

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

Cristina Maria Golhiardi Malachias

Era uma vez no mundo corporativo:
Estudo exploratório da aplicabilidade das narrativas na criação do conhecimento
organizacional

São Paulo
2014

CRISTINA MARIA GOLHIARDI MALACHIAS

Era uma vez no mundo corporativo:

Estudo exploratório da aplicabilidade das narrativas na criação do conhecimento organizacional

Dissertação apresentada à Faculdade Cásper Líbero para a obtenção do grau de Mestre em Comunicação.

Área de Concentração: Comunicação na Contemporaneidade.

Linha de Pesquisa: Processos Midiáticos: Tecnologia e Mercado.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Cazeloto.

São Paulo
2014

Golhiardi Malachias, Cristina Maria

Era uma vez no mundo corporativo: Estudo exploratório da aplicabilidade das narrativas na criação do conhecimento organizacional / Cristina Maria Golhiardi Malachias – São Paulo, 2014.

187 f. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Cazeloto

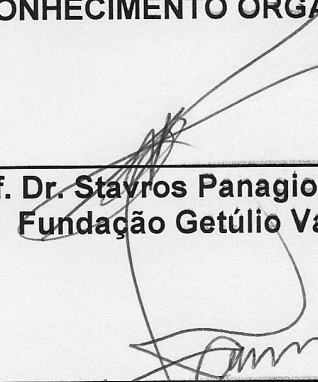
Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação

1. Comunicação. 2. Conhecimento. 3. Narrativas. 4. Gestão do Conhecimento. 5. Criação do Conhecimento. 6. *Storytelling*. I. Cazeloto, Edilson. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade. III. Era uma vez no mundo corporativo: Estudo exploratório da aplicabilidade das narrativas na criação do conhecimento organizacional.

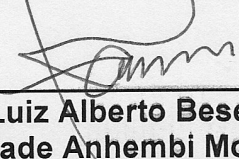
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Autor: Cristina Maria Golhiardi Malachias

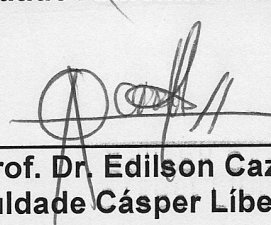
**“ERA UMA VEZ NO MUNDO CORPORATIVO: ESTUDO EXPLORATÓRIO
DA APLICABILIDADE DAS NARRATIVAS NA CRIAÇÃO DO
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL”**



**Prof. Dr. Stavros Panagiotis Xanthopoulos
Fundação Getúlio Vargas – FGV**



**Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias
Universidade Anhembi Morumbi - UAM**



**Prof. Dr. Edilson Cazeloto
Faculdade Cásper Líbero - FCL**

Data da Defesa: 11 de dezembro de 2014

*Dedico este estudo aos meus familiares presentes e viajantes de
outros tempos, que me ajudaram a construir esta e outras
histórias.*

AGRADECIMENTOS

Ao **meu marido, Celso**, por seu apoio incondicional e companheirismo em todos os momentos dessa minha jornada, uma das mais desafiadoras. Pelas conversas intermináveis sobre Administração, Gestão do Conhecimento, Comunicação, Narrativas... Há mais vida dentro do casamento do que fora dele, não apenas pela dimensão do tempo...

Aos **meus filhos, Henrique e Rebecca**, por entenderem a minha dedicação aos estudos durante praticamente todos os finais de semana desde o início do mestrado, inclusive nas férias. Pela paciência ao me ouvirem falar de Edgar Morin e Carl Gustav Jung, principalmente, os dois autores que me “encantaram”. **Henrique**, por sua visão única das coisas que me faz sempre repensar o aparentemente óbvio... **Rebecca**, por me mostrar o consumo das mídias sociais da nova geração e o equilíbrio que pode haver entre o virtual e o real (ou atual), a telinha e o futebol.

À **minha filha, Vitória** (*in memoriam*), por me mostrar em tão pouco tempo o amor mais puro que se pode sentir por alguém e a dor mais profunda da separação, sem referencial, que fez de mim outra pessoa.

À **minha mãe, Antonia**, por seu exemplo de determinação e de apetite pela vida. Por me mostrar a perspectiva de consumo de mídias digitais da terceira idade e dificuldades associadas. Por me ensinar a lidar com o envelhecimento e suas crescentes limitações.

Ao **meu pai, Antonio** (*in memoriam*), por ter me proporcionado a convivência com o contraste, o que contribuiu para o hábito de exercitar múltiplas visões.

Ao **meu irmão, José**, por ter me convencido a seguir carreira na Computação, quando eu pendia para a Comunicação. A cisma com a Comunicação me fez trilhar esse caminho também. Acabei ficando com as duas áreas.

Ao meu orientador, **Edilson Cazeloto**, por compreender rapidamente o que eu pretendia desenvolver no meu projeto e me ajudar a viabilizar. Por não se incomodar com os meus longos *e-mails*, discutindo cada detalhe como se não fosse apenas um detalhe (o que na realidade não é mesmo). Por responder todos eles. Por seu olhar crítico, trazendo contribuições excepcionais para este trabalho, como Andrew Feenberg. Por suas palavras de incentivo na conclusão de cada capítulo, e por me apoiar na inauguração de um formato pouco convencional para a academia, com a criação de roteiros de leitura. Pelos encontros edificantes. Foi realmente um privilégio.

Ao meu orientador da monografia da pós-graduação em Comunicação Organizacional, **Júlio Cesar Barbosa**, por ter me presenteado com a ideia de juntar Alice e Gestão do Conhecimento, Alice no país do Conhecimento.

Ao meu gerente na HP, **Seth Pickett**, por todo o seu apoio desde a flexibilização do horário de expediente até a vibração com as entregas parciais, como conquistas para o grupo.

Aos meus professores e colegas do mestrado pela oportunidade de compartilhar visões e projetos, em um ambiente saudável de estímulo ao cultivo do conhecimento.

RESUMO

Esta pesquisa explora as funções narrativas e sua aplicabilidade no âmbito corporativo, visando a criação do conhecimento organizacional. O conhecimento ocupa um papel central na Sociedade do Conhecimento, pois é a garantia de sobrevivência e de sucesso futuro tanto da organização quanto do profissional. A produção acelerada de informação e de inovação torna cada vez mais complexo selecionar aquilo que é mais significativo, e manter-se atualizado. Nesse panorama, o coletivo ganha importância, pois as múltiplas visões contribuem para uma compreensão mais completa da realidade. Um ambiente de confiança mútua, aberto a críticas e sugestões, e a motivação do colaborador para ensinar, aprender e desaprender são fundamentais para a efetividade da criação do conhecimento. A comunicação é mediadora do processo, materializando o aprendizado e a própria cultura. No âmago da cultura vivem os mitos, que revelam as lentes através das quais aquela “sociedade” cifra e decifra o mundo. O narrador imprime-se na narrativa e da mesma forma o ouvinte imprime-se na interpretação. O ouvinte reconta a história internamente, misturando elementos do seu próprio universo para produzir a sua versão particular. Apenas com fagulhas endereçando o mundo do indivíduo, a trama o estimulará a acender a chama interna e internalizar a mensagem. Variáveis que lhe são estranhas não produzirão sentido. Narrativas são inerentes à espécie humana, para extrair sentido da vida. A Comunicação Organizacional necessita expandir o seu espectro de visão para além da comunicação formal e lançar um olhar sobre a dimensão informal, pois as narrativas estão em toda parte, nos boletins ou nas conversas de corredor, e o canal informal revela a percepção sincera do público, fornecendo importantes subsídios para a organização tomar ações comunicativas, entre outras. O estudo conclui que o *storytelling*, o ato de contar histórias, pode ser uma ferramenta valiosa para fomentar o aprendizado, porém, para se obter êxito e atingir a audiência, é preciso ajustar o conteúdo (narrativa, *story*) e a forma (narração, *telling*) àquilo que produz sentido naquele ambiente. São utilizados principalmente os autores: Edgar Morin sobre o paradigma da complexidade; Pierre Lévy para o conceito de leitor-narrador; Peter Senge para os arquétipos de sistema; Gareth Morgan para os arquétipos organizacionais (metáforas); Linda Putnam, Nelson Phillips e Pamela Chapman para os arquétipos da comunicação (metáforas); Carl Gustav Jung sobre os arquétipos da psique humana; Além da revisão bibliográfica, o trabalho traz casos de uso para cada função narrativa definida por Stephen Denning, conforme os autores John Seely Brown, Katalina Groh, Laurance Prusak, Margaret Parkin, Brian Burke, Stavros Xanthopoulos, entre outros; e o caso de uso sobre o ensino da matemática pela narrativa, usando a obra de Lewis Carroll referente à personagem Alice.

Palavras-chave: Comunicação. Conhecimento. Narrativas. Gestão do Conhecimento. Criação do Conhecimento. *Storytelling*.

ABSTRACT

This research explores narrative functions and their applicability to the corporate environment, aiming to create knowledge in organizations. Knowledge plays a central role in the Knowledge Society, because it ensures survival and future success for organizations, as well as for professionals. Due to the accelerated production of information and innovation, each time it is more complex to select what is more meaningful, and to keep oneself current. Within this landscape, the “collective” gains importance, as multiple visions contribute to a more complete understanding of reality. An environment of mutual trust, open to criticism and suggestions, and employees’ motivation to teach, to learn and to unlearn are crucial to the effectiveness of knowledge creation. Communication mediates the process, materializing learning, and culture itself. Myths live at the heart of culture, and reveal the lens through which that “society” encrypts and decrypts the world. Narrators print themselves in their narratives, and so do listeners in their interpretation. Listeners re-tell stories inside themselves, mixing elements of their own universe to produce their private version. Only with sparks addressing individuals’ world, the plot can encourage them to light up the inner fire in order to truly internalize the message. Variables that are strange to their world will produce no sense. Narratives are inherent to the human kind, who narrates all the time, in order to extract meaning from life. Organizational Communication needs to expand its vision spectrum beyond the formal communication, and consider the informal dimension, because narratives are everywhere, in newsletters or in coffee talks, and the informal channel reveals the public sincere perception, providing subsidies for organizations to take communicative actions, among others. The study concludes that storytelling can be a valuable tool to encourage learning; however, to succeed and reach the audience, the story (narrative) and the telling (narration) have to be adjusted to what produces meaning in that environment. The main authors studied were: Edgar Morin about the paradigm of complexity; Pierre Lévy about the reader-narrator concept; Peter Senge about system archetypes; Gareth Morgan about organizational archetypes (metaphors); Linda Putnam, Nelson Phillips and Pamela Chapman about communication archetypes (metaphors); Carl Gustav Jung about archetypes of the human psyche. Besides the bibliographic review, this study analyses use cases for each narrative function defined by Stephen Denning, according with authors such as John Seely Brown, Katalina Groh, Laurence Prusak, Margaret Parkin, Brian Burke, Stavros Xanthopoylos, among others; and the use case about the teaching of mathematics through narratives, utilizing Lewis Carroll’s work related to the character Alice.

Keywords: Communication. Knowledge. Narratives. Knowledge Management. Knowledge Creation. Storytelling.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Guia para leitura da dissertação	15
Figura 2: Correlação entre temas e capítulos da dissertação	16
Figura 3: Ênfase das teorias administrativas	26
Figura 4: Comunicação Organizacional Integrada	34
Figura 5: Comparação entre ativo e valor de mercado de empresas no setor de TI	40
Figura 6: Fatores relevantes nas decisões de compra e venda de empresas	41
Figura 7: Composição do valor da organização	42
Figura 8: Modelo SECI de conversão do conhecimento	49
Figura 9: Modelo de 5 Fases de Criação do Conhecimento	52
Figura 10: Dimensões da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi	54
Figura 11: Espiral de Objetivos Cascadeados	54
Figura 12: Espiral do Conhecimento partindo das interações em grupo	67
Figura 13: Classificação das Iniciativas nas fases de Conversão do Conhecimento	69
Figura 14: Pirâmide da Aprendizagem: Taxa Média de Retenção	70
Figura 15: Sociedades Humanas	84
Figura 16: Dimensões da Organização do Conhecimento	90
Figura 17: Comparação entre a Jornada do Herói e a Jornada do Escritor	136
Figura 18: Trajetória dos Estudos em Comunicação Organizacional	144
Figura 19: Modelo de Interação Comunicacional Dialógica	145
Figura 20: Funções Narrativas do Mundo Corporativo	155
Figura 21: A Jornada de Transformação Organizacional	163
Figura 22: Correlação entre Hipóteses e Capítulos da Dissertação	175

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 – Modelos Organizacionais e a Produção de Sentidos: a Comunicação Organizacional na Transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento	23
CAPÍTULO 2 – Aprendizagem Coletiva: a Importância da Comunicação na Criação do Conhecimento Organizacional	38
CAPÍTULO 3 – O Poder do Conhecimento: o Conhecimento como Valor Essencial da Sociedade Contemporânea e o Alcance da Gestão do Conhecimento	77
CAPÍTULO 4 – Alice no País do Conhecimento: Panorama da Origem e da Difusão das Narrativas Fomentando o Conhecimento	93
CAPÍTULO 5 – O Encantamento das Narrativas Míticas: <i>homo sapiens, homo demens e homo ludens</i>	119
CAPÍTULO 6 – Era uma vez no Mundo Corporativo: o papel da Comunicação Organizacional	129
CONSIDERAÇÕES FINAIS	173
CONSIDERAÇÕES, AFINAL	179
REFERÊNCIAS	181

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Algumas forças me impulsionaram para a realização deste projeto. A primeira, o encantamento pelas histórias, que se iniciou na infância com companhias ilustres: Monteiro Lobato, Irmãos Grimm, Hans Christian Andersen e Lewis Carroll. Ao terminar a faculdade na área de Exatas, passei por uma fase extremamente racional em que cheguei até mesmo a questionar a utilidade dos sinônimos nas línguas. Então descobri Hermann Hesse e reatei com a ficção, explorando quase toda a sua obra. A partir deste ponto me tornei eclética, lia quase tudo e muitos livros apenas para conferir tendências. Com a maternidade e a retomada do contato com histórias infantis, o encantamento se desdobrou, transformando a leitora em escritora. Eu aprendia que ler ensina silenciosamente a escrever.

A segunda força, por enquanto ainda sem conexão com a primeira, foi a experiência profissional com Inteligência Artificial no início de carreira em uma grande multinacional no ramo de Tecnologia. A extração de regras de inferência a partir de entrevistas com peritos para construir sistemas especialistas me fez refletir sobre o aprender e o ensinar, uma vez que o conhecimento muitas vezes está tão incorporado, que seu dono não consegue verbalizar. Eu aprendia o que era conhecimento tácito.

Passados alguns anos, assumi a área de Proposal Management (Gestão de Propostas) em outra grande multinacional também na indústria de Tecnologia, a terceira força. Minha responsabilidade era administrar um repositório de materiais para clientes, utilizados pela área de vendas, confeccionando e mantendo atualizados tais conteúdos, conforme a necessidade do negócio. Nesse ponto uma constatação: os executivos de vendas, os analistas de negócios e os arquitetos de sistemas não acessavam os documentos, por mais bem estruturados e elaborados que pudessem estar, e nem sempre estavam. Investiguei as razões que inibiam a consulta e descobri que compunham uma longa lista: falta de tempo, de concentração, de foco, de hábito de leitura, de habilidade com o computador, de interesse, de prioridade; Para remediar, enquanto trabalhava em um programa de incentivo à autoajuda, decidi promover reuniões frequentes de intercâmbio de conhecimento. Eu aprendia o que eram espirais do conhecimento.

Essa experiência me mostrou a importância crucial da comunicação na criação do conhecimento organizacional. Resolvi me aprofundar no estudo dessa área e iniciei uma pós-graduação. Após entregar a monografia de conclusão do curso sobre narrativas do conhecimento, em que a comunicação é estudada como mediadora do aprendizado

organizacional, percebi que a minha curiosidade em vez de diminuir, aumentava, sendo esta a quarta e última força. Eu aprendia que o conhecimento é infinito.

Estava inclinada a fazer um mestrado, mas para valer a pena o tempo a ser investido, o tema teria que ser relevante não apenas profissionalmente, abrindo possibilidade de consultorias e de uma eventual migração para a carreira acadêmica, mas pessoalmente, abarcando o universo encantado das histórias. Precisava conciliar ambos os interesses. Em uma conversa com um amigo e na época orientador da especialização, surgiu a ideia: explorar o conhecimento escondido na saga de Alice. Não seria o momento de juntar os dois mundos, as duas partes que sempre me dividiram? Lutwidge Dodgson, matemático como eu, Cristina Maria Golhiardi Malachias; e Lewis Carroll, escritor como eu, Cristie Marie. Eu aprendia que o mundo é misturado, parafraseando Guimarães Rosa¹.

(Uma dissertação sobre narrativas não poderia começar de outra forma senão com um relato pessoal da autora, destacando os caminhos da sua história que a conduziram até esta jornada...)

¹ Relato pessoal da autora sobre os caminhos da sua história que a conduziram até o presente estudo.

INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) surgiu como disciplina estruturada por volta da década de 90, quando as organizações se deram conta da necessidade de fomentar a criação do conhecimento. Pelo crescente avanço das tecnologias, pessoas físicas e jurídicas de várias geografias foram conectadas, o que acelerou a geração de informação e de inovação, validando novos conceitos a serem aprendidos e invalidando antigos a serem desaprendidos. Aprender e desaprender são fundamentais para a corporação na Sociedade do Conhecimento, pois as constantes mudanças no ambiente a obrigam a transformar-se incessantemente, a reinventar-se para sobreviver e obter sucesso.

Organizações, porém, são formadas por pessoas, aqueles que realmente necessitam aprender e desaprender, executar e questionar as regras de funcionamento continuamente. Com o ritmo acelerado da vida contemporânea, os profissionais não dispõem de tempo, de energia, de interesse para leituras longas e aprofundamentos desmedidos, porque estão ocupados se esforçando para atingir metas, para cumprir prazos, para seguir planos...

O *Storytelling*² parece ser uma alternativa para chamar a atenção para aquilo que é mais significativo, pois seres humanos interessam-se naturalmente pelas histórias. Adicionalmente, por proporcionarem um envolvimento além da razão, narrativas favorecem a retenção do conteúdo. O uso de narrativas no contexto organizacional, o *Organizational Storytelling*, é uma prática relativamente recente, intensificada a partir do final dos anos 90, quando começou a apresentar resultados que comprovaram seu valor, os primeiros sinais de vitória sobre as desconfianças que muitas vezes suscitam os temas emergentes.

Estudo exploratório: Aplicabilidade das narrativas ao contexto organizacional

O objetivo da pesquisa foi realizar um estudo exploratório da aplicabilidade das narrativas, consagradas em outros contextos, ao mundo corporativo, visando fomentar a criação do conhecimento.

² Optou-se pelo uso do termo em inglês porque a tradução mais aproximada “contação de história” em primeiro lugar não é abonada pelo dicionário, visto que o vocábulo “contação” é inexistente; em segundo lugar porque remete ao infantil e ao uso teatral de contar uma história (COGO, 2012), o que não é o propósito neste contexto. Os conceitos do *Storytelling*, utilizados inicialmente por roteiristas e jornalistas, têm sido aplicados no mundo corporativo às mais diversas situações de interação com públicos, especialmente em apresentações e vídeos institucionais. Nesta dissertação, com frequência o *Story* (narrativa) e o *Telling* (narração) serão misturados e referenciados apenas como narrativas.

O homem narra o tempo todo, tecendo a teia da cultura com o fio da linguagem, costurando-se aos seus semelhantes, criando uma rede, a trama do tecido. O homem narra o mundo ao redor, o mundo interior, o mundo imaginário... Narra vida, narra sonhos. Narra ao falar, imprime-se no seu discurso; narra ao ouvir, reconta a sua versão internamente com elementos do seu universo. Narrando, revela-se, narra-se a si mesmo.

O termo *narrativas* foi preferido ao termo *storytelling*, não apenas por ser um vocábulo em português, mas pela semântica: narrativas parecem significar ao mesmo tempo mais e menos que histórias; Mais, porque englobam um universo de falas, piadas, fatos, pensamentos, além das próprias histórias; Menos, porque podem ser incompletas, não chegarem à plenitude das histórias, com todos os seus elementos constitutivos.

Metodologia: Revisão bibliográfica e análise de casos de uso

Para concretizar o estudo exploratório, foi realizada uma revisão bibliográfica, tomando os campos da Comunicação e da GC. Foram mescladas visões de autores seminais de cada área e autores contemporâneos para atualizar os temas, conforme aplicável.

Para maior clareza da teoria, foram analisados casos de uso como, por exemplo, na função narrativa de *compartilhar conhecimento*: o ensino de matemática pelas aventuras de Alice³ de Lewis Carroll; o depoimento de experiências em lições aprendidas, contribuindo para que a organização aprenda com seus próprios erros e acertos; os vídeos educativos, como desenvolveu a companhia aérea Air New Zealand para apresentar os procedimentos de segurança em caso de acidentes em voos, contando com o elenco do Senhor dos Anéis de J. R. R. Tolkien.

Estrutura: Capítulos independentes combinados formam um corpo único

Escrever sobre Comunicação e GC traz uma responsabilidade adicional: aplicar o que se prega, fazer da dissertação a materialização daquilo que se propõe estudar. Perseguindo essa motivação, foi criada uma estrutura que facilitasse e privilegiasse a reutilização dos conteúdos por outros pesquisadores: **capítulos independentes e autossuficientes como artigos, com conclusões próprias, mas que, apesar disso, juntos compõem um corpo sistêmico**. Além da reutilização, outra vantagem da estrutura formada por componentes

³ Baseado nos livros de autoria de Lewis Carroll: *Alice no país das maravilhas* e *Alice através do espelho*.

independentes foi poder submeter tais partes à apreciação de outros professores da academia como trabalho de conclusão das disciplinas, otimizando tempo do orientando que dilui a produção da sua pesquisa ao longo da duração do curso, e ao mesmo tempo extraindo a força da coletividade (o que prega), assimilando a contribuição de outras mentes pensantes, com especialidades e perspectivas variadas, complementares às do orientador.

A dissertação poderá ser lida na sequência em que foi organizada, ou seguindo outros roteiros de leitura, ao sabor do interesse do leitor. Por exemplo, o leitor que desejar se concentrar nas narrativas, poderá ler apenas os Capítulos 4, 5 e 6, deixando de ler os anteriores que contextualizam as organizações na Sociedade do Conhecimento. Quem desejar ler sobre narrativas fora do ambiente organizacional, poderá percorrer apenas os Capítulos 5 e 4, nessa ordem, deixando a análise do objeto Alice, para o final. Quem desejar focar nas narrativas no ambiente organizacional poderá ler apenas o Capítulo 6. O leitor que desejar acessar conteúdos sobre a GC e o uso das narrativas para transmitir conhecimento no âmbito corporativo, poderá percorrer apenas os Capítulos 2, 3 e 6. Quem desejar focar apenas no ambiente organizacional, poderá ler os Capítulos 1, 2, 3 e 6. A tabela a seguir oferece um guia visual para leitura da dissertação conforme o interesse, apresentando a ordem recomendada de leitura dos capítulos, conforme explicado textualmente neste parágrafo.

	Capítulos					
	1	2	3	4	5	6
Narrativas fora do âmbito organizacional				2	1	
Narrativas no âmbito organizacional						1
Narrativas				1	2	3
Gestão do Conhecimento (GC)		2	1			
Narrativas para inspirar a criação do conhecimento		1	2			3
Narrativas e GC no âmbito organizacional e contexto	1	2	3			4

Figura 1: Guia para leitura da dissertação

Fonte: A autora

A independência dos capítulos, porém, cobra um preço: a redundância. A repetição é inevitável quando se pretende preservar a autossuficiência, pois alguns temas são pré-requisitos e necessitam ser expostos para constituírem os alicerces do assunto principal. O lado positivo é que as repetições reforçam o aprendizado.

Foi criado um mapa de correlação entre os temas principais e os capítulos, representado na figura a seguir, permitindo a visualização da sua recorrência. Por exemplo, no Capítulo 1, *Modelos Organizacionais e a Produção de Sentidos*, são trabalhados principalmente os temas Comunicação (1), Comunicação Organizacional (2), Cultura Organizacional (3) e Sociedade do Conhecimento (4), correspondentes às cores vermelha, rosa, roxa e azul, respectivamente. E assim por diante nos demais capítulos. Outros roteiros podem ser combinados usando este mapa.



Figura 2: Correlação entre temas e capítulos da dissertação
Fonte: A autora

Conteúdo: Múltiplas narrativas permeiam os capítulos e provocam diálogos

Para garantir fluidez entre as unidades autônomas seguindo a ordem original, o capítulo seguinte sempre retoma algum conteúdo abordado no capítulo anterior. A seguir um breve resumo dos capítulos:

O Capítulo 1, *Modelos Organizacionais e a Produção de Sentidos: a Comunicação Organizacional na Transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento*, explora a trajetória dos estudos da comunicação organizacional a partir da década de 70, considerando o panorama sócio-econômico mundial delineado por Manuel Castells e os modelos teóricos da Administração apresentados por Idalberto Chiavenato e relacionados com

a Comunicação Organizacional por Paulo Nassar e por Margarida Kunsch. A escolha dos anos 70 se deu em razão de ter representado um marco para a civilização atual, em que as contribuições no Vale do Silício culminaram com a invenção do computador pessoal. Foi a sua popularização nos anos seguintes, juntamente com o advento da internet e da *World Wide Web* (WWW) e a globalização, que viabilizaram a conexão em rede mundial, e permitiram a intensificação do fluxo de interações pelas redes sociais, fatos que mudaram para sempre a história da humanidade. As organizações foram obrigadas a se adaptar para sobreviver nesse novo *habitat*. Nem todas estão em estágio de desenvolvimento que remetem à Sociedade do Conhecimento, muitas ainda se identificam melhor com a Sociedade Industrial, o que não significa que estejam certas ou erradas. Na mesma organização podem conviver elementos da Sociedade da informação e do Conhecimento, entre seus diferentes departamentos. Os modelos administrativos se ajustam à cultura corporativa e vice-versa, em uma relação de influência mútua. Baseado nesses modelos, Gareth Morgan classificou tipos ou perfis organizacionais em metáforas. Cada metáfora implica uma visão de mundo peculiar, que se reflete na forma de ser da organização, de se comunicar, de aprender. Para demonstrar que a comunicação produz sentidos diferentes conforme o tipo organizacional, foram comparados dois modelos contrastantes ilustrados pelas metáforas da máquina e do organismo. Compreender que a estratégia comunicacional deve se ajustar à cultura organizacional é fundamental para o estudo do uso de narrativas no âmbito corporativo, para selecionar aquilo que produz sentido, aquele sentido, no ambiente, naquele ambiente. Usar uma história infantilizada como a do famoso personagem Nasrudin (apresentada no Capítulo 6) pode ser um completo fracasso em públicos fechados, imunes à ficção, por exemplo. Nesse ambiente, talvez o mais indicado seja usar casos reais, como depoimentos ou biografias. (A frase usando palavras que denotam possibilidade como “talvez”, aparentemente enfraquecendo a afirmativa, possui uma razão de ser: modelos guiam o olhar, mas não eliminam a necessidade de analisar sua pertinência a cada situação e suas particularidades.)

O Capítulo 2, *Aprendizagem Coletiva: a Importância da Comunicação na Criação do Conhecimento Organizacional*, aborda o conhecimento em si, seu papel central na Sociedade do Conhecimento, e situa a Criação do Conhecimento na disciplina da GC, explorando seus principais conceitos, como conhecimento tácito e explícito, a conversão de um tipo no outro e nele mesmo pela dimensão epistemológica, e a expansão do âmbito individual para o grupal e organizacional, alcançando a sociedade pela dimensão ontológica, circunstâncias em que se dá o aprendizado. São espirais do conhecimento que se propagam no

eixo vertical (dimensão epistemológica) e no eixo horizontal (dimensão ontológica), segundo os autores seminais Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. As organizações necessitam aprender constantemente para se manterem competitivas e sobreviverem no ambiente complexo que as cerca. São analisadas as espirais rompidas e as condições capacitadoras do aprendizado corporativo. A Sociedade do Conhecimento impingiu a aceleração e a busca incessante do saber, entre outras consequências, que acabam por provocar a geração exponencial de informação. Para desviar do paradoxo de lidar com cada vez mais informação em cada vez menos tempo, o indivíduo privilegia os formatos de mensagem com imagens e palavras-chave, que permitem o desencadeamento de interpretações sem esforços analíticos, o que estimula a superficialidade e o reducionismo em vez de reflexões críticas, que por sua vez capacitam o julgamento para selecionar o mais significativo, o mais urgente, o mais confiável. O pensar coletivo é a saída para lidar com a complexidade, pelo diálogo, pela discussão, pelo debate, tomando-se múltiplas perspectivas e usando o enfoque sistêmico, conforme defendem Edgar Morin e Peter Senge. A comunicação ocupa um papel central na GC: “falar” é importante não apenas para compartilhar o que se sabe, em benefício dos outros e da organização; É importante para benefício próprio, para memorizar, para o indivíduo se apropriar do conhecimento. O uso da linguagem obriga a organizar o pensamento, fechar lacunas, ativar conexões, navegar pela mente em busca de saberes. Considerando que a capacidade de esquecer é tão ativa no ser humano quanto a capacidade de lembrar, é preciso falar, e falar com frequência para manter viva a memória. E neste ponto reside o vínculo com as narrativas: “falar” é narrar. Ao narrar, o emissor externa o seu saber, que é um conhecimento tácito, produzindo uma mensagem que é um conhecimento explícito; O ouvinte recebe o conhecimento explícito e, ao buscar significados e conexões internas, esquematiza aquele conhecimento na sua mente, transformando-o em conhecimento tácito. É preciso *capilarizar* o conhecimento por meio de estímulos, convidando para o diálogo, e instigando para que o assunto se mantenha vivo em conversas e buscas por novos conteúdos, energizando a organização.

O Capítulo 3, *O Poder do Conhecimento*: *o Conhecimento como Valor Essencial da Sociedade Contemporânea e o Alcance da Gestão do Conhecimento*, explora o papel das tecnologias na lógica de formação das sociedades da Caça e da Pesca, Agrícola, Industrial e do Conhecimento, e discute a gestão corporativa de ativos decorrentes. A relação simbiótica entre tecnologia, cultura e comunicação provoca desde pequenas adaptações até rupturas, descortinando novas organizações de mundo, conforme o autor Jared Diamond. Por esta

perspectiva é possível afirmar que o conhecimento, inerente à técnica no uso da tecnologia e infiltrado na própria tecnologia, constitui-se uma forma de poder, o poder fazer humano, minimamente o poder de sobreviver enquanto organização e enquanto indivíduo. Como o conhecimento não é estático nem definitivo, pelo contrário, é dinâmico e sujeito à rápida obsolescência, considerando as altas taxas de geração de informação e novidades na atualidade, a busca pelo aprendizado tornou-se contínua e acelerada, para chegar antes, inovar primeiro, vencer os concorrentes e *vencer* os próprios consumidores, estes no sentido de surpreendê-los, seduzi-los. O estudo propõe uma reflexão sobre a responsabilidade que o conhecimento impõe, baseada principalmente nos seguintes autores: Edilson Cazeloto, sobre a lógica capitalista; Martin Heidegger, sobre o uso da natureza como recurso, estendendo o conceito para os semelhantes como recurso e a si próprio como recurso, com o suporte de André Gorz. Tendo em vista a importância do conhecimento para o sucesso futuro das organizações e a complexidade de que são formadas, cada qual com sua cultura particular, seus colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes, seu modelo de gestão, sua estrutura organizacional, seus processos, suas ferramentas, em suma, seu capital humano e estrutural, conclui-se que a factibilidade e o alcance da GC dependem fundamentalmente de fatores como a permeabilidade, o engajamento e a direção. O saber está por trás da tecnologia, e o saber pertence a pessoas. Assim sendo, o capítulo discute se é possível gerenciar conhecimento, ou apenas a informação é passível de ser gerenciada. Se, seguindo a filosofia da Sociedade Industrial, gerenciar conhecimento significar controlar o conhecimento que pertence a indivíduos derradeiramente, então não é possível gerenciar conhecimento; Mas se gerenciar significar fomentar, criar ambientes propícios, então sim, é possível gerenciar conhecimento. A importância deste capítulo para a dissertação reside no fato de esclarecer e reforçar que a tecnologia sozinha não opera milagres. É preciso mais do que apenas tecnologia para fomentar a criação do conhecimento. É preciso estimular as pessoas a contribuírem, a compartilharem, a colaborarem: a “falarem”, senão, de outra forma, o conhecimento específico será esquecido ou substituído por outros conteúdos (a capacidade de lembrar e de esquecer é do ser humano).

O Capítulo 4, *Alice no País do Conhecimento: Panorama da Origem e da Difusão das Narrativas Fomentando o Conhecimento*, explora a psique humana cuja constituição indica que as narrativas são inerentes à espécie para dar significação à própria vida. O homem narra simplesmente porque não consegue deixar de narrar. O capítulo discute a origem e difusão das narrativas, desde a primeira obra registrada nos tempos faraônicos até as

modernas, virtuais e interativas. Para dialogar sobre a questão do virtual reduzindo ou ampliando o ser humano, são trazidos os autores Jean Baudrillard e Pierre Lévy, à luz das perspectivas sobre o papel da tecnologia de Andrew Feenberg. A função das narrativas para fomentar conhecimento e os elementos que estimulam o aprendizado são abordados pela autora Margaret Parkin, respaldada por diversas pesquisas publicadas. Com a finalidade de ilustrar o uso de narrativas para transmitir saberes, especificamente o ensino da matemática, pelo método de instigar o leitor, elevando-o a narrador, são utilizados como objetos as obras de Lewis Carroll, *As aventuras de Alice no país das Maravilhas* e *Alice através do Espelho*, tomando-se como base o estudo acadêmico de Rafael Teixeira, autor de *Uma visita ao universo matemático de Lewis Carroll e um (re)encontro com a sua lógica do Nonsense*. Carroll convida o leitor a participar da aventura, promove o pensamento. O que se demonstra é que o leitor é tão narrador quanto o próprio escritor. Como o conhecimento, em última instância, é consumado em quem aprende, não em quem ensina, o mestre pode acender a chama externa, mas a interna, apenas o aprendiz a alcança. E o aprendiz apenas vai alcançá-la quando o conteúdo externo provocar um diálogo com o repertório interno, produzir significação em seus pontos sensíveis, como nas variáveis de um painel de controle. Aquilo que não produz sentido não acende o fogo e é desprezado.

O Capítulo 5, *O Encantamento das Narrativas Míticas: homo sapiens, homo demens e homo ludens*, explora o poder de arrebatamento que as narrativas míticas exercem sobre a psique humana. A psique é dividida em consciente e inconsciente; O inconsciente é dividido em individual e coletivo; O individual carrega as experiências pessoais, e o coletivo, matrizes herdadas da espécie; Segundo Carl Gustav Jung, é no inconsciente coletivo que residem os arquétipos, formas instintivas de imaginar, potenciais modelos relacionados aos mitos e aos contos populares. A reintegração ao mito pelos ritos é analisada segundo Mircea Eliade e suas semelhanças com os jogos segundo Johan Huizinga. O *homo* não seria *sapiens* sem o *demens*, afirma Edgar Morin, e não seria nem mesmo *homo* se não fosse também *ludens*, *socialis*, *faber*, *narrans*... As múltiplas faces do *homo* são inseparáveis, assim como o consciente é inseparável do inconsciente: são partes complementares, não excludentes, do mesmo todo.

O Capítulo 6, *Era uma vez no Mundo Corporativo: o papel da Comunicação Organizacional*, transporta os mitos estudados no capítulo anterior para o contexto organizacional, pela perspectiva dos arquétipos de Peter Senge. Mitos são histórias compartilhadas por uma sociedade, cuja estrutura remete a arquétipos, modelos exemplares, representando ações ou artefatos. Segundo Roland Barthes, aquilo que se afasta dos

arquétipos tende a ser desprovido de sentido, como variáveis inexistentes no painel de controle, e segundo Mircea Eliade, a memória privilegia estruturas, categorias, arquétipos em detrimento do particular. Ou seja, pessoas e fatos transformados em elementos míticos são perpetuados na organização. Os mitos organizacionais são reforçados pela comunicação, representados por documentos, declaração de valores, missão, visão, fotografias, slogans, discursos... e narrativas. A Comunicação Organizacional necessita considerar a complexidade da contemporaneidade, expandir seu espectro de visão para além da comunicação planejada, que engloba a Institucional, a Administrativa e a Mercadológica, definidas por Margarida Kunsch, ao que Rudimar Baldissera chamou de Organização Comunicada, e lançar um olhar sobre outras duas dimensões: a espontânea, Organização Comunicante, e a natural, Organização Falada. Narrativas fomentam a criação do conhecimento, em qualquer modo, seja no formal ou no informal, intencional ou não intencional. São estudados as funções narrativas organizacionais mais utilizadas segundo Stephen Denning: 1) **Neutralizar fofocas e boatos**; 2) **Construir a marca da organização**; 3) **Construir a marca individual**; 4) **Reforçar valores organizacionais**; 5) **Incentivar atitude colaborativa**; 6) **Transformar a organização**; 7) **Desencadear a ação e implementar mudanças**; 8) **Compartilhar conhecimento**; trazendo contribuições e casos de uso de outros autores entre eles John Seely Brown, Katalina Groh, Laurance Prusak, Margaret Parkin, Stavros Xanthopoulos, Brian Burke, selando o estudo.

Em síntese, os Capítulos 1 e 3 tratam do contexto das organizações e das sociedades, respectivamente. O Capítulo 2 enfoca na criação coletiva do conhecimento e a comunicação mediando esse processo. O Capítulo 4 discute o papel da narrativa na psique humana e explora sua origem e difusão, e como objeto, contempla o estudo dos livros de Alice de Lewis Carroll. Os Capítulos 5 e 6 falam dos mitos na sociedade e na organização, respectivamente. O Capítulo 6 é o coração da dissertação, porque amarra os principais tópicos cobertos pela pesquisa e apresenta casos de uso como objeto. A sequência natural para leitura integral poderia ter sido inverter a ordem dos Capítulos 2 e 3, porém, optou-se por aprofundar o tema do conhecimento e se afastar em seguida, para consolidar a visão com mais repertório.

Além do fio condutor do estudo, há múltiplas narrativas permeando a dissertação, fazendo com que os capítulos conversem, independentemente da ordem, e assegurando fluência para outras combinações. Por exemplo, histórias remetem a fogueira. Foi criado um texto fictício de um contador de histórias exercendo a sua arte em torno de uma fogueira. Ao mesmo tempo, em outro capítulo, foi ressaltada a relevância da invenção do fogo para o

desenvolvimento da humanidade, a partir do momento em que os homens saciados raciocinavam melhor, dormiam melhor, sonhavam, e assim, expandiram a linguagem. Em ainda outros capítulos, o fogo é usado como metáfora de que o mestre pode acender a chama externa, mas a interna apenas o próprio dono, o discípulo, a alcança: a chama do conhecimento.

O que não está incluído no escopo deste estudo

Por fim, falta apenas mencionar o que *não* está incluído neste trabalho. Na concepção de Nicolau de Cusa a *douta ignorância* é saber do não saber. Seguindo o direcionamento de aplicar o que se prega, é importante, para deixar nítido o escopo desta pesquisa, além de destacar aquilo a que ela se propõe, destacar aquilo a que ela *não* se propõe. Não se trata de explicitar todo o universo, uma vez que claramente existem mais saberes fora do que dentro, mas de mencionar aqueles poucos temas vizinhos, mais próximos, que podem causar erroneamente alguma expectativa de estarem incluídos. Os seguintes temas *não* estão incluídos no escopo deste trabalho: estudar os produtos e processos narrativos em si, esgotar os casos de uso, explorar os casos de não uso.

CAPÍTULO 1 – Modelos Organizacionais e a Produção de Sentidos: a Comunicação Organizacional na Transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento

O Contexto das Organizações

Os anos 70 foram marcantes para a sociedade contemporânea, não apenas pela crise econômica no mundo capitalista, a qual a todos afeta direta ou indiretamente, mas pela revolução tecnológica originada no Vale do Silício (*Silicon Valley*), região da Califórnia nos Estados Unidos. A concentração de engenheiros das principais universidades americanas e de profissionais de empresas, vindos de diversos países, atraídos pelo parque industrial de Stanford, além do aporte de recursos à pesquisa particular e governamental foram uma combinação explosiva para criar a sinergia fomentadora da inovação tecnológica. E foram muitas as invenções: desde o transistor (chip) em 1947, cuja matéria-prima é o silício, provável razão do nome de batismo da região, ao circuito integrado em 1957 e finalmente ao microprocessador em 1971 (CASTELLS, 2007). Nascia o computador pessoal.

A Microeletrônica aliada à Tecnologia da Informação e à Telecomunicação operaram transformações profundas no Capitalismo, que se manifestaram nas décadas seguintes, incorporando a flexibilidade para oferecer aos clientes produtos personalizados, mesmo utilizando componentes padronizados e para produzir de forma descentralizada, citando alguns exemplos. A estratégia de nicho conhecida como cauda longa (*long tail*), ou seja, muitos itens personalizados vendidos a poucos clientes, substituiu a estratégia de massa, de produção em escala, poucos itens vendidos a muitos. Para sustentar a engrenagem do Capitalismo era preciso ir além de satisfazer necessidades de clientes, que são finitas; era preciso apelar para algo ainda mais persuasivo: desejos, que são infinitos, e que os faria adquirir o mesmo produto diversas vezes, por um atributo a mais de *design*, de funcionalidade, de agilidade, de acessibilidade, comparado aos dos concorrentes e ao próprio produto em sua versão anterior. Era preciso inventar não apenas a tecnologia, mas o seu mercado. O foco se deslocou da produção para o consumidor (GORZ, 2005). O rígido controle imposto na produção a fim de maximizar a produtividade e minimizar o desperdício já não era garantia de sobrevivência da organização. Era preciso revestir a mercadoria com uma roupagem única, sem similar entre os concorrentes, para perseguir o que de fato era primordial e mais urgente do que a produtividade: a lucratividade.

A constante busca pela lucratividade levou à exploração de novos mercados, não apenas visando a redução de custos de produção, mas o aumento de receita de venda. Gradualmente os países renunciaram à sua soberania em detrimento do acesso a geografias abastadas, reduziram as barreiras de entrada em seu próprio território em troca de um rótulo

de credibilidade, que viria a atrair investidores e empresas multinacionais. Na década de 90 foram criadas as instituições que regulamentaram o comércio internacional. Novamente os Estados Unidos foram o palco dessas mudanças, desta vez com o apoio de economistas das Universidades de Chicago, Harvard e *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), e seu poder de influência para atrair novos integrantes. A globalização se consolidava. Segundo Manuel Castells, seus grandes pilares foram: 1) A desregulamentação das atividades econômicas domésticas, iniciada com a interdependência dos mercados financeiros, que funcionam como um único organismo, em tempo real; 2) A liberalização do comércio e dos investimentos internacionais, com a redução ou mesmo a eliminação de barreiras de entrada; e 3) A privatização das empresas públicas, em sua maioria vendidas a investidores estrangeiros (CASTELLS, 2007).

Na globalização, as relações se formam em redes cuja “espinha dorsal tecnológica” de propagação foi a *internet* (CASTELLS, 2007): redes de países que se ajudam e se protegem mutuamente, redes de segmentos econômicos, redes globais de capitais, redes de fluxos financeiros, redes de alianças entre empresas que também são concorrentes, redes de unidades produtivas em uma mesma organização, redes de usuários de um produto, redes de fãs, redes de contatos, redes... Alguns nós podem ser mais influentes que outros, são os *hubs*, com múltiplas conexões, mas em geral, um nó que se desfaz, apesar de poder derrubar alguns, não derruba a rede inteira, que permanece sustentada pelos demais. A rede não é estática, pelo contrário, está em constante adaptação e transformação (BARABÁSI, 2002), 24 horas por dia, 7 dias por semana. Este é o ambiente em que as organizações atualmente se encontram inseridas: amplo, em mutação, complexo e repleto de incertezas.

Trajetória das Organizações da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento

Teorias da Administração Organizacional

A organização é “uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum” (CHIAVENATO, 2011: 26). Organizações com fins lucrativos são empresas; sem fins lucrativos são instituições.

A organização é o objeto de estudo da Teoria das Organizações. A Teoria das Organizações surgiu no início do século XX, com os trabalhos pioneiros de Frederick

Winslow Taylor e Henri Fayol que, apesar de se utilizarem de perspectivas diferentes, constituíram as bases da *Teoria Clássica da Administração* dominante até a década de 40. Taylor se concentrou na produção pela divisão e racionalização das atividades dos operários, abordagem de baixo para cima na pirâmide hierárquica organizacional, da execução para a direção. A linha de montagem é um exemplo de aplicação, permite a produção em série, mas confina o operário à repetição mecânica de tarefas simples e padronizadas; Fayol se concentrou na estrutura da organização como um todo, departamentos e respectivas funções e inter-relações, abordagem de cima para baixo, da direção para a execução. Um exemplo de aplicação é a estrutura organizacional por áreas como financeira, marketing, industrial, que persiste até os dias de hoje. A Figura 3 mostra as principais teorias administrativas e respectivas ênfases.

Teoria da Administração	Surgimento	Ênfase				
		Tarefa	Pessoa	Estrutura	Ambiente	Tecnologia
Teoria da Burocracia ⁴	1909			X		
Teoria Clássica ⁵	1916	X		X		
Teoria das Relações Humanas	1932		X			
Teoria Estruturalista	1947			X	X	
Teoria dos Sistemas	1951				X	
Teoria Neoclássica	1954	X	X	X		
Teoria Comportamental	1957		X		X	
Teoria da Contingência	1972				X	X

Figura 3: Ênfase das teorias administrativas

Fonte: A autora, com base em CHIAVENATO, 2011, páginas 16, 17, 596, 597

Os fatores que levaram à criação de tais trabalhos remetem às consequências da Revolução Industrial, segundo Idalberto Chiavenato: 1) O crescimento acelerado e desorganizado das empresas exigia menos improvisação e empirismo e mais ciência e controle; 2) A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações para enfrentar a concorrência e otimizar os recursos. A produção em massa aumenta o número de empregados, e pequenas melhorias no processo fabril, pelo volume envolvido, tornam-se grandes oportunidades de redução de custo. Deixar de perder é outra forma de ganhar.

⁴ Apesar de escrita décadas antes, a Teoria da Burocracia surgiu apenas na década de 40, após a tradução do livro de Max Weber para o inglês.

⁵ A Teoria Clássica compreende a Escola da Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos, cujo primeiro livro, de autoria de Frederick Taylor, foi publicado em 1895; E a Teoria Clássica, desenvolvida na França, cuja primeira publicação se deu em 1916 por Henri Fayol.

Na segunda metade século XX, período de recessão econômica, de inflação e de desemprego no pós-guerra, surge a ***Teoria das Relações Humanas***, cuja ênfase deixa de ser a tarefa e a estrutura organizacional para ser a pessoa. Surgiu graças aos avanços das Ciências Sociais e da Psicologia e, principalmente, devido a uma experiência realizada sob a coordenação de Elton Mayo. A experiência de *Hawthorne*, como ficou conhecida, negou muitos dos principais postulados da *Teoria Clássica*, entre eles, que a produtividade é maior quando o operário trabalha isoladamente ou quando é vigiado. Pelo contrário, ficou demonstrado que existe influência do grupo no desempenho do indivíduo, da sua rede de relacionamentos. Apesar da legitimidade da experiência ter sofrido contestações, a descoberta do *homo socialis* na mesma pele do *homo oeconomicus*, abriu espaço para desdobramentos da *Teoria das Relações Humanas*, como a ***Teoria Comportamental ou Behaviorista***, o estudo das motivações e das necessidades humanas, fisiológicas na base da pirâmide, passando para sociais e psicológicas em direção ao topo, conforme hierarquizou Abraham Maslow.

Peter Drucker defende que a ***Era da Informação***, nome por ele criado, ou Sociedade do Conhecimento, teve seu início evidenciado pela atitude dos soldados americanos sobreviventes da Segunda Guerra Mundial que, ao retornar à terra natal, em vez de aspirar por empregos seguros, o que teriam feito seus ancestrais ao retornarem da Primeira Guerra mundial, solicitaram vagas em universidades⁶. O conhecimento já assumia seu lugar de principal valor na sociedade contemporânea, em substituição ao trabalho operacional (DRUCKER, 1999). O que diferencia a Revolução Informacional da Revolução Industrial é a aplicação do conhecimento, que antes se esgotava no próprio invento, e agora se desdobra em novos conhecimentos, em um processo cumulativo infinito (CASTELLS, 2007).

Surge a ***Teoria Neoclássica***, caracterizada como uma releitura da *Teoria Clássica*, enfoque novo a conceitos antigos, corrigindo as distorções típicas do pioneirismo, acrescentando conceitos válidos mais contemporâneos. Uma das contribuições da *Teoria Neoclássica* foi a busca por resultados, base do planejamento. Drucker desenvolveu um modelo de administração por objetivos, cascadeados do nível estratégico para o tático e do tático ao operacional, e controlados quanto ao cumprimento nos mesmos níveis. O trabalho deixou de ser um fim em si mesmo e tornou-se um meio para atingir objetivos priorizados.

Críticas surgiram à *Teoria Clássica*, no extremo da robotização do ser humano, e à *Teoria das Relações Humanas*, no extremo oposto, pelo seu inocente romantismo. Era

⁶ O Capítulo 2 traz as visões de outros autores quanto à gênese da Sociedade do Conhecimento.

necessária uma teoria mais robusta, que orientasse o administrador a lidar com os problemas do mundo real, o que acontecia entre esses pólos. Max Weber foi a inspiração para a criação da **Teoria da Burocracia**. Burocracia não era entendida em um sentido pejorativo, mas como racionalidade funcional, ou seja, clareza nos papéis e responsabilidades de cada célula da organização, procedimentos, rotinas. Regras eliminam dúvidas e desobstruem o fluxo, agregando eficiência, por outro lado, porém, reforçam a rigidez, inibidora do questionamento saudável e, conseqüentemente, da abertura ao novo.

Além da visão das partes, suas relações e inter-dependências internas, a Administração carecia da visão do todo organizacional, que transcende a soma das partes, e seu relacionamento com o mundo externo, vários “todos organizacionais” como partes de outro “todo”, denominado sociedade. Surge a **Teoria Estruturalista**, inspirada em Max Weber e em Karl Marx, com influência da Sociologia e da Psicologia (Gestaltismo), entre outras ciências. Como afirmou Heráclito, é a estrutura que define o rio, e por ele nunca passam as mesmas águas.

A **Teoria Estruturalista** é um desdobramento da **Teoria da Burocracia** em direção à **Teoria dos Sistemas**, influenciada por Ludwig von Bertalanffy. A **Teoria dos Sistemas** ampliou o número de variáveis, comparativamente com as teorias anteriores, permitiu a convivência com a incerteza, a partir de trabalhos de Niels Henrik David Bohr e Werner Karl Heisenberg, e a organização passa a ser vista como um sistema auto-organizador, desorganizador e reorganizador, desordem e ordem, o movimento essencial da complexidade. As premissas básicas da **Teoria dos Sistemas** são: 1) Sistemas existem dentro de sistemas (o todo e as partes); 2) Sistemas são abertos, interagem com o meio; 3) Sistemas possuem funções dependentes da sua estrutura.

Finalmente surge a **Teoria da Contingência**, a mais recente das teorias administrativas representando um passo além da **Teoria de Sistemas**, porque acrescenta a perspectiva de fora para dentro, justifica Chiavenato. São as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Segundo Tom Burns e G. M. Stalker, a forma mecanicista – tarefas divididas e definidas, é apropriada para condições ambientais estáveis, enquanto a forma orgânica – tarefas em constante definição, é apropriada para condições de mudança e de inovação. Ou seja, não existe uma melhor maneira de se organizar, uma única resposta certa. Tudo depende do ambiente e da influência que exerce sobre a organização (CHIAVENATO, 2011).

Modelos Organizacionais por Metáforas

Para auxiliar na compreensão da organização, Gareth Morgan criou metáforas que representam conjuntos de padrões de comportamentos dominantes nas organizações. Organizações como: máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações, instrumentos de dominação. Metáforas são designações por semelhança, facilitam o entendimento, mas não devem ser tomadas como modelos rígidos de classificação. Da mesma forma que a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento coexistem em países diferentes, e às vezes no mesmo país, as metáforas podem conviver na mesma organização, em momentos históricos distintos ou não. As metáforas auxiliam a focalizar o mesmo objeto através de diferentes prismas, por aproximação e afastamento, permitindo, por este movimento, evitar a miopia e apurar a visão holística, mandatória para lidar com a complexidade intensificada no mundo contemporâneo, e então compreender a organização.

As teorias da administração podem ser assim correlacionadas a duas das metáforas de Morgan:

Metáfora da Máquina: *Teoria da Burocracia, Teoria Clássica, Teoria Estruturalista e Teoria Neoclássica.* Na metáfora da máquina, a organização é vista como um conjunto de engrenagens de um sistema mecânico rotinizado, eficiente, confiável e previsível (MORGAN, 2011). A organização é dividida entre os que formulam as regras e os que as executam, em uma cadeia de comando hierárquica com obsessão pelo controle. A divisão e a padronização do trabalho em tarefas simples acontece tanto na fábrica como no escritório, pela mecanização e burocratização. Exemplos: 1) Linha de montagem de pratos em redes de refeições rápidas - *Fast Food*, em que o pedido é preparado seguindo uma sequência de atividades simples e padronizadas; 2) *Franquiadas* que reproduzem produtos uniformes; 3) Filiais de empresas globalizadas que reproduzem processos, produtos e serviços idênticos aos desenhados pela matriz; 4) Central de serviços em que os agentes utilizam roteiros de atendimento (*scripts*) e são monitorados por gravações e escutas; 5) Escritórios de contabilidade; 6) Definição de metas de desempenho consistentes com objetivos da organização na administração por objetivos; 7) Esportes em que os jogos são cronometrados em cada detalhe, atletas são obrigados a condicionamentos físicos exaustivos, como ciborgues, e executam em campo as jogadas ensaiadas nos treinos; 8) Manutenção de aviões; 9) Entrega de pacotes e encomendas.

10) Centro cirúrgico. **Vantagens:** ganhos de eficiência, quando se quer produzir o mesmo resultado, seja produto ou serviço. **Limitações:** dificuldade de adaptação a novas situações. O excesso de burocracia traz: 1) Lentidão, inércia, resistência à mudança; 2) Obediência às regras sem questionamento, justificando erros deliberados em nome da “lei”; 3) Distanciamento dos problemas por parte dos administradores, pela falta de contato com a linha de frente e vários níveis intermediários de reporte; 4) Alto grau de especialização dificulta a identificação e a resolução de problemas na totalidade da organização; 5) Competição entre as áreas por destaque e por verbas, uma vez que o orçamento da organização é limitado e será distribuído; 5) A definição clara de papéis e responsabilidades deixa evidente o que não está no escopo do cargo, desestimulando a cooperação e o trabalho em time.

Metáfora do Organismo: *Teoria das Relações Humanas, Teoria dos Sistemas, Teoria Comportamental e Teoria da Contingência.* Na metáfora do organismo, a organização é comparada a um ser vivo que interage com o meio em busca da satisfação de suas necessidades para sobreviver. A organização não existe enquanto unidade isolada autossuficiente, porque pertence a um ecossistema, assim como os departamentos que a compõem existem para a manutenção da unidade corporativa. Organismos e ambiente se influenciam mutuamente, no contexto organizacional, formal e informalmente, causa e efeito, estímulo e resposta. Quanto mais variedade houver no ambiente, mais variedade deverá haver no sistema para lidar com o meio, autorregular-se e conservar o equilíbrio, evitar o atrofiamento e garantir a sua continuidade. A autorregulação pode se dar de diversas formas, não existe apenas uma reação correta. Quanto maior a diversidade, maior a complexidade. Cargos são criados para promover a satisfação das necessidades, com motivadores que transcendem o aspecto remuneração, e corroem as fronteiras entre o pessoal e o profissional. Morgan apresenta uma visão dos cargos ao se referir a uma organização de sucesso em uma indústria de intensa atividade inovadora:

Os cargos podiam moldar-se por si mesmos, as pessoas eram contratadas para a organização devido à sua habilidade geral e perícia, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrarem o seu próprio lugar, como também a definirem a contribuição que poderiam dar (MORGAN, 2011: 55).

Na atividade mecanicista, as tarefas são bem estruturadas e explicitadas de forma que o profissional fica contido no seu ambiente de trabalho. Com a complexidade ilustrada na metáfora do organismo, explicitar todas as possibilidades de atuação e não-atuação passou a

ser impraticável, e a dependência da interpretação e do julgamento das pessoas aumentou. O profissional passou a frequentar a vida pessoal e vice-versa. É importante ressaltar que, mesmo em organizações que requerem alto grau de inovação, cujo mote dominante é o de permanecer aberta, flexível e criativa, ainda assim contêm departamentos mecanicistas como, por exemplo, a administração financeira. **Vantagens:** entendimento da organização como em constante mutação e agente de mudanças. **Limitações:** entender a organização como um agente passivo, reagente ao meio. Na verdade a organização é um agente ativo que juntamente com outros operam a construção do mundo. Outra limitação é assumir a dependência das partes para o bem do todo; No mundo real, as organizações possuem departamentos com vida própria, com fim em si mesmos.

As metáforas mecanicista e organicista evidenciam o contraste que pode haver entre duas organizações, à parte do julgamento entre certo e errado, que se torna um conceito elástico. As diferentes concepções de mundo, profundamente impregnadas na cultura organizacional, revelam-se nos processos e nos produtos corporativos. Assim sendo, considerando contextos tão distintos, de que forma a comunicação encontra seu espaço em um e em outro caso?

Trajetória da Comunicação Organizacional da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento

Para Rudimar Baldissera, comunicação é o “processo de construção e disputa de sentidos” em permanente transformação. Considerando a cultura como a trama de significados tecida pelos indivíduos, comunicar seria o processo de tecer (BALDISSERA, 2009a: 153). Para Margarida Kunsch, comunicação organizacional é:

[...] a disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram. Além disso, configura as diferentes modalidades comunicacionais que a permeiam, compreendendo, dessa forma, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa (KUNSCH, 2008: 79).

Segundo Kunsch, por essa característica abrangente, a comunicação organizacional revela sua complexidade. Para compreender a complexidade e as facetas da comunicação organizacional, os autores Linda Putnam, Nelson Phillips e Pamela Chapman, assim como Gareth Morgan, recorrem a metáforas. São elas: 1) **Conduíte (Conduit):** a comunicação como

o próprio canal para transporte das mensagens; 2) **Lente (*Lens*)**: a comunicação como um processo de filtragem, para recepção e percepção de mensagens; 3) **Conexão (*Linkage*)**: a comunicação como conectora de redes de indivíduos com seus papéis; 4) **Performance (*Performance*)**: a comunicação como rede de relacionamentos múltiplos e sobrepostos; 5) **Símbolo (*Symbol*)**: a comunicação como um ambiente simbólico (cultura) sobre o qual a organização encontra-se fundamentada; 6) **Voz (*Voice*)**: a comunicação como um coro de vozes; 7) **Discurso (*Discourse*)**: a comunicação vista como textos, padrões ritualizados de interação que transcendem as conversações imediatas (PUTNAM, 2001: XXVII).

Na década de 50, a comunicação organizacional, era vista como uma disciplina organizacional periférica. A primeira tese de doutorado na área demonstrou a relação de causa e efeito entre a comunicação e a eficácia e a produtividade corporativa. Na década de 60 foram realizados estudos cujo objeto eram os canais formais e informais de comunicação entre subordinados e gerentes, ainda limitados a uma visão instrumental. Na década de 70, houve um deslocamento da atenção dos emissores para os receptores na comunicação interna. Na década de 80, a comunicação se torna funcionalista e em perspectiva linear, e observa-se que existem mais coisas acontecendo dentro da organização além do trabalho. Ocorre a valorização da “cultura, das falas e das narrativas das pessoas”. A comunicação se consuma na organização, assim como a organização se consuma na comunicação, não apenas por informar (transmitir mensagens) e formar (transferir conhecimento), mas principalmente por criar vínculos (processo de tecer). Nas décadas de 80 e de 90, a área perseguiu a sua problemática, alargou o seu objeto, e avançou como disciplina acadêmica. Na década de 2000, a comunicação desenvolveu uma característica interdisciplinar e pôde ser analisada mais sob a perspectiva das teorias da comunicação do que das administrativas, psicológicas, sociológicas (KUNSCH, 2009a).

Na Sociedade Industrial, as organizações se assemelhavam a máquinas. O homem era visto como uma extensão dos equipamentos que operava, forçado a acompanhar seu ritmo e a submeter-se a atividades simples e fragmentadas que exigiam muito pouco do seu intelecto. O ambiente de trabalho padronizado, com atividades bem definidas e tempos cronometrados, contaminaram a comunicação, que era simples para evitar perda de produtividade, ordens diretas unidirecionais, da fonte para o receptor, de cima para baixo na hierarquia de comando (NASSAR, 2010). Como produtos dessa era surgiram as fichas de instruções de serviços, os manuais de procedimentos. Morgan traz como exemplo o roteiro de avaliação de um atendente de uma rede de refeições rápidas (*fast food*), semelhante aos *scripts* de agentes de

centrais de atendimento, cuja programação chega à especificidade de prescrever comportamentos, como olhar nos olhos do cliente para agradecer *sinceramente* a preferência (MORGAN, 2011).

Na Sociedade do Conhecimento, as corporações se assemelham a organismos, em constante troca com o meio (apesar de que, como ressaltado anteriormente, as organizações e departamentos mecanicistas continuam a existir). A organização passa a ouvir seus colaboradores, além dos seus clientes, e de outras entidades com quem se relaciona, e incorpora seus *feedbacks* em um processo de retroalimentação capaz de influenciar e modificar as ações corporativas. O homem é visto como um ser social, que é sim profissional, mas é também pai, filho, amigo e até mesmo cliente. É preciso que a mensagem faça sentido para os indivíduos, cujas vidas transcendem os muros da organização.

Adicionalmente, é necessário satisfazer demandas éticas e estéticas da sociedade, em adição às de ordem técnica. A busca por credenciais passa a ser o mote, normas mundiais a serem atendidas como ISO⁷, PMI⁸, *Lean Six Sigma*⁹, para citar algumas; o posicionamento político também passa a ser importante (NASSAR, 2009), pois a corporação deseja ser percebida como uma *persona* digna de que funcionários e prestadores de serviços trabalhem para ela, e de que consumidores comprem seus produtos e serviços. Surgem as publicações internas, com reportagens sobre iniciativas e resultados de determinado período, que cativam colaboradores, por se sentirem importantes naquele universo, seu projeto está exposto ali, seu departamento, seu líder, seu colega, e, ao levarem os periódicos para casa, acabam contagiando toda a família com esse sentimento de pertencimento. Outro produto comunicacional é a memória organizacional, contando a história da gênese da organização, seus fundadores como heróis, obstinados em criar algo realmente especial, com ideais acima do lucro, que se torna mera consequência. O funcionário sente orgulho de fazer parte daquele time.

⁷ **ISO - International Organization for Standardization**: desenvolve padrões globais e melhores práticas para produtos e para serviços. Estabelece direcionamentos para: gestão da qualidade, ISO 9000; gestão ambiental, ISO 14000; códigos de países, ISO 3166; responsabilidade social, ISO 26000; gestão de energia, ISO 50001; gestão do risco, ISO 31000; gestão segurança alimentar, ISO 22000; gestão da segurança da informação, ISO 27001; eventos sustentáveis, ISO 20121.

⁸ **PMI - Project Management Institute**: formula padrões para a gestão de projetos e promove programas de certificação PMP – *PMI's Management Professional*. As áreas de conhecimento abarcam a gestão dos seguintes elementos dos projetos: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco, aquisições e *stakeholders*.

⁹ **Lean Six Sigma (Lean 6σ)**: conjunto de práticas para melhorar a qualidade de produtos e de serviços pela eliminação desperdícios, entre eles: defeitos, produção em excesso, inventário, processamento extra, movimento, transporte, espera, recurso ocioso. Os itens não conformes não devem ultrapassar a taxa de 3,4 por milhão, seguindo conceito matemático ilustrado na curva normal (Gauss). As graduações dos profissionais imitam as faixas do caratê: branca, amarela, verde e preta.

Do ponto de vista mercadológico, além de publicações voltadas para seus públicos, as corporações trabalham as redes sociais. Monitoram e, ao surgir algo que possa denegrir a imagem e a reputação da organização, imediatamente, reagem. Foi o caso da Pepsico, fabricante das batatas fritas Ruffles, ao notar que seus clientes ironizavam a embalagem, afirmando que era mais cheia de ar do que do tubérculo. A empresa lançou um vídeo mostrando a trajetória do produto e esclarecendo que, se não fosse pelo ar no saquinho, o *airbag*, as batatas não chegariam inteiras às prateleiras dos supermercados (REVISTA EXAME, 2012). A Coca Cola também respondeu ao boato sobre a existência de ratos nas suas fábricas. Lançou um vídeo explicando o processo de fabricação e engarrafamento, no qual convida os telespectadores a visitar uma fábrica mais próxima¹⁰ (REVISTA INFOMONEY, 2013).

Os exemplos acima tocam as três modalidades da Comunicação Organizacional, mencionadas no trecho transcrito de Kunsch e ilustradas na Figura 4, e operam em níveis distintos de sintonia: 1) **Comunicação institucional**: aquela que provém da organização referindo-se a ela própria; 2) **Comunicação mercadológica**: aquela que provém da organização sobre o seu portfólio de produtos e serviços, vendas e outros tópicos relacionados ao negócio; 3) **Comunicação administrativa**: aquela que provém das lideranças e dos colaboradores sobre assuntos diversos da organização, promovendo interação em vários níveis organizacionais e construção do conhecimento organizacional. A junção das modalidades da comunicação organizacional formam o "Mix da Comunicação nas Organizações", nas palavras de KUNSCH, ou a comunicação integrada.



Figura 4: Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: Adaptação de KUNSCH, 2009a, p.188

¹⁰ Ambos os casos são exemplos da função narrativa de *neutralizar fofocas*, explorada no Capítulo 6.

As ações e os esforços comunicativos precisam ser articulados e conduzidos de forma conjunta e integrada em detrimento da forma isolada e fragmentada em subáreas, afirma Kunsch, atendendo a interesses e demandas dos diversos públicos. É necessário resistir à tentação da simplificação e da superficialidade e trabalhar com a complexidade. Nesse sentido, **a comunicação organizacional deve ir além da função informativa e produtora de veículos de comunicação (jornais impressos e murais, intranet, revista, boletim, newsletter) e assumir um papel ativo no cumprimento da missão da organização, no entendimento do seu negócio, no atingimento dos seus objetivos e resultados, no desenvolvimento de relações organizacionais, na consolidação da sua imagem, na agregação de valor à sua marca, na construção do seu conhecimento, na manutenção de sua identidade, na aproximação de pessoas; deve avançar da perspectiva tática para a estratégica.** Marchiori acrescenta:

[...] agir somente como comunicadora de fatos ocorridos (função informativa) não mais sustenta nossa atividade. A perspectiva tática da comunicação é fundamental, mas não mais suficiente. É preciso que a comunicação também assuma a posição de geradora de fatos, criadora de contextos, o que sugere um novo comportamento, na medida em que é cocriadora do futuro da organização. Para tal, a comunicação também precisa ser vista como uma perspectiva estratégica: processo de criação do conhecimento, estimuladora de diálogo, uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional. Se a cultura é aperfeiçoamento, enriquecimento do homem, e comunicação é construção de significado e inter-relação, cultura e comunicação são, com certeza, recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo desempenho das organizações. É preciso olhar para a cultura e comunicação como processo de desenvolvimento das organizações (MARCHIORI, 2009: 295).

As três modalidades devem estar sincronizadas para evitar, por exemplo, que a organização trabalhe a comunicação mercadológica, como nos casos da Pepsico e da Coca Cola, mas internamente assuma outra face. Essa inconsistência vai vazar para o mercado pelos poros dos próprios funcionários que, conforme explicado anteriormente, são criaturas híbridas, não apenas *homo oeconomicus* ou *homo organizacionales*.

Considerando a comunicação em circulação internamente, e comparando organizações mecanicistas e organicistas, é possível afirmar que as mesmas estratégias comunicacionais alcançariam sucesso em ambas? A comunicação tipicamente mecanicista, dos manuais de procedimento descrevendo as atividades em seus pormenores, com pouca brecha para a inovação, funcionaria em uma organização que demanda constante adaptação ao meio, criatividade contra o relógio para sua sobrevivência? Provavelmente sem a flexibilidade e a agilidade, despendendo o tempo em apontamentos e controles, esta firma entraria em colapso. Por outro lado, a comunicação mais organicista, aberta a erros e a ouvir, seria benéfica em

uma organização mecanicista, um escritório contábil, que precisa produzir o balanço no formato determinado pelas leis, ou haveria desperdício de energia ao provocar questionamentos?

Morgan examina a firma de Relações Públicas Multicom, de cultura informal que, ao tentar implementar ações burocráticas de operação, sofreu uma crise. Após anos a fio de trabalho intenso, os sócios majoritários pretendiam balancear melhor a vida profissional com a pessoal. Para reduzir a carga de trabalho era preciso delegar suas funções. Para se sentirem confiantes em delegar, era necessário implementar controles. Os sócios minoritários não aceitaram se submeter e romperam, criando a Media 2000, uma empresa concorrente com a filosofia da original, e levaram consigo vários colaboradores e clientes da Multicom (MORGAN, 2011). O caso elucida a incompatibilidade entre ações mecanicistas em culturas organicistas¹¹. A modificação da cultura é possível e acontece, mas de maneira lenta e gradual.

Contar a história da fundação pode despertar o orgulho de trabalhar naquela empresa, qualquer que seja o perfil, porém não há necessidade de se adequar o tom? Uma moderna agência de propaganda e *marketing*, tipicamente mais aberta, recebe depoimentos de colaboradores exaltando a organização em que trabalham da mesma maneira que um tradicional escritório de advocacia, tipicamente menos aberto?

A melhor resposta a essas perguntas provavelmente tenderá à negação, mas em última análise será depende. Existem modelos organizacionais padronizados que representam as corporações em alguns aspectos, similaridades para uma mesma indústria, por exemplo, ainda assim, não existe uma fórmula que equacione todas as organizações, pois cada uma é única e a melhor abordagem comunicativa dependerá de uma avaliação das suas características peculiares.

Considerações

A Comunicação Organizacional alargou a sua abrangência nos últimos anos, buscando um papel mais estratégico, avançou para muito além dos manuais de procedimento. Apesar disso, os manuais ainda são importantes, dependendo da organização ou mesmo do departamento na mesma organização.

Mensagens produzem efeitos diferentes em culturas diferentes e eventualmente em

¹¹ O Capítulo 6 desta dissertação abordará o tema Cultura em maior profundidade.

culturas similares. O tom maior pode ser encantador para algumas, no sentido literal da palavra, mágico, e em outras surtir efeito oposto, desencantador, tornar-se até mesmo repelente. É preciso levar em consideração a cultura organizacional e o público alvo, antes de definir a abordagem comunicativa, conteúdo e forma, que visa atingir os objetivos da organização, mas para isso necessita antes atingir os seus próprios: produzir sentidos, aquele sentido, e provocar sentimentos, aquele sentimento.

CAPÍTULO 2 – Aprendizagem Coletiva: a Importância da Comunicação na Criação do Conhecimento Organizacional

Conhecimento no Mundo Corporativo

O marco que separou a Sociedade Industrial da Sociedade do Conhecimento foi a predominância da atividade imaterial em relação à material. Alguns autores sugerem períodos para o seu início: 1) Peter Drucker afirma que a Sociedade do Conhecimento apresentou os primeiros indícios no pós-guerra, evidenciados pela atitude dos soldados americanos sobreviventes que, em vez de buscarem por empregos, solicitaram vagas em universidades (DRUCKER, 1999)¹²; 2) Daniel Bell defende que o início se deu uma década depois, em 1956, quando o número de trabalhadores no setor de serviços ultrapassou o de operários nos Estados Unidos (BELL, 1977); 3) Thomas Stewart, analisou os dispêndios de capital das corporações por mais de duas décadas¹³, e concluiu que o primeiro ano da nova sociedade foi 1991, em que as organizações passaram a gastar mais com ativos *informacionais*, como computadores e equipamentos de telecomunicações, que coletam, processam e disseminam informações, típicos da Sociedade do Conhecimento, em comparação com ativos industriais, típicos da Sociedade Industrial, máquinas e equipamentos para engenharia de produção em geral (STEWART, 1998).

Independente da data exata de nascimento, a mudança de paradigma¹⁴ é reconhecida e veio substituir insumos de energia por insumos de informação, analisa Manuel Castells, fenômeno impulsionado principalmente pelo desenvolvimento da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) e pela convergência entre elas, o que viabilizou a conexão mundial em rede e a globalização da economia. Informações passaram a ser matérias-primas, substituindo a tônica da “informação para agir sobre a tecnologia” pela da “tecnologia para agir sobre a informação” (CASTELLS, 2000). Nesse contexto, o conhecimento desempenha um papel central nas organizações contemporâneas, que visam consumir tais informações e transformá-las em aprendizado continuamente para inovar e vencer a concorrência, defendendo, assim, a sua sobrevivência.

Mas, afinal de contas, o que se entende por *conhecimento* no mundo corporativo?

Na figura a seguir nota-se que o valor percebido pelo mercado (*Market Value*) transcende os ativos (*Assets*) no caso de duas empresas de capital aberto no setor de

¹² Como destacado no Capítulo 1.

¹³ A partir de dados da Análise Econômica do Departamento de Comércio Norte Americano no período de 1965 a 1991.

¹⁴ A Sociedade do Conhecimento predomina em alguns países, alguns estados em um mesmo país, alguns departamentos em uma mesma empresa. Entretanto, as outras sociedades que a precederam, Sociedade Agrária e Industrial, e até mesmo a Sociedade da Caça e da Coleta não foram extintas. Elas coexistem.

Tecnologia da Informação (TI), em que tal ocorrência é mais contrastante pela natureza da atividade essencial (*core*): para a Oracle, líder mundial em banco de dados relacionais, a diferença é maior do que o dobro (de US\$ 86.6B para US\$ 185B); Para o Google, líder em produtos e serviços para *internet*, maior que o triplo (de US\$ 110.9B para US\$ 282.5B). A diferença chama a atenção para um componente oculto na fórmula que, juntamente com os **ativos tangíveis**, físicos, capital monetário e propriedades, determinam o valor de mercado: os **ativos intangíveis**, não-físicos, recursos que apesar de não-financeiros, acabam aportando valor. Os ativos tangíveis refletem o desempenho financeiro do passado, e os intangíveis sinalizam o potencial futuro.

Company	Country	Sales	Profits	Assets	Market Value
 Oracle	United States	\$37.9 B	\$11.1 B	\$86.6 B	\$185 B
 Google	United States	\$59.7 B	\$12.2 B	\$110.9 B	\$382.5 B

Figura 5: Comparação entre ativo e valor de mercado de empresas no setor de TI
Fonte: Forbes, *The World's Biggest Public Companies*, maio de 2014 (FORBES, 2014)

Uma outra evidência da importância dos ativos intangíveis resultou de uma pesquisa da Ernst & Young sobre os fatores considerados para compra e venda de empresas. A maioria remetia a ativos intangíveis, agrupados nas categorias: 1) **Qualidade da Gestão**: capacidade de executar a estratégia, qualidade da estratégia e da visão corporativa, experiência no gerenciamento dos gestores, estilo do CEO – *Chief Executive Officer*; 2) **Efetividade do Desenvolvimento de Novos Produtos**: liderança em pesquisa, percentual da receita decorrente de novos produtos; 3) **Força da Posição de Mercado**: inovação, *market-share*, imagem da marca, capacidade global; 4) **Força da Cultura Corporativa**: capacidade de atrair e de reter talentos, qualidade dos funcionários, qualidade dos sistemas de incentivos por desempenho, qualidade do treinamento, índice de rotatividade, políticas ambientais e sociais, uso de equipes de colaboradores; 5) **Efetividade das Políticas de Remuneração de Executivos**: alinhamento da remuneração com os interesses do acionista, políticas de remuneração baseadas em desempenho, razão entre a remuneração do CEO e a dos

funcionários; 6) **Qualidade da Comunicação com Investidores**: credibilidade e acessibilidade da gestão, qualidade dos materiais publicados; 7) **Qualidade de Produtos e Serviços**: qualidade dos principais processos de negócio, qualidade percebida pelo cliente, taxa de produtos defeituosos ou falhas em serviços, prêmios de qualidade; 8) **Nível de Satisfação de Clientes**: nível de vendas recorrentes, reclamações, qualidade do departamento de serviço ao cliente (ERNST&YOUNG, 1997). A figura a seguir mostra os fatores e as categorias que foram traduzidas neste parágrafo.

NON-FINANCIAL FACTORS	
QUALITY OF MANAGEMENT	RANK
Execution of Corporate Strategy	1
Quality of Corporate Strategy	3
Management Experience	7
Quality of Organizational Vision	16
CEO Leadership Style	24
EFFECTIVENESS OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT	RANK
Research Leadership	9
New Product Development Efficiency	14
New Product Development Cycle Time	17
Percentage of Revenues Derived from New Products	20
STRENGTH OF MARKET POSITION	RANK
Innovativeness	4
Market Share	6
Brand Image	13
Strength of Marketing and Advertising	21
Global Capability	22
STRENGTH OF CORPORATE CULTURE	RANK
Ability to Attract and Retain Talented People	5
Quality of Workforce	18
Quality of Incentive Performance Systems	23
Quality of Employee Training	28
Employee Turnover Rates	30
Environmental and Social Policies	37
Use of Employee Teams	38
EFFECTIVENESS OF EXECUTIVE COMPENSATION POLICIES	RANK
Alignment of Compensation with Shareholder Interests	8
Performance-based Compensation Policies	12
Ratio of CEO Compensation to Workforce Compensation	39
QUALITY OF INVESTOR COMMUNICATIONS	RANK
Management Credibility	2
Accessibility of Management	26
Quality of Guidance	29
Knowledge and Experience of Investor Relations Contact	31
Quality of Published Materials	34
QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICES	RANK
Quality of Major Business Processes	10
Customer Perceived Quality	15
Product Defect Rates/Service Failure Rates	25
Product Durability	27
Product Quality Awards	35
Process Quality Awards	36
LEVEL OF CUSTOMER SATISFACTION	RANK
Customer Satisfaction Level	11
Repeat Sales Level	19
Number of Customer Complaints	32
Quality of Customer Service Department	33

Figura 6: Fatores relevantes nas decisões de compra e venda de empresas
Fonte: Ernst & Young, *Measures that Matters* (ERNST&YOUNG, 1997:7)

Os ativos intangíveis instauraram outra forma de capital, o **Capital Intelectual**, que segundo Leif Edvinson e Johan Roos é composto de: 1) **Capital humano**, a competência dos colaboradores, as características comportamentais e a capacidade de aplicar o conhecimento a

novas situações; 2) **Capital estrutural**, formado pelo ativo **relacionamento**¹⁵: marca, direitos autorais, reputação, contratos com terceiras partes; pelo ativo **organização**: estrutura interna e operações, incluindo, aplicativos, bases de dados, organogramas, descritivos de processos, propriedade intelectual; e pelo ativo de **renovação e de desenvolvimento**: patentes e fórmulas secretas (RICHERI, 2007: 56-62). A figura a seguir esquematiza esta composição¹⁶.

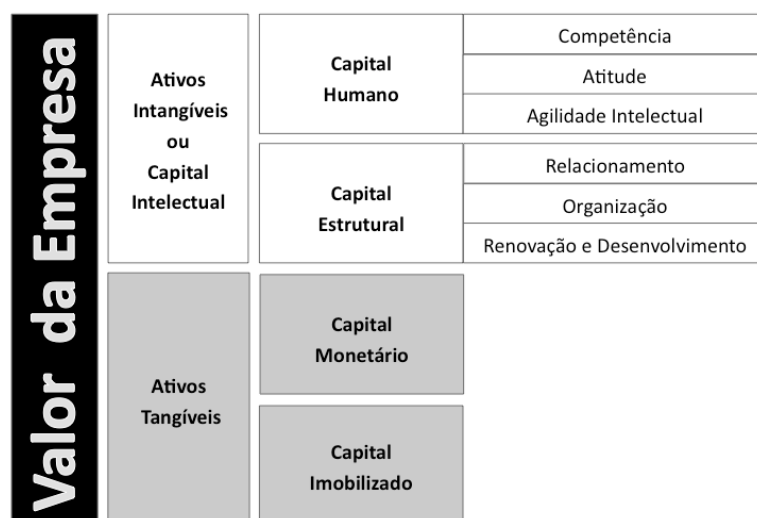


Figura 7: Composição do valor da organização

Fonte: A autora com base na concepção de Leif Edvinson e Johan Roos

Conhecimento foi definido por Ikujiro Nonaka e por Hirotaka Takeuchi, autores seminais do tema no contexto das organizações, como “crença verdadeira justificada”¹⁷ (NONAKA; TAKEUCHI, 1997: 99). No jargão corporativo, corresponde aos blocos de fundo branco na figura, ou seja, o próprio Capital Intelectual. Alguns autores questionam o termo, seja por julgarem pretensioso demais ou impreciso, ou até mesmo incorreto, pois o conhecimento pertence à condição humana. Um dos primeiros a utilizar o termo foi Karl Sveiby, no livro *Kunskapledning*, Gestão do Conhecimento (GC), publicado na Suécia em 1990. Em um artigo posterior, Sveiby afirma que GC consiste da Gestão da Informação e da Gestão de Pessoas, e na sessão de *Perguntas Frequentes* no seu *site*, respondendo à pergunta *Por que o conhecimento deveria ser gerenciado?*, Sveiby responde:

I don't believe knowledge can be managed. Knowledge Management is a poor term, but we are stuck with it, I suppose. "Knowledge Focus" or "Knowledge Creation"

¹⁵ Thomas Stewart, desmembra o Capital Intelectual em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente, o último contemplando o que foi definido como relacionamento.

¹⁶ Alguns autores consideram patentes e outros registros referentes a propriedade intelectual como ativos tangíveis, pelo fato de serem financeiramente quantificáveis. Essa discussão, porém, não será explorada neste estudo.

¹⁷ Conceito introduzido originalmente por Platão.

*(Nonaka) are better terms, because they describe a mindset, which sees knowledge as activity not an object*¹⁸ (SVEIBY apud WILSON, 2002: 20).

Nessa declaração, Sveiby, um dos fundadores da Gestão do Conhecimento mostra-se desconfortável com dois aspectos: 1) **Termo Conhecimento**: outros termos possuem o mesmo estigma, como *Inteligência Artificial*, questionado amplamente pela comunidade científica, muitos céticos quanto a que venha cumprir o ambicioso objetivo ao qual o nome remete. De maneira análoga, alguns vocábulos de uma língua com o passar do tempo adquirem significados que se distanciam da raiz que um dia os gerou. Depois de estabelecido e de difundido, dificilmente se muda; 2) **Disciplina Gestão do Conhecimento**: conhecimento não pode ser gerenciado, afirma Sveiby, e Tom Wilson apresenta a condição de exceção: pelo seu dono pode sim ser gerenciado, porém, de forma imperfeita, pois o próprio possuidor do conhecimento desconhece o que sabe, e conteúdos emergem espontaneamente, assim como são esquecidos; a resposta quanto à factibilidade de se gerenciar conhecimento depende de uma questão semântica, do significado atribuído a outro termo: *gestão*. O que significa gerenciar conhecimento¹⁹? Se significa controlar, herança da mentalidade na Sociedade Industrial, a conclusão será negativa: não, não é possível gerenciar conhecimento. Se gerenciar significa criar um ambiente propício para a troca de conhecimento, a conclusão será positiva: sim, é possível gerenciar conhecimento. Se conhecimento significa o capital intelectual, composto de capital humano e capital estrutural, a resposta será positiva. Se conhecimento abrange o indivíduo, saber o que guarda nas profundezas da sua mente, do seu inconsciente, lugar onde nem a sua própria consciência é admitida, a resposta será negativa. Rivadávia Alvarenga Neto concorda com essa visão:

O conhecimento pode ser apenas promovido ou estimulado e, assim sendo, o que se gerencia são as condições favoráveis à emergência do novo - inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes - o que se atribui o nome de contexto capacitante. Em outras palavras, apenas se promove ou se estimula o conhecimento através da criação de contextos organizacionais favoráveis. O termo gestão do conhecimento tem significado similar ao termo gestão para as organizações da era industrial ou, em outras palavras, a GC revela-se como um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento. GC significa gestão na era do conhecimento. Tal ênfase deriva-se do entendimento de que a informação e o conhecimento constituem-se como os principais fatores de competitividade dos tempos atuais para organizações e nações. Acrescenta-se ainda que **a palavra gestão, quando associada à palavra conhecimento, deve ser apreendida como promoção do conhecimento ou estímulo ao conhecimento e a**

¹⁸ Eu não acredito que conhecimento possa ser gerenciado. Gestão do Conhecimento é um termo pobre, mas estamos presos a ele, presumo. “Foco no Conhecimento” ou “Criação do Conhecimento” (Nonaka) são termos melhores porque descrevem uma mentalidade que enxerga conhecimento como uma atividade, não como um objeto (SVEIBY apud WILSON, 2002: 20, tradução nossa).

¹⁹ O Capítulo 3 aborda a diferença entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação e explora o alcance da Gestão do Conhecimento.

GC assume o significado de uma gestão de e para o conhecimento
(ALVARENGA NETO, 2005: 372-373, grifo nosso).

Maria Terezinha Angeloni define GC como o “conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações” (ANGELONI, 2008: XVI), sendo *gestão* entendida como promoção, e *conhecimento* entendido como Capital Intelectual (humano e estrutural). A esta definição, acrescenta-se a capacitação para subsidiar a tomada de decisões e para atingir objetivos de negócio, sentido incorporado no processo evolutivo da área, porque a GC não é um fim em si mesma.

José Cláudio Cyrineu Terra identifica sete dimensões da prática gerencial de GC: 1) **Fatores estratégicos e o papel da alta administração:** definição das áreas de conhecimento prioritárias a serem exploradas, estabelecimento de metas desafiadores e motivadoras, e disseminação da estratégia organizacional para todos os níveis organizacionais, para que possam guiar os trabalhos; 2) **Cultura e valores organizacionais:** voltada para a ação, estimulando a criatividade e tolerante a erros, visando a aprendizagem contínua e a inovação, comprometida com resultados e com a otimização; 3) **Estrutura organizacional:** trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, em contraposição a estruturas hierárquicas. Cargos são menos importantes do que competências individuais; 4) **Administração de Recursos Humanos:** melhoria da capacidade de captar e reter talentos; planos de carreira que contemplem treinamentos e ampliem experiências e contatos internos e externos; adoção de política de remuneração atrelada ao desempenho individual, da equipe e da organização; 5) **Sistemas de Informação:** incorporação dos avanços tecnológicos para geração, difusão e armazenamento de conhecimento, em lugar de dados e de informações; 6) **Mensuração de resultados:** métricas para acompanhar o desempenho da organização e divulgação dos resultados. Avaliação do capital intelectual sob várias perspectivas; 7) **Aprendizado com o ambiente:** engajamento em processos de aprendizagem com o ambiente, por meio de alianças, parcerias e estreitamento do relacionamento com clientes (TERRA, 2000).

As dimensões de Terra assemelham-se às categorias levantadas pela Ernst & Young para compra e venda de empresas, as quais foram condensadas por Angeloni em apenas três: 1) **Infraestrutura:** visão holística, estrutura organizacional, estilo gerencial, clima, cultura; 2) **Pessoas:** modelos mentais, criatividade, compartilhamento, aprendizagem; 3) **Tecnologia:** ferramentas de suporte à GC, como hardware, software, rede, telecomunicação (ANGELONI,

2005)²⁰.

As dimensões permeiam as subáreas da GC, apuradas por Alvarenga em sua pesquisa com base em obras publicadas de autores diversos: 1) **Gestão da Informação e Ciência da Informação**²¹ – coleta, tratamento, organização, disseminação e aspectos técnicos visando a busca, indexação para posterior recuperação: tesouros, taxonomias, ontologias, vocabulários controlados, sintagmas, mapas conceituais etc.; 2) **Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Competências e Gestão dos Talentos Humanos**²² – capital humano, inventário das competências técnicas e comportamentais e mapeamento da diferença (*gap*) entre existentes e necessárias para a organização, plano de treinamento; 3) **Contabilidade e Finanças**²³ – mensuração contábil dos ativos intangíveis, valoração do capital intelectual, reconhecimento do capital estrutural; 4) **Inteligência Empresarial e Competitiva**²⁴ – ambiente organizacional como fonte de informações, inteligência competitiva, gerenciamento de questões estratégicas; 5) **Criação de Conhecimento e Gestão da Inovação**²⁵ – aprendizagem corporativa, captação de ideias para qualificação e concretização em projetos de inovação (ALVARENGA NETO, 2005: 70).

Este Capítulo 2 explora a subárea Criação do Conhecimento, principalmente nas dimensões infraestrutura e pessoas²⁶.

Conhecimento Tácito e Explícito

Edgar Morin define dado como fato; informação como dado interpretado; conhecimento como informação organizada; sabedoria como conhecimento refletido (MORIN, 2005). André Gorz defende que dados e informações são saberes mortos, apenas se convertem em saberes vivos²⁷ se transformados em conhecimento e em sabedoria pela ação de indivíduos em sociedade (GORZ, 2005). Wilson oferece uma visão prática sobre a diferença entre conhecimento e informação:

²⁰ Outros autores definem três dimensões, assim como Maria Teresinha Angeloni: Donald Schön, Estrutura, Teoria e Tecnologia; Jean Yves Prax, Empresa, Homem e Tecnologia (NTIC – *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication*). O Capítulo 3 explora as dimensões da GC em maior profundidade, e traz uma representação gráfica da concepção por esses autores.

²¹ T. Davenport; B. Cronin; P. Bergeron; H. Borko; T. Saracevic; M. Gordon; J. McGee; L. Prusak.

²² T. Stewart; P. Senge; D. Garvin; M. Fleury; M. Oliveira Jr.; P. Duguid; J. Brown; E. Wenger; W. Snyder; C. Argyris; D. Schön; E. Nevis; A. Dibella; J. Gould.

²³ T. Stewart; L. Edvinsson; M. Malone; N. Bontis; N. Dragonetti; K. Jacobsen; G. Roos; K. Sveiby.

²⁴ C. Choo; F. Aguilar; E. Auster; R. Daft; K. Weick; J. Miller; B. Cronin; T. Davenport.

²⁵ D. Leonard-Barton; I. Nonaka; H. Takeuchi; T. Davenport; L. Prusak; G. von Krogh; K. Ichijo.

²⁶ O Capítulo 3 explora a dimensão Tecnologia.

²⁷ Divisão apresentada originalmente por Karl Marx para trabalho vivo e trabalho morto.

'Knowledge' is defined as what we know. [...] Whenever we wish to express what we know, we can only do so by uttering messages of one kind or another - oral, written, graphic, gestural or even through 'body language'. Such messages do not carry 'knowledge', they constitute 'information', which a knowing mind may assimilate, understand, comprehend and incorporate into its own knowledge structures²⁸ (WILSON, 2002: 4).

Conhecimento é aquilo que se sabe, afirma Wilson, habita a mente exclusivamente, mas apesar disso, carece de interação com o mundo externo para ser preservado. A única forma de expressar o que se sabe é utilizando mensagens, sejam orais, escritas, gráficas, gestuais. Tais mensagens não carregam conhecimento, mas sim informação, a qual outra mente pode ressignificar e da qual pode se apropriar e incorporar nas suas próprias e únicas estruturas de armazenamento de conhecimento. Ou seja, o conhecimento pertence à espécie humana, o que a organização não vai se tornar, por mais intensas que sejam as tentativas de personificá-la. A organização é feita de pessoas, mas isso não faz dela uma pessoa.

O conhecimento é inseparável do ser humano. Para o conhecimento se consumir, deve ser internalizado pelo indivíduo. Por mais propícias que sejam as condições para o aprendizado, quem transforma informação em conhecimento é o aprendiz, não o mestre, nem o ambiente, e o faz de acordo com a sua perspectiva. Segundo o pensamento de Michael Polanyi, articulado por Harry Prosch, o conhecimento possui um caráter subjetivo, mesmo quando de autoria de cientistas, supostamente de caráter objetivo, pois é formado a partir de mecanismos de filtragem e experiências pessoais que se tensionam mutuamente (PROSCH, 1986: 75).

Ubaldo Nicola sintetiza o pensamento de Emanuel Kant ao comparar o modelo mental preestabelecido com lentes através das quais se compreende o mundo:

[...] os esquemas mentais já presentes na mente que determinam o que podemos conhecer do objeto. Esses esquemas funcionam como um filtro, selecionando as modalidades da realidade que podem ser acolhidas pela mente; são como uma espécie de óculos que se interpõem entre a mente e o mundo (NICOLA, 2007: 324).

Nonaka e Takeuchi confirmam o caráter recursivo de usar os julgamentos preexistentes para construir o conhecimento e, na criação do conhecimento, modificar tais julgamentos e até comportamentos e atitudes:

[...] a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu

²⁸ 'Conhecimento' é definido como aquilo que sabemos. [...] Quando desejamos expressar o que sabemos, apenas podemos fazê-lo por meio de mensagens de um ou outro tipo – oral, escrito, gráfico, gestual ou mesmo por 'linguagem corporal'. Tais mensagens não carregam 'conhecimento', elas constituem 'informação', que uma mente conhecedora pode assimilar, entender, compreender e incorporar nas suas próprias estruturas de conhecimento (WILSON, 2002: 4, tradução nossa).

detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana. [...] As pessoas [...] constroem o conhecimento social como uma realidade, o que por sua vez influencia seu julgamento, comportamento e suas atitudes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997: 64).

Nonaka e Takeuchi adaptaram a teoria de Polanyi, que distingue duas formas de conhecimento, para o contexto organizacional: 1) **Tácito**: subjetivo, prático, difícil de ser formulado e comunicado. Inclui **elementos cognitivos** para percepção do mundo, ou seja, modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, e **elementos técnicos**, de ordem mais imediata e transitória, *Know-how* concreto, técnicas e habilidades. 2) **Explícito**: objetivo, teórico, transmissível em linguagem formal e sistemática. A partir do passado busca a generalização em teorias e conceitos.

Alguns autores, entre eles Wilson, afirmam que houve uma distorção da concepção original, na qual conhecimento tácito não é passível de transformação, por ser mais um processo do que um produto, ao que Polanyi define como *atos de compreensão (acts of comprehension)*. O conhecimento do indivíduo passível de transformação deveria se chamar **conhecimento implícito**, ou simplesmente conhecimento, e o conhecimento explícito, deveria se chamar informação.

*Nonaka and Takeuchi put forward the proposition [...] that 'tacit knowledge' is somehow derived from explicit knowledge and, by other means, is made explicit. However, it is clear [...] that implicit knowledge, which is not normally expressed, but may be expressed, is actually intended here. Implicit knowledge is that which we take for granted in our actions, and which may be shared by others through common experience or culture. [...] The knowledge is implicit in the way people behave towards one another, and towards authority, in that foreign culture, and the appropriate norms of behaviour can be taught to the newcomers. Implicit knowledge, in other words, is expressible: tacit knowledge is not [...]. [...] replace "tacit knowledge" with "knowledge" and "explicit knowledge" with "information" [...]*²⁹ (WILSON, 2005: 40).

Por essa perspectiva, é possível lançar dois olhares sobre esta classificação do conhecimento: 1) **Sob a perspectiva do indivíduo**, o conhecimento explícito seria a ponta emersa e visível de um *iceberg* e o conhecimento tácito a parte imersa na água, analogia utilizada originalmente por Polanyi e popularizada por Nonaka e Takeuchi. Sigmund Freud

²⁹ Nonaka e Takeuchi apresentam a proposição [...] de que ‘conhecimento tácito’ é de alguma forma derivado do conhecimento explícito e, por outros meios, torna-se explícito. Entretanto, está claro [...] que o que se pretende referenciar aqui é o conhecimento implícito, que não é normalmente expresso, mas que pode vir a ser. Conhecimento implícito é aquele que tomamos de graça em nossas ações, e que pode ser compartilhado por outros por meio de experiência ou cultura comuns. [...] O conhecimento é implícito na maneira como as pessoas se comportam com relação aos outros, com relação a autoridades naquela cultura estrangeira, e as normas apropriadas de comportamento podem ser ensinadas aos recém-chegados. Conhecimento implícito, em outras palavras, pode ser expresso: conhecimento tácito não pode. [...] substitua o termo “conhecimento tácito” por “conhecimento” e “conhecimento explícito” por informação (WILSON, 2005:40, tradução nossa).

também utilizou a analogia com o *iceberg* para definir consciente e inconsciente³⁰, sendo, da mesma forma, o consciente uma proporção menor do todo do que o inconsciente. O conhecimento implícito se posiciona entre o conhecimento explícito e o tácito, e se configura como aquele que normalmente não é verbalizado, mas que pode vir a ser. Além do conjunto de valores, profundamente arraigado, o conhecimento tácito representa o saber fazer, o conhecimento mecanizado que, de tão internalizado, o especialista não consegue descrever, consegue apenas usufruir como um processo. Um médico experiente examina o paciente e a partir dos sintomas (queixas) e sinais (observação) conclui o diagnóstico. Por algum processo mental de inferências e associações, o profissional identificou o padrão de uma doença com grau de certeza suficiente para um veredicto. Ou alternativamente solicita exames laboratoriais para investigar e confirmar as suas suspeitas. 2) **Sob a perspectiva da organização**, o conhecimento explícito está nos documentos e nos computadores, e o tácito na mente dos colaboradores. No exemplo acima, o conhecimento explícito está no prontuário do paciente no hospital, com o histórico de tratamentos e casos na família, no manual de enfermidades, sintomas e sinais mais frequentes e medicamentos a serem ministrados em cada caso, resultados obtidos em situações reais, contraindicações e efeitos adversos. Eventualmente o médico pode consultar tais informações para confirmar um parecer, porém um leigo não se tornará médico apenas por ler tais documentos. O conhecimento explícito da organização é a informação, que juntamente com a experiência, constituem-se matéria-prima para o processamento interno, no cérebro do indivíduo, e posterior transformação em conhecimento.

Com o propósito de facilitar o entendimento, neste trabalho não será feita distinção entre conhecimento implícito e conhecimento tácito, assumindo-se que o conhecimento tácito se divide em uma parte que pode ser externada, o conhecimento implícito, e outra parte mais profunda que não pode.

Conversão do Conhecimento nas Organizações

Algumas organizações enfatizam o conhecimento explícito, outras o conhecimento tácito. O conhecimento explícito (capital estrutural) tem a vantagem de estar sob o controle da organização, enquanto o conhecimento tácito (capital humano) tem a vantagem de ser difícil

³⁰ Carl Gustav Jung posteriormente acrescentou a subdivisão *inconsciente individual* e *inconsciente coletivo*, sendo o último o mais profundo, seguindo a analogia do *iceberg*.

de copiar e, por este motivo, sustentar por mais tempo uma vantagem competitiva. **Ambos os conhecimentos são vitais para a organização**, são complementares, pois a criação do conhecimento organizacional acontece na interação social na qual um tipo de conhecimento se converte no outro, e nesse processo ambos se expandem qualitativa e quantitativamente:

O conhecimento explícito pode ser facilmente ‘processado’ por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Pois, para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito e [...] novamente em tácito – que o conhecimento organizacional é criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997: 8).

Partindo do pressuposto que o conhecimento é criado a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, é possível identificar quatro modos de conversão do conhecimento, sintetizados na Figura 8.



Figura 8: Modelo SECI de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptação de NONAKA; TAKEUCHI, 1997: 69-80

São eles: 1) **Socialização**: do conhecimento tácito para o conhecimento tácito (T → T). Indivíduos trocam experiência e aprendem uns com os outros pela observação, imitação e prática. Exemplos de Socialização: Treinamento *on the job*, no qual um profissional menos experiente é acompanhado por um profissional mais experiente no desempenho de suas atividades; *Brainstorming*, no qual um tema é debatido livremente por um grupo³¹ em um

³¹ Neste estudo não foi feita a distinção entre grupo e equipe, termos usados como sinônimos para significar o conjunto de profissionais interdependentes que compartilham objetivos comuns e coordenam suas atividades

ambiente estimulante protegido contra críticas. Indivíduos compartilham experiências e pensam em voz alta, o que permite que os demais se projetem nos raciocínios uns dos outros, gerando ideias; Grupos de usuários de produtos, organizações reúnem consumidores ou representantes de organizações clientes para ouvir suas críticas e sugestões, testar soluções para problemas comuns ou para acompanhar a evolução do mercado, priorizar ações em conjunto, mediante a abrangência do impacto; 2) **Externalização**: do conhecimento tácito para o conhecimento explícito ($T \rightarrow E$). O conhecimento tácito do especialista é extraído para se criar o conceito. A partir do conceito ocorre a modelagem em linguagem sistemática e lógica coerente. A extração do conhecimento é instigada pelo diálogo e pela reflexão. A combinação do método de dedução³², aplicação de regras gerais a fatos particulares, com o método da indução³³, inferência de uma regra a partir dos casos específicos, e ainda um terceiro, método da abdução³⁴, adoção de hipóteses, analogias ou metáforas para comparar algo conhecido com algo desconhecido, suas semelhanças e diferenças estruturais e funcionais para esboçar conceitos. Por meio do conhecido se compreende o desconhecido. Exemplos de Externalização: Criação do conceito de tensão e de rotação para fabricação de uma máquina de fazer pão, a partir da compreensão dos movimentos de esticar e de torcer do padeiro; Viabilização técnica de um aparelho pessoal móvel contendo apenas um botão, a partir do requisito de simplicidade de manuseio: o iPod da Apple, por determinação de Steve Jobs; 3) **Combinação**: do conhecimento explícito para o conhecimento explícito ($E \rightarrow E$). Os indivíduos trocam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, apresentações, conferências telefônicas, repositórios, bases de dados e outras ferramentas de Tecnologia da Informação. A reconfiguração de um conteúdo, atualização, complementação, classificação, *refatoração*³⁵, combinação e categorização atrai novos conhecimentos. Exemplos de Combinação: Educação e treinamento formais; Comunicação de mensagens executivas desmembradas em operacionais para adquirirem um caráter mais prático, ao alcance da

para atingi-los, sendo responsáveis pelo desempenho coletivo, podendo pertencer ou não a uma mesma subunidade em uma organização.

³² “Processo cognitivo que consiste em chegar a conclusões partindo de determinadas premissas iniciais (ou postulados). Para que a dedução seja válida, é preciso que a derivação (inferência) se desenvolva de modo correto, segundo parâmetros lógicos. Para que as conclusões sejam verdadeiras, é preciso que os postulados sejam válidos” (NICOLA, 2002: 234).

³³ “Processo cognitivo que, a partir do exame de um certo número de casos, chega à formulação de uma lei geral, cujo alcance se estende para além dos casos considerados. Tem-se a indução perfeita quando se examinam todos os casos que um fenômeno pode verificar-se e a imperfeita quando isso não é possível. No primeiro caso, as conclusões são exatas; no segundo, possuem somente valor estatístico. Geralmente é contraposta à dedução” (NICOLA, 2002: 218).

³⁴ A abdução é o processo cognitivo que produz conclusões possíveis/prováveis a partir da percepção de relações de causalidade. Emprega linguagem figurativa como metáforas e analogias.

³⁵ Agrupamento por um assunto específico, como um índice remissivo.

compreensão de cada departamento executor. 4) **Internalização**: do conhecimento explícito para o conhecimento tácito ($E \rightarrow T$). O indivíduo se apropria do conhecimento pela vivência direta real ou artificial (simuladores) ou pela vivência indireta, envolvendo-se no depoimento de outros³⁶. A documentação e o relato de experiências é fundamental porque provoca reflexão sobre o que funcionou e o que não funcionou, as lições que se levam para casos futuros, que erros evitar, que acertos repetir. Atualiza conceitos e incorpora melhorias às ações e práticas. Exemplos de Internalização: Leitura de lições aprendidas, casos de sucesso e insucesso; Simulação de processos e situações; Teste de contingência; Reflexão crítica sobre o que foi vivenciado para extrair lições a aprender.

Como mencionado anteriormente, uma ressalva a se fazer com relação à conversão de conhecimento tácito em explícito é que ela só é possível nas camadas mais elevadas do *iceberg*. Quanto maior a profundidade, menos acessível fica o conhecimento, até mesmo para o próprio indivíduo que muitas vezes desconhece que o possui. A *habilidade* está no primeiro nível do conhecimento tácito, logo abaixo do conhecimento explícito, e é passível de ser transformada em conhecimento explícito. Por outro lado, no último nível estão os conhecimentos culturais que juntamente com os valores e crenças pessoais orientam a *atitude*. *Habilidade* e *atitude* são interdependentes e alavancam ou inibem a aquisição de conhecimento (SABBAG, 2012).

A espiral no centro da Figura 8 ilustra que, terminado um ciclo, Socialização-Externalização-Combinação-Internalização (SECI), outro se inicia. Por exemplo, realizar um fórum de discussão para capturar ideias sobre como corrigir distorções identificadas em uma experiência, esquematizar e registrar as ações baseadas nas lições aprendidas, elaborar relatórios para comunicar e promover o aprendizado por meio de treinamentos, e medir as distorções para verificar o progresso comparando à situação anterior.

O espaço compartilhado para interação recebe o nome de *Ba*³⁷ ou *contexto capacitante* e pode ser físico (face a face), virtual (e-mail, teleconferências), mental (ideias, ideais), todos os anteriores ou qualquer combinação entre pelo menos um deles. O participante de um *Ba* encontra-se completamente envolvido no “aqui e agora”, de corpo e mente presentes no espaço e no tempo atual, comprometido com a criação do conhecimento, a ponto de transcender a sua própria existência individual, como um instrumentista envolvido com a música a ponto de não se lembrar de que possui dedos. A transcendência na **Socialização** se

³⁶ Recontando a história de outros como se fosse a sua própria, utilizando elementos do seu universo.

³⁷ Palavra em japonês que significa lugar, associado a tempo e a espaço. Conceito criado originalmente pelo filósofo Kitaro Nishida, desenvolvido posteriormente por Hiroshi Shimizu.

dá pela empatia com colegas e clientes, que minimiza as barreiras entre indivíduos; Na **Externalização** se dá pelo compromisso com o grupo, em detrimento dos interesses particulares, formando uma unidade; Na **Combinação**, o novo conhecimento gerado na **Externalização** transcende o grupo em sinais analógicos e digitais (relatórios); Na **Internalização**, indivíduos encontram a si mesmo em uma entidade maior, acessam o conhecimento do grupo e da organização (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Criação do Conhecimento nas Organizações

Além da dimensão epistemológica³⁸, que explora a conversão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi definiram a dimensão ontológica³⁹, que explora a criação do conhecimento em vários níveis, envolvendo indivíduos, grupos (departamentos, divisões), a organização, e se expande para além de suas fronteiras, atingindo a sociedade e outras entidades. A espiral de conversão do conhecimento opera no eixo vertical, deslocando-se para cima, e a espiral de criação do conhecimento opera no eixo horizontal, deslocando-se para a direita. A Figura 9 traz as fases da criação do conhecimento, integrando as fases da conversão do conhecimento.

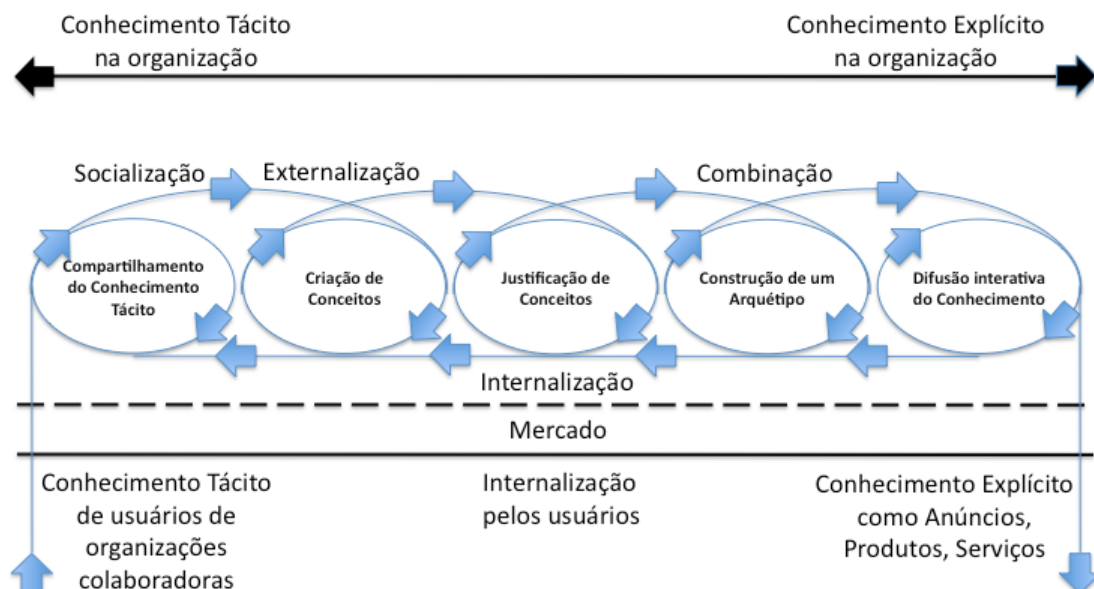


Figura 9: Modelo de 5 Fases de Criação do Conhecimento
Fonte: Adaptação de NONAKA e TAKEUCHI, 1997: 96

³⁸ Referente ao estudo do conhecimento científico.

³⁹ Referente ao estudo da natureza do ser.

As cinco fases da criação do conhecimento são: 1) **Compartilhamento do Conhecimento Tácito**, equivalente à **Socialização**⁴⁰ ($T \rightarrow T$): deve ser criado um ambiente de interação com abertura para os diálogos pessoais, compartilhamento de emoções, sentimentos e modelos mentais para desenvolvimento da confiança. O campo típico é uma equipe diversificada, auto-organizada, com objetivos comuns; 2) **Criação de Conceitos**, equivalente à **Externalização** ($T \rightarrow E$): reflexão coletiva em que o modelo mental é verbalizado e consolidado em conceitos explícitos. A variedade de requisitos provoca a visão por múltiplas perspectivas. Pode ser facilitada pela dialética⁴¹, e pelos métodos de raciocínio como dedução, indução e abdução, mencionados anteriormente; 3) **Justificação de Conceitos**: critérios qualitativos e quantitativos que mostrem para a organização que vale a pena perseguir o conceito; 4) **Construção de um Arquétipo**, equivalente à **Combinação** ($E \rightarrow E$): transformação do conceito em algo tangível, na forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto, e no caso de desenvolvimento de serviço, na forma de um arquétipo, como um mecanismo operacional; A última das fases é a expansão para outras esferas: 5) **Difusão Interativa do Conhecimento**: ampliação para um novo ciclo, em um nível ontológico diferente. A realimentação corresponde à **Internalização** ($E \rightarrow T$).

A Figura 10 ilustra o mesmo percurso da espiral do conhecimento e acúmulo de capital intelectual segundo esses autores, em uma esquematização alternativa, proposta por Paulo Sabbag, e restrita ao âmbito interno da organização. Socialização-Externalização-Combinação-Internalização correspondem a Criar-Explicitar-Compartilhar-Apropriar pela nomenclatura de Sabbag, que aparece entre parênteses no quadro.

⁴⁰ No esquema, a Socialização parece caminhar para o conhecimento explícito, seguindo a seta que aponta nesse sentido. Pelo contrário, a Socialização converte conhecimento tácito em tácito ($T \rightarrow T$).

⁴¹ A dialética promove o diálogo e a discussão. É a lógica que interpreta forças opostas (contradições e paradoxos) que tendem a se harmonizar em uma solução.

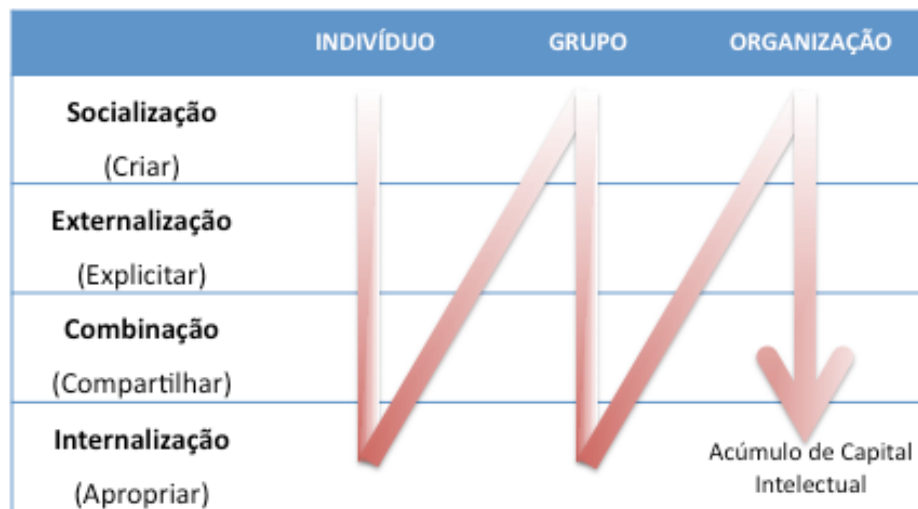


Figura 10: Dimensões da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Fonte: Adaptação de SABBAG, 2007: 297

Um outro caminho possível, demonstrado na Figura 11, seria iniciar pelos objetivos organizacionais (Célula Socialização-Organização), cascatear para objetivos de áreas, em seguida para objetivos individuais, e criar iniciativas individuais que vão envolver equipes, concretizar projetos, coletar métricas (Célula Internalização-Organização) nas quais os gestores vão se basear para estabelecer novos objetivos organizacionais para o próximo ciclo.



Figura 11: Espiral de Objetivos Cascadeados

Fonte: Adaptação da autora seguindo esquema de SABBAG

O rompimento de ciclos interrompe o giro da espiral e consequentemente o fluxo do conhecimento. Uma ruptura durante a **Socialização** provocada pela falha em não valorizar a

criação, por exemplo, pode tornar a organização obsoleta, incapaz de construir seu próprio futuro; Uma ruptura na **Externalização** pode forçar a organização sem memória a reinventar a roda provocando desperdício de esforços; Uma ruptura na **Combinação** pode criar uma dependência dos talentos individuais, e distanciar os especialistas dos novatos; Uma ruptura na **Internalização** faz com que a organização repita erros passados (SABBAG, 2007: 218-219).

As condições facilitadoras da materialização e da propagação das espirais ou capacitadoras da criação do conhecimento organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi, são: 1) **Intenção**: a estratégia, para onde a espiral deve apontar. O mapeamento do que a organização sabe, quanto custa o que não sabe, e o que precisa saber; 2) **Autonomia**: os membros das equipes devem agir de maneira independente, como partes do todo, que compartilham as mesmas informações; 3) **Flutuação e Caos Criativo**: atitude aberta em relação ao ambiente externo para explorar a ambiguidade visando o aprimoramento; 4) **Redundância**: superposição intencional de informações para desenvolver canais incomuns; 5) **Variedade de Requisitos**: combinações diferentes, flexíveis e rápidas de informações e acesso amplo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997: 83-95). Em uma publicação posterior, Nonaka em parceria com Ryoko Toyama e Noboru Konno complementaram esta lista incluindo: 6) **Amor, carinho, confiança e compromisso**: como a criação do conhecimento apenas se dá pelo compartilhamento, é crucial criar uma atmosfera que estimule o intercâmbio e remova eventuais barreiras (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000: 24).

A criação do conhecimento implica aprendizado. Peter Senge, um dos pioneiros nas propostas de estudos sobre aprendizagem organizacional, define as organizações que aprendem (*Learning Organization*):

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 1990: 37).

Segundo Chris Argyris e Donald Schön, a aprendizagem organizacional consiste das práticas: 1) **Circuito Simples** (*Single Loop*): ações de identificação e correção de erros isoladas seguindo as bases existentes, ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais, perspectivas, que se traduzem em valores, princípios, normas, políticas e objetivos; 2) **Circuito Duplo** (*Double Loop*): ações integradas não apenas para identificação e correção de erros, mas para mudança das bases que os causaram, ou seja, o questionamento das próprias premissas. Tais ações, segundo os autores, deveriam ser desafiadas pela gerência (NONAKA;

TAKEUCHI, 1997; ALVARENGA NETO, 2005).

Para ampliar a capacidade de aprendizado, Senge sugere ações a serem tomadas em conjunto: 1) Adotar o **Pensamento Sistêmico**: eventos conectados percebidos como um corpo único; 2) Estimular o **Domínio Pessoal**: disposição individual para a melhoria contínua; 3) Refletir sobre os **Modelos Mentais**: pressupostos que influenciam a visão de mundo; 4) Construir uma **Visão Compartilhada**: entendimento da organização e sua estratégia; 5) Promover o **Aprendizado em Equipe**: a inteligência da equipe excede a de seus membros individualmente. As equipes são a unidade de aprendizagem nas organizações, não os indivíduos (SENGE, 1990). O pensamento sistêmico é *a quinta disciplina*, que deu nome ao seu livro, e que une as demais. Senge oferece uma visão sistêmica da sua teoria:

O pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as demais, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. [...] Para concretizar seu potencial, o pensamento sistêmico também precisa das disciplinas [...]. Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso a longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam o mundo. Sem o domínio pessoal, as pessoas ficam tão envolvidas na mentalidade reativa [...] que se sentem profundamente ameaçadas pela perspectiva sistêmica (SENGE, 1990: 38-39).

A teoria de Senge conserva certa afinidade com a teoria de Nonaka e Takeuchi, admitem os próprios autores, apesar de Senge não fazer explicitamente a conexão entre os termos *aprendizado* e *criação do conhecimento*. Uma diferença é que o aprendizado corporativo em Senge é um processo de mudança adaptativa apoiado pela memória do passado, não enfocando na criação do novo disruptivo, o que Nonaka e Takeuchi endereçam, ao propor abordagens com o uso de metáforas e de analogias, por exemplo, para provocar discussões e descobrir semelhanças e diferenças entre o objeto da inovação e algo existente em outro contexto. Nonaka e Takeuchi apontam a limitação do *Circuito Duplo* de Argyris e Schön utilizado por Senge, por depender de intervenções artificiais para ser disparado, algo que deveria ser uma prática cotidiana: questionar as regras. Para aplicar tais intervenções, seria necessário saber previamente quando e como, o que nem sempre é evidente.

Segundo Drucker, um dos mais críticos desafios impostos às organizações na Sociedade do Conhecimento, além do aumento da produtividade, é o de gerenciar a sua inevitável autotransformação, o que implica aprender a aprender (*Circuito Simples*) e aprender a desaprender (*Circuito Duplo*) por meio de: 1) **Melhoria contínua de todas as atividades**; 2) **Desenvolvimento de novas aplicações a partir dos seus sucessos**; 3)

Inovação contínua⁴². Apesar de concordarem com Drucker e reconhecerem o seu pioneirismo em perceber os sinais dessa metamorfose da sociedade, Nonaka e Takeuchi criticam a falta da dimensão humana em sua abordagem, que sugere a autossuficiência dos métodos científicos:

Drucker acredita que metodologias como os métodos científicos e quantitativos podem converter “experiência *ad hoc* em sistema... história em informação e habilidade em algo que pode ser ensinado e aprendido”. [...] Ele não fala da necessidade de interação humana no processo de conversão do conhecimento ou do compartilhamento do conhecimento entre um grupo de pessoas. Por isso talvez no fundo se aproxime mais do campo “científico” do que do campo “humanista”⁴³ (NONAKA; TAKEUCHI, 1997: 51).

Nonaka e Takeuchi, talvez pelo fato de serem japoneses e pertencerem portanto à cultura oriental, utilizaram uma abordagem mais voltada para o ser humano em comunhão com a natureza, inclusive a sua própria. Utilizam palavras na publicação de 1997 que apenas mais recentemente foram admitidas no vocabulário da Administração ocidental, como intuição e confiança.

A Superficialidade na Sociedade do Conhecimento

Sendo as organizações constituídas de pessoas com objetivos comuns, o seu público primeiro, antes mesmo dos clientes, são os colaboradores. E quem é o ser humano por trás da instituição? Ele é: profissional, estudante, professor, filho, pai, amante, amigo, inimigo, cidadão, consumidor... É um sobrevivente da Sociedade do Conhecimento, contaminado nos diversos papéis que desempenha, pelas características que marcam a sua época. Duas delas são a aceleração e a busca incessante do saber.

A **aceleração** imprime senso de urgência e ansiedade no indivíduo. Ciro Marcondes Filho resgata o termo *Horror Vacui*, do latim que significa medo do vazio, para fazer uma analogia entre as pinturas renascentistas e as agendas da atualidade. Nas pinturas, os detalhes ocupam toda a tela, não há qualquer ponto sem tinta, assim como nas agendas não há qualquer intervalo entre reuniões para recobrar as energias, nem espaço para a reflexão. Cita o exemplo do trânsito, o incômodo quando motoristas deixam vãos entre os veículos, a ansiedade de encostar no carro da frente e eliminar aquele vazio. *Horror Vacui*, preencher todos os sentidos, ouvir rádio enquanto caminha, andar de bicicleta ergométrica e ler ao mesmo tempo,

⁴² Tema explorado no Capítulo 6 para destacar a importância das lições aprendidas.

⁴³ Por campo “científico” e campo “humanista” Nonaka e Takeuchi se referem a correntes homônimas da Teoria da Administração.

ler e digitar mensagens no celular enquanto assiste à televisão ou mesmo enquanto assiste às aulas, ou participa de reuniões. *Horror Vacui*, responder prontamente aos torpedos recebidos, atribuir instantaneamente um “*Like*” a uma foto ou a um recado postados nas redes sociais. Levando ao extremo, obter sucesso ou fracasso passa a não fazer diferença, uma vez que qualquer resultado será substituído imediatamente por novas e intensas vivências. O homem segue saltando freneticamente de cena em cena, ausente do presente, ora no passado, ora no futuro, perdendo tempo tentando ganhar tempo (MARCONDES FILHO, 2005). O excesso de experiências parece levar a um paradoxo: viver cada vez mais é viver cada vez menos. Edilson Cazeloto contribui para a discussão:

No excesso de informações, modelos e experiências em que a informatização mergulhou o homem contemporâneo não há uma bússola privilegiada nem um farol confiável: cabe apenas ao indivíduo navegar por entre os ventos e marés instáveis, arcando com as consequências de seus movimentos e, principalmente, com os custos de sua aceleração (CAZELOTO, 2011: 176).

A **busca incessante pelo saber** é outra característica que marca a época atual. O dinamismo provoca a geração exponencial de informações. À luz de novas descobertas e considerando a falibilidade da interpretação humana da verdade⁴⁴, o conhecimento necessita ser revalidado e atualizado, mantido ou descartado. Ao tentar apreender a verdade, o sujeito é falível, acaba desorganizando-a, porque não a apreende por completo, mas parcialmente, de acordo com o alcance do seu repertório e das suas competências culturais. Os resultados de pesquisas e de estudos são como fotografias de um dado momento, versões de um fato, fragmentos de um fenômeno, sem a pretensão de esgotar o mundo real complexo. O conhecimento se torna obsoleto e é uma questão de sobrevivência acompanhar as mudanças para que o seu legado profissional tenha valor no mercado. É fundamental aprender a aprender e a desaprender, para acompanhar o passo e o compasso do avanço hiperativo da humanidade, produzindo informação em alta e variada escala.

Acontece, porém, que o ser humano não é uma máquina, o seu “hardware” é bem mais limitado. Não é possível assimilar conhecimento na memória humana como se ativa o comando *save* (salvar) na memória do computador. Ubaldo Nicola traz o pensamento de Nicolau de Cusa, segundo o qual existe uma proporcionalidade entre a capacidade de adquirir um novo conhecimento e o conhecimento já adquirido, sugerindo que o processo de aquisição deve ser gradual.

⁴⁴ Nicolau de Cusa propõe uma analogia entre a verdade, representada por um círculo e o conhecimento humano representando por um polígono dentro do círculo. Por mais lados que o polígono dentro do círculo venha a ter, nunca chegará à perfeição do círculo. Assim, o conhecimento humano nunca será absoluto, apesar das sucessivas aproximações (NICOLA, 2002).

Conhecer, afirma Nicolau de Cusa, é estabelecer uma proporção entre o conhecido e o desconhecido, entre o que já se conhece e o que se vai conhecer. Consequentemente, o processo de acréscimo do conhecimento deve ser lento e gradual; os objetivos de qualquer investigação cognitiva não podem ultrapassar muito o nível atual dos conhecimentos (NICOLA, 2007: 162).

Para desviar de outro paradoxo, o de lidar com cada vez mais informação em cada vez menos tempo, o indivíduo privilegia os formatos de mensagem com imagens e palavras-chave, que permitem o desencadeamento de interpretações sem esforços analíticos. Friedrich Nietzsche critica o método da conclusão precoce, da leitura de elementos-chave e a dedução do resto sem aprofundamento, chamando de *mentira* o que se exalta como *criatividade*.

Da mesma forma reduzida que um leitor hoje lê apenas algumas palavras (ou mesmo sílabas) em uma página – ele extrai de vinte palavras mais ou menos cinco ao acaso e “adivinha” nessas cinco palavras o sentido presumido delas –, de forma, igualmente reduzida, vemos hoje uma árvore exata e completa. Mesmo diante dos acontecimentos mais raros, fazemos igual: nós inventamos para nós mesmos boa parte do fato e é muito difícil sermos levados a não nos vermos como “inventores” de algum processo. Isso tudo quer dizer o seguinte: somos, radicalmente, desde sempre, acostumados à mentira. Ou, para expressar de forma virtuosa e hipócrita, ou, digamos, de forma mais agradável, a gente é muito mais artista do que imagina (NIETZSCHE apud MARCONDES FILHO, 2005: 31).

Dietmar Kamper traz uma reflexão similar acerca da abrangência de temas a que se tem acesso na contemporaneidade, principalmente por meio de imagens, o que chamou de visibilidade, e a falta de aprofundamento nesses assuntos, o que chamou de invisibilidade.

Ver é permanecer na superfície. A profundidade do mundo não é atingível pelo olho. E quando o olho se intromete, aumentam apenas os planos, as superfícies e as superficialidades. A era ótica o provou ex negativo. Seu lema “tornar visível tudo o que é invisível” era duplamente falacioso. Não atingiu o antigo invisível e produziu uma nova invisibilidade. Está preso à visão um ofuscamento específico: quanto mais visibilidade, tanto mais invisibilidade (BAITELLO JÚNIOR, 2000: 7).

Surge mais um paradoxo: quanto mais se vê, menos se vê⁴⁵, pois o que está oculto aumenta em proporções maiores do que o que está exposto.

Vilém Flusser trata de um outro invisível que se sobrepõe ao visível: o imaterial sobre o material, e descreve o destino final do homem na escalada da abstração espacial, partindo da tridimensionalidade até atingir a nulodimensionalidade: 1) Quando passou a representar a realidade no plano, pelos desenhos rupestres nas cavernas, migrou do tridimensional para o bidimensional, e instaurou um novo olhar sobre o mundo, o olhar circular, que permite retornar ao ponto inicial, o eterno retorno em um tempo mágico; 2) Quando inventou a

⁴⁵ O visível é uma parte do todo, e o invisível é uma parte ainda maior do mesmo todo, sendo o todo um tema. Quanto mais temas são apresentados mais dos temas se vê, e mais dos temas não se vê, maior a visibilidade, maior ainda a invisibilidade, pois apesar de ambos aumentarem, o invisível aumenta em proporções maiores.

escrita, traduziu o mundo em letras e números, o olhar obrigado a seguir a linha em um tempo histórico, perdendo mais uma dimensão: do bidimensional para o unidimensional; 3) Quando aderiu ao virtual perdeu ainda mais uma dimensão, pois o que se enxerga na tela não possui nenhuma corporeidade, não é nem mesmo uma superfície, apesar de causar a ilusão de ser: é uma coleção de *pixels*, de “fumaça”, resultado de um algoritmo conceitual no reino da nulodimensionalidade (BAITELLO JÚNIOR, 2005).

Flüsser compara o virtual com o vento, o homem exposto às informações fluidas e aos valores simbólicos que atribuem maior valor ao invisível (marca, fama, software, serviço) do que ao visível (hardware, produto). O vento não apenas invade os lares pelas pequenas frestas, mas penetra outra morada: a morada do ser, o próprio corpo humano, como o sopro que o anima.

Ao descrever as possíveis sensações de um contemplador de imagens, ou tecnoimagens, Flüßer chama a atenção para o deslumbramento e outras armadilhas nelas contidas, como o de perder-se dentro do colorido da tela, do aparelho, da nulodimensionalidade e não conseguir ou não se interessar mais pelas outras dimensões:

[...] vejo-me mergulhado no universo das tecnoimagens. [...] Dessa minha posição, posso elogiar a superfície e a superficialidade. Emancipo-me da necessidade de olhar para a direita, para a esquerda, para trás ou para frente, para cima ou para baixo; encontro-me livre para me concentrar sobre a superfície ínfima da tela, do aqui e do agora, superfície ínfima que me religa a todos os outros, a todo espaço, a todo tempo. A partir dessa concreticidade superficial, posso criar, junto com todos os outros, o inconcebível e o inimaginável. Posso fazer o elogio da superficialidade, o elogio da criatividade concreta (FLÜßER, 2008: 149-150).

Não se trata de condenar as imagens, nem de “elogiá-las”, o que seria objeto de outro estudo, careceria de aprofundamento. As imagens possuem seus méritos: proporcionam o prazer estético, popularizam e ilustram temas, tornam mais agradável o aprendizado, para citar apenas alguns; Trata-se de relativizá-las considerando o objetivo do aprendizado, chamar a atenção para os limites do seu alcance e o lugar que deveriam ocupar nesse intuito (aprendizado): o de fragmento, o de complemento.

As imagens foram utilizadas como uma analogia, representando as formas simplificadas de expressão de um assunto, assim como o resumo (*abstract*) deste estudo, um esquema ou um índice: são úteis como ponto de partida, ou como memória, para fazer lembrar o que já é conhecido, mas não bastam em si mesmos. Os resumos oferecem um extrato dos fundamentos da pesquisa, autores explorados, e resultados alcançados, suficiente para o leitor entender seu escopo e decidir pela leitura integral daquele texto, e posteriormente por um aprofundamento maior na bibliografia. Produzindo uma hierarquia de níveis de

profundidade, o aprendizado se expande aos poucos e se sedimenta, processo lento e gradual como sugeriu Nicolau de Cusa. Estudos produzem panoramas da realidade, cujo campo de visão será ampliado por pesquisas mais densas, acurando a nitidez e, assim, o conhecimento se volta sobre si mesmo, acolhe novos elementos e os combina, expandindo-se como uma espiral sem fim, pois o saber nunca se esgota: é infinito. E surge mais um paradoxo: quanto mais o sujeito se aproxima do objeto, mais dele se afasta, porque apesar de avançar de metassistema em metassistema (visibilidade), ao mesmo tempo gera uma nova ignorância e um novo desconhecido (invisibilidade).

A superficialidade ganhou força, potencializada pela necessidade de consumir rapidamente grande quantidade de informação. A questão é reconhecer que tal missão é impossível sem a capacidade analítica de separar, segundo o julgamento do indivíduo, o mais significativo do menos significativo, o mais importante do menos importante, o mais urgente do menos urgente, o mais confiável do menos confiável... Edgar Morin traz a sua visão:

Qualquer conhecimento opera por seleção de dados significativos e rejeição de dados não significativos: separa (distingue os disjunta) e une (associa, identifica); hierarquiza (o principal, o secundário) e centraliza (em função de um núcleo de noções-chave); essas operações, que se utilizam de lógica, são de fato comandadas por princípios “supralógicos” de organização do pensamento ou paradigmas, princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo sem que tenhamos consciência disso (MORIN, 2005:10).

Para desenvolver capacidade analítica é preciso deduzir, induzir, abduzir, o que significa percorrer um caminho para além das imagens, dos resumos, do fácil, do visível. Para desenvolver capacidade de julgamento, a tal lógica nas operações de separar, unir, hierarquizar e centralizar, mencionada por Morin na citação acima, é preciso ir além do conhecimento consciente, o conhecimento explícito; É preciso recorrer ao conhecimento inconsciente, denominado tácito, princípios ocultos que, de tão sedimentados e densos, alojam-se na parte mais profunda do *iceberg*, e se confundem com a própria sabedoria, definida anteriormente como conhecimento refletido (por Morin). Sabedoria é a capacidade de ação, de aplicar o conhecimento a novas situações, de embasar a tomada de decisões, de reagir rapidamente aos movimentos da concorrência, o que há de “mais significativo” para as organizações.

A Complexidade na Sociedade do Conhecimento

Em busca de um modelo que auxiliasse na compreensão da realidade, Morin

desenvolveu o *paradigma da complexidade*:

A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal (MORIN, 2005: 13).

Antes de Morin, outros autores estudaram a complexidade, como os fundadores da Cibernética Norbert Wiener e William Ashby, e contemplando os fenômenos da auto-organização como John Von Neumann. Morin comenta as descobertas anteriores e se propõe a fazer o que seus predecessores não fizeram: abrir a caixa-preta.

Quando a Cibernética reconheceu a complexidade, foi para contorná-la, pô-la entre parêntese, mas sem negá-la: é o princípio da caixa preta (*black-box*); considera-se as entradas no sistema (*inputs*) e as saídas (*outputs*), o que permite estudar os resultados do funcionamento de um sistema, a alimentação de que ele necessita, de relacionar *inputs* e *outputs*, sem entrar entretanto no mistério da caixa preta. Ora, o problema teórico da complexidade é o da possibilidade de entrar nas caixas pretas (MORIN, 2005: 13).

Morin defende a substituição da visão de objetos isolados assepticamente, e da visão do todo sem o aprofundamento nas partes (caixa-preta), pela visão sistêmica, a quinta disciplina de Peter Senge, em que objetos quando agrupados e operando em conjunto são dotados de algum tipo de organização. Desta maneira, o próprio sistema encontra-se inserido em um sistema maior⁴⁶, que está inserido em outro maior ainda, e assim por diante, configurando-se um ecossistema.

O sistema só pode ser compreendido se nele incluímos o meio ambiente, que lhe é ao mesmo tempo íntimo e estranho e o integra sendo ao mesmo tempo exterior a ele (MORIN, 2005: 22).

O pensamento complexo busca “religar o que foi/está separado, contextualizar o dissociado, interligar o fragmento, reunir o disperso, historicizar o intemporal” (BALDISSERA, 2009a: 141)⁴⁷. A compreensão de um sistema exige o estudo do meio em que se encontra inserido, seu entorno e seus contornos, investigar as interações, os choques, entre outros pontos de contato.

Os princípios básicos que regem o pensamento complexo, complementares e concomitantes entre si são⁴⁸: 1) **Dialógico**: o convívio de instâncias antagônicas e

⁴⁶ Maior significa envolver maior número de componentes e maior grau de interdependência sistêmica entre eles.

⁴⁷ Baldissera e Morin criticam a separação proposta por René Descartes. Importante separar, afirma Morin, mas é preciso juntar novamente, e novamente separar e juntar, em movimentos sucessivos.

⁴⁸ O Capítulo 6 explora esses mesmos princípios aplicados à cultura.

complementares como ordem e desordem, colaboração e resistência, regulam o funcionamento do sistema. Participantes reconhecem-se pela alteridade. Pelo diálogo, pelas discussões, pelos debates, exercitam-se as diferenças, agentes fomentadores de interpelações e desestabilizações de onde surgem novos desdobramentos, fontes de novas significações. Organizações que formatam os seus colaboradores por regras de como pensar e agir para serem “aprovados” podem estar na realidade inibindo a diversidade, o que seria equivalente a impor barreiras às reflexões críticas e discussões e, conseqüentemente, favorecendo a superficialidade; 2) **Recursivo**: efeito é causador do que causa, construído pelo que constrói, produzido pelo que produz, formado pelo que forma. Pela recursividade, ao interagir, indivíduos constroem a sociedade e são por ela retroativamente construídos. As organizações em diferentes tempos e intensidades se constituem em resultados provisórios, em constante mutação; sofrem influências diversas pelo entorno cultural, social, ecológico, político, entre outros; são produtoras e produto do meio; 3) **Hologramático**: as partes estão manifestadas no todo e o todo nas partes, porém, o todo possui qualidades e propriedades não encontradas nas partes, e as partes não estão completamente inseridas no todo. Por exemplo, o todo é *mais* que as partes quando se considera o resultado das relações realizadas pelos indivíduos na organização, em um contexto específico; e o todo é *menos* que as partes quando se considera que cada indivíduo é portador da cultura dos grupos aos quais pertence. O hologramático ultrapassada o holismo, foco único no todo, e o reducionismo, foco único nas partes. Morin propõe intercalar movimentos sucessivos de aproximação e de afastamento do objeto a fim de trabalhar os dois enfoques, parte e todo, como mencionado anteriormente (MORIN, 2005).

O *paradigma da complexidade* permite a compreensão do contexto contemporâneo que acolhe contradições e respostas não conclusivas e absolutas, e das implicações que materializam as relações e interações. O próprio conhecimento, por ser infinito, implica o reconhecimento de um princípio de não totalidade, de imperfeição, de incompletude, de incerteza...

Aprendizagem Coletiva

Sendo o ser humano complexo, a organização complexa, o mundo complexo, fica cada vez mais difícil para um único indivíduo dominar um campo de conhecimento, considerando a sua extensão e a sua profundidade, o imbricamento com outras disciplinas, e ainda mais do que isso: o seu dinamismo, que pode invalidar todos os itens anteriores. A

complexidade forçou a multidisciplinaridade, a multiplicação de papéis, a expansão dos processos. Tornou-se crucial a interação entre profissionais, minimamente para intercâmbio das interfaces que possuem em comum, para conseguirem desempenhar seus papéis e cumprirem seus objetivos. Especialistas dependem uns dos outros.

Muitos autores afirmaram até agora neste estudo, sem muito destaque, que aprender é uma ação coletiva: Nonaka e Takeuchi, Gorz, Morin. Jared Diamond vai além ao defender que não existem criações individuais, existem apenas criações coletivas, uma vez que os inventos são sempre derivativos de inventos predecessores ou de conceitos existentes que sustentam sua fundação⁴⁹:

A forma do invento finalmente adotado poderia ter sido um pouco diferente sem a contribuição do inventor reconhecido. Mas a questão [...] é se o padrão da história mundial teria sido alterado significativamente se algum gênio inventor não tivesse nascido em determinado lugar e em determinado momento. A resposta é clara: nunca houve essa pessoa. Todos os inventores famosos reconhecidos tiveram precursores e sucessores capazes e fizeram os aperfeiçoamentos numa época em que a sociedade estava em condições de usar o produto deles (DIAMOND, 2001: 245).

Um caso polêmico para os brasileiros é o da invenção do avião. Para o Brasil, o pai da aviação se chama Alberto Santos Dumont. Para o resto do mundo, os pais foram os irmãos Orville e Dayton Wright. O *Flyer 1*, dos irmãos Wright, alçou voo em 1903 e o *14 Bis*, do Santos Dumont, em 1906, antes portanto o dos Wright. Mas questionáveis as condições e a duração de voo do primeiro, sendo o segundo mais independente das variáveis climáticas e permaneceu no ar por um período mais longo, fato que favorece a Santos Dumont. Entretanto, antes deles outros se empenharam na construção de engenhocas voadoras imitando os pássaros, como o próprio Leonardo Da Vinci. E depois deles muito se precisou aperfeiçoar para chegar à tecnologia das aeronaves contemporâneas.

Pierre Lévy afirma que uma única mente é insuficiente para comportar todo o conhecimento, que se materializa *apenas* no coletivo. Cunhou o termo Inteligência Coletiva que denomina “*pharmakon*”, significa ao mesmo tempo veneno e remédio em grego arcaico, cuja tradução mais aproximada no português seria “droga”. Remédio porque, pelo movimento “socializante, descompartmentalizante e emancipador”, estabiliza a mutação técnica; Veneno porque, pelo mesmo movimento, acaba por acelerá-la (LÉVY, 2010: 30). Múltiplas contribuições chegando das várias geografias, vinte e quatro horas por dia, acabam gerando mais contribuições, mais informações a serem consumidas e digeridas, mais campos afetados, configurando um movimento que já existia antes, mas agora, com o suporte das tecnologias

⁴⁹ O Capítulo 3 aborda o aprendizado como ação coletiva, e o Capítulo 4 explora criações culturais derivativas.

da informação, acabou acelerado.

O pensar coletivo parece ser a chave para lidar com a complexidade porque estabelece o ponto de partida: um olhar confrontado com outros olhares, múltiplas luzes a iluminar partes, formando a visão do todo. A criação coletiva ocorre pela fusão de ideias ou pela tensão entre ideias. Na fusão são feitas associações livres de forma a haver propagação das visões; Na tensão, o confronto busca a avaliação e o aprimoramento dos achados.

Henry Jenkins traz um exemplo de produção coletiva de fãs do bruxo *Harry Potter*, saga concebida por J. K. Rowling. Uma legião de simpatizantes, provenientes de diferentes etnias, raças e nações, comandada por uma adolescente, fundaram um jornal na *web*⁵⁰ de nome *The Daily Profet* (O Profeta Diário), homônimo ao do livro. Com o periódico, tinham um empreendimento comum: postar notícias do mundo imaginário de *Hogwarts*⁵¹, escola na qual cada fã criava seu personagem fictício que se juntava aos originais e aos personagens criados pelos demais participantes, e todos conviviam harmoniosamente. Por meio de fantasias entrelaçadas, as *Fan Fictions* (*Fan Fics*) cultivavam o universo ficcional, escrevendo notícias, artigos e romances, que somaram mais de trinta mil títulos. A exploração de pontos de vistas de vários personagens, de momentos perdidos ou abandonados na trama, de possibilidades não desenvolvidas no enredo, eram um espaço de desenvolvimento valioso para o grupo. A derivação de produtos culturais existentes permite “pular” a fase de apresentação dos personagens e concentrar a energia na pura dominação da arte de escrever, no aperfeiçoamento das habilidades de comunicar suas ideias, além de outros facilitadores do aprendizado. Antes de serem publicados, os textos passavam por um filtro, constituído de mentores, membros da comunidade, responsáveis por ler e criticar as produções quanto à escrita e à coerência com o mundo do bruxo, até que atingissem um nível de qualidade mínimo para serem divulgados no jornal. Muitas vezes a referência a trabalhos profissionais intimida os aprendizes por enxergarem uma distância intransponível entre o que um e outro são capazes de gerar. O acesso a produções amadoras inspira os aspirantes a escritores a aprimorar suas próprias histórias e a se aventurar em outras direções não exploradas, como andaimes de suporte para chegar à condição de proficiência. Adicionalmente, o contato com especialistas pode trazer alguma inibição aos iniciantes, obstáculo transposto neste modelo em que todos fazem parte da mesma comunidade (JENKINS, 2008: 227-269).

Existem outros exemplos de produções coletivas como a *Wikipédia*, e softwares de

⁵⁰ WWW – World Wide Web.

⁵¹ Hogwarts é o nome da escola de bruxos adolescentes, na qual Harry Potter ingressou ao completar 11 anos.

código aberto (*open source*), como o sistema operacional *Linux*, partindo de um núcleo inicial básico, disponibilizado gratuitamente, e incorporando contribuições derivativas de voluntários. Pierre Lévy apresenta outras aplicações práticas para o pensar coletivo usando como meio as redes digitais interativas, que denomina Ciberespaço:

O ciberespaço, dispositivo de comunicação interativo e comunitário, apresenta-se justamente como um dos instrumentos privilegiados da inteligência coletiva. É assim, por exemplo, que os organismos de formação profissional ou de ensino a distância desenvolvem sistemas de aprendizagem cooperativa em rede. Grandes empresas instalam dispositivos informatizados de auxílio à colaboração e à coordenação descentralizadas (os “groupwares”) Os pesquisadores e estudantes do mundo inteiro trocam ideias, artigos e imagens, experiências ou observações em conferências eletrônicas organizadas de acordo com os interesses específicos. Informatas de todas as partes do planeta ajudam-se mutuamente para resolver problemas de programação. O especialista de uma tecnologia ajuda um novato enquanto um outro especialista o inicia, por sua vez, em um campo no qual ele tem menos conhecimentos (LÉVY, 2011: 29).

Lévy está se referindo aos Grupos de Usuários ou às Comunidades de Praticantes que utilizam um produto, por exemplo, e se reúnem periodicamente para definir requisitos e melhorias desejados nas próximas versões, discutir defeitos e soluções paliativas. Uma possível plataforma seria o *Social Learning*⁵², o aprendizado por meio de redes sociais, fóruns de debate e discussão com a mediação de especialistas, no qual *membros* postam suas dúvidas e os *contribuintes* incluem comentários com suas recomendações, pensamentos e percepções. Uma postagem poderia ser a exposição de uma oportunidade de vendas em um potencial cliente e a recomendação dos especialistas sobre os produtos e serviços no portfólio para atender àquela necessidade, ou seja, no campo, os profissionais não atingiram ainda o nível da *sabedoria*, para aplicar o conhecimento teórico na prática, e precisam do auxílio de colegas e gurus. Gurus não conseguem estar presentes em todas as situações, é preciso multiplicar agentes, propagar o conhecimento. Periodicamente o mediador captura as perguntas mais frequentes para consolidar em uma base de conhecimento para acessos futuros.

Nonaka e Takeuchi também acreditam no coletivo, no potencial do grupo, e mais do que isso, no papel central que ocupa no processo de criação do conhecimento.

O grupo funciona como elemento “de síntese” do conhecimento. Quanto mais autônoma, diversificada e auto-organizada a equipe, maior sua eficácia como elemento de síntese. Assim, a integração dinâmica de indivíduos (A) e a organização (B) criam uma síntese na forma de uma equipe auto-organizada (C) que desempenham um papel central no processo de criação do conhecimento. Oferece o contexto no qual os indivíduos podem interagir entre si. Os membros da equipe criam

⁵² O Gartner publicou em maio de 2014 a recomendação de investimento imediato (próximos 12 meses) nessa iniciativa para as organizações.

novos pontos de vista através do diálogo e da discussão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997: 280-281).

O giro das espirais definidas pelos autores, epistemológica e ontológica, assemelha-se ao giro de engrenagens se encaixando e produzindo o conhecimento. Os pontos de encaixe ocorrem nas células: 1) **Combinação-Indivíduo e Combinação-Grupo**: indivíduos validam postulados e ensinam e aprendem. 2) **Externalização-Grupo e Externalização-Organização**: competências coletivas se convertem em desempenho e resultados; 3) **Combinação-Organização e Combinação-Grupo**: grupos se transformam em referências e inspiram novos grupos; 4) **Internalização-Grupo e Internalização-Indivíduo**: os integrantes do grupo aprendem e elevam a maturidade profissional, e o grupo estabelece novas práticas. Pelo exposto, nota-se que o grupo é elo entre os indivíduos e a organização, razão da sua importância (SABBAG, 2007: 292-303).

Como ilustrado na Figura 12, o percurso da espiral do conhecimento parte da interação em grupo (Célula Combinação-Grupo) para validação e intercâmbio de conhecimento, fomenta a geração de ideias e de projetos para concretizá-las (Célula Socialização-Grupo e Socialização-Indivíduo) e promove a apropriação do conhecimento (Célula Internalização-Indivíduo e Internalização-Grupo) pela experiência, para reverter em desempenho para a organização (Célula Internalização-Organização).

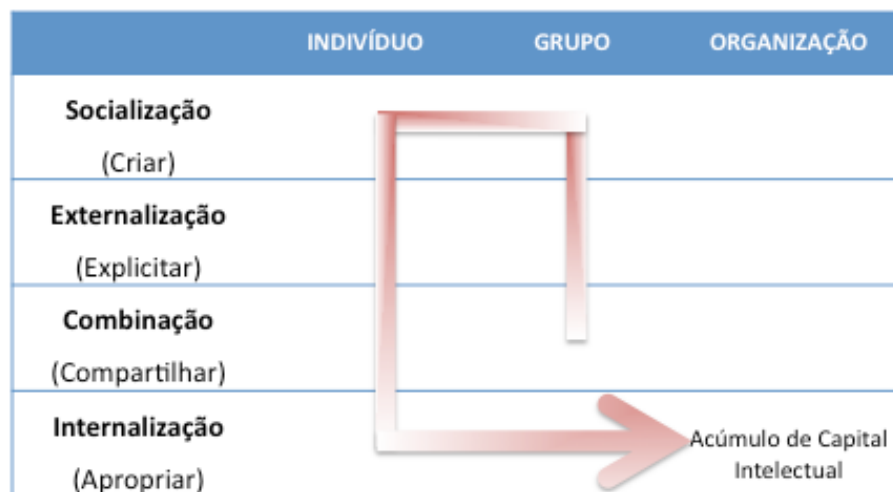


Figura 12: Espiral do Conhecimento partindo das interações em grupo

Fonte: Adaptação da autora seguindo esquema de SABBAG

Segundo Sabbag, as organizações podem potencializar o intercâmbio de informações pela adoção de iniciativas como: 1) Banco de ideias; 2) Programas de estágios, *trainees* ou

integração de novatos; 3) Treinamento durante o trabalho (*on the job training*); 4) Universidades corporativas virtuais ou reais (*Learning centers*); 5) Reuniões periódicas, convenções, seminários e palestras; 6) Equipes multidisciplinares de projetos; 7) Mentores (*coaching*); 8) Sistema de avaliação de competências; 9) Relatórios de desempenho, informativos, publicação de livros e artigos; 10) Bibliotecas e programa de leituras; 11) Intranet, e-mail, bases de conhecimento; 12) *Benchmarking*, melhores práticas (*Best Efforts*), lições aprendidas (*Lessons Learned*); 13) Sistema de Inteligência Competitiva; 14) Pesquisas básicas, aplicadas, de mercado ou com *stakeholders*; 15) Voluntariado e ações sociais (SABBAG, 2007: 214-215).

Stavros Xanthopoylos sugere as seguintes iniciativas para captar e distribuir lições aprendidas, que podem ser estendidas para outros tipos de conhecimento⁵³: 16) Propagação por meio de especialistas; 17) Apresentações; 18) Visitas informais a outros setores; 19) Conversas informais com colegas; 20) Processos de auditorias internas ou externas; 21) Projetos de Melhoria Contínua; 22) Conferências/Simpósios; 23) Reunião inicial ou final de projeto; 24) Oficinas de Trabalho (*workshops*); 25) Consultores internos multiplicadores; 26) Mentoria; 27) Contato com outras empresas (*Benchmarking*); 28) Publicações internas/jornal da empresa; 29) Rede interna da empresa (*intranet*); 30) Envio dirigido; 31) Envio geral; 32) Disseminação ativa (no contexto de seu processo de tomada de decisão); 33) Disseminação proativa; 34) Disseminação reativa (por iniciativa de quem necessita); 35) Eventos incentivados de propagação de Lições Aprendidas; 36) Portal do Conhecimento (base de dados, de informações e de conhecimento); 37) Reuniões com Equipes de Trabalho; 38) Revisão de Procedimentos Operacionais; 39) Recomendações de Equipes de Projetos; 40) Projeto de transferência de Melhores Práticas; 41) *Storytelling*⁵⁴ – narração de histórias (XANTHOPOYLOS, 2005: 111-113).

A essas iniciativas, poderiam ser acrescentadas outras: 42) Fóruns para debates; 43) Grupos de Usuários ou Comunidade de Praticantes; 45) Prototipação; 46) *Gamificação* (*Gamification*) – uso de elementos de jogos no aprendizado corporativo.

Para melhor compreensão das iniciativas, na Figura 13 elas foram classificadas nas fases de conversão do conhecimento. Seu uso, porém, não se limita à fase apontada, algumas podendo ser utilizadas em mais do que uma, como, a produção de relatórios ou a escrita deste texto acadêmico (9) pode se dar na Internalização, na apropriação de um conceito, e não na

⁵³ Iniciativas também apresentadas no Capítulo 6.

⁵⁴ Neste estudo, *storytelling* significa uso de narrativas, sejam orais ou escritas.

Combinação, como indicado. Na Combinação extrai-se informações de outras fontes, orquestrando-as. A reunião de equipes (37) se dá na Socialização quando há intercâmbio de ideias, mas a formalização de conceitos ocorre na Externalização, assim como a própria verbalização.

Storytelling (41) e *Gamificação* (46) merecem um destaque, pois parecem permear as demais. A narração de histórias, embora classificada na fase Combinação, em que seria usada em um treinamento, também poderia ser utilizada na Internalização, quando a história alcança uma compreensão mais profunda, na vivência de uma experiência por intermédio do depoimento de outros (experiência indireta). O mesmo ocorre com a *Gamificação*. O uso clássico, o primeiro que viria à mente seria na Internalização, em que o jogador vivencia o jogo como uma simulação da realidade. Mas também poderia ser usada na Socialização, em uma campanha de ideias no formato de uma corrida de Fórmula 1, visando resolver um problema de otimização no processo de reembolso de despesas, e o vencedor ganharia como prêmio duas entradas para o evento, podendo convidar um colega. A transformação de um conteúdo em jogos de empresa ou em narrativa, seria um exemplo de uso na fase de *Externalização*. E assim por diante.

Fases	Iniciativas
Socialização (Criar)	1, 2, 3, 6, 7, 19, 23, 25, 26, 27, 37, 42, 43
Externalização (Explicitar)	13, 14, 20, 45
Combinação (Compartilhar)	4, 5, 9, 10, 11, 16, 17, 22, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41
Internalização (Apropriar)	8, 12, 15, 18, 21, 24, 46

Figura 13: Classificação das Iniciativas nas fases de Conversão do Conhecimento

Fonte: A autora com base nas iniciativas sugeridas por Sabbag, Xanthopoulos e próprias

As organizações usam iniciativas de grupos há anos, afirma Drucker, então, qual o propósito de se recomendar algo que já foi adotado pelas organizações?

A maior parte do trabalho humano é executada por equipes; os eremitas são extremamente raros. Até mesmo os mais solitários artistas, escritores ou pintores, dependem de outras pessoas para que seu trabalho seja eficaz – o escritor depende de um editor, de uma gráfica, de uma livraria; o pintor, de uma galeria de arte, e assim

por diante. E quase todos nós trabalhamos em relacionamento muito próximo com nossos companheiros de equipe. Fala-se muito em “criação do trabalho em equipe”. Isso é um engano, pois pressupõe-se que as organizações existentes não são organizações em equipes, o que é falso (DRUCKER, 1999: 73).

A questão é que apenas a formação de grupos não basta; É preciso chamar a atenção para garantir: 1) Diversidade para que pelos contrastes faça emergir a visão sistêmica (hologramático); 2) Ambiente de confiança em que as pessoas se sintam estimuladas a colaborar, pela valorização da contribuição de cada um (dialógico), sem hierarquia, um espaço aberto para todos exporem suas ideias sem críticas, ou medo de perder poder, prestígio ou até mesmo o emprego. Uma contribuição serve de pilar para a seguinte, um membro do grupo completa e complementa o raciocínio do outro (recursivo). O desafio não é apenas juntar pessoas, mas atentar para o que se passa quando um grupo se encontra reunido.

Comunicação voltada para a Aprendizagem

A Figura 14 ilustra a *Pirâmide da Aprendizagem*, publicada pelo instituto *National Training Laboratories* (NTL) a partir dos resultados de uma pesquisa sobre a retenção de conteúdos, decorridos 30 dias da exposição a eles por diferentes metodologias de ensino. Apesar de antigo, datar de 1960, esse estudo é relevante por apurar cada mediação isoladamente das demais, o que na atualidade seria difícil, uma vez que se encontram mescladas e portanto contaminadas.

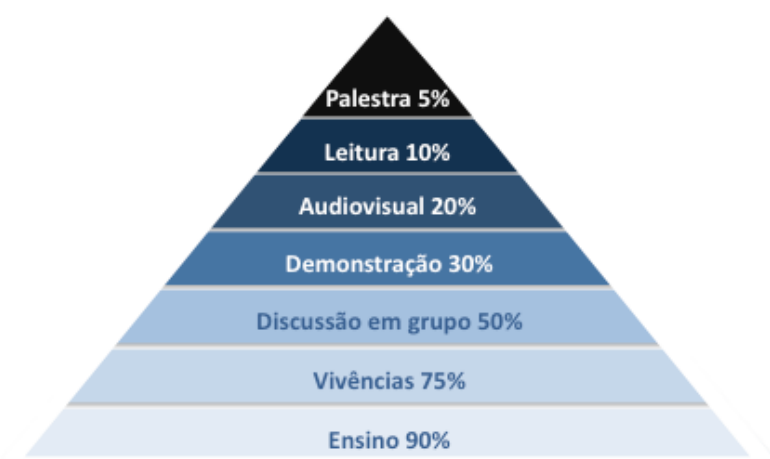


Figura 14: Pirâmide da Aprendizagem: Taxa Média de Retenção

Fonte: Adaptação da pesquisa do NTL, apud SABBAG 2007, p.135

Observa-se que apenas 10% do conteúdo lido é retido, sem vivência (75%) ou

discussão (50%). Ou seja, não basta a leitura para reter, é preciso reforço, trabalhar um pouco mais com o conteúdo. Os resultados mostram que o caminho que leva a maiores índices de fixação do aprendizado passa pelo uso de interações grupais para fomentar a criação do conhecimento.

O maior de todos os índices de fixação foi atribuído ao ensino, 90%, comprovando que a melhor forma de aprender é ensinar. Quem transmite os seus saberes os retém em maior grau do que aquele que recebe os ensinamentos. Novamente a confirmação da importância das interações grupais, nas quais os membros ora ensinam e ora aprendem, para promover a consolidação do aprendizado⁵⁵.

Um ponto a se destacar é a importância da linguagem. Sigmund Freud, endossado posteriormente por Carl Jung, defendia a cura pela fala. O falar força a mente a recordar o tema e a ressignificar, substituindo a perspectiva anterior pela atual. Sob a ótica da Psicanálise de Freud e da Psicologia Analítica de Jung, o paciente possui um distanciamento maior do trauma e, ao falar, revive a experiência, agora munido com novas armas para se defender de maneira diferente da que fez na primeira vez. Morin já destacou que foi a linguagem que fez o homem e não o contrário (MORIN, 1979). O uso da linguagem obriga a organizar o pensamento, ativa conexões. Perguntas estimulam a navegação pela mente em busca de respostas e comentários. Considerando que a capacidade de esquecer é tão ativa no ser humano quanto a capacidade de lembrar, talvez até mais acentuada, é preciso falar, e falar com frequência para manter viva a memória.

Segundo a espiral de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, para se apropriar do conhecimento, adquirir conhecimento tácito, é necessária a verbalização na forma escrita ou falada. A linguagem evidencia lacunas que exigem reflexão para serem preenchidas, gerando compreensão em nível mais profundo.

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência de conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente a experiência de outros (ou seja, reexperimentá-las) (NONAKA; TAKEUCHI; 1997: 78).

Nonaka e Takeuchi também sugerem que ouvir ou ler histórias gera conhecimento tácito pela experiência indireta.

⁵⁵ Apesar das preferências individuais, aprendizes que fixam melhor o conteúdo usando métodos visuais, auditivos ou sinestésicos, e para os quais esses índices poderiam variar, o que se analisa nesse estudo é a média.

[...] A internalização também pode ocorrer sem que na verdade se tenha de “reexperimentar” as experiências de outras pessoas. Por exemplo, se ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito (NONAKA; TAKEUCHI; 1997: 78).

Ou seja, o aprendizado além de passar pelo coletivo, passa pela linguagem. Pierluigi Piazzzi, professor de cursinho que observou de perto a capacidade de centenas de alunos absorver conhecimento para os exames vestibulares, faz um contraponto sobre a linguagem. Compara o conteúdo a ser apresentado a uma paisagem, e a linguagem ao vidro de uma janela. Se a vidraça é transparente, é possível enxergar com nitidez o que há do outro lado. Quando é esteticamente muito bela, pode distrair o aprendiz, atrair a atenção para si, como um vitral (PIAZZI, 2005). A metáfora de Piazzzi pode ser estendida: uma vidraça suja representando os ruídos na comunicação ou vocabulário rebuscado, inadequado para o público, ou ainda, a vidraça respingada de chuva quando a comunicação se dá em uma língua estrangeira. Além dos vidros nos óculos de Kant ainda existe o vidro da janela de Piazzzi que separam o observador daquilo que está sendo observado.

Em muitas organizações, a comunicação carrega mensagens em linguagem formal, que impõe uma distância entre os colaboradores e a gerência. Além disso, mostram apenas um lado, o positivo, e acabam perdendo credibilidade. O líder imediato é uma camada intermediária, portador de mensagens de baixo para cima e de cima para baixo, para um lado, para o outro, agente de mudanças e multiplicador. Quando preparado, segundo Else Lemos, utiliza linguagem informal, aproximando-se do seu time, criando aquele ambiente propício ao diálogo aberto, ao falar e ao ouvir, à troca de experiências, de conhecimento, mencionado anteriormente, o *Ba*, reforçando o relacionamento e a confiança. Tais líderes reforçam a proximidade, a empatia e o sentimento de pertencimento (LEMOS, 2011).

A comunicação interna acontece o tempo todo, em fluxos ascendentes, descendentes, horizontais, circulares, em contextos formais e informais. A rede formal de comunicação, composta principalmente pelos canais e veículos formalmente estabelecidos pela organização, é apenas um dos elementos da comunicação interna. Nos corredores, nas rodas de bate-papo, as informações se transformam, são debatidas, ampliadas. Nesse sentido, é cada vez mais abrangente e desafiador o papel das lideranças como comunicadoras e agentes multiplicadores das decisões corporativas. A comunicação face a face tem um papel decisivo na gestão de mudanças. O conceito de capacitação em comunicação deve ser parte das estratégias e ações de comunicação interna, ampliando-se, assim, a rede de multiplicadores exponencialmente. Superiores imediatos preparados para comunicar mensagem fazem a diferença em todas as fases de um programa de comunicação, pois reforçam os atributos de proximidade, empatia e pertencimento (LEMOS, 2011: 159-160).

A comunicação informal, protocolo normalmente adotado pelos grupos, elimina as barreiras da linguagem, na analogia com a janela, deixa a vidraça transparente, permitindo a

visão clara da paisagem. Nonaka, Tayama e Konno reconhecem a importância da linguagem para a criação do conhecimento:

Knowledge producers need to be able to create their own concepts and express them in their own words and thus should be able to use language effectively. Language here includes tropes (such as metaphor, metonymy, synecdoche), 'grammar' and 'context' for knowledge, and non-verbal visual language such as design. Each mode of knowledge conversion requires different kinds of language for knowledge to be created and shared effectively. For example, non-verbal language such as body language is essential in the socialization process, as tacit knowledge cannot be expressed in articulated language. In contrast, clear, articulated language is essential in the combination process, as knowledge has to be disseminated and understood by many people. In externalization, tropes such as metaphor, metonymy and synecdoche are effective in creating concepts out of vast amounts of tacit knowledge. Therefore, knowledge producers should carefully choose and design language according to the process of knowledge creation⁵⁶ (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2010: 26).

A comunicação é o processo chave da GC. “Poderíamos mudar as teorias de Gestão do Conhecimento para criar teorias de Gestão da Comunicação, porque na verdade é disso que se trata: comunicação voltada para a aprendizagem”, defende Sabbag (SABBAG, 2012). Na dimensão do ser humano, a comunicação é a base da educação, da aquisição de cultura e da personalidade. Na dimensão do grupo, as atividades são de natureza cooperativa, porque o homem vive em sociedade. Na dimensão da organização as interações são o sustentáculo do seu desempenho e, conseqüentemente, determinantes do seu sucesso, porque a organização não é um sistema fechado, pelo contrário, é um sistema aberto ao mundo exterior.

O Papel do Líder

Para Sabbag, a importância do líder é relativa, depende do tipo de liderança e do tipo de liderado. Se a equipe é dependente, precisa de um líder orquestrador, pois o resultado depende do seu pulso. No extremo oposto, se a equipe é madura, formada por consultores ou por profissionais com alto nível de senioridade, em que predomina um ambiente de confiança mútua, com objetivos comuns que prevalecem sobre os individuais, o papel do líder passa a

⁵⁶ Produtores do conhecimento precisam ser capazes de criar seus próprios conceitos e expressá-los em suas próprias palavras e, assim, deveriam ser capazes de usar a linguagem efetivamente. Linguagem aqui inclui figuras de linguagem (tais como metáforas, metonímias, sinédoques), ‘gramática’ e ‘contexto’ para o conhecimento, e linguagem visual não-verbal tal como o *design*. Cada modalidade de conversão do conhecimento requer diferentes tipos de linguagem para que o conhecimento seja criado e compartilhado efetivamente. Por exemplo, a linguagem não-verbal tal como linguagem corporal é essencial no processo de socialização, assim como conhecimento tácito não pode ser expresso em linguagem articulada. Como contraste, linguagem articulada e clara é essencial no processo de combinação, pois o conhecimento deve ser disseminado e entendido por muitas pessoas. Na externalização, figuras de linguagem são efetivas na criação de conceitos a partir do vasto conteúdo de conhecimento tácito. Entretanto, produtores do conhecimento deveriam escolher com cuidado e desenhar a linguagem de acordo com o processo de criação do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2010: 26, tradução nossa).

ser o de servidor (SABBAG, 2012).

Alvarenga conclui de seus estudos que o compartilhamento “romântico” não vigora na GC, que requer aval das lideranças, comprometimento *top-down* (da alta gerência aos funcionários) e *bottom-up* (dos funcionários para a alta gerência) e alinhamento estratégico, tático e operacional em torno dos fatores críticos de sucesso da organização (ALVARENGA NETO, 2005: 372-373).

Nonaka e Takeuchi criticam a abordagem *top-down* (da alta gerência aos funcionários), vinculada à Teoria Clássica da Administração, que segue o modelo hierárquico e se limita ao conhecimento explícito, negligenciando o tácito. A alta gerência cria planos e manuais de instrução, sem abertura para questionamentos por parte dos funcionários. Criticam também a abordagem *bottom-up* (dos funcionários para a alta gerência), vinculada à Teoria Humanística, que segue o modelo da autonomia e da auto-organização, adequado para explorar o conhecimento tácito, mas negligencia a interação, o compartilhamento desse conhecimento. E propõem o modelo *middle-top-down* (da gerência média para a alta gerência para os funcionários), em que os gerentes de nível médio são colocados no centro da criação do conhecimento. Eles são produtores do conhecimento e se localizam na intersecção do fluxo de informação horizontal com o vertical, facilitam o intercâmbio intensivo, e buscam conciliar a expectativa da alta gerência com a execução na linha de frente, por meio do diálogo aberto e significativo que revela o conhecimento tácito oculto, que não seria revelado de outra forma (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O papel chave da gerência média é conciliar as expectativas da alta gerência com os resultados da operação, aproximar a visão distante, do alto, à visão próxima do dia a dia na linha de frente (visão sistêmica, conectando o todo e as partes), compatibilizar a visão panorâmica à visão em *close*, e agir e reagir rápida e efetivamente às mudanças, “improvisar”, adaptando-se ou transformando-se – reinventando-se (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2010).

A implantação da GC nas organizações depende de uma abordagem integrada, que impulse a rotação da espiral, depende de um fluxo sistêmico que conecte as partes em um todo, ao que Xanthopoylos chamou de “Capilarização do Conhecimento” e usou a metáfora da oxigenação do corpo humano para a organização, tendo o sangue como veículo o primeiro, e agentes multiplicadores o segundo.

No corpo humano, o sistema circulatório é composto de artérias, veias e capilares. Essa capilarização do sistema permite que sejam alcançados todos os pontos que necessitam de oxigenação, usando-se o sangue como veículo. O processo de alimentação das células envolve levar oxigênio a elas e delas retirar o dióxido de

carbono, para ser devolvido ao ambiente, enquanto oxigênio é recapturado no pulmão e redirecionado para uma nova oxigenação das células do corpo. Esse processo de captura, transformação, uso e reuso é um dos fatores mais importantes para o funcionamento do corpo, que permite que o ser humano sobreviva⁵⁷. Esse paralelo está associado com a organização, de forma que a organização é o corpo que pode se beneficiar com a geração e compartilhamento das lições aprendidas, representado pelo ciclo dos gases no sistema. Isso é realizado através de agentes que levam e coletam esses elementos em todos os pontos do sistema, ou seja, o sangue. Os agentes podem ser pessoas ou ferramentas de tecnologia de informação que, quando combinados com mecanismos de compartilhamento e transferência, formam um “sistema circulatório” que poderá interligar a rede de conhecimentos das lições aprendidas da empresa (XANTHOPOYLOS, 2005: 12-13).

Os agentes multiplicadores não são apenas pessoas; podem ser ferramentas. Agentes não são apenas líderes superiores imediatos na estrutura organizacional hierárquica, podem ser gerentes de projetos em um estrutura matricial, ou líderes técnicos, circunstanciais e situacionais, nas organizações matriciais, nas quais os membros assumem o comando conforme o momento, como em uma força-tarefa (*task force*) para resolver uma crise.

Se os líderes estimularem um ambiente de confiança e também os líderes dos líderes, formarão uma rede em que o diálogo flui naturalmente em múltiplos sentidos, múltiplas espirais, e com ele o aprendizado, contribuindo para a sincronização e energização da organização em torno da direção a seguir, dos objetivos a perseguir e dos conhecimentos a produzir.

Considerações

A aceleração trouxe a pressa, a ênfase no curto prazo, a falta de tempo para absorver detalhes, a simplificação demasiada, a superficialidade. Em um mundo cada vez mais complexo, que demanda uma visão sistêmica para compreendê-lo, os indivíduos estão cada vez mais ansiosos por resultados imediatos e sem tempo nem paciência para analisar os assuntos com seus desdobramentos para finalmente desenvolver o senso crítico. Com o volume de informações disponíveis e que ultrapassaram as barreiras do tempo e do espaço, os seres humanos estão com menos discernimento para priorizar o que é mais significativo, mais importante, mais urgente, mais confiável.

Quanto mais se aumenta o conhecido, mais surge o desconhecido, porque o conhecido traz consigo o desconhecido, aponta para ele, em um entrelaçamento frenético. Quanto mais se sabe, menos se sabe, porque o conhecimento é infinito.

⁵⁷ Baseado em CII - CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE, 199m 7.

A GC é crucial para fomentar a criação do conhecimento, insumo da inovação, semente do futuro. A teoria é tão importante quanto a prática (aplicação e discussão) na fixação do aprendizado. O êxito da GC é determinado pela utilidade no cotidiano, o alinhamento com objetivos profissionais e pessoais. É importante ter-se em mente que a organização é formada por pessoas e a GC apenas será possível se considerar o indivíduo por trás do trabalhador. Cada indivíduo possui uma lente própria através da qual enxerga o mundo, codifica e decodifica mensagens. Esta lente é a sua cultura, seu conjunto de crenças e valores, seu repertório, elementos que influenciam a forma como aprende.

Máquinas são uma extensão do ser humano e não o contrário. Não é possível assimilar conhecimento na memória humana na mesma velocidade em que se salva informação na memória do computador. Seres humanos absorvem os conhecimentos aos poucos, debatendo, esquematizando e praticando, em uma quantidade proporcional ao que já possuíam anteriormente.

A diversidade é fundamental no processo de aprendizagem, pois é na alteridade que o indivíduo percebe a si mesmo e ao outro, e elabora estratégias de acomodação das diferentes perspectivas. A produção coletiva é chave para lidar com a complexidade.

O líder desempenha o papel de agente multiplicador. O líder não necessariamente é o gerente imediato. Pode ser um líder técnico. Gerenciar conhecimento significa promovê-lo, não controlá-lo. O que se gerencia são as condições favoráveis para o intercâmbio, a aprendizagem, a criatividade, a inovação, que o líder pode proporcionar. O ambiente propício à troca de conhecimento é fundamental para permitir o diálogo, e pelo diálogo energizar o fluxo de conhecimento.

A comunicação ocupa um papel central na GC, verbalizar é importante não apenas para compartilhar o que se sabe, em benefício dos outros e da organização; É importante em benefício próprio, para memorizar, para apropriar-se do conhecimento. O uso da linguagem obriga a organizar o pensamento, fechar lacunas, ativar conexões, navegar pela mente em busca de saberes. Considerando que a capacidade de esquecer é tão ativa no ser humano quanto a capacidade de lembrar, é preciso falar, e falar com frequência para manter viva a memória.

CAPÍTULO 3 – O Poder do Conhecimento: o Conhecimento como Valor Essencial da Sociedade Contemporânea e o Alcance da Gestão do Conhecimento

O Contexto das Sociedades

Historicamente a tecnologia se mostra aliada do poder fazer humano, e a intenção do fazer humano fomenta a tecnologia, em um movimento de dar e receber contínuo. No decorrer do desenvolvimento das sociedades humanas, pontos de ruptura introduzem mudanças definitivas, como a invenção do fogo para a Sociedade da Caça e da Coleta; da agricultura para a Sociedade Agrária; da máquina a vapor para a Sociedade Industrial; e do computador para a Sociedade do Conhecimento, alterando profundamente múltiplos aspectos da vida humana.

Na Sociedade do Conhecimento, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) corroe as dimensões espaço e tempo, viabilizou a conexão, a colaboração e a comunicação de muitos para muitos, trazendo como agregado um volume de informações digitais que cresce a taxas inimagináveis. Mais informações demandam mais aprendizado, para transformá-las em conhecimento. E assim gira o mundo, em um círculo vicioso autoestimulado, cada vez mais rápido, para vencer o concorrente e vencer o próprio cliente e seu imaginário, surpreendê-lo, seduzi-lo; e outra volta, e mais uma.

Gerir informação é diferente de gerir conhecimento. Informações habitam arquivos em papel e em *storage*, conhecimentos habitam neurônios em cérebros. Sem os cérebros, as informações são saberes mortos. Para morar nos cérebros como conhecimento, a informação precisa fazer sentido para os seus donos. É preciso considerar a visão de mundo de quem aprende, em muito relacionada à cultura da qual são produzidos e produtores, à qual pertencem fora e dentro da organização, para que adquiram conhecimento e além, sabedoria, capacidade de reagir a situações inusitadas, de improvisar, de criar o novo, o disruptivo, o que a máquina *ainda* não faz, e o que garante a sobrevivência e o sucesso futuro das organizações.

Conhecimento a Serviço do Fazer Humano

Na gênese da civilização humana, a sobrevivência se dava pela caça e pela coleta. Organizados em bandos chefiados pelos mais fortes, e usando ferramentas e armas rudimentares, os seres humanos exploravam seu *habitat* até que os recursos se esgotassem e se vissem obrigados a adotar um novo lar e reinicializar o ciclo.

Com o passar do tempo, o homem foi aprendendo a se defender dos perigos da natureza, a se proteger das intempéries das condições climáticas, inventou a roda, descobriu o

fogo, concebeu a fusão de metais, domesticou animais, desenvolveu a agricultura. Com a colheita em quantidade superior ao que consumia, passou a estocar alimentos e a acumular propriedades, fatores que o fizeram deixar o nomadismo e fixar residência, provavelmente para vigiar e proteger seus pertences, entre outros motivadores. Jared Diamond estabelece uma relação entre a agricultura, a acumulação de bens, a vida sedentária e o desenvolvimento do conhecimento.

Além de permitir a vida sedentária e, conseqüentemente, a acumulação de bens, outra razão fez da produção de alimentos um passo decisivo na história da tecnologia. Foi possível, pela primeira vez na evolução humana, desenvolver sociedades economicamente especializadas constituídas de especialistas não-produtores de alimentos e sustentados por camponeses produtores de alimentos (DIAMOND, 2001: 262).

Não necessitando mais dedicar a totalidade do seu dia ao trabalho braçal de fabricação do próprio alimento, sobrou tempo para a reflexão, e o homem foi aperfeiçoando a teoria e a prática de exploração de recursos minerais, vegetais e animais, criou regulamentações sociais, jurídicas, políticas, econômicas, organizou-se em cidades e posteriormente em nações.

A expansão geográfica, pelo domínio da navegação, promoveu a intensificação da troca de conhecimento, a disseminação de técnicas (métodos) e de tecnologias (ferramentas) entre as civilizações, algumas vezes colaborativamente, e outras vezes em uma relação de conquista, imposta pelo uso da força e pelo controle de armas. Exceto em casos de extermínio, mesmo entre metrópole e colônia, dominante e dominado, existe a acomodação entre o saber existente e o adquirido, e o intercâmbio, ainda que assimétrico.

A invenção do vapor, da siderurgia, da energia elétrica e do automóvel marcaram uma nova era da civilização, em que predominavam as atividades industriais sobre as atividades manuais no processo produtivo. O meio de produção passou a pertencer aos empregadores. A automação eliminou postos de trabalho e compeliu os trabalhadores a se reinventarem, esquecerem ofícios manuais ultrapassados e aprenderem ofícios ligados à operação das máquinas, pré e pós-produção, que garantiriam a sua sobrevivência. As atividades foram fragmentadas e padronizadas para aumentar a produtividade, e os operários desempenhavam funções repetitivas e mecanizadas, como os próprios aparatos que operavam. A produção em escala reduziu os custos dos produtos e os tornou mais acessíveis à população, intensificando o consumo. Na comunicação prevalecia a simplificação das mensagens para torná-las mais acessíveis às massas, seguindo a tendência do que acontecia nas indústrias.

Surgiram os computadores, os satélites, a telecomunicação, e posteriormente a *internet*, que introduziram um ingrediente importante a essa realidade: a flexibilidade. A

pressão de se fazer cada vez mais com cada vez menos levou à transferência das fábricas para localidades de custo produtivo menor, localidades não sujeitas a ações de sindicatos ou com incentivos fiscais dos governos, por exemplo. Expandiram-se os mercados e o foco se deslocou do processo produtivo para o consumidor. Vender apenas uma vez para o mesmo consumidor já não era suficiente para sustentar a “engrenagem produtiva”. Era preciso vender novamente e com alguma frequência, manter um ritmo de compra, garantir um lucro contínuo e crescente.

Mais uma vez a tecnologia tornou factível a marcha e a intenção da marcha fomentou a tecnologia, desta vez a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Conhecer a opinião do cliente por ouvidorias que concentram *e-mails*, pesquisar sua satisfação, estudar o seu comportamento usando *Mineração de dados* em *Data Warehouses* ou *Mineração de textos* pela monitoração de postagens em redes sociais, e cultivar o relacionamento usando um aplicativo de *Customer Relationship Management* (CRM), Gestão de Relacionamento com Cliente, passaram a ser valiosos insumos para modelar a oferta segundo a demanda, neste momento em que a tecnologia permitia a personalização sem onerar o processo fabril.

O anúncio de um produto na grande mídia desperta a atenção do comprador, que o localiza navegando pelos *hyperlinks* da *World Wide Web* (WWW), e o adquire acessando um aplicativo de *e-Commerce*, Comércio Eletrônico, que por sua vez permite o pagamento com o seu cartão de crédito por um sistema de meios de pagamento da bandeira em parceria com o seu banco, e a fabricação pode acontecer posteriormente ao pedido, por encomenda, entrando na programação de um sistema de Planejamento e Controle de Produção pertencente ao aplicativo de *Supply Chain Management* (SCM), Gestão da Cadeia de Suprimentos. Flutuações de demanda podiam facilmente ser assimiladas por meio da compra antecipada, reduzindo ou mesmo eliminando o indesejado estoque, que separa o empresário da sua verdadeira cobiça: o dinheiro.

Surgiu a obsolescência programada, mercadorias com prazo de validade pré-determinado, feitos para durar pouco, e a obsolescência simbólica, mercadorias que saem de moda ou são substituídas por novos com atributos “mais belos, mais práticos, mais modernos, mais rápidos”, ou que simbolizavam o pertencimento a grupos, a elites. Os consumidores passaram a ser convencidos a comprar mais, pela intensificação das propagandas nos meios de comunicação e por outros compradores que trocavam experiências nas redes sociais; foram seduzidos a compensarem suas necessidades nem sempre pertencentes ao reino da matéria, com a aquisição de bens nem sempre necessários.

A mercadoria precisava se revestir de uma roupagem simbólica para se tornar única, sem similar, e não sujeita às leis de regulação do mercado, e à consequente comparação e equiparação de escopo e de preço (GORZ, 2005). O preço deixou de ser uma função do custo. A percepção de valor do consumidor determina o preço, o quanto está disposto a desembolsar para possuir o objeto de desejo, muitas vezes em comparação e contraposição àquilo que lhe custa não possuí-lo, o preço que paga para *ser* mais ou menos feliz.

Conhecimento e Poder

Apesar das tentativas de evitar paralelos no mercado, constituir um monopólio é um estado que tende a ser provisório, pela corrida acelerada dos adversários para alcançar e suplantar tal conquista. O resultado desse movimento são as inovações em intervalos de tempo cada vez menores, que deixam um rastro de informações a serem digeridas e apreendidas, para a partir delas se construir nova camada de informação, para novamente se transformar em conhecimento e em inovação, em agilidade no combate à concorrência.

Usando portais corporativos, as organizações publicam conteúdos para acesso de seus funcionários a repositórios internos, na sua *intranet*. Da mesma forma, publicam conteúdos (não confidenciais) em repositórios externos, na *internet*, para atingir seus clientes, fornecedores e parceiros, seus amigos, mas tais informações são igualmente acessíveis aos seus inimigos.

A *internet* intensificou o intercâmbio entre pessoas e organizações, viabilizou um espaço de colaboração mútua, rompeu a barreira das geografias, das línguas, do sincronismo do tempo, impôs a conexão *always on*, sempre ligado, 24x7 (vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana), elevando a produção de informações a taxas exponenciais. Estima-se que o volume de dados em todo o mundo equivalha a aproximadamente 295 exabytes, ou quintilhões de bytes ($295 \cdot 10^{18}$), sendo o byte equivalente a uma letra ou número ou caractere especial, representados por uma combinação de 8 (ou menos) dígitos binários (0 ou 1), ou bits.

[...] um único exabyte de informação seria o equivalente a todo o conteúdo da biblioteca do Congresso Americano que é considerada a mais completa do mundo. Caso fosse toda gravada em CD de 730 megabytes cada, essa quantidade de dados e de informações formaria uma pilha que iria da Terra até além da órbita da Lua, em um total de 404 bilhões de discos com 1,2 milímetros de espessura cada (STAREC, 2012: X).

Em meio a esse novo *habitat*, cuja paisagem contempla um tipo diferente de mar,

composto não dos elementos químicos H^2O (água) e cloreto de sódio ($NaCl$), mas de 0^n e 1^m (zeros e uns), que se atraem, se repelem e se multiplicam nervosamente, produzindo ondas gigantescas que respingam não apenas nos que se banham, mas naqueles que tomam sol na praia; mais uma vez o homem precisa se adaptar.

Os contribuintes desse ecossistema podem ser imaginados como que distribuídos em uma pirâmide (CAZELOTO, 2008). Quanto mais próximos do topo, mais influentes e estratégicos, quanto mais próximos da base, mais persuadidos e operacionais. Para se figurar uma pirâmide, a base deve ser maior que o cume, o que significa uma maior quantidade de trabalhadores em cargos menores. Se todos desempenhassem funções de nível estratégico, o plano seria elaborado mas nunca concretizado. É preciso que os operários que ocupam a base da pirâmide permaneçam nessa posição ou que tenham um ritmo reduzido de migração para níveis mais altos na hierarquia, e adicionalmente, é preciso formar novos participantes do ecossistema, com grau mínimo de qualificação técnica para substituírem eventuais baixas e, por meio da abundância na oferta, restringirem os salários a patamares baixos, mantendo os custos de produção em posição de competitividade.

A formalização de processos e procedimentos de tramitação entre as áreas por meio de ferramentas de *Workflow* e de administração do ciclo de vida de documentos usando ferramentas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) protegem a organização contra a rotatividade de mão-de-obra, padronizam as tarefas trazendo independência de localidades e de funcionários, prestadores de serviço ou fornecedores, aceleram a aclimação de novos colaboradores.

A oferta em abundância de profissionais qualificados facilita a sua reposição, o que leva à *precarização* dos empregos formais, salários cada vez mais baixos, benefícios mais raros, jornadas de trabalho mais longas, substituídos pela oferta de empregos informais. A escassez leva ao monopólio, ao contrário da abundância que leva à concorrência ameaçadora. A organização, no papel de vendedora, combate a abundância, mas a almeja no papel de compradora, o que se aplica indistintamente a matéria-prima, coisas; e a mão-de-obra, pessoas. Os trabalhadores, por sua vez, se vêm sem alternativa, senão a submissão às regras, a subordinação às classes dominantes, para evitarem o desemprego e a fome, ou por terem sido levados a acreditar que aquele caminho conduz à felicidade.

Nesse ecossistema poucos definem tendências futuras, o que será disponibilizado e usado; muitos ocupam a base, são apenas usuários e consumidores, influenciam em algumas tendências com seus desejos de consumo, e são submetidos a outras, pela imposição das

organizações e dos governos. Nesse ecossistema, para existir privilegiados é preciso “cultivar” operários.

Edilson Cazeloto considera as iniciativas de informatização como uma forma de transferir valores de um grupo social a outros, formando mercado, propagando a hegemonia, a dominação com a anuência do dominado.

A luz indireta da tela é herdeira da utopia da razão iluminista, uma vez que seu brilho representa nos discursos publicitários engendrados, a dissolução das trevas do atraso e a porta que se abre para a emancipação humana (CAZELOTO, 2012: 178).

Pierre Lévy afirma que o “letramento midiático”, a capacidade de lidar com os recursos do computador, é tão fundamental para a sobrevivência na atualidade que se compara à própria alfabetização, ler e escrever, atos que de tão automatizados chegam a ser involuntários.

Para inventar a cultura do amanhã, será preciso que nos apropriemos das interfaces digitais. Depois disso, será preciso esquecê-las (LÉVY, 2010: 132).

Independente da visão mais otimista ou pessimista, e dos graus intermediários, existe uma preocupação legítima: o homem insiste em seu olhar e em sua atitude de predador para com a natureza e para com seus próprios semelhantes, em nome do pronto bem-estar individual. O mundo se transforma em recurso à disposição do fazer humano, como exemplifica Martin Heidegger:

[...] A agricultura tornou-se indústria motorizada de alimentação. [...] O carvão fica estocado no sentido de ficar a postos para se dispor de energia solar nele armazenada. [...] A usina hidroelétrica posta no Reno dispõe no rio a fornecer pressão hidráulica, que dispõe as turbinas a girar, cujo giro impulsiona um conjunto de máquinas, cujos mecanismos produzem corrente elétrica. [...] O Reno continua, de fato, sendo o rio da paisagem. Pode ser. Mas de que maneira? – À maneira de um objeto disposto à visita turística por uma agência de viagens, por sua vez, disposta por uma indústria de férias. (HEIDEGGER, 2010: 19-20)

A natureza se transforma em disponibilidade, como no princípio, em que o homem explorava um território e o descartava quando os recursos se esgotavam, para exercer a sua dominação em outro lugar. Entretanto, recursos são finitos, a Terra está tomada e mudar de planeta não parece ser uma opção válida. Nesse momento, surge a sustentabilidade, uma força contrária para frear o progresso imediatista e irresponsável do ponto de vista do meio ambiente, financeiro e social, além de outros mecanismos de autorregulação como software livres (Linux), enciclopédias colaborativas (Wikipédia), livros eletrônicos gratuitos (*Creative Commons*). Mais uma vez se evidencia a tecnologia em apoio ao desenvolvimento da civilização, agora promovendo uma brecha no sistema dominante, uma rachadura por onde se

expressam múltiplas vozes, dissonantes do coro, mas uma minoria afinada, que faz sobressair a sua linha melódica. O mercado passa a valorizar organizações sustentáveis e a deixar de comprar produtos e serviços quando elucidado algum caso de abuso, e as organizações são levadas a aderir.

A consciência de cidadania deveria ultrapassar os limites de cada família, cada comunidade, cada nação, e se expandir para a esfera planetária, defende Edgar Morin, porque, por estarem todos conectados, ainda mais intensamente com o amadurecimento das redes sociais, pertencem ao mesmo ecossistema, ou seja, questões locais repercutem em âmbito global. Morin propõe uma cidadania amplificada, que transcende tempo, espaço, nação e interesses particulares, com a noção de pertencimento ao mundo e a um destino humanitário comum (MORIN, 2005). Também nesse caso, a tecnologia desempenha um papel chave na promoção do exercício da cidadania, como nas manifestações relativas à Primavera Árabe.

Limites entre os Saberes Mortos e Vivos

O quadro a seguir resume o desenvolvimento das sociedades humanas que, apesar de predominantes no seu tempo, não eliminaram por completo as precedentes, e acabam por influenciá-las com a automação de colheitas, a criação de transgênicos, a robótica na linha de produção, entre outros exemplos.

SOCIEDADE	da Caça e da Coleta	Agrária Aprox. >8000 a.C.	Industrial Aprox. >1750	do Conhecimento Aprox. >1955
AÇÃO	Caçar e coletar	Semear e colher	Operar e produzir	Aprender e inovar
VALOR	Trabalho	Terra	Capital	Conhecimento
TECNOLOGIA	Ferramentas rudimentares, fogo, roda, fonemas	Enxada, foice, arado, barco, telescópio, microscópio, alfabeto	Máquina a vapor, eletricidade, telefonia, rádio, TV, trem, avião	Computador, Telecom, Internet, satélite, foguete, TIC
COMUNICAÇÃO	Oral	Escrita, poucos para poucos	Massificada, poucos para muitos	Multimídia, muitos para muitos

Figura 15: Sociedades Humanas

Fonte: A autora

A força era o principal valor dos profissionais nas Sociedades Agrária e Industrial. Na

Sociedade do Conhecimento, passou a ser o intelecto (Figura 15). O núcleo da Sociedade do Conhecimento é o saber, em detrimento do fazer. André Gorz classifica os saberes em mortos, residentes em máquinas; e vivos, residentes em mentes (GORZ, 2005)⁵⁸. Computadores armazenam dados e informações. Pessoas acumulam conhecimento e sabedoria. Em uma abordagem resumida de Edgar Morin, dado é definido como fato; informação como o dado interpretado; conhecimento como a informação organizada; sabedoria como o conhecimento refletido (MORIN, 2005)⁵⁹. Nonaka e Takeuchi sintetizam duas diferenças entre informação e conhecimento e uma semelhança:

Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997: 63).

André Gorz afirma que dados e informações apenas ganham vida se transformados em conhecimento e em sabedoria pela ação de indivíduos em sociedade (GORZ, 2005). Jared Diamond cita o surgimento simultâneo da agricultura em três pontos diferentes do globo como evidência de que o conhecimento pertence ao universo do coletivo, comprovando que não existe dependência de ações individuais únicas (DIAMOND, 2001).

De qualquer maneira, é possível reconhecer o grau de dependência da Sociedade do Conhecimento com relação à iniciativa e à inteligência humanas. Os bilhões de bilhões ($10^{18} = 10^9 \cdot 10^9$) de bytes acumulados de nada servem sem a interpretação humana. Mesmo a família das mais avançadas tecnologias, a Inteligência Artificial, que surgiu para imitar a capacidade humana de inferir sobre dados e informações ainda não alcançou a total independência. Possui alguma autonomia, porém, em suas diversas ramificações ainda se alimenta de insumos providos pelos humanos. Os sistemas especialistas baseados em regras de inferência, correlacionando dados e conclusões com dosagens de certeza; As redes neurais aprendem com exemplos, mas se exposta a exemplos que não formam padrões, mas exceções, distorcem o modelo, que somente é consertado mediante a ação humana de recalibragem; a Linguagem Natural busca interpretar a linguagem humana que se altera com o tempo pelo uso dos humanos; a Robótica depende do funcionamento mecânico que necessita de manutenção frequente e ajustes esporádicos, além da atualização. O pensamento transcrito em aritmética binária, sim e não, consegue resolver problemas desde que as conexões de sentido tenham

⁵⁸ Divisão apresentada por Karl Marx para trabalho vivo e trabalho morto. Conforme mencionado no Capítulo 2.

⁵⁹ Conforme já mencionado no Capítulo 2.

sido codificadas sem equívoco. Mas e a capacidade de criticar as conexões de sentido⁶⁰? Gorz contribui para essa discussão:

Desde o começo, os pioneiros da Inteligência Artificial tinham definido o espírito humano como sendo tal qual um computador, uma “máquina programável”. [...] Mas eles nunca se puseram a questão principal: aquela da capacidade de definir os problemas para resolver; de distinguir o que é importante e o que não o é, o que tem um sentido e o que não o tem; de escolher, de definir e de perseguir um objetivo, de modificá-lo à luz de acontecimentos imprevistos; e, ainda, mais fundamentalmente, a questão das razões e dos critérios em virtude dos quais os objetivos e os problemas e as soluções são escolhidos (GORZ, 2005: 92).

A diferença fundamental é que o corpo humano funciona como um sistema holístico auto-organizável (MORIN, 1979), o que significa que uma falha em um componente provoca a compensação pelo restante. As máquinas contemporâneas usam a Lógica Difusa (*Fuzzy Logic*), que permite trabalhar nas zonas nebulosas das incertezas, entre o absoluto sim e o absoluto não, e permite o autogerenciamento para perceber falhas de funcionamento e tomar providências para corrigi-las ou operar em modo de segurança até que sejam consertadas. Mas essa aplicação *ainda* se limita a funções específicas e controladas. A completa autonomia seria atingida pela capacidade de criação disruptiva, e seria necessário contemplar várias disciplinas e uma visão holística, não apenas focar em tarefas delimitadas, abrigar o senso comum e desconfiar dele, questionar o óbvio, capacidade essa que teria que ser programada pelo homem, uma cópia dele mesmo, do seu cérebro, composto de neurônios e de sinapses, partes simples de um todo complexo e singular que, se decifrado, poderia explicar a própria vida (MINSKY, 1986), a quintessência do ser (HARAWAY, 2009), e colocaria em xeque a subjetividade humana.

A capacidade criativa é o que diferencia o homem da máquina, mas nem todos os seres humanos estão na posição privilegiada de criar. Os trabalhadores do conhecimento ocupam a base da pirâmide também, como é o caso dos agentes das centrais de atendimento, que seguem o roteiro (*script*) de atendimento e são monitorados pela escuta aleatória e pelos indicadores de performance (KPI – *Key Performance Indicator*) como minutos de espera, percentual de resolução no primeiro nível de atendimento, entre outros. Funções administrativas seguindo processos engessados estão nessa condição e aqui uma constatação: quanto mais codificado o conhecimento em regras, procedimentos, processos, aplicações, documentos, patentes (conhecimento morto), menor o espaço para inovação, maior a rigidez e

⁶⁰ O Capítulo 2 aborda a aprendizagem organizacional por meio das práticas do circuito simples e do circuito duplo, sendo a última voltada para o questionamento das regras de funcionamento, segundo Chris Argyris e Donald Schön.

a resistência ao novo. Seguir procedimentos não exige conhecimento profundo, e o profissional é facilmente treinado e substituído, razão de ocupar a base da pirâmide. Já os trabalhadores com conhecimento não são tão descartáveis quanto os demais, pois, formar tais profissionais implica pesado e intensivo investimento de tempo e de dinheiro, recursos igualmente preciosos, uma vez que a demora na tomada de decisão pode significar prejuízo não apenas imediato, como comprometer ganhos futuros. A atualização e o acréscimo do saber permitem a sobrevivência e a ascensão na escala de poder, para profissionais e organizações, o que justifica a incessante busca pelo conhecimento, aprendizado e desaprendizado, em uma roda-vida que move a todos, pois a imobilidade leva à estagnação e à fome.

O conhecimento sempre esteve por trás da tecnologia, apenas ganhou maior evidência na Sociedade do Conhecimento. A maioria dos trabalhadores se dedica a atividades simbólicas de revestimento do objeto a ser comercializado, e muitas vezes o próprio objeto é imaterial. Com a intensificação do uso das redes mundiais, a produção de informação aumentou exponencialmente e o conhecimento não apenas para operar a tecnologia (letramento midiático) mas para extrair dela o necessário é fundamental para navegar nesse mar. A tecnologia sozinha não garante a longevidade da organização. Sem a capacidade de separar o que é importante do resto, de enxergar sinais e tendências, de reagir ao novo, não se chega longe. A quantidade excessiva de informações distrai, conduz à superficialidade, e a sabedoria de lidar com o desconhecido apenas é adquirida pelo caminho do conhecimento, aparentemente um paradoxo. O conhecimento é o elemento vital na Sociedade do Conhecimento, razão de estar em evidência, assim como está a técnica que dele se encarrega: a Gestão do Conhecimento.

Gestão do Conhecimento ou Gestão da Informação?

Michael Polanyi classifica o conhecimento em explícito, passível de ser transmitido de forma sistemática, e tácito, comparável à sabedoria, profundo e de difícil formulação e comunicação, nomenclatura apropriada e disseminada para o mundo corporativo por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). O aprendizado se dá pela conversão de um tipo em outro e nele mesmo, tácito em tácito (Socialização), tácito em explícito (Externalização), explícito em explícito (Combinação), explícito em tácito (Internalização), em um movimento contínuo que descreve uma espiral e carrega indivíduos,

grupos, a organização e se expande para a sociedade. A interrupção da espiral é o que se busca evitar, pois provoca o bloqueio no fluxo do conhecimento, comprometendo-o seriamente. Transformar o conhecimento tácito em explícito é fundamental para a organização se apropriar dele. Formalizar processos, documentar projetos, registrar patentes... propriedades intelectuais. Mas o conhecimento explícito nunca representará a totalidade do conhecimento da organização, pois o conhecimento tácito em nível mais profundo, não é codificável (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GORZ, 2005). Para externar conhecimento tácito⁶¹, é preciso “massagear” o assunto, fazer analogias, comparações, discuti-lo à luz de diferentes perspectivas (âmbito do grupo), dialogar com outros saberes e sabores⁶².

A criação do conhecimento é uma parte importante da Gestão do Conhecimento, mas não se constitui no todo. A Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como a camada de governança que propicia à organização conhecer o conhecimento que possui e atuar não apenas na criação e manutenção desse conhecimento, mas na construção de sentido, e no apoio à tomada de decisão. Devido ao imbricamento da Gestão do Conhecimento com outras técnicas (disciplinas gerenciais), as tecnologias destinadas ao suporte desse conjunto é abrangente, pois englobam todas aquelas que, de forma integrada e sistêmica, no âmbito interno ou externo da organização, visam a criação, a captação, a transmissão e o armazenamento do conhecimento (ANGELONI, 2005).

Sem a pretensão de esgotar todas as possibilidades, pode-se citar algumas tecnologias entre as mais significativas para a Gestão do Conhecimento: 1) **Workflow**, para automação de processos, sistematização do fluxo de documentos e encaminhamento e escalonamento para níveis superiores de aprovação e de ciência; 2) Gestão Eletrônica de Documentos (**GED**), para acompanhar o ciclo de vida útil de certificados, declarações, apresentações, artigos, atas, minutas de contratos, propostas, comunicados, vídeos institucionais, material de apoio a treinamentos, especificação de produtos e de serviços, entre outros; criação, retenção e descarte, definir níveis de acesso dos usuários e mecanismos de controle de versão; 3) **Data warehouse**, conjunto de dados históricos sobre operações da organização, como vendas, compras, provenientes e integrados de várias fontes (bases de dados e arquivos), permitindo mineração de dados e de textos com múltiplas visões para o suporte à tomada de decisão; 4) **Portais corporativos**, *home pages* com interface gráfica e *hyperlinks* permitem a navegação ao repositório de conhecimento explícito da organização, construído utilizando abordagem

⁶¹ Alguns autores divergem dessa nomenclatura, pois defendem que o conhecimento tácito que pode ser codificado não se denomina tácito, mas sim implícito.

⁶² Tópico abordado no Capítulo 2 com mais profundidade.

top-down, do geral para o específico e a retroalimentação (*feedback*) constante. Os portais podem ser internos, usando a *intranet*, destinado exclusivamente aos colaboradores; externo, pela *extranet*, um canal direto com os colaboradores, prestadores de serviço, clientes, fornecedores e parceiros em geral, cada um com possibilidade de acesso a um determinado subconjunto das informações; e finalmente pela *internet*, acesso ao público em geral (inclusive aos concorrentes).

É importante salientar que a tecnologia facilita, mas sozinha não produz conhecimento nem Gestão do Conhecimento. A tecnologia está associada à informação, um recurso que necessita ser gerenciado assim como o financeiro, o material e o humano, mas gerenciar conhecimento é diferente de gerenciar informação, pela própria natureza daquilo que se gerencia.

A tecnologia precisa ser encarada como uma ferramenta, um dos componentes do ambiente informacional. Nos Estados Unidos, mais de 50% do capital vai para a Tecnologia da Informação. [...] Um terço desses gastos com tecnologia – a impressionante quantia de um trilhão de dólares, equivalente ao PIB brasileiro – acabou sendo desperdiçada por utilização inadequada ou pura e simples falta de uso. O verdadeiro problema é supor que a tecnologia, em si, pode resolver todos os problemas (STAREC, 2012: 50).

A Gestão da Informação se limita às fronteiras do conhecimento explícito, codificado, enquanto a Gestão do Conhecimento engloba também o conhecimento tácito, sob a posse de pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A tecnologia é uma das dimensões constitutivas da organização do conhecimento, porém existem outras, como evidenciam os autores José Cláudio Cyrineu Terra, Donald Schön, Jean Yves Prax e Maria Teresinha Angeloni, cujos modelos estão ilustrados na Figura 16. Terra separa as dimensões em ambiente externo (aprendizado com o ambiente) e interno. No ambiente interno constam os grupos fatores estratégicos (direção), operacionais (cultura, estrutura organizacional, recursos humanos), e infraestrutura (sistemas de informação e mensuração de resultados), este último vinculado à tecnologia (TERRA, 2000); Schön trata a organização como um sistema social, composto de estrutura, relações formais e informais entre indivíduos, tecnologia, implementação de ações organizacionais e teoria, regras de interpretação da realidade interna e externa, partindo de uma proposta funcional (papéis e funções); Prax estabelece a dimensão homem com seu conhecimento, empresa com o conhecimento organizacional e tecnologia com a engenharia do conhecimento coletivo, enfatizando aspectos comunicacionais e tecnológicos; Angeloni propõe um modelo que considera as dimensões infraestrutura, pessoas e tecnologia em equilíbrio (ANGELONI, 2005).

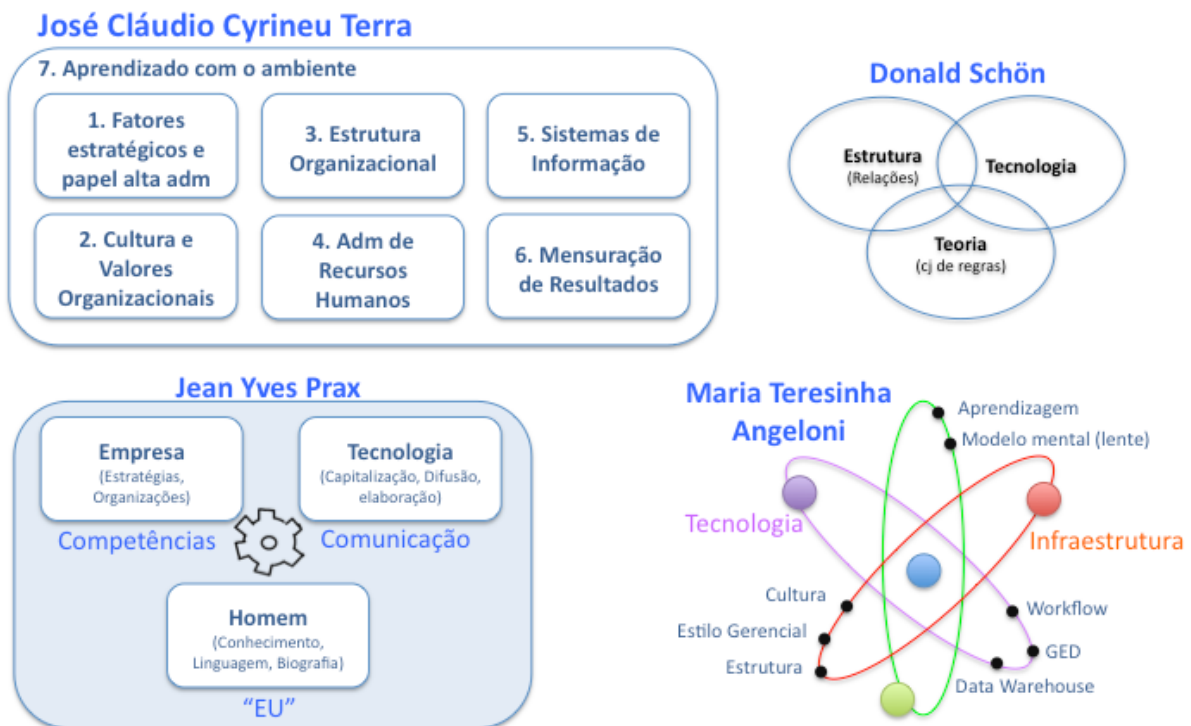


Figura 16: Dimensões da Organização do Conhecimento

Fonte: A autora, com base nos modelos de TERRA, PRAX, SCHÖN, ANGELONI

Esses modelos têm em comum, além da **dimensão da tecnologia**, as dimensões: **do ser humano**, abordado no tópico anterior, por ser ele o agente do aprendizado, do uso e da aplicação da tecnologia ao cotidiano, portador da lente através da qual enxerga o mundo (modelo mental e repertório), e em cuja mente habitará o conhecimento tácito, construído pela interação com o meio e com os semelhantes, que lhe concede sabedoria para reagir ao novo; e **da organização**, com sua estrutura hierárquica ou matricial, por onde trafega o fluxo de informações e do conhecimento, modelo de gestão e estilo de liderança conservador ou liberal, inibindo ou incentivando o intercâmbio de experiências, clima e cultura organizacionais que propiciam um ambiente mais ou menos propício para o aprendizado, fomentando a criatividade e a inovação.

Abordando a dimensão organização, Gareth Morgan identificou metáforas para representar padrões de comportamentos dominantes. Organizações como: instrumento de dominação, prisões psíquicas, sistemas políticos, máquinas, organismos, cérebros, culturas. Cada uma carrega características que lhe são peculiares e que podem determinar sua porosidade ao novo. Por exemplo, organizações mecanicistas ou áreas mecanicistas de uma organização tendem a ser mais fechadas aos novos aprendizados, presas aos manuais de

procedimentos que sempre funcionaram e não têm por que deixar de funcionar justamente agora, com atividades que de tão fragmentadas perderam o sentido em si mesmas, para quem as executa, e a organização mantém o controle no corpo gerencial. Da mesma forma que a Sociedade Agrária, Industrial e do Conhecimento coexistem em países diferentes, e às vezes no mesmo país, as metáforas organizacionais coexistem em departamentos diferentes, vários tipos de organização, como a mecanicista nas ilhas de atendimento de uma central de serviços ou na linha de produção, a política em vendas, a biológica em Recursos Humanos, para citar exemplos estereotipados (MORGAN, 2001)⁶³.

Ora, se a Gestão do Conhecimento depende do aprendizado pela ação e interação humana, com seu repertório e visão de mundo próprios; se depende da organização ser menos rígida e tolerar o erro, ser menos formal e hierárquica e permitir aberturas; se depende da tecnologia propiciar um ambiente colaborativo; e considerando a influência que uma dimensão exerce sobre as demais, a cultura impregnada nas pessoas e nas tecnologias e na própria escolha das tecnologias, as tecnologias no modelo de gestão (SABBAG, 2007), para a pergunta: é mesmo possível gerenciar conhecimento, ou apenas é possível gerenciar informação? Como controlar o incontrolável, os indivíduos, de que são formadas as organizações? Como controlar a cultura organizacional que admite lenta interferência?

A raiz desta questão está na herança da Sociedade Industrial que perdura ainda na Sociedade do Conhecimento, e que impingiu à palavra gestão o significado de controle (ALVARENGA NETO, 2005)⁶⁴. Controlar o conhecimento de todos os departamentos de uma organização e sua integração parece um objetivo ambicioso demais, considerando as variáveis envolvidas e suas interdependências, especialmente sendo os departamentos sistemas abertos influenciadores e influenciáveis, assim como a própria organização. Mas se gestão significar promoção de iniciativas para fomentar a criação do conhecimento e o intercâmbio entre grupos, contando com o engajamento de líderes (matriciais ou hierárquicos, técnicos ou formais) como multiplicadores, visando atingir um objetivo qualitativo ou quantitativo, a resposta será sim, é possível gerenciar conhecimento. Até que ponto? Não há duas implementações idênticas, nem fórmulas mágicas que servem a qualquer organização. Existem sim abordagens que aderem melhor a determinados ramos de negócios, portes de empresas, geografias, culturas organizacionais, estilos de liderança. Em qualquer caso, a medição da evolução histórica da maturidade em Gestão do Conhecimento e sua relação

⁶³ As metáforas da máquina e do organismo foram exploradas em mais detalhes no Capítulo 1.

⁶⁴ Conforme mencionado no Capítulo 2.

direta ou indireta com resultados concretos revelará o seu alcance.

Considerações

O poder do conhecimento foi escolhido como título deste capítulo por ser uma expressão ambígua e endereçar ao mesmo tempo duas questões: a primeira, a potencialidade do conhecimento que coloca ferramentas nas mãos do homem e binóculos nos seus olhos; a segunda, a dominação de quem detém o conhecimento, que coloca algemas nas mãos e vendas nos olhos dos menos privilegiados (se é que o poder não cega também àqueles que o exercem).

Ferramentas, binóculos, algemas e vendas são tecnologias. A tecnologia provoca a construção de novas culturas, que se instauram tanto para quem participa do sistema como para quem tenta apenas contemplá-lo. Novas culturas descortinam novas organizações de mundo, que instigam novos conhecimentos, que inventam novas tecnologias...

Apesar da dominação, é possível usar o conhecimento para viabilizar um mundo melhor? Indubitavelmente o conhecimento é o caminho não apenas para o desenvolvimento intelectual, como principalmente o moral, porque amplia horizontes, ensina a pensar, a refletir sobre as situações, a exercitar a alteridade, a reduzir desigualdades, a agir com responsabilidade, cidadania, ética. Por este prisma, o conhecimento pode trazer mais felicidade e, portanto, contribuir para um mundo melhor. Enquanto isso não acontece, o conhecimento *pode*, minimamente, ajudar o homem a sobreviver na Sociedade do Conhecimento.

CAPÍTULO 4 – Alice no País do Conhecimento: Panorama da Origem e da Difusão das Narrativas Fomentando o Conhecimento

Origem das Narrativas

A invenção do fogo foi crucial para o desenvolvimento da civilização em diversos aspectos: 1) **Proteção durante a caça e nos abrigos**, segurança para caçadores e seus lares; 2) **Pré-digestão do alimento assado para alívio do aparelho digestivo**, permitindo estado de alerta mesmo depois da refeição; 3) **Libertação da vigília e do sono**, propiciando a liberação dos sonhos profundos contendo mensagens cifradas do inconsciente, com efeitos curativos⁶⁵, ou textos fantasiosos, produtos da imaginação, com valor em si mesmos. 4) **Favorecimento de mutações anatômicas** que permitiram o aumento do volume do cérebro, passando de 500 cm³ (antropóide) para 1.100 cm³ (*homo sapiens*) (MORIN, 1979). Nas palavras de Edgar Morin:

O fogo não deve ser concebido apenas como uma inovação que aumenta o conhecimento prático geral e torna possível a utilização técnica do material lenhoso. Trata-se de uma aquisição de alcance multidimensional; a pré-digestão externa pelo assado alivia o trabalho do aparelho digestivo: ao contrário do carnívoro que adormece pesadamente depois de devorar a presa, o hominídeo, senhor do fogo, pode estar em forma e alerta depois de ter comido; libertando a vigília, o fogo também libertou o sono; o fogo é a segurança noturna dos caçadores em expedição, bem como das mulheres e crianças que ficam no abrigo sedentário; o fogo cria o lar, o lugar de proteção e de refúgio; o fogo permite o sono profundo do homem, ao contrário dos outros animais, cujo sono é sempre marcado pelo alerta. É bem possível, também, que o fogo favoreça o desenvolvimento e a liberdade do sonho... Além disso, o assado favorece as novas mutações hominizantes que reduzem os maxilares e a dentição e, libertando a caixa craniana de uma parte de suas sujeições mecânicas, permite o aumento do volume do cérebro (MORIN, 1979: 68).

Um esclarecimento a se fazer é que, segundo Charles Darwin, as mutações são aleatórias e, por essa lógica, os *homo sapiens* com maior massa encefálica teriam sobrevivido aos seus semelhantes com maxilares maiores e dentição exuberante.

O que determina o **potencial** cognitivo, segundo a neurocientista Suzana Herculano-Houzel, não é o tamanho do cérebro, mas a quantidade de neurônios nele contida. A taxa de concentração dessas unidades de processamento de informação varia de espécie para espécie. Assim, não é possível associar o tamanho do cérebro isoladamente com a capacidade cognitiva, a menos que considerando criaturas da mesma espécie. Ou seja, não é possível dizer que o elefante é mais inteligente que o homem por ter um cérebro maior, mas é sim possível comparar o homem a outros homens e a outros primatas, como o fez Morin ao

⁶⁵ O inconsciente se revela ao consciente usando linguagem simbólica por meio dos sonhos. Sua manifestação visa à autorregulação da psique, composta de consciente e inconsciente. Nesse processo denominado *Individuação*, o ego, centro do consciente, deve se submeter ao *self*, centro da psique. Pelos símbolos, a psique busca restabelecer a harmonia entre consciente e inconsciente, ou seja, curar-se (JUNG, 2008). Sigmund Freud foi pioneiro na publicação de um trabalho sobre a interpretação psicológica dos sonhos, que influenciou Jung.

mencionar o aumento no volume do cérebro. Um gorila, por exemplo, possui três vezes mais massa muscular que um homem, em média, entretanto quanto ao tamanho do cérebro a situação é invertida, o do humano é o triplo maior: 86 bilhões de neurônios contra apenas 30 bilhões, em média. Dos 86 bilhões, 16 correspondem ao córtex, região mais externa do cérebro, responsável pela consciência, pelo pensamento lógico e abstrato, pela linguagem. 16 bilhões é o número máximo de neurônios que qualquer córtex pode vir a ter, o que elucida a notável habilidade cognitiva do homem, sugere Herculano-Houzel.

Na verdade, o simples fato de ter nascido humano e herdado o potencial cognitivo, não garante que esse potencial vá se desenvolver, e o principal argumento para sustentar esta afirmação são crianças e adolescentes descobertos vivendo em exílio da civilização, como o famoso caso de Kaspar Hauser⁶⁶, encontrado no século XIX com aproximadamente quinze anos de idade. Durante esse período, o jovem teve um cuidador que diariamente se encarregava da sua higiene e da sua alimentação. Apesar de não ter sido submetido a um exílio absoluto, nem remotamente Hauser lembrava os da sua espécie: andava com dificuldade e não possuía fluência na fala, revelava a consequência da privação cultural em idade infantil de formação do cérebro, que provocou danos irreparáveis à sua capacidade de percepção, de raciocínio e de aquisição de conhecimento, os quais não superou totalmente nem depois de acolhido em uma sociedade (HERZOG, 1974). O meio é determinante para a formação do ser humano, que produz e é produzido por sua cultura. A cultura é a lente através da qual enxerga o mundo⁶⁷.

O cérebro do homem, de cerca de 1,5 kg, corresponde a 2% do peso do corpo, e consome cerca de 26% das calorias ingeridas diariamente. Herculano-Houzel apresenta a fórmula: para cada bilhão de neurônios, são necessárias 6 Kcal⁶⁸. Com base neste pressuposto, para desenvolver um cérebro maior, com mais neurônios, o gorila deveria se alimentar muito além das 9 horas diárias costumeiras, o que seria inviável. Outra alternativa seria extrair mais energia dos alimentos, como fez o homem, que aprendeu a pré-processar a comida para facilitar a digestão, a tornar as refeições mais calóricas para manter-se saciado por um tempo prolongado, ficando livre da obrigação de procurar o que comer o dia todo apenas para manter as funções vitais. A invenção da culinária permitiu que se dedicasse a outras atividades, conclui Herculano-Houzel (HERCULANO-HOUZEL, 2013).

⁶⁶ A veracidade quanto à história e à própria existência de Kaspar Hauser ainda é questionada. Muitos acreditam que seja apenas uma lenda.

⁶⁷ O tema cultura será explorado com maior profundidade no Capítulo 6.

⁶⁸ $86B * 6Kcal = 516Kcal$, que corresponde a 25,8% de uma média diária de consumo de 2.000 Kcal.

As sociedades produzem e preparam seus alimentos. A produção não se limita a coletar ingredientes da natureza, ultrapassa, criando suas próprias iguarias; A preparação envolve criatividade e transformação, usando técnicas desde simples a sofisticadas. Quando atinge o paladar, o alimento remete a significados além do sabor bom ou ruim, no reino do imaginário, como o resgate de uma época, de um lugar, a sensação do passado. Não se ingere qualquer coisa apenas por ser comestível. A alimentação envolve escolhas, por comer determinados alimentos porque trazem benefícios à saúde ou pelo gosto; Ou por não comer, porque são nocivos, ou pela rejeição à simbologia que aporta, como a negação de um grupo ou país, ou ainda da própria civilização. A alimentação humana transcende a necessidade biológica e opera nos campos da cultura, descrevendo sociedades. Segundo Claude Lévi-Strauss, pode ser comparada à própria linguagem:

Assim como a linguagem, a culinária é uma forma verdadeiramente universal de atividade humana: assim como não existe sociedade sem linguagem, não existe sociedade que, de alguma forma, não cozinhe os alimentos (LÉVI-STRAUSS, 2007: 28).

Exceto em casos em que utiliza peixes, carnes, vegetais, frutas e outros alimentos crus, para os cozidos, fritos, assados, gratinados, flambados, a culinária depende do fogo. A partir dos aspectos ressaltados por Morin sobre a invenção do fogo, especialmente quando afirma que “no plano social que o desenvolvimento da caça e suas consequências representam um papel transformador” (MORIN, 1979: 68), é possível derivar outros: 5) **Desenvolvimento da complexidade**, para combinar a estratégia de caça, da preparação dos cozidos; 6) **Liberção do tempo de busca de alimentos para dedicação a outras atividades**, ao que Jarred Diamond atribui à agricultura, à estocagem de alimentos e à fixação de residência para cuidar dos pertences (DIAMOND, 2001); 7) **Desenvolvimento da linguagem**, caminhando junto com o desenvolvimento da complexidade e como ferramenta para contar histórias. Ao sentar-se em volta da fogueira, saciado, protegido dos perigos da floresta e intempéries do tempo, outras possibilidades se abrem, como contar histórias, contar sonhos, dar asas à sua imaginação. Morin vai além ao afirmar que foi a linguagem que desenvolveu o homem e não o contrário.

A cultura tem a comunicação como instrumento, e a comunicação tem a linguagem. Quanto mais extenso e diversificado o repertório do indivíduo, maior o seu alcance e, por outro lado, quanto mais estreito o repertório, mais limitado o alcance. De maneira análoga, o fortalecimento da capacidade de expressão fortalece o homem, assim como o enfraquecimento da linguagem o enfraquece. A falta de vocábulos impede a expressão e o

desenvolvimento. Em que estágio evolutivo estaria a humanidade se as Ciências Exatas contassem apenas até cinco, como fazem algumas tribos indígenas? Por outro lado, como explicar o maior de todos os números apesar de inumerável, o infinito⁶⁹ (∞), para esses índios? A tradução aproximada seria “muitos”, que não contém toda a carga semântica da concepção matemática original.

Para alguns estudiosos contemporâneos, como Jonathan Gottschall, a capacidade de inventar histórias nada mais é do que uma adaptação biológica, tão relevante na evolução quanto o polegar opositor, por exemplo, fundamental no manuseio dos inseparáveis aparelhos móveis. Os princípios darwinistas se aplicariam da mesma forma, ou seja, por algum motivo aleatório, aqueles que desenvolveram a linguagem possuíam vantagens biológicas e sobreviveram aos seus semelhantes. Em um outro trecho, discorre:

Tens of thousands of years ago, when the human mind was young and our numbers were few, we were telling one another stories. And now, tens of thousands of years later, when our species teems across the globe, most of us still hew strongly to myths about the origins of things, and we still thrill to an astonishing multitude of fictions on pages, on stages, and on screens – murder stories, sex stories, war stories, conspiracy stories, true stories and false. We are, as a species, addicted to story. Even when the body goes to sleep, the mind stays up all night, telling itself stories⁷⁰.
(GOTTSCHALL, 2013: 6-7).

Há dezenas de milhares de anos, quando a mente do homem era jovem e seus números eram poucos, como o “muitos” da tribo mencionada acima, ocupava seu tempo contando algo além dos cinco dedos de uma mão: histórias. Passado todo este tempo, ainda possui mitos sobre a origem das coisas, ainda é arrebatado pelo fascínio das histórias em páginas, palcos, telas, histórias verdadeiras, histórias falsas, histórias... Viciado em histórias. Até durante o sono, o seu inconsciente produz histórias. Seu corpo está preso no tempo e no espaço, mas sua mente está livre, para habitar a Terra do Nunca, juntamente com Peter Pan e elenco, diz Gottschall. Seu corpo está preso aos cinco sentidos, sua mente alcança outros.

A analogia com a Terra do Nunca, em um primeiro plano, remete à imaginação e à brincadeira cognitiva, mas, em um plano mais profundo, com habitantes crianças que nunca crescem, remeteria à fuga da realidade, à negação do inevitável envelhecimento, que

⁶⁹ Infinito, na concepção matemática, é a ordem de grandeza cujos valores são ilimitados.

⁷⁰ Há dezenas de milhares de anos atrás, quando a mente humana era jovem e nossos números eram poucos, contávamos histórias uns para os outros. E agora, dezenas de milhares de anos mais tarde, quando a nossa espécie ocupou todo o globo, a maioria de nós ainda remete fortemente a mitos sobre as origens das coisas, e ainda se emociona com uma multidão impressionante de ficções em páginas, palcos e telas - histórias de assassinatos, histórias de sexo, histórias de guerra, histórias conspiratórias, histórias verdadeiras e falsas. Somos, como espécie, viciados em histórias. Mesmo quando o corpo dorme, a mente permanece em estado de alerta, contando histórias a si mesma (GOTTSCHALL, 2013: 6-7, tradução nossa).

fatalmente condenará à morte⁷¹?

Histórias são para o homem o que a água é para o peixe, compara Gottschall, algo imprescindível para a sua existência, algo sem o qual não faria dele o que ele é. Narrar, portanto, seria uma compulsão humana, ato da sua própria natureza. Cremilda Medina oferece uma visão complementar à biológica, compreende a narrativa como uma resposta humana diante da realidade caótica, atribuindo-lhe sentidos e sutilezas, organizando o cosmo e, desta forma, viabilizando a própria vida (MEDINA, 2003).

O homem narra porque não consegue deixar de narrar. Narra o mundo ao seu redor, narra o mundo interior, narra o mundo imaginário... E ao narrar histórias, revela-se, narra-se a si mesmo.

Difusão e Evolução das Narrativas

*O adolescente comanda seu avatar na tela da TV. O ambiente virtual convida para a aventura. Tudo é permitido, até morrer. Como no jogo “pré-histórico” do Mário Kart, o objetivo é fazer pontos e passar de fase, para no final lutar com o Balzar e salvar (e se casar) com a princesa em busca do seu “felizes para sempre”. Neste jogo, Gran Theft Auto (GTA), o protagonista é um bandido e deve coordenar ações para roubar e conquistar. Os ambientes tridimensionais são assustadoramente realistas, a simulação é melhor que o real. Falta apenas aceitar uma fotografia do jogador e, por meio da computação gráfica e pontos sensíveis definidos no rosto e no corpo, permitir movimentos, fazendo com que possa se assistir nas cenas. O manejador do controle seleciona comparsas e planeja roubos a banco. Arquiteta fugas, dá carona para estranhos, dirige sem rumo nas montanhas, decide para onde vai e vai em alta velocidade, deixando um rastro de destruição e desordem pelo caminho, inconsequente e impune. A sensação de liberdade é contagiante. A aceleração lembra um simulador de montanha russa. O jogador empresta o controle para a irmã mais nova que não consegue sair com seu avatar do quarto, pois antes precisa passar por uma prova desafiadora: a prova do modelito que irá vestir para uma partida de tênis no clube...*⁷²

O menino narra a sua história, repleta de suspense e de aventura. A menina narra a sua com suavidade, aproveitando o momento. Imitando a própria vida, cada jogador terá uma experiência distinta, dependente de suas escolhas individuais ao longo do curso da mesma

⁷¹ Tópico a ser explorado em estudos futuros.

⁷² Texto elaborado pela autora.

“brincadeira”. E revela-se por tais escolhas. Esta cena doméstica ocorrida em 2014 reproduz a experiência de usuário consumindo um produto interativo. Mas como teriam as narrativas evoluído até chegar a este patamar?

Os contos viajaram no tempo e no espaço trazidos inicialmente pela voz dos narradores, e posteriormente, podendo contar com recursos de armazenamento estendidos à memória da humanidade: os meios analógicos, como o papel, e mais recentemente os meios digitais, como o *storage*⁷³.

O registro do conto mais antigo do mundo foi encontrado no Egito e data de 3.200 anos. O manuscrito em papiro teria sido produzido pelo escriba Anena para o filho do faraó da XIX dinastia (aproximadamente entre 1293 e 1196 a.C.). Trata-se da história de dois irmãos, Bata e Anpu, separados temporariamente por uma suspeita de traição que nunca existiu, provocada pela sedução de um deles (Bata) pela esposa do outro, similar à história bíblica de José e do faraó Putifar, assim como a outras oitocentas versões encontradas na Europa apenas (MACHADO, 2004).

Orais ou escritas, mais ou menos, as histórias se transformam ao se deslocarem, seja para obedecer a normas da língua a que será traduzida, para alcançar o sentido original no novo corpo, para fazer mais sentido na época a que será atualizada, para despertar o interesse no público ao qual será apresentada, por critérios estabelecidos propositadamente pelo narrador ou escritor; ou não, pelo simples fato de utilizar a lente do leitor para interpretar e relatar a trama.

Muitos folcloristas e coletores de contos prestaram seus serviços à humanidade trabalhando em inventários, porém esse registro não é neutro. No século XVIII foi publicada na Europa por Antoine Galland a primeira tradução impressa das *Mil e uma noites*, coletânea de contos orientais do século XIII, na voz da personagem Sherazade, que, para escapar da morte contava histórias inacabadas, garantindo um próximo sarau. Influenciado por sua lente europeia, Galland suprimiu preces que abundavam no texto árabe, assim como trechos picantes, considerados inadequados ao senso moral vigente (MACHADO, 2004). No livro intitulado *Vozes do Deserto* publicado em 2009, Nélida Piñon também ressignificou o drama de Sherazade, sob a perspectiva da criação não como arte, mas como obrigação, para fins de sobrevivência, refletindo a sua própria condição de escritora, em constante busca por novos temas sobre os quais escrever. E outras obras surgiram e ainda surgirão, como o

⁷³ Dispositivo eletromagnético de armazenamento de dados, com a finalidade de ser acessada, para leitura ou gravação, por um processador de computador.

contemporâneo *O Romance de Aladdin* por René Khawan.

Outro destaque foi a coletânea *Contos para Crianças e Famílias* de Jacob e Wilhelm Grimm, conhecidos como irmãos Grimm, considerada um marco na formulação da forma literária denominada Contos de Fadas (MACHADO, 2004). Como bibliotecários, compilaram antigas narrativas germânicas: Branca de Neve e os Sete Anões, Cinderela, A Bela Adormecida, Chapeuzinho Vermelho, Rapunzel, João e Maria, preservadas pela tradição popular oral e pesquisadas em acervos de bibliotecas em que trabalharam, e as ajustaram ao público infantil da época.

De forma similar, Walt Disney também buscou histórias em domínio público e as recontou adaptadas ao século XX (JENKINS, 2008), com elementos mais infantilizados, como no clássico Branca de Neve e os Sete anões em que a princesa canta em dueto com o eco de um poço, os anões assumem personalidades distintas e caricatas, Branca de Neve incorpora o modelo da mulher feminina e frágil da década de 30. Disney partiu de elementos da cultura ao seu redor, misturou ao seu próprio talento da animação, cuidando de cada cena, caprichando em cada detalhe, combinação que encantou o público e garantiu o sucesso do filme.

Para o mesmo clássico, surgiram outros produtos culturais derivativos, como em 2012, o filme *Espelho, Espelho Meu*⁷⁴ dirigido por Tarsem Singh, com as atrizes Julia Roberts e Lily Collins nos papéis de rainha e princesa respectivamente, contando com anões saqueadores e uma monarca preocupada em arrumar um namorado; e *Branca de Neve e o Caçador*⁷⁵, dirigido por Rupert Sanders e estrelado por Charlize Theron e Kristen Stewart, temperado com condimentos de terror e requintes de crueldade, com uma madrasta que se nutre de entranhas de passarinhos e almas de donzelas. Ainda relacionado a este mesmo conto de fadas, no Brasil, foi lançado o livro *Branca de Neve e as Sete versões*, de Marcus Aurelius e José Roberto Torero, que propõe caminhos de escolhas para o leitor e finais diferentes para cada opção, compondo as sete versões; e *As Sete Brancas de Neve – The Seven Snow Whites*⁷⁶ de Cristie Marie, que desenvolve sete paródias do mesmo conto nas quais, ao modificar um elemento da trama original, provoca um encadeamento em série que desconfigura o clássico, como uma bola de neve, sete bolas de neve, razão do trocadilho no título do livro. Em 2013

⁷⁴ Título original *Mirror, Mirror*.

⁷⁵ Título original *Snow White and the Huntsman*.

⁷⁶ *Cristie Marie* é o pseudônimo de Cristina Maria Golhiardi Malachias para obras de ficção. O livro *As Sete Brancas de Neve – The Seven Snow Whites* é bilíngüe, português-inglês, e possui registro na Biblioteca Nacional datado de 1998, cronologicamente anterior às demais produções citadas.

surgiu ainda *Branca de Neve*⁷⁷ do diretor espanhol Pablo Berger, toureira como o pai, para demonstrar que as derivações não se esgotaram ou não se esgotam. Assim como o rito fortalece o mito, a nova versão presentifica e revitaliza o conto, prolongando a sua longevidade⁷⁸.

Da mesma forma que o autor imprime a sua visão de mundo ao escrever, também o leitor utiliza a sua lente e o seu repertório para interpretar o que lê, ato comparado ao da própria escrita, por envolver associações e escolhas de sentido. **Ambos estão narrando.** Pierre Lévy comenta o processo de leitura:

Tal é o trabalho de leitura: a partir de uma linearidade ou de uma platitude inicial, esse ato de rasgar, de amarrotar, de torcer, de recosturar o texto para abrir um meio vivo no qual possa se desdobrar o sentido. O espaço do sentido não preexiste à leitura. É ao percorrê-lo, ao cartografá-lo que o fabricamos, que o atualizamos (LÉVY, 1996: 36).

E a mistura de papéis de leitor e de escritor:

Assim a escrita e a leitura trocam seus papéis. Todo aquele que participa da estruturação do hipertexto, do traçado pontilhado das possíveis dobras do sentido, já é um leitor. Simetricamente, quem atualiza um percurso ou manifesta este ou aquele aspecto da reserva documental contribui para a redação, conclui momentaneamente uma escrita interminável. As costuras e remissões, os caminhos de sentido originais que o leitor inventa podem ser incorporados à estrutura mesma dos corpus. A partir do hipertexto, toda leitura tornou-se um ato de escrita (LÉVY, 1996: 46).

A concepção do leitor narrador fica mais evidente quando a navegação permite interatividade, a influência do usuário na forma e no conteúdo, estabelecendo sua própria ordem e seu próprio ritmo. No projeto *Soft Cinema*, de Lev Manovich, o roteiro fixo de um filme é substituído por uma base de dados munida de elementos de cenas (imagens, sons, texto, entre outros) e de algoritmo para construir narrativas a partir deles. Os telespectadores podem assistir a diferentes versões da trama que eventualmente e inevitavelmente chegarão a finais distintos, ou seja, grande parte da navegação e interpretação é delegada a esses novos escritores. O curioso é que no *site* do projeto que originou o livro, Manovich o explica em diferentes níveis de hierarquia, aplicando a teoria que defende: o primeiro, *Summary* (Sumário), possui 187 palavras. O leitor pode optar por uma versão mais detalhada, a que denomina *Medium-Length Version* (Versão de Tamanho Médio), com 534 palavras sobre o mesmo tema. Existe ainda a opção *Extended Version* (Versão Estendida) que contém 1.242 palavras (MANOVICH, 2005).

⁷⁷ Título original *Blancanieves*.

⁷⁸ Mitos e ritos são abordados no Capítulo 5, e no contexto organizacional, no Capítulo 6.

Para incorporar novas técnicas, foi preciso estabelecer uma nova “gramática de mídia”, nos termos de Nora Paul. Para tirar proveito da tecnologia, a audiência precisa estar alfabetizada, caso contrário não será capaz de compreender a terminologia. Por exemplo, assimilar a ordem cronológica, mesmo quando as cenas são salteadas no tempo; Compreender que o personagem se deslocou no tempo a partir de duas cenas em locais diferentes, sem necessidade de mostrar o percurso, e assim por diante.

Paul conduziu estudos preliminares para testar a efetividade de elementos das narrativas digitais: 1) Mídia; 2) Ação; 3) Relacionamento; 4) Contexto e 5) Comunicação. A interatividade faz parte do elemento Relacionamento.

A narrativa digital criou uma mudança de paradigma na narrativa tradicional, que era controlada pelo responsável pelo desenvolvimento de conteúdo, para uma narrativa que conta com a contribuição do usuário. A chave para entender essa mudança e utilizar com sucesso o ambiente digital como um novo espaço de narrativa é conhecer a própria audiência. É necessário um entendimento mais aprofundado sobre que tipo de narrativa servirá à audiência, usando todo o leque de técnicas de narrativa digital, e quando as narrativas “analógicas” podem ser utilizadas (PAUL, 2000: 46).

Muito antes da interatividade chegar aos filmes, os jogos já eram veteranos no seu uso. Potencializados pelos recursos tecnológicos, agora simulam mundos com tamanha realidade, que provocam imersão sem paralelos em outras narrativas. O roteirista, apesar de ter previsto os trechos narrativos independentes do contexto e não lineares, não engendrou todas as combinações possíveis, apenas desvendadas pelos consumidores, cujo papel é muito maior do que o de passivos leitores. A brincadeira passa a ser descobrir os limites, explorar todos os caminhos, “fechar” o jogo. E a partida transcende o momento do jogo, os jogadores formam comunidades pelas redes sociais, trocam dicas, compartilham suas versões da história, de forma síncrona e assíncrona.

A invasão do virtual no real, e vice-versa, é um tema de discussão e discordância entre estudiosos. Lévy chega a defender que o contrário de *virtual* não é *real*, mas *atual*, pois o *virtual* também é *real*, em potência, como a semente é uma árvore em potencial, isto é, “a árvore está virtualmente presente na semente” (LÉVY, 1996: 15). *Atual* seria o antônimo mais preciso porque implica o “aqui e agora”, neste tempo e neste espaço, dimensões que o *virtual* supprime.

Anterior à discussão moral a respeito de um jogo como o GTA, por exemplo, em que o herói é bandido, e a influência negativa que a brincadeira possa causar consciente ou inconscientemente, como ao participar de um rito, educando para o crime, admitindo traficantes como amigos e policiais como inimigos, reforçando comportamentos, reações,

reflexos voluntários ou involuntários, existe o questionamento sobre a alienação que o virtual tem o *potencial* de provocar.

Para Jean Baudrillard, abordando mais profundamente o tema, e referindo-se não apenas a *avatares* e a simulações de realidades em contextos de brincadeiras, mas em outros jogos da vida:

Hoje, não pensamos o virtual: somos pensados pelo virtual. Essa transparência inapreensível, que nos separa definitivamente do real, nos é tão inteligível quanto pode ser para a mosca o vidro contra o qual se bate sem compreender o que a separa do mundo exterior. Ela não pode nem sequer imaginar o que põe fim ao seu espaço. Assim não podemos nem imaginar o quanto o virtual já transformou, como que por antecipação, todas as representações que temos do mundo. Não podemos imaginá-lo pois o virtual caracteriza-se por não somente eliminar a realidade, mas também a imaginação do real, do político, do social – não somente a realidade do tempo, mas a imaginação do passado e do futuro. [...] A ilusão que temos ainda de todas essas categorias tradicionais – inclusive a ilusão de nos “abrirmos ao virtual” como a extensão real de todos os possíveis – é a ilusão da mosca que recua incansavelmente para melhorar chocar-se de novo contra o vidro. Porque cremos na *realidade* do virtual, enquanto este já virtualmente eliminou todas as pistas do pensamento (BAUDRILLARD, 1991: 71-72).

Para Lévy o virtual é infinito, um prolongamento do real, finito:

As coisas só têm limites claros no real. A virtualização, passagem à problemática, deslocamento do ser para a questão, é algo que necessariamente põe em causa a identidade clássica, pensamento apoiado em definições, determinações, exclusões, inclusões e terceiros excluídos. Por isso a virtualização é sempre heterogênese, devir outro, processo de acolhimento da alteridade. Convém evidentemente não confundir a heterogênese com seu contrário próximo e ameaçador, sua pior inimiga, a alienação, que eu caracterizaria como reificação, redução à coisa, ao “real” (LÉVY, 1996: 25).

Baudrillard acredita que o virtual reduz o ser humano, Lévy, que amplia. Reduzir ou ampliar: depende exclusivamente do uso que se faz? Se o virtual é usado em substituição ao real, como mecanismo de alienação, uma fuga para a Terra do Nunca, provavelmente reduz. Se é utilizado como espaço de colaboração visando o aprendizado, amplia. Se usado como laboratório para treinar habilidades, como pilotar aviões em um simulador de voo, amplia. Mas se o propósito do treino é preparar para ações terroristas, como o ataque às torres gêmeas de onze de setembro em Nova Iorque, reduz. Se usado como espaço de manipulação, reduz. Se usado como escudo para esconder quem o usuário realmente é, reduz. Se usado como vitrine para o narcisismo, reduz. Se usado para compartilhar momentos felizes entre amigos, amplia... (Os julgamentos nesses exemplos são aproximações, pois cada questão envolve um contexto mais amplo e mais complexo que pode modificar completamente o veredicto.)

Andrew Feenberg critica essa visão instrumental, padrão na modernidade, em que a

tecnologia é vista como matéria-prima, totalmente moldável e controlável pelo usuário:

[...]“Armas não matam as pessoas, as pessoas matam as pessoas”. Armas são um meio independente dos fins agregados a ele pelo usuário, seja roubar um banco, seja executar a lei. Dizemos que a tecnologia é neutra, o que significa que não há preferência entre os vários usos possíveis a que possa ser posta. Essa é a filosofia instrumentalista da tecnologia, que é um tipo de produto espontâneo de nossa civilização, irrefletidamente assumida pela maioria das pessoas (FEENBERG, 2010: 43).

Por esse prisma, a tecnologia é dita neutra, pois ao sofrer uma ação, não oferece resistência, podendo, portanto, pender para um ou outro lado (reduzir ou ampliar); no extremo, matar ou salvar pessoas, uma arma entregue ao comando de quem aperta o gatilho. Apesar de concordar que a tecnologia seja controlável em algum sentido, Feenberg considera essa perspectiva estreita, pois ela não reconhece o que a tecnologia possui de incontrolável: valores impregnados. Tomando distância para ampliar o campo de visão, o fato é que, quando se adere a uma tecnologia, adere-se também ao estilo de vida que ela representa, a um modelo de mundo que privilegia determinadas opções, e o único controle a se exercer parece estar na decisão entre usá-la e não usá-la. Por exemplo, o computador invadiu a vida humana tão intimamente que hoje existe uma relação de mútua influência. Os usuários, contaminados pelo vírus da eficiência incorporado na tecnologia, exigem dela cada vez mais performance. A teoria crítica da tecnologia, da qual Feenberg é adepto, defende a democratização dos valores que a tecnologia incorpora na sua estrutura, uma abertura para a intervenção no desenvolvimento e no design, na medida do preparo do público para opinar.

Na teoria crítica, a tecnologia não é vista como ferramenta, mas como estrutura para estilos de vida. As escolhas estão abertas para nós e situadas em nível mais alto que o instrumental. Não podemos concordar com o instrumentalista quando afirma que as "armas não matam as pessoas, senão, as pessoas é que matam as pessoas". Abastecer pessoas com armas cria um mundo social bastante diferente do mundo no qual as pessoas não têm armas (FEENBERG, 2010: 50).

Pelos argumentos de Feenberg, a tecnologia não é apenas uma ferramenta obediente ao homem, mas carrega valores próprios. Albert Einstein descobriu a equivalência entre massa e energia⁷⁹, conceito que permitiu o desenvolvimento da bomba atômica, usada em Hiroshima e em Nagasaki, causando a morte de centenas de milhares de inocentes. Einstein

⁷⁹ Conceito representado pela fórmula $E=mc^2$, ou seja, energia (E) equivale a massa (m) multiplicada pelo quadrado da velocidade da luz (c^2). Mesmo estando em repouso e isolada de fatores externos, a matéria (m) possui uma quantidade de energia potencial, cuja correspondência foi explicitada na fórmula. A velocidade da luz (c) é o limite máximo para o deslocamento de um corpo material, considerando os conhecimentos científicos disponíveis na atualidade; Foi elevada ao quadrado para estabelecer a proporcionalidade.

não inventou o artefato explosivo, nem comandou o ataque dos Estados Unidos às cidades japonesas, mas a sua descoberta carregava o potencial para esse uso. Literalmente energia potencial. Santos Dumont ou os irmãos Wright⁸⁰ não inventaram o avião para transportar *Little Boy* (Pequeno Garoto) e *Fat Man*⁸¹ (Homem Gordo) para o Japão na Segunda Guerra Mundial, mas sua criação carregava o potencial para esse uso. Da mesma forma, a Microsoft não desenvolveu o *Simulador de Voo 2000* com a intenção de preparar pilotos terroristas para atacar o *World Trade Center* (WTC) em 2001, mas o jogo carregava esse potencial de uso.

De maneira análoga, narrativas como o GTA e outras, com ou sem recursos computacionais, podem se tornar fúteis ou até mesmo nocivas, como livros apelativos em dezenas de tons de cinza ou coloridos, que reduzem o homem ao seu lado animal, porém ao mesmo tempo podem se tornar benéficas pelo entretenimento ou mesmo úteis na descoberta da própria sexualidade, uso talvez não pensado originalmente pelo autor. Reduzir ou ampliar é uma questão que depende de diversos fatores objetivos e subjetivos, transitórios e circunstanciais. **A semente do virtual tem potenciais múltiplos, assim como a semente do ser humano. O que vai aflorar depende dos seus atributos internos tanto quanto das condições externas a que será exposta.**

Narrativas Fomentando o Conhecimento

As narrativas já se justificariam se servissem apenas para entreter. Porém há mais nelas. Margaret Parkin identifica suas principais funções: 1) **Compartilhar informação e conhecimento**. Dar sentido aos fatos, transmitir uma versão da história; 2) **Educar e encorajar a transferência de sabedoria de uma geração para a seguinte**. Garantir a sobrevivência de uma espécie; 3) **Encorajar o restabelecimento pessoal e a resolução criativa de problemas**. Histórias para ilustrar conflitos e respectivas resoluções, por analogia, forma não invasiva de aconselhamento e terapia. Contos deveriam ser receitados como remédios sem contraindicações (PARKIN, 2010).

Parkin apresenta os elementos das narrativas que potencializam o aprendizado e a

⁸⁰ Conforme mencionado no Capítulo 2, um caso polêmico para os brasileiros é o da invenção do avião. Para o Brasil, o pai da aviação se chama Alberto Santos Dumont. Para o resto do mundo, os pais foram os irmãos Orville e Dayton Wright. O *Flyer I*, dos irmãos Wright, alçou voo em 1903 e o *14 Bis*, do Santos Dumont, em 1906, antes portanto o dos Wright. Mas questionáveis as condições e a duração de voo do primeiro, sendo o segundo mais independente das variáveis climáticas e permaneceu no ar por um período mais longo, fato que favorece a Santos Dumont.

⁸¹ *Little Boy* e *Fat Man* são os nomes das bombas atômicas que atingiram respectivamente Hiroshima e Nagasaki.

memorização: 1) **Informação percebida como parte de um contexto maior.** O ser humano é um processador de símbolos. O córtex, conforme explicado anteriormente, é a parte do cérebro que lida com os processos intelectuais como o pensamento e a fala. Automaticamente detecta à sua volta significados, contextos, padrões, e os ordena e armazena. Quando aprende algo novo, associa a um padrão existente ou cria uma nova estrutura, visando a posterior recuperação. Pesquisadores⁸² descobriram que o aprendizado melhora dramaticamente quando o objeto de estudo é apresentado como parte de um contexto ou arcabouço conceitual, mediados por histórias, mapas e perspectivas relevantes ao tópico, o que facilita a criação de conexões e intensifica a memorização. Enxergar eventos como parte de uma figura maior auxilia na aplicação do conhecimento a eventos futuros. Adicionalmente, estudiosos⁸³ afirmam que **histórias em linguagem natural evocam, por um processo inconsciente, as mesmas respostas como se o ouvinte estivesse vivenciando o que o narrador conta.** 2) **Apresentação original.** Quando a informação é apresentada de forma original, extraordinária ou fora do comum, a memorização é melhorada, justamente por não se encaixar em nenhum gabarito reconhecível pelo cérebro. A nova estrutura é catalogada pelo córtex como sendo diferente, com níveis de estresse operando como alarmes armados. Se percebida como negativa, o corpo libera *cortisol*; Se percebida como positiva, libera *adrenalina*. Ambos os elementos químicos intensificam a qualidade de gravação na memória⁸⁴. Essa é a razão pela qual as metáforas e suas formas estendidas como as histórias, as anedotas e as analogias são aliadas tão poderosas para o aprendizado. Operam bem nas mentes humanas porque ao comparar assuntos dissonantes, geram tensão, interrompem a lógica habitual, e cobram uma resolução. 3) **Associação com emoção.** Pesquisadores⁸⁵ descobriram que o aprendizado é potencializado pela associação com a emoção. Uma história bem contada pode disparar sentimentos positivos de curiosidade, surpresa ou euforia; ou negativos de tristeza, depressão ou raiva, muito além da reação provocada por relatórios sequenciais. Histórias não são nem positivas nem negativas por elas mesmas. O juízo depende do propósito a que servem. Em um nível mais básico, retêm atenção; Em um nível mais profundo, podem levar a transformações pessoais, a mudanças de atitude, até mesmo desenvolver iniciativa, autoestima e motivação. O **humor** é uma emoção que merece menção especial, pois tem provado ser um potente parceiro

⁸² Conforme Boller; Rovee-Collier (1992).

⁸³ Conforme Bartter; Hilgartner; Stoneman (1999).

⁸⁴ Conforme McGaugh, et al (1990).

⁸⁵ Conforme Ornstein (1996); Sperry (1968); Lakoff; Johnson (1980).

no aprendizado. Pesquisadores⁸⁶ demonstraram que estudantes expostos ao aprendizado permeado por histórias engraçadas são mais receptivos e tendem a recordar com maior facilidade. O corpo libera *catecolamina* com o riso, um hormônio de alerta, o que dispara a produção de endorfinas, efeito analgésico natural contra as dores. Histórias são absorventes: podem ajudar a reduzir estresse e tensão muscular e promover sentimentos de bem-estar e relaxamento. 4) **Uso do Inconsciente.** Carter Liggett conduziu testes na saliva de ouvintes de histórias e descobriu que experimentam uma mudança bioquímica enquanto escutam: seus níveis de *cortisona* (o hormônio do estresse) caíram e níveis de *imunoglobulina* subiram (LIGGETT apud PARKIN, 2010). Quando as pessoas estão relaxadas, elas naturalmente são mais receptivas, o que ajuda a aprender e a reter informação mais facilmente. O cérebro trabalha em quatro frequências ou comprimento de ondas: *Beta* – consciente, desperto; *Alfa* – o estado relaxado de consciência; *Teta* – na iminência do sono; *Delta* – sono profundo. Ao contrário do que se pensa, o estado de consciência desperta não é o melhor para o aprendizado, demonstram as pesquisas. As informações são absorvidas mais rápida e efetivamente quando o cérebro se encontra no estado *alfa*, e ouvir histórias é um caminho prazeroso e efetivo para atingir tal estado. Milbre Burch afirma que a narrativa “é mais do que um esporte espetacular. No estado de transe, o ouvinte co-cria a história com o contador” (BURCH apud PARKIN, 2010). O poder da história é que, enquanto a mente consciente está absorta, a inconsciente está livre para capturar a moral ou a mensagem que a trama contém. A absorção na história pode produzir o efeito que o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi chamou de fluxo (*flow*), o sentimento de completa imersão no qual se perde a noção do tempo, de espaço, de si mesmo (*self*), de avaliação e questionamento da tarefa, e no qual o ouvinte se mistura com a atividade, comunga, tornando-se uma unidade. Esse é o estado ótimo para o aprendizado, defende, juntamente com um estado de relaxamento geral e uma automotivação pelo desafio. O contexto da história pode atrair ambos os hemisférios igualmente. O hemisfério esquerdo processando palavras sequencial e analiticamente, e o direito lidando com visualização e reconhecimento de padrões. Isso significa que o esquerdo reduz o nível usual de dominância sobre o direito, permitindo mais criatividade e liberdade⁸⁷ (PARKIN, 2010).

Conforme mencionado anteriormente, Morin afirma que a linguagem faz o homem e não o inverso, e Parkin ressalta a importância da linguagem natural, de que se valem as

⁸⁶ Conforme Jensen (1988).

⁸⁷ Arthur Deikman, 1982, no seu livro *Observing Self*, anteriormente, Roger Sperry, 1960, provê um *insight* sobre o valor das narrativas no aprendizado inconsciente, apresentando as funções dos dois hemisférios.

histórias, com poder de reformar indivíduos, ouvintes, que na realidade são autores dos próprios pensamentos e protagonistas da sua transformação. Como afirma Lévy:

Quando utilizo a informação, ou seja, quando a interpreto, ligo-a a outras informações para fazer sentido ou, quando me sirvo dela para tomar uma decisão, atualizo-a. Efetuo portanto um ato criativo, produtivo. O conhecimento, por sua vez, é o fruto de uma aprendizagem, ou seja, o resultado de uma virtualização da experiência imediata. Em sentido inverso, este conhecimento pode ser aplicado, ou melhor, ser atualizado em situações diferentes daquelas da aprendizagem inicial. Toda aplicação efetiva de um saber é uma resolução inventiva de um problema, uma pequena criação (LÉVY, 1996: 58-59).

O conhecimento se dá na interação do homem com o meio, do homem com seus semelhantes e do homem com o homem. Para comunicar-se o homem se utiliza da linguagem, seja verbal ou corporal.

O encantamento das narrativas, provocando o estado de absorção completa no enredo, a suspensão do tempo e do espaço e de si próprio, o relaxamento prévio para atingir esse estado e a automotivação para os desafios apresentados, são elementos que otimizam o aprendizado. **O fogo é o símbolo do encantamento das narrativas, as labaredas de cores quentes hipnotizam, mas a chama deve habitar o homem e, dentro dele, somente ele mesmo pode alcançar e acender. A interatividade, o humor, o lúdico, o mistério, o desafio, a curiosidade podem mudar a disposição para o conteúdo, mas em última instância é o aluno que aprende, não o mestre que ensina. O conhecimento é consumado no indivíduo.**

Alice no País da Matemática

Com o propósito de ilustrar o potencial das narrativas para fomentar o conhecimento, especificamente de matemática, utilizando o método de provocar o leitor, elevando-o a narrador, foram selecionados os clássicos *As aventuras de Alice no país das Maravilhas* e *Alice através do Espelho*, ambos de Charles Lutwidge Dodgson, pseudônimo **Lewis Carroll**.

No livro *As aventuras de Alice no país das Maravilhas*, a menina Alice, motivada pela curiosidade, segue um Coelho Branco apressado e adentra uma toca, que se revela um buraco na terra. A partir daí, ingressa em uma aventura pelo País das Maravilhas, com o objetivo de descobrir o destino do pequeno animal. No livro *Alice através do Espelho*, a menina mergulha em um espelho e descortina um mundo simétrico ao real. Percebe que está em um tabuleiro de xadrez e segue a sua jornada, como um peão, cujo objetivo é atingir a oitava casa

e se coroar rainha. Nas duas obras, a mente inconsciente de Alice continua narrando, mesmo dormindo. A narrativa organiza o mundo e por esse motivo o leitor observa a garota incluir elementos da “realidade” em suas divagações fantasiosas.

Por meio de encadeamentos lógicos distorcidos, Carroll instiga o leitor, levando-o a conclusões absurdas, pertencentes ao universo do *Nonsense*⁸⁸. Carroll questiona o óbvio e sustenta suas respostas em um raciocínio pouco convencional, revelando ao mesmo tempo novas perspectivas e hábitos mentais bloqueadores, o que desperta o interesse mesmo nos dias de hoje, decorridos mais de 150 anos da primeira publicação, em 1826.

Para demonstrar o interesse pela obra de Carroll, foi incluído a seguir um resumo da relação de filmes sobre o tema, produto do inventário de Martin Gardner (GARDNER, 2000: 103-112, tradução nossa), que levanta sociedades, cartas, biografias, críticas, interpretações psicológicas, análises matemáticas, desenhos animados, entre outros:

- **1903 *Alice in Wonderland*** – Alice no País das Maravilhas. Produzido e dirigido por Cecil Hepworth. Alice é interpretada por May Clark. O primeiro filme sobre Alice. Há 16 cenas, todas extraídas do primeiro livro, *As Aventuras de Alice no País das Maravilhas*. Duração de 10 minutos.
- **1910 *Alice's Adventures in Wonderland*** – As Aventuras de Alice no País das Maravilhas. Produzido por Edison Manufacturing Company. Alice é interpretada por Gladys Hulette. Há 14 cenas extraídas do primeiro livro. Duração de 10 minutos.
- **1915 *Alice in Wonderland*** – Alice no País das Maravilhas. Produzido por Nonpareil Feature Film Company. Dirigido por W.W. Young. Alice é interpretada por Viola Savoy. Baseado no primeiro e no segundo livro, *Alice através do Espelho*, com duração de 50 minutos.
- **1931 *Alice in Wonderland*** – Produzido por Metropolitan Studios. Dirigido por Bud Pollard. Alice é interpretada por Ruth Gilbert. O primeiro filme com som. Baseado no primeiro livro. Duração de 58 minutos.
- **1933 *Alice in Wonderland*** – Alice no País das Maravilhas. Produzido pela Paramount. Dirigido por Norman McLeod. Alice é interpretada por Charlotte Henry. Baseado nos dois livros com duração de 90 minutos.
- **1948 *Alice au pays des merveilles*** – Alice no País das Maravilhas. Produzido por

⁸⁸ Termo originário do francês *Non-sens*, utilizado para designar aquilo que é desprovido de sentido, de razão. Sem sentido. O autor que introduziu o conceito, antes de Carroll, foi Edward Lear.

Victorine Studios. Dirigido por Marc Maurette e Dallas Bowers. Animação usando marionetes, exceto Alice, interpretada por Carol Marsh. Baseado nos dois livros com duração de 90 minutos. O prólogo mostra a vida de Lewis Carroll em Christ Church, Oxford.

- **1951 *Alice in Wonderland*** – Alice no País das Maravilhas. Produzido pela Disney. Supervisor de produção Ben Sharpsteen. Animação em cores baseada nos dois livros. Alice é dublada por Kathryn Beaumont. voz de Alice é representada por Charlotte Henry. Baseado nos dois livros com duração de 75 minutos.
- **1972 *Alice's Adventures in Wonderland*** – As Aventuras de Alice no País das Maravilhas. Dirigido por William Sterling. Alice é interpretada por Fiona Fullerton, traz Peter Sellers como a Lebre Alopada. Baseado nos dois livros com duração de 90 minutos.
- **1976 *Alice in Wonderland*** – Alice no País das Maravilhas. Musical pornográfico dirigido por Bud Townsend. Alice é interpretada por Kristine DeBell. 81 minutos.
- **1985 *Dreamchild*** – traduzido como *No Mundo dos Sonhos*. Dirigido por Gaven Millar. Alice é interpretada quando jovem por Amélia Shankley, e mais velha por Coral Browne. Ficção inspirada na visita de Alice aos Estados Unidos em 1932. Duração de 94 minutos.
- **1988 *Něco z Alenky*** – Algo sobre Alice. Dirigido por Jan Svankmajer. Alice é interpretada por Kristýna Kohoutová. Duração de 84 minutos.

Para atualizar a lista de Gardner, seria preciso incluir ainda outras obras. Em 2010, por exemplo, foi lançado o filme *Alice no país das Maravilhas*, dirigido por Tim Burton. Treze anos após ter vivido a história original, Alice retorna a *Wonderland* que na verdade se chama *Underland* (terra inferior, que se alcança ao entrar na terra) e precisa provar sua identidade, mesmo não se recordando das suas aventuras. Alice é interpretada por Mia Wasikowska, o Chapeleiro Maluco por Johnny Depp, Helena Bonham Carter como a Rainha Vermelha e Anne Hathaway como a Rainha Branca. Duração de 108 minutos.

Carroll não foi o único a escrever romances matemáticos. Depois dele, Monteiro Lobato, no livro *Aritmética da Emília*, define a Matemática como uma laranja azeda formada de quatro gomos: Aritmética, Álgebra, Geometria e Astrologia e promove uma brincadeira no Sítio do Pica-pau Amarelo:

Narizinho, muito atenta a tudo, notou a ausência de alguma coisa. Por fim gritou:
— Está faltando um Algarismo, Visconde! Não vejo o Zero!

— O Zero já vem — disse o Visconde. — Ele é um freguês muito especial e o único que não é feixe de varas, ou de Uns. Sozinho não vale nada, e por isso também é conhecido como Nada. Zero ou Nada. Mas se for colocado depois dum número qualquer, aumenta esse número dez vezes. Colocado depois do 1 faz 10, que é dez vezes 1. Depois de 2 faz 20, que é dez vezes 2. Depois de 5 faz 50, que é dez vezes 5 — assim por diante.

— E depois de si mesmo? — quis saber Emília.

— Não faz nada. Um zero depois de si mesmo dá 00, e dois zeros valem tanto como um zero, isto é, nada. E também se o Zero for colocado antes de um número, deixa o número na mesma. Assim, 02, por exemplo, vale tanto como 2.

— E dez zeros enfileirados?

— Dez, ou vinte, ou mil zeros valem tanto como um, isto é, nada.

— Pois sendo assim — disse Emília —, o tal Senhor Zero não é número, nem coisa nenhuma. E se não é número, que é então? Algum feiticeiro? Será o Mágico de Oz? (LOBATO, 1935).

E Malba Tahan propõe problemas matemáticos e apresenta soluções incomuns, ao contar as aventuras de Beremiz, o homem que calculava, ou simplesmente calculista:

— Esta divisão – retorquiu o calculista – de sete moedas para mim e uma para meu amigo, conforme provei, é matematicamente certa, mas não é perfeita aos olhos de Deus!

E tomando as moedas na mão dividiu-as em duas partes iguais. Deu-me uma dessas partes (4 moedas), guardando para si, as quatro restantes.

— Esse homem é extraordinário – declarou o vizir. – Não aceitou a divisão proposta de 8 moedas em duas parcelas de 5 e 3, em que era favorecido; demonstrou ter direito a 7 e que seu companheiro só devia receber uma moeda, acabando por dividir as 8 moedas em 2 parcelas iguais, que repartiu, finalmente com o amigo.

E acrescentou com entusiasmo:

— Mac Allah! Esse jovem além de parecer-me um sábio e habilíssimo nos cálculos e na Aritmética, é bom para o amigo e generoso para o companheiro. Tomo-o hoje mesmo para meu secretário! (TAHAN, 1965).

Rafael Teixeira, ao comparar a abordagem de Monteiro Lobato e de Malba Tahan com a de Lewis Carroll, conclui que os primeiros utilizam uma matemática explícita, enquanto o último utiliza uma matemática implícita, encoberta pela narrativa, dedicando-se menos a oferecer uma solução e mais a provocar o pensamento.

Independente do estilo de um ou outro autor, o elemento chave dessas narrativas matemáticas está no envolvimento do leitor. Carroll utiliza todos os elementos que Parkin denomina como facilitadores do aprendizado: 1) **Informação percebida como parte de um contexto maior**, ao criar cenas e incluir nelas os ensinamentos; 2) **Apresentação original**, Carroll utiliza o *Nonsense*, o extraordinário, absurdos para demonstrar elementos falhos na lógica; 3) **Associação com emoção**, especialmente o humor, presente em cada momento, principalmente pelo aspecto lúdico; 4) **Uso do inconsciente**. Sendo uma disciplina que exige

racionalização, a matemática tende a prender os alunos no universo da objetividade, e inibir a imaginação, reduzir as potencialidades humanas à repetição mecânica de processos e substituição de valores em fórmulas. As narrativas estimulam a colaboração entre os hemisférios esquerdo, empírico, lógico e racional, e direito, mítico, simbólico, mágico. O *homo sapiens* e *homo demens* apoiando-se mutuamente potencializam a utilização do aparelho mental.

Uma interpretação resumida do estudo de Teixeira sobre a matemática contida nos livros de Alice foi incluída a seguir:

As aventuras de Alice no país das Maravilhas: 1) **Figuras semelhantes:** ao diminuir e aumentar de tamanho após ingerir bolachas e cogumelos, Alice continua sendo a mesma menina curiosa de cabelos longos, ou seja, não perde as suas propriedades nem as suas proporções; 2) **Indução matemática:** partindo de *alguns* eventos absurdos, como um Coelho Branco apressado que vê as horas em um relógio de bolso, a longa queda ao penetrar o buraco na terra, sensação comum em sonhos, a alteração de seu próprio tamanho, o alagamento da toca com as lágrimas de Alice, a menina conclui que *tudo* é incomum no país das maravilhas; 3) **Lógica matemática:** no diálogo em que Alice pede direções ao Gato Risonho e este responde que qualquer caminho serve para quem não sabe aonde ir. Como premissa, Alice não sabe aonde deseja ir; Qualquer caminho leva a algum lugar; Logo, Alice pode pegar qualquer caminho (conclusão); Ou na passagem em que Alice, por seu pescoço comprido é confundida com uma serpente; Como premissa, serpentes possuem pescoço comprido. Alice possui pescoço comprido; Logo, Alice é uma serpente; Ou na passagem com o chapeleiro, em que este afirma que Alice é louca; Como premissa, todos naquele lugar são loucos; Alice está naquele lugar; Logo, Alice também é louca. 4) **Circunferência:** a corrida em que os corredores percorrem uma circunferência em sentido horário e anti-horário ao mesmo tempo, a qual vence aquele que descrever o maior arco; 5) **Tabuada:** Alice recita a tabuada para se certificar que não havia se esquecido do que sabia antes de ingressar no país das Maravilhas; 6) **Números Negativos:** Quando Alice pergunta à tartaruga falsa quantas horas de aulas recebia por dia e esta descreve uma sequência decrescente partindo de dez até chegar a zero. O próximo número seria negativo. 7) **Números Primos:** os jardineiros que pintavam as rosas brancas de vermelhas, cor certa, que a rainha havia mandado plantar, eram as cartas de baralho 2, 5 e 7, números primos; 8) **Conjuntos e Subconjuntos:** a cada naipe do baralho era atribuída uma função, espadas jardineiros, paus soldados, ouros cortesãos e copas infantis

reais. As cartas formam um conjunto, o verso não revela o naipe. Os naipes formam um subconjunto; 9) **Igualdade**: a inversão de palavras sem modificar o sentido, como na passagem em que o lacaio-peixe lê o convite para a Duquesa Alice. Primeira frase: “Para a Duquesa. Um convite da Rainha para jogar croqué”; Segunda frase: “Da Rainha. Um convite à Duquesa para jogar croqué” (CARROLL, 2002); 10) **Bicondicionais e Implicações**: uma afirmação pode ter consequência direta e a sua inversa não gerar consequência contrária, como nas frases “Vejo o que como” e “Como o que vejo”, proferidas pelo Chapeleiro Maluco; e as frases “Aprecio o que tenho” e “Tenho o que aprecio”, proferidas pela Lebre de Março. Já nas frases “Respiro enquanto durmo” e “Durmo enquanto respiro”, proferidas pelo Caxinguelê, uma condição implica a outra e vice-versa, ou seja, neste caso são bicondicionais. Todas são utilizadas na cena do Chá; 10) **A lógica do chá maluco**: o tempo é congelado, e os personagens são prisioneiros da hora do chá, impedidos até mesmo de lavar a louça. Por esse motivo, o Chapeleiro não sabe dizer ao rei ao certo quando começou (TEIXEIRA, 2007).

Alice através do Espelho: 1) **Jogo de xadrez**: a história se passa em um tabuleiro de xadrez, e os personagens, assim como as peças, possuem movimentos restritos, exceto as rainhas, que se movimentam livremente de um extremo do tabuleiro a outro, na diagonal, na vertical ou na horizontal. Alice é um peão que almeja alcançar a 8ª casa e coroar-se rainha. O xadrez ajuda a organizar o raciocínio, similar ao que se faz para resolver problemas matemáticos; 2) **Eixos de Simetria**: ao entrar no espelho, este passa a ser o limite de um e de outro mundo, o eixo de simetria dos objetos originais e seus correspondentes que ocupam um lugar simétrico, mas não são os mesmos; 3) **Lógica Matemática**: quando Alice se encontra com a rainha branca na 4ª casa e conversam sobre geleia e a rainha expõe a regra: geleia se come *Amanhã* e geleia se come *Ontem*, nunca se come *Hoje*. Quando o *Amanhã* vira *Hoje*, não se come geleia. Ou seja, por esse raciocínio cíclico, geleia se come apenas no outro dia, como *Hoje* nunca é outro dia, então geleia não se come nunca; 4) **Lógica Binária**: o cavaleiro branco se oferece para cantar uma canção para Alice e afirma que provoca apenas duas reações nas pessoas: ou choram ou não choram, verdadeiro ou falso, um ou zero; 5) **Denominações e Classes de Objetos**: as palavras em matemática encerram o significado nelas mesmas, não possuem sentido aberto como na língua escrita. Carroll chama a atenção para este fato no diálogo travado entre Alice e Humpty Dumpty sobre o significado de *desaniversário*, transcrito a seguir:

“[...]”

— O que é um presente de desaniversário?

— Um presente oferecido quando não é seu aniversário, naturalmente.

Alice considerou um pouco essa afirmação.
 — Acho que prefiro os presentes de aniversário – disse ela, finalmente.
 — Você não faz a menor ideia do que está dizendo! – gritou Humpty Dumpty. – Diga-me lá: quantos dias existem em um ano?
 — Trezentos e sessenta e cinco, senhor – respondeu Alice.
 — E quantos aniversários você faz por ano?
 — Um.
 — E se você tirar um de trezentos e sessenta e cinco, quantos sobram?
 — Trezentos e sessenta e quatro, é claro.
 [...]
 — Isso demonstra que há trezentos e sessenta e quatro dias por ano em que você pode receber presentes de desaniversário” (CARROLL, 2010: 113-114).

6) **Generalização:** quando Alice comenta com a rainha vermelha que gostaria de ver o jardim, sua majestade responde: “Já vi uma porção de jardins; comparado com os quais este aqui mais parece um deserto” (CARROLL, 2010: 45); Alice insiste ao perguntar como chegar ao alto de uma determinada colina, ao que a rainha responde: “eu poderia lhe mostrar colinas em comparação com as quais você chamaria esta colina de vale” (CARROLL, 2010: 45). E quando Alice argumenta que seria um absurdo chamar uma colina de vale, obtém como resposta: “Já escutei absurdos tais que, comparados com eles, essa explicação seria tão sensata como as explicações contidas em um dicionário!” (CARROLL, 2010: 46). Ou seja, tudo depende do referencial; 7) **Existência do zero:** quando Alice afirma não ter visto ninguém ao Rei Branco, este reclama, invejoso: “Gostaria muito de ter uns olhos aguçados como os seus. Ser capaz de ver Ninguém! E a uma distância dessas, também. Ora, o máximo que consigo fazer é ver pessoas de verdade, ainda mais com essa luz!” (CARROLL, 2010: 127). *Ninguém* assume o valor do nulo, do nada, do zero (TEIXEIRA, 2007).

Adicionalmente ao estudo de Teixeira, é possível acrescentar as seguintes dimensões à obra de Carroll: 1) **Sobre o lúdico.** As alegorias⁸⁹ exageram no colorido da imagem e provocam contrastes que revelam partes antes invisíveis, como no trecho em que Alice toma chá com o Chapeleiro Maluco e a Lebre Alopurada. Carroll retirou de cena a variável tempo, e os personagens iniciam o ritual do chá continuamente, presos àquele presente. Ainda brinca com a linguagem, faz trocadilhos sobre o mesmo tempo nas falas, o assassino que pretendia matar o tempo, sobre o tempo não tolerar ser marcado (na música e no relógio), sobre desperdiçar o tempo, fornecendo pistas claras do que se passava ali. 2) **Sobre a forma de lidar com o mundo.** As situações inusitadas com suas leis próprias às quais Alice é

⁸⁹ As alegorias presentes nos mitos são tratadas no Capítulo 5.

submetida, assim como as saídas encontradas para lidar com elas, remetem ao mundo real em constante mutação e à necessidade de promover metamorfoses íntimas, ao exercitar novas formas de pensamento, a fim de superar os obstáculos e atingir objetivos. No livro *As aventuras de Alice no país das Maravilhas*, a motivação da protagonista é descobrir aonde vai o Coelho Branco bem vestido e ressaltando que está atrasado, que “é tarde”. No livro *Alice através do Espelho*, seu objetivo é tornar-se rainha no jogo de xadrez que reflete o enredo, ou seja, no papel de peão, alcançar a oitava casa. Alice enfrenta as mais diversas situações, submetendo-se às regras do jogo, e é bem sucedida. O mundo ao redor está em constante mutação, cada um está em constante mutação, como constata Alice ao relatar suas aventuras começando no mesmo dia pois “não adianta voltar a *ontem*, porque eu era uma pessoa diferente”. É preciso aceitar esse fato e tomar ações com base nas leis vigentes, tendo como principal arma o conhecimento atualizado, por exemplo. 3) **Sobre a importância do planejamento e a importância maior ainda da flexibilidade para ajustá-lo às novas realidades** (MORIN, 1979). A clássica cena do Gato Risonho citada nos mais diversos livros de Administração ilustra esse tema. Pouco importa o caminho quando não se sabe aonde se deseja chegar, conclui o Gato com um largo sorriso. É preciso ter claro quais são os objetivos e determinar os caminhos para alcançá-los. 4) **Sobre a inclusão do leitor na história**. A literatura é em si mesma um exercício da alteridade, que se inicia com o escritor e termina com o leitor. O escritor traduz a si próprio no texto e o leitor o traduz novamente, com sua interpretação particular, decifrando os signos com o seu dicionário particular. Mas Carroll vai além, ele provoca o leitor, faz com que pense em alternativas, participe da trama, sentindo-se parte dela. E ainda: a vivência da situação como uma forma de reforço do aprendizado, e o exercício de se colocar no lugar do outro, enxergar outras perspectivas do mundo, o que permite com que ajuste a sua própria lente e consequente visão. Ajustar a visão é modificar-se. 5) **Sobre a forma**, que permeia todos os itens anteriores. Lewis Carroll lança mão de vários conceitos matemáticos, como o contrário e o complementar, o relativo e o absoluto, leis da causa e efeito, dedução e indução, entre outros, inclusive da geometria; e brinca com a linguagem, pela fenda da ambiguidade escancara suas limitações, tecendo uma teia que prende o leitor. E prender o leitor é um grande mérito considerando os concorrentes: falta de tempo, falta de paciência, falta de interesse, enorme oferta de leitura e de acesso. Prender o leitor é o que se pretende para que o conhecimento se instaure no seu interior, a chama interior.

Um último aspecto de destaque é que existem estruturas de pensamentos similares em

várias áreas do conhecimento, provavelmente pelo fato de haver o compartilhamento dos mesmos padrões mentais próprios da espécie, que se ajustam conforme o ofício. Ou seja, o que Carroll ensinou sobre matemática, muito provavelmente se aplicará a outras áreas do conhecimento, o que conduz ao item 6) **Sobre a aplicação do universo Carroll a outras áreas do conhecimento**. Por exemplo, o conceito matemático de figuras semelhantes, explicado anteriormente, se aplica à música, na qual uma partitura pode ser executada mais lentamente ou mais rapidamente, desde que todas as figuras musicais sejam divididas pelo mesmo divisor ou multiplicadas pelo mesmo multiplicador, ou seja, preservem a proporcionalidade entre si.

Douglas Hofstadter explora mais profundamente conceitos e sua aplicação em várias áreas do conhecimento humano, principalmente na música por Bach, na arquitetura por Escher e na matemática por Gödel. A recursividade é a capacidade de repetição de um processo em si mesmo. São histórias dentro de histórias, filmes dentro de filmes, pinturas dentro de pinturas, bonecas russas *matruschkas* dentro de *matrushkas*, definições que usam o próprio termo para se definir (como feito nesta frase, *definições* e *definir*). Um jornalista chamando um correspondente, que chama uma matéria, que chama outro jornalista. A pintura de Escher, *Borboletas*, grandes e pequenas em todo o espaço. No xadrez corresponde a tentar uma jogada e simular a análise do oponente em resposta. Na programação são os *loops*, rotinas que chamam a si mesmas, e na execução são geradas instâncias. (Como as versões de histórias, explosões da energia potencial das histórias verdadeiras.) Na música a repetição temática (HOFSTADTER, 1980). Na natureza as fractais, estruturas geométricas que se subdividem e apresentam como cópias reduzidas de todo o conjunto, como no brócolis e nos alvéolos nos pulmões. A cultura produzindo indivíduos e sendo por eles produzida. A navegação por hipertextos, *hyperlinks*. Presente em Alice na estrutura cíclica da geleia *Ontem e Amanhã*, nunca *Hoje*. O *Amanhã* virá *Hoje* e a regra se repete indefinidamente. Surge a ideia de infinito aplicado ao processo, e não ao objeto. Espelhos apontando para espelhos, criando imagens dentro de imagens, a representação do infinito. O objeto não é o mesmo, como frisa Carroll, mas versões de si mesmo, como os objetos simétricos no espelho.

Carroll era professor de matemática e imprimiu a si mesmo nos dois livros de Alice assim como em outros romances matemáticos que escreveu: *Algumas aventuras de Silvia e Bruno*, *Uma história embrulhada*, *Euclides e seus rivais modernos*. O resultado foi uma simbiose entre narrativa e matemática, um composto quase homogêneo, no qual os limites não são distinguíveis (a tal unidade, mencionada anteriormente).

Rafael Teixeira, autor da dissertação de mestrado *Uma visita ao universo matemático de Lewis Carroll e um (re)encontro com a sua lógica do Nonsense* e professor de matemática, focou seu olhar no aspecto do ensino do concreto pelo imaginário, conferindo um encanto à disciplina, sem sacrificar o conteúdo técnico, e as potencialidades no campo da didática.

Juliana Radaelli, autora da tese de doutorado *O Nonsense no País das Maravilhas: o que Alice ensina à educação*, analisou aspectos mais ligados à psicanálise, leitura e educação. A experiência de Alice no mundo simbólico é na verdade o sujeito se relacionando com o outro e, por consequência, consigo mesmo. O aparente plano imaginário é o real, uma porção de si carente de organização (o caos cobrando o cosmo, mencionado anteriormente). E nesse ponto reside o principal ensinamento para a educação e o aprendizado, segundo a autora: não recuar diante das adversidades do mundo.

A autora do presente estudo, de formação matemática e especialista em comunicação, escritora e profissional de Tecnologia da Informação atuante em Gestão do Conhecimento, volta-se para o uso das narrativas como instrumento de aprendizagem em geral, explorando mais o processo e menos o conteúdo.

A obra de Carroll permite múltiplos olhares, um tesouro a ser explorado. Cada leitor com sua lente indexa os elementos de estudo que lhe interessam e narra a sua interpretação.

Considerações

O homem narra como um impulso da sua natureza humana. Narra-se a si mesmo ao comunicar-se. O autor se narra em sua obra e o leitor se narra ao interpretá-la. O leitor é tão narrador quanto o próprio escritor. O autor narra uma história ao escrever, o leitor narra outra versão da história ao ler.

Histórias contêm energia potencial, a capacidade de “explodir” em várias interpretações de si mesmas, muitas não pensadas originalmente pelo autor. Apesar de depender da significação do receptor, há componentes nas histórias que fomentam determinadas reações na audiência, como o aprendizado e a memorização: quando uma informação é percebida como parte de um contexto maior, ou quando o contrário, a informação está completamente fora de contexto; quando a mensagem endereça o ser humano como um todo, racional e emocional, e absorve a sua mente na totalidade, consciente e inconsciente.

Lewis Carroll usou e abusou desses componentes no ensino da matemática por intermédio de Alice. A narrativa, que se vale da lógica por vezes propositalmente esquecida

de alguns elementos, revela a complexidade por trás da aparente simplicidade, que se configura em simplificação imprópria, o que instiga o leitor e o convida a refletir, participando, assim, da costura da trama.

Talvez o maior mérito da obra-prima de Carroll seja o envolvimento do leitor, o que se pretende para que adquira conhecimento, uma vez que é o aluno que aprende e não o professor que ensina. O mestre pode acender o fogo, a chama externa, como fez Carroll, criar as condições propícias para o aprendizado, mas a chama interna, apenas o aprendiz alcança.

**CAPÍTULO 5 – O Encantamento das Narrativas Míticas: *homo sapiens*, *homo demens*
e *homo ludens***

Mitos e Ritos: reintegração ao Cosmo

A noite cai na floresta. As árvores erguem-se mais altas no escuro. O ar puro penetra os pulmões, gelando cada centímetro do seu percurso. Uma fogueira convida para a roda, aquece o ambiente e os corpos reunidos. O fogo ilumina os rostos concentrados, de olhos que quase nem piscam. A lua minguante sorri, pretendendo ser ela a boca por onde o céu se pronuncia. A porta-voz do firmamento se expressa sem usar palavras. O silêncio se ouve permeando ruídos de pequenos animais, em diálogo com a fala grave de um ser humano. O contador de histórias acelera o ritmo da narrativa e, de repente, se levanta. Encarna o personagem, produz gestos largos, aponta para o alto, eleva o volume e o tom de sua voz. Sobressaltados, os expectadores olham para cima, hipnotizados, em estado de suspensão no tempo e no espaço. Milhares de olhos lhes retribuem o olhar⁹⁰.

Um par deles pertence ao observador desta cena, que se questiona: por que as narrativas exercem tanto fascínio sobre a humanidade? Qual o ingrediente secreto para capturar por completo a atenção, ao ponto de levar a plateia a se transportar para aquela realidade alternativa? E que estado de arrebatamento é esse, capaz de paralisar o próprio tempo?

A prática de contar histórias remonta aos tempos primitivos. Desde o nascimento da linguagem, o homem narra o mundo ao seu redor e narra a si mesmo, pelo simples fato de se comunicar, seja por gestos, pela fala, pela escrita, pela música, pelo drama, pela arte... Curiosamente, subsídios que sustentam esta afirmação chegaram à atualidade em mensagens codificadas em cápsulas do tempo espalhadas pelo globo, fragmentos do cotidiano dos povos antigos: em cavernas, pinturas rupestres expõem o ritual de preparação para a caça de animais; em túmulos de testemunhas daquela época, homens de Neandertal, subespécie extinta do *homo sapiens*, ossadas em posição fetal cercadas de objetos e de ferramentas pessoais, produção ritual que evidencia a crença em vida após a morte (utensílios para usar ao despertar) e em retorno às origens (posição de espera pelo renascimento, imitando o feto no ventre da mãe).

Segundo Karen Armstrong, os ritos comunicam um tipo especial de histórias: os mitos (ARMSTRONG, 2005), as convicções compartilhadas por uma sociedade, suas “verdades”.

⁹⁰ Texto elaborado pela autora.

Segundo Mircea Eliade, mitos⁹¹ são histórias verdadeiras, não porque narram fatos verídicos, mas porque remetem a tais verdades.

[...] o mito é considerado uma história sagrada e, portanto, uma “história verdadeira”, porque sempre se refere a *realidades*. O mito cosmogônico é “verdadeiro” porque a existência do mundo aí está para prová-lo; o mito da origem da morte é igualmente “verdadeiro” porque é provado pela mortalidade do homem, e assim por diante (ELIADE, 1972: 12).

Ou nas palavras de Fernando Pessoa, no poema *Ulisses*, “mito é o nada que é tudo”, pois oculta a realidade, ao mesmo tempo que a revela.

O mito é o nada que é tudo.
O mesmo sol que abre os céus
É um mito brilhante e mudo —
O corpo morto de Deus,
Vivo e desnudo.
Este, que aqui aportou,
Foi por não ser existindo.
Sem existir nos bastou.
Por não ter vindo foi vindo
E nos criou.
Assim a lenda se escorre
A entrar na realidade,
E a fecundá-la decorre.
Em baixo, a vida, metade
De nada, morre (PESSOA, 1998: 2-3).

Segundo Armstrong, mito é verdadeiro porque traz esperança e impulsiona o homem a viver de modo mais completo. Para Eliade, o mito incita a ultrapassar limites, estimula a elevar-se para “onde estão as coisas maiores”, e acrescenta que os mitos surgiram do desespero para confortar, para lidar com as adversidades. Edgar Morin afirma que, para o ser humano, não há dificuldade maior a superar do que lidar com a morte. Ao mesmo tempo que tem consciência do seu fim, nega-o ao acreditar na imortalidade.

Os ritos da morte exprimem, reabsorvem e exorcizam, ao mesmo tempo, um trauma que provoca a ideia de aniquilamento. Os funerais [...] traduzem, ao mesmo tempo, uma crise e uma ultrapassagem dessa crise, por um lado, a dilaceração e a angústia, por outro lado, a esperança e a consolação (MORIN, 1979: 103).

Os ritos de passagem, que representam a metamorfose para um tipo diferente de existência, preservando a identidade de quem foi transformado, estão presentes em toda nova fase da vida humana, e marcam o limiar entre o antes e o depois. O incômodo se dá pela taxa cobrada do viajante: para renascer no paraíso é preciso antes deitar-se em um jazigo, morrer neste mundo para renascer em outro. O adolescente morre para que nasça o adulto. É necessário deixar morrer a velha versão de si mesmo, para a nova emergir.

⁹¹ Na contemporaneidade, o vocábulo *mito* adquiriu o sentido de história falsa ou infundada. É comum a indagação: *Mito ou Verdade?*, tratando mito como termo oposto a verdade. Neste estudo, a palavra *mito* significa narrativa simbólica que se utiliza de elementos fantasiosos, mas que, apesar disso, retrata fenômenos naturais.

Aprender sobre a origem das coisas e dramatizá-la em ritos é fazer o mito se repetir, reintegrar-se a ele, fortalecê-lo perante o grupo, trazê-lo à vida e compartilhar da presença dos protagonistas, num tempo primordial, suspenso, não sequencial. É conhecer aquele segredo e exercer controle sobre aquela situação, adquirir poder de dominação e de reprodução (ELIADE, 1972). Além da **reconstrução do passado** pela participação do ato sagrado, como no crescimento das colheitas e na mudança de estações (1), Eliade destaca outras funções para os ritos como: 2) a **mentalização do sucesso**. O homem primitivo fixava-se em sua caça e em sua vitória, como comprovam as pegadas no piso da caverna de *Montespan* na França e o urso de argila com dezenas de orifícios, assim como as pinturas rupestres legadas da pré-história, ambos ritos mágicos que preparavam para uma missão. A escultura e a imagem representavam o objeto real, o animal alvo. A linguagem trouxe a magia, por remeter a símbolos (MORIN, 1979). O mesmo homem primitivo “enviava” os pertences do falecido juntamente com o seu antigo corpo no túmulo, que também é a nave que o transporta rumo ao lar derradeiro, ao mesmo tempo o caixão da lagarta e o berço da borboleta; 3) a **experiência da divindade e do heroísmo**. Ao reproduzir nos ritos os atos de deuses e heróis, o homem aprende tais comportamentos modelo e os imita na sua realidade.

O rito se assemelha à execução de uma peça musical. O compositor escreve a partitura e a orquestra dá vida àquelas figuras monocromáticas da pauta, cada vez que as interpreta. A música trafega pelas veias do corpo físico e o transcende, faz com que os instrumentistas não se lembrem de que possuem dedos, encontra uma conexão com algo maior, afina a sintonia com o universo, vincula musicistas e ouvintes no mesmo tempo da batida do compasso sincronizada com a batida dos corações. A última nota provoca sentimentos antagônicos: de um lado a satisfação de ter cumprido a tarefa de tocar com êxito; de outro, o desencanto por aqueles momentos de júbilo agora não fazerem mais parte do presente suspenso, mas do passado. Os momentos vivenciados no rito devem reverberar no interior das pessoas até a próxima cerimônia, o próximo recital, a próxima colheita. Hermann Hesse descreveu com “maestria” esse estado de arrebatamento no livro *O jogo das contas de vidro*, quando professor e aluno finalizam a performance conjunta de uma canção.

[...] e ficou na dúvida se devia exultar de alegria pela ventura desses instantes ou chorar porque eles haviam passado.

[...] Começando pelo ritmo (bater palmas, bater com os pés no chão, bater com pauzinhos, a arte primitiva do tambor), ela era um meio enérgico e conhecido de “afinar” um grupo maior de pessoas, um meio de levar sua respiração, seus corações e estado sentimental a bater no mesmo compasso, um meio de incitar os homens ao apelo e ao exorcismo dos poderes eternos, à dança, à luta, às fileiras da guerra, ao culto sagrado (HESSE, 2007: 153).

A analogia com a música atende às três funções apontadas por Eliade: 1) Animização da peça idealizada pelo artista, conectando-se ao alto; 2) Concentração para execução perfeita da obra em seus pormenores; 3) Vivência da genialidade de um mestre em suas combinações harmônicas, aprendendo pelo exemplo.

Seria a experiência de conexão a uma ordem cósmica superior o que provoca o estado de arrebatamento?

O estado de arrebatamento

Não existem dois homens idênticos no mundo, nem mesmo os gêmeos univitelinos. Mas existem características que são peculiares aos que pertencem à mesma espécie, um núcleo comum sobre o qual diversificaram-se por combinação genética e cultural. A unidade se preserva pela diferenciação: “princípio conservador da invariância”, “integrador da diferença” e “perpetuador da originalidade” (MORIN, 1979: 208). Assim como a criança carrega a semente biológica de um corpo adulto masculino ou feminino, a psique também carrega algumas programações que são particulares da raça humana, defende Carl Gustav Jung. No limite, nas camadas mais profundas da psique, a singularidade desaparece no carbono, substância química da qual o universo deriva. “Intrinsecamente, a psique é apenas mundo” (JUNG, 2008).

Jung divide a psique em consciente e inconsciente⁹². Se a psique fosse comparada a uma esfera escura, o consciente seria a luz que ilumina uma parte por vez, mas nunca alcança o todo. O centro do consciente denomina-se *ego* e o núcleo da esfera, *self*. Para Jung, o que define o homem é o seu inconsciente, a porção maior, porque o consciente é um estado temporário. O inconsciente está dividido em coletivo, herdado da humanidade, e individual, formado a partir das experiências adquiridas durante a existência. Mesmo sendo herdado, o inconsciente coletivo, no homem, poderá se desenvolver ou não. É um potencial latente que pode nunca emergir, como aconteceu com crianças indianas encontradas vivendo entre lobos no início do século XX.

Se os animais foram munidos de um inconsciente coletivo, que faz as aves voarem para o sul no inverno para sobreviver, por que apenas o homem haveria sido privado? Não foi, e o principal argumento vem de pesquisas de antropólogos, constatando mitos similares em

⁹² Sigmund Freud, antes de Jung, dividiu a psique em consciente e inconsciente. Para Freud o inconsciente é estático e composto por conteúdos reprimidos do consciente. Para Jung os conteúdos são dinâmicos, reprimidos ou não. Jung acrescentou a separação em inconsciente individual e coletivo.

sociedades distintas, endereçando temas essenciais à condição humana. Jung também participou de expedições em busca de novas perspectivas culturais adicionais à europeia, inclusive no convívio com povos indígenas, além de se dedicar ao tratamento de doenças mentais. Observando pacientes e estudando povos primitivos, Jung percebeu afinidades entre sonhos e estados psicóticos, notou que alguns padrões se repetiam, e não havia qualquer possibilidade de comunicação prévia entre as pessoas. Nise da Silveira resgata o primeiro achado revelador de Jung:

Nas suas notas, correspondentes ao ano de 1906, fora consignado o encontro, nos corredores daquele hospital, com um esquizofrênico paranoide que, tentando olhar o sol, piscava as pálpebras e movia a cabeça de um lado para o outro. “Ele me tomou pelo braço dizendo que queria me mostrar uma coisa: se eu movesse a cabeça de um lado para o outro, o pênis do sol mover-se-ia também e esse movimento era a origem do vento.” Quatro anos mais tarde, lendo a recente publicação de manuscritos gregos referentes a visões de adeptos de Mitra, Jung deparou com a seguinte descrição: “E também será visto o chamado tubo, origem do vento predominante. Ver-se-á no disco do sol algo parecido a um tubo, suspenso. E na direção das varias regiões do Ocidente é como se soprasse um vento de leste infinito. Mas se outro vento prevalecer na direção das regiões do Oriente, ver-se-á da mesma maneira o tubo voltar-se para aquela direção” (SILVEIRA, 1996: 77).

Se não pelo seu legado como fundador da Psicologia Analítica, a condução de mais de 80.000 interpretações de sonhos (JUNG, 2008), confere a Jung propriedade para conceber padronizações. Jung codificou tendências ao que denominou arquétipos, modelos que normalmente se manifestam, e alertou que não devem ser tomados como um guia de interpretação de sonhos sem considerar o contexto da vida do paciente, uma vez que seria uma simplificação mutiladora e levaria a equívocos.

Tomado pelo arquétipo do herói, por exemplo, o *ego* vence a inércia do inconsciente, desprende-se da infância, e adquire autoconfiança para cumprir sua missão. Cada um é protagonista de sua vida e percorre várias jornadas, até se deparar com a derradeira: o enfrentamento da morte (física). O herói é ativado nos ritos de passagem, porém, durante sua jornada, esgota forças para perseguir o objetivo almejado, diferente do rito, em que o noviço renuncia à sua ambição para submeter-se à prova. Como na história bíblica, engolido por uma baleia, Jonas enfrenta as trevas no ventre do animal, e sai vitorioso ao perfurar algum órgão vital, forçando-o a emergir do fundo do mar em direção à luz (do sol). A luta simboliza a batalha do inconsciente (trevas) com o consciente (luz), em busca do equilíbrio (JUNG, 2008).

O inconsciente se revela ao consciente usando linguagem simbólica por meio dos

sonhos⁹³. Sua manifestação visa à autorregulação da psique, processo denominado *Individuação*, no qual o *ego* deve se submeter ao *self*. Pelos símbolos, a psique busca restabelecer a harmonia entre consciente e inconsciente, curar-se.

A saúde psíquica depende do extravasamento paulatino, pela prática de atividades físicas, pela arte, pelo rito, pela fala (terapia), a fim de evitar que energias (psíquicas) negativas acumuladas se tornem incontroláveis ao atingir certos limites e venham a explodir de uma vez (JUNG, 2008).

Jung afirma que o mito está associado ao nível mais profundo do inconsciente, revelando a própria natureza da psique, que projeta ocorrências internas sobre os fenômenos externos. O sol nascente ou poente poderá ser associado ao destino de um herói, que habita a alma humana (SILVEIRA, 1996). **O homem se sente arrebatado porque encontra aquilo que necessita internamente, a história verdadeira.**

Joseph Campbell acrescenta que o mundo externo é uma projeção dos sonhos arquetípicos, criptografados em símbolos do maravilhoso, que guardam um estado da psique. Os sonhos influenciaram a cultura, por esse motivo se assemelham a mitos e a contos populares.

Homem, natureza, morte, sociedade, serviram simplesmente como campos nos quais foi projetado o significado dos sonhos. Daí as referências dos temas absurdos não são realmente [...] ao sol, à luz, ao vento e ao trovão, à sepultura, ao herói, ou mesmo ao poder do grupo, mas, através deles, de volta novamente a um estado da psique. Mitologia é psicologia, erroneamente interpretada como cosmologia, história e biografia (CAMPBELL, 1997: 45).

Mitos não são coisas do passado. Há vestígios das mitologias camufladas em toda parte. O mesmo mito do herói em mil peles, guerreiros, amantes, tiranos, redentores do mundo, santos (CAMPBELL, 2007), de Hércules a Buda, de Gandhi a Capitão Nascimento⁹⁴, de Heathcliff⁹⁵ a Tarzan. Revelam uma peculiaridade do ser humano: a **imaginação**. E se o sonho fosse a realidade e a realidade o sonho? Retratado no filme *Inception*, *A Origem*; E se a humanidade estivesse dentro de um programa de computador com as vidas interligadas e interdependentes? *Matrix*; E se houvesse um salvador do mundo, com super poderes? *Superman*; E se houvesse um mundo paralelo por trás dos espelhos? *Alice através do*

⁹³ Sigmund Freud foi pioneiro na publicação de um trabalho sobre a interpretação psicológica dos sonhos, que influenciou Jung. Freud acreditava que a libido estava sempre relacionada à sexualidade; Jung expandiu o conceito para incluir outras energias psíquicas como a fome, a sede, a agressividade, necessidades e interesses, vontades.

⁹⁴ Personagem do filme *Tropa de elite* de José Padilha.

⁹⁵ Personagem do livro *O morro dos ventos uivantes* de Emily Brontë.

*espelho*⁹⁶.

A indústria midiática soube se apropriar dos mitos da sociedade para lançar seus produtos, e da mesma forma as organizações. A platéia ou o público alvo identifica-se com o personagem e consome o enredo ou o produto.

Não se trata de fuga da realidade, mas de despertar um sentimento de pertencimento a algo maior. Encontrar um novo epicentro da importância de si mesmo no mundo. O homem naturalmente busca pelo êxtase, se não na religião, na música, na arte, na dança, no esporte, no sexo, no fumo, na bebida, na droga, no *ecstasy*.

Seria esse o motivo do fascínio pelas narrativas, o encontro do mundo externo com o interno? Seria o mito o ingrediente secreto?

Sapiens, demens e ludens: o homo híbrido

O homem não pode ser reduzido à sua face racional: o *homo sapiens*. É preciso do rosto do homem que considera o mito, o rito, a festa, o sonho, o destempero, a guerra... O verdadeiro homem está na tensão entre *sapiens* e *demens*, assim como no diálogo entre consciente e inconsciente, afirma Morin:

O gênio do sapiens está na intercomunicação entre o imaginário e o real, o lógico e o afetivo, o especulativo e o existencial, o inconsciente e o consciente, o sujeito e o objeto, a razão de todos os extravios, confusões, erros, devaneios, demências, mas razão, também, em virtude dos mesmos princípios, operando sobre os mesmos dados, de todos os conhecimentos profundos [...], todas as sublimações e invenções nascidas do desejo (MORIN, 1979: 135-136).

O mundo é complexo. É preciso conviver com incertezas, com riscos, com ruídos, com o excesso de informações e de controles, com a escassez de tempo e de recursos. O mundo está ameaçado pela desordem e ao mesmo tempo dela se nutre. É preciso encontrar alguma ordem no caos, usando heurística, estratégia, inovação, inspiração, como a maçã de Newton, e ambição, como a maçã de Eva. Estabelecer alguma ordem, como fez Jung ao mapear os arquétipos, ou os tipos psicológicos. **O *homo* não seria *sapiens* se não fosse *demens*.** Sem a demência para buscar obstinadamente o novo, não haveria sapiência. O racionalismo se impõe sobre o não racionalismo mas não o exclui, porque ambas as partes formam o ser humano.

Johan Huizinga acrescenta mais uma face ao *homo* híbrido: *ludens*, aquele que brinca e joga.

⁹⁶ Livro de Lewis Carroll, sequência de *Alice no país das maravilhas*.

Jogo é uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da "vida quotidiana" (HUIZINGA, 2000: 24).

A cultura surge sob a forma de jogo, e é, desde seus primeiros passos, "jogada". Ao interpretar a realidade, seja nas pinturas rupestres no passado e atualmente nas artes plásticas, ou até mesmo nos ritos sagrados, o homem utiliza estruturas de jogo, afirma Huizinga.

A representação sagrada é mais do que a simples realização de uma aparência é até mais do que uma realização simbólica: é uma realização mística. [...] Os participantes do ritual estão certos de que o ato concretiza e efetua uma certa beatificação, faz surgir uma ordem de coisas mais elevada do que aquela em que habitualmente vivem. Mas tudo isto não impede que essa "realização pela representação" conserve, sob todos os aspectos, as características formais do jogo. É executada no interior de um espaço circunscrito sob a forma de festa, isto é, dentro de um espírito de alegria e liberdade. Em sua intenção é delimitado um universo próprio de valor temporário (HUIZINGA, 2000: 14).

O lugar sagrado assume a função de terrenos de jogos, seja arena, tabuleiro, círculo mágico, templo, palco, tela, campo de futebol, tribunal, pista de dança ou de corrida, lona do circo, locais em cujo interior determinadas regras são respeitadas. O jogo é voluntário, mas uma vez tendo optado por participar, o jogador deve submeter-se a elas. Quem não as segue ou é tachado de desmancha-prazeres ou é expulso. A brincadeira é válida quando mantida a seriedade do respeito às regras. Para Huizinga, as festas religiosas podem ser comparadas a jogos, cujo clima não é de ilusão total, afirma. Apesar do aspecto mítico e místico, na crença do poder do rito, os povos conservam alguma lucidez de que se trata de uma representação. O motivo é que os homens confeccionaram as máscaras que eles mesmos usam durante as cerimônias. Nem as mulheres, que não participam dos preparativos, são totalmente iludidas. Elas sabem quem está oculto por trás de cada disfarce. Apesar disso, fingem terror, fugindo e gritando, quando delas se aproximam os “espíritos” durante o ritual. Simulam o medo pois “sabem que não podem comportar-se como desmancha-prazeres” (HUIZINGA, 2000: 20).

Em todas as caprichosas invenções da mitologia, há um espírito fantasista que joga no extremo limite entre a brincadeira e a seriedade. Se, finalmente, observarmos o fenômeno do culto, verificaremos que as sociedades primitivas celebram seus ritos sagrados, seus sacrifícios, consagrações e mistérios, destinados a assegurarem a tranquilidade do mundo, dentro de um espírito de puro jogo, tomando-se aqui o verdadeiro sentido da palavra (HUIZINGA, 2000: 7-8).

Quanto à interpretação de uma música, Huizinga considera uma atividade no domínio dos jogos, exceto pelo fato de que o musicista não possui a mesma autonomia que um jogador genuinamente possui. Ora, a interpretação musical vai além da associação mecânica da nota na pauta com a nota no instrumento. Se o instrumentista não possui autonomia de

movimentos e de intenção, então não haveria diferença entre um e outro intérprete, a execução seria sempre idêntica, tal e qual a de um computador. Também os jogos oferecem diferentes graus de liberdade para os seus praticantes, analogamente da peça clássica ao *jazz*.

O jogo encerra a noção de obrigação quando constitui uma função cultural, em outras situações é supérfluo, tornando-se urgente, quando vinculado ao prazer. O êxtase relacionado ao jogo se transforma em tensão e em arrebatamento, a ânsia de vencer. O jogo é uma atividade temporária e autônoma, e a satisfação decorre da sua própria realização. É uma trégua na vida cotidiana, alivia as tensões, libera energia psíquica e, por esse motivo e nessa medida, torna-se uma necessidade.

Se o jogo arrebatava, o elemento lúdico seria o ingrediente secreto das narrativas?

A resposta é sim para esta pergunta e para as anteriores. O encantamento é provocado pela conexão a uma ordem cósmica superior, no encontro do mundo externo com o dos mitos, o interno, localizado no inconsciente coletivo da psique, herdado e despertado. Os ritos, reintegração aos mitos, populam as sociedades do passado e do presente, constituem a trama que os seres humanos tecem ao relacionar-se, ao vincular-se, ao costurar-se uns aos outros, o jogo que jogam ao produzirem cultura e ao serem por ela produzidos.

Considerações

O *homo* não seria *sapiens* sem o *demens*, e não seria nem mesmo *homo* se não fosse também *ludens*, *narrans*, *socialis*, *faber*, *oeconomicus*... O racionalismo se impõe sobre o não racionalismo, mas não consegue eliminá-lo, porque está no núcleo estrutural da espécie. As múltiplas faces do *homo* são inseparáveis, assim como o consciente é inseparável do inconsciente: são partes complementares, não excludentes, do mesmo todo, do mesmo sistema.

O encantamento das histórias é o despertar do sentimento de pertencimento a algo maior, que está do lado de fora do corpo humano e ao mesmo tempo encontra-se representado do lado de dentro, em fagulhas míticas que habitam o inconsciente, e que se incendeiam quando ativadas.

CAPÍTULO 6 – Era uma vez no Mundo Corporativo: o papel da Comunicação Organizacional

Cultura e Produção de Sentidos

Dizem que cada sociedade possui uma; Dizem que é o que define a sociedade; Dizem que está gravada em tudo o que a sociedade gera, inclusive nos seus filhos. Mas, afinal de contas, o que é essa tal de cultura?

Cultura é um conceito para o qual existem dezenas de definições, pelos mais variados autores, de diversos campos do conhecimento. Uma das mais antigas talvez seja a do antropólogo Edward Tylor, que entende cultura como a coleção de realizações materiais e imateriais do homem enquanto membro de uma sociedade. **Produções materiais** são artefatos, ferramentas, ciência, arte, música, literatura, arquitetura, esportes, leis na constituição, códigos de conduta, linguagem; **Produções imateriais** são costumes, normas sociais, valores, crenças, credos, medos, dialetos, mitos. Nas suas palavras:

*Culture is [...] that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, Law, custom, and any other capabilities and habit acquired by man as a member of society*⁹⁷ (TYLOR, 1871: 1).

Essa definição foi pioneira na época, no século XIX, por afirmar que cultura não é inata, mas assimilada (MIT, 2012). De fato, cultura é transmitida de geração em geração e os códigos culturais preservam a convivência em sociedade ao identificar seus rebentos e ao ensinar-lhes uma visão de mundo, que se reflete no modelo mental, nos atos, e até mesmo na linguagem. Por exemplo, os diversos nomes atribuídos a uma ave de pequeno porte típico do continente americano, medindo em média entre 6 e 12 centímetros de comprimento, no Brasil batizada de *beija-flor*. O pássaro não beija a flor, ele se alimenta do néctar energético e colorido da flor. Mas para os brasileiros, que enxergam o mundo por uma lente mais romântica, ele é o beijoqueiro. Já os franceses, o chamam por um atributo que o caracteriza, leveza, pesando em média entre 2 e 6 gramas: *oiseau-mouche*. Para os ingleses, o que se destaca é o zumbido do ágil bater das asas desse passarinho, podendo chegar a 90 vezes por segundo, a ponto de conseguir permanecer imóvel no ar: *humming-bird*⁹⁸. O objeto de observação é o mesmo, porém as perspectivas variam, conforme a visão de mundo.

Em suma, cultura é aquilo que o homem assimila como membro de uma sociedade, e

⁹⁷ Cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, princípios morais, leis, costumes, e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (TYLOR, 1871: 1, tradução nossa).

⁹⁸ Informações sobre o tamanho, peso e quantidade de vezes que o beija-flor bate as asas foram extraídas do site *Infoescola*.

sociedade é aquilo que o homem compartilha no exercício da cultura. Uma definição circular, que aponta para a característica dinâmica da cultura: produz indivíduos e é por eles produzida ao viverem as suas histórias e se relacionarem em sociedade.

A organização é uma minissociedade, com cultura própria, impregnada nos indivíduos que “cultiva”, defende Júlio Cesar Barbosa:

Reconhece-se cada vez mais que as organizações complexas devem ser objeto de estudo da antropologia. Entre os conceitos antropológicos mais importantes são citados a cultura, os mitos e as diversas representações simbólicas que movem a sociedade. Quando transpostos para uma organização, eles podem ser analisados do ponto de vista de um microambiente organizado, com procedimentos próprios que interagem em diversos aspectos: poder, linguagem, autoridade e submissão e outros tantos, como clima organizacional, integração e expressividade, que necessitam ser apreendidos e entendidos por todos os membros que a compõem (BARBOSA, 2011: 64).

Um indivíduo faz parte da organização como profissional, e faz parte da sociedade como cidadão, está impregnado de características dos conjuntos aos quais pertence, e nos quais, todavia, não se encontra integralmente contido. A complexidade dessas relações, da própria organização, da sociedade e do indivíduo, podem ser elucidadas pelos princípios do pensamento complexo elaborados por Edgar Morin (MORIN, 2005)⁹⁹: 1) **Hologramático**: a cultura do indivíduo não se encontra integralmente contida na cultura organizacional, assim como a cultura organizacional não se encontra integralmente contida em um único indivíduo e uniformemente em todos os indivíduos. Ou seja, o todo é *mais* e é *menos* que as partes; É *mais* porque incorpora o resultado das relações das partes, correspondentes aos seus colaboradores; É *menos* porque *não* incorpora (diretamente) a cultura que cada indivíduo porta como membro de outros grupos aos quais pertence simultaneamente; 2) **Recursivo**: em cada um desses grupos, o indivíduo retroage com a cultura, modifica o entorno que o modifica, ou seja, o efeito é causador do que causa. Expandindo o conceito, pela recursividade, as organizações influenciam o meio e são por ele influenciadas, em aspectos culturais, sociais, ecológicos, políticos, comerciais, entre outros. A sociedade influencia as organizações que a influenciam em um processo contínuo de ordenar e desordenar, como afirma Rudimar Baldissera:

À medida que a sociedade se estrutura, gera organizações que, por sua vez, (retro)agem sobre a/na teia sociocultural, transformando-a. Na base parece estar a noção de relação, isto é, ao entrar em relação os sujeitos transformam o entorno que os transforma – constroem a sociedade que os constrói –, em permanentes processos de (de/re)organização. Nessa perspectiva, a sensação de constante mudança é o lugar comum. A sociedade, os grupos, as organizações, as instituições experimentam diferentes níveis de transformação, porém permanentes (BALDISSERA, 2009a: 136).

⁹⁹ Princípios também apresentados no Capítulo 2, ao tratar dos temas superficialidade e complexidade.

3) **Dialógico**: a construção e a desconstrução de estados provisórios ocorrem pelo convívio de instâncias antagônicas, promovendo o exercício das diferenças, ou seja, por meio de diálogo, discussão, debate, em que há permanente fusão e tensão de argumentos. Em busca de regular o sistema, participam partes com variados repertórios (culturas, histórias, imaginários, visões, competências etc.), partes essas que, por outro prisma, também se constituem todo: seres humanos. Em um ecossistema, o todo se transforma em parte de uma unidade maior, quando ampliada a distância de observação.

A relação estreita entre organização e cultura chamou a atenção de gestores a partir da década de 70, quando o termo “cultura organizacional” passou a ser empregado (EISENBERG; RILEY, 2001). Assim como existem várias definições associadas ao termo cultura, também existem para o termo cultura organizacional. Uma definição disseminada mundialmente foi a de Edgar Schein, transcrita a seguir:

*The culture of a group can [...] be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*¹⁰⁰ (SCHEIN, 2004: 38).

A cultura organizacional se revela nos princípios organizacionais declarados (missão, visão, filosofia, políticas, objetivos, valores) e em outros elementos de expressão, formais e informais, de maneira análoga aos produtos materiais e imateriais da cultura de uma sociedade (citados no início deste estudo). Schein considera três grupos: 1) **Artefatos** (*Artefacts*): estruturas e processos organizacionais visíveis; 2) **Crenças e valores declarados** (*Espoused beliefs and values*): estratégias, objetivos, filosofias; 3) **Pressupostos básicos** (*Underlying assumptions*): inconscientes, crenças incorporadas, percepções, pensamentos e sentimentos (SCHEIN, 2004: 26, tradução nossa). Esses produtos se unem para formar um todo coerente denominado cultura. A cultura é construída ao longo da existência da organização e lhe confere identidade.

Para compreender as entidades sociais, sejam companhias, igrejas, universidades, instituições, empresas, famílias, grupos que compartilham uma história, é necessário antes conhecer sua cultura, a exemplo de como procedem os antropólogos para estudar as sociedades, e além deles outros pesquisadores: sociólogos, psicólogos, comunicadores, administradores.

¹⁰⁰ A cultura de um grupo pode [...] ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foi aprendido por um grupo por resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a tais questões (SCHEIN, 2004: 38, tradução nossa).

Gareth Morgan elaborou metáforas para as organizações¹⁰¹ e seus comportamentos imitando máquinas, organismos, cérebros, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação, instrumentos de dominação e, em particular uma metáfora que interessa a este estudo: organizações imitando culturas. Uma metáfora coloca em evidência aquele aspecto predominante que lhe inspirou o nome, mas não elimina as demais, que convivem concomitantemente (MORGAN, 2011). A cultura é o centro de gravidade dessas analogias, porque pela cultura é que se delineia o próprio caráter dominante da organização, seja mecanicista, organicista, cerebral...

Para ilustrar as diferenças culturais no contexto organizacional, Morgan apresenta observações sobre operários japoneses em contraste com ingleses, todos funcionários de um mesmo fabricante de automóveis, a Toyota. Na pesquisa, os japoneses aceitavam mais pacificamente as determinações da empregadora, mesmo quando impactavam a vida particular. Os japoneses apresentavam um genuíno espírito de colaboração, como presente nos campos de arroz. Os operários ingleses, por outro lado, colocavam-se em oposição ao sistema que os “explorava”, visão cunhada pela herança de gerações de conflitos de classes, que criaram separações antagônicas intransponíveis no ambiente de trabalho (MORGAN, 2011: 120-121). Nesse caso, os operários possuem em comum a cultura da organização em que trabalham, mas cada um conserva a cultura da sociedade de que são filhos, do seu país.

Compreender fatores culturais que definem indivíduos e organizações envolve enxergar o mundo pela ótica do nativo, desvendar o algoritmo da sua lente, as engrenagens do seu mecanismo de produção de sentidos, aprendendo a distinguir os elementos que lhe são estranhos daqueles que lhe são naturais, normalmente apoiados em causas históricas.

Mitos pessoais, sociais, corporativos

Para conhecer a cultura de uma sociedade ou organização, um caminho é investigar seus mitos e sua (re) vivificação em ritos, não apenas “passeando” pelo enredo *visível* que repousa na superfície, mas mergulhando no significado *invisível* situado mais ao fundo. Expõe Morgan:

Quando o antropólogo Franz Boas hospedou um índio Kwakiutl do noroeste do Pacífico em New York [...], este dedicou a maior parte da sua curiosidade intelectual às bolas de metal nos corrimãos do hotel e às mulheres barbadas, então exibidas em Times Square. A sua atenção foi cativada pelo bizarro, em lugar dos aspectos fundamentais da cultura que estava visitando. A sua experiência contém um aviso importante para aqueles interessados em compreender a

¹⁰¹ Conforme exploradas nos Capítulos 1 e 3.

cultura organizacional, pois nessa esfera muita atenção deve ser dedicada aos mitos e ritos que decoram a superfície da vida organizacional, em lugar das estruturas mais fundamentais que mantêm esses aspectos invisíveis (MORGAN, 2011: 144).

Mesmo quando alegóricos, mitos são histórias *verdadeiras* porque, se analisados mais profundamente, tratam de questões humanas essenciais e atemporais, afirma Mircea Eliade. Os exageros chocam e por esse motivo gravam mais acentuadamente na memória, um artifício dos povos antigos para perpetuar suas histórias e transmitir o ensinamento. Por exemplo, o mito de Édipo, o filho que desposa a própria mãe, Jocasta. Ao ser profetizado esse destino, Laio, o pai, abandona o menino em um monte para morrer. Separado dos pais biológicos, não reconhece a sua progenitora, com quem se casa e tem filhos. Ao saber do incesto, Jocasta comete suicídio, e Édipo fura os próprios olhos, como uma punição por sua cegueira.

Apesar da roupagem caricata, a simbologia da trama encontra fundamentos na Psicanálise de Freud, na qual é denominada *Complexo*¹⁰² *de Édipo* em referência ao mito, e também na Psicologia Analítica de Carl Jung, denominado *Incesto*. Para Freud, *Incesto* recebe o significado literal, relação sexual entre membros de uma mesma família, como ilustrado no mito de Édipo; Para Jung, *Incesto* recebe significado simbólico do desejo de permanência no paraíso da infância, porto seguro, isto é, resistência de adaptação à realidade para assumir responsabilidades como adulto¹⁰³ (JUNG, 1996).

O medo da vida e a dificuldade em ajustar-se à realidade faz com que o indivíduo prefira viver dentro das suas fantasias ou conservar-se criança (JUNG, 2008: 373).

A história retratada pelo mito endereça uma questão “verdadeira”, típica da psique humana, o enfrentamento de uma metamorfose, para a vida ou para a morte, ou para ambas, a morte da criança e o nascimento do adulto, nesse caso, conclusão endossada por dois consagrados doutores da mente, cada um através de uma lente.

O mito de Édipo trata a mesma temática que a história de Peter Pan na Terra do Nunca, de James Matthew Barrie, em que os meninos perdidos e o próprio Peter Pan não *precisam* crescer. Para Eliade, histórias profanas (Peter Pan) são diferentes das histórias verdadeiras (Édipo) pois são um recorte da vida do protagonista, enquanto as histórias verdadeiras ou os mitos contam sua vida inteira, do nascimento à morte. Os heróis nos mitos

¹⁰² O conceito de complexos afetivos, unidades autônomas de energia psíquica positiva ou negativa, foi criado e desenvolvido por Carl Jung.

¹⁰³ Após uma década de cooperação, Freud e Jung romperam, decisão motivada pela divergência de visões sobre a libido, o inconsciente, o incesto, entre outros conceitos. Para Jung, a libido engloba outras energias psíquicas além da sexualidade, como fome, sede, agressividade, necessidades e interesses, vontades.

não acabam felizes para sempre, acabam mortos, como todos os seres vivos no mundo real; Além disso, nos mitos, os protagonistas estão cercados do sagrado e do sobrenatural; nas profanas, eles mesmos e seus aliados se bastam (ELIADE, 1972).

Mitólogos estudaram culturas em diversas épocas e geografias e encontraram muitas semelhanças entre suas histórias, não apenas temáticas, abordando questões humanas essenciais, como a do amadurecimento; mas estruturais, como fez Joseph Campbell ao definir um formato narrativo padrão, ao que batizou de Jornada do Herói. No núcleo da trama está o arquétipo do *herói*, mártir, salvador, ídolo, deus, semideus. Na trajetória desse mesmo protagonista, embora assumindo múltiplas faces nas diversas culturas, Campbell mapeou as fases padrão que percorre desde a **partida** do mundo comum, passando pela **iniciação**, em que enfrenta inúmeras provações, até o **retorno**, renascido, transformado.

Christopher Vogler fez importantes adaptações à Jornada do Herói de Campbell, e criou um molde para guiar roteiros cinematográficos, ao que denominou Jornada do Escritor. Segundo Mônica Martinez, as contribuições de Vogler, comparadas com o trabalho de Campbell foram: 1) A humanização do herói, colocado no centro da narrativa; 2) A eliminação quase que por completo das forças mágicas, inerentes ao mitos, abandonando o herói a seus próprios atributos; 3) A inclusão de co-atores de inspiração arquetípica: coadjuvantes como o *mentor*, que prepara o protagonista para a batalha; antagonistas, como a *sombra*, o vilão; 4) A condensação das 17 etapas em 12, agrupadas em 3 atos (MARTINEZ, 2008).

O quadro a seguir apresenta a equivalência entre as jornadas de Campbell e de Vogler.

<i>Jornada do Herói</i> de Joseph Campbell		<i>Jornada do Escritor</i> de Christopher Vogler	
A Partida	–	1. Mundo comum	Primeiro Ato
	1. O chamado à aventura	2. Chamado à aventura	
	2. A recusa do chamado	3. Recusa do chamado	
	3. O auxílio sobrenatural	4. Encontro com o mentor	
	4. A passagem pelo primeiro limiar	5. Travessia do primeiro limiar	
	5. O ventre da baleia	–	
A Iniciação	6. O caminho de provas	6. Testes, aliados, inimigos	Segundo Ato
	–	7. Aproximação da caverna oculta	
	7. O encontro com a deusa	8. Provação	
	8. A mulher como tentação	–	
	9. A sintonia com o pai	–	
	10. A apoteose	9. Recompensa (apanhando a espada)	
	11. A bênção última	–	
O Retorno	11. A recusa do retorno	10. Caminho de volta	Terceiro Ato
	12. A fuga mágica	–	
	13. O resgate com auxílio externo	–	
	14. A passagem pelo limiar do retorno	–	
	15. O retorno	–	
	16. O senhor de dois mundos	11. Ressurreição	
	17. A liberdade para viver	12. Retorno com elixir	

Figura 17: Comparação entre a Jornada do Herói e a Jornada do Escritor

Fonte: A autora, com base em CAMPBELL, 2013; VOGLER, 1996

As estruturas padrão são flexíveis, permitem a não-linearidade das etapas, a ordem não necessariamente cronológica, e outras variações no modelo referencial. O herói da jornada não se condecora apenas por grandes feitos, o posto de herói não está reservado às personalidades, aos famosos; pode ser herói aquele que simplesmente for sujeito da própria história, ao vencer a si mesmo, por exemplo, e arrumar coragem para enfrentar os desafios do cotidiano, crescer. E é essa a função pedagógica do mito, segundo Campbell: o leitor relacionar a trajetória do herói mítico à sua própria trajetória, extraindo ensinamentos e aplicando-os à sua existência, assumindo o papel principal como protagonista. Outros já trilharam o caminho, basta seguir seu rastro, afirma Campbell:

Temos apenas que seguir o fio da trilha do herói. E ali onde pensávamos encontrar uma abominação, encontraremos uma divindade; onde pensávamos matar alguém, mataremos a nós mesmos; onde pensávamos viajar para o exterior, atingiremos o centro da nossa própria existência; e onde pensávamos estar sozinhos, estaremos com o mundo inteiro (CAMPBELL, 2013: 32).

A reforma íntima para a Psicologia Analítica denomina-se *Individuação*¹⁰⁴. Trata-se

¹⁰⁴ Conforme mencionado no Capítulo 5.

de um processo de harmonização do consciente com o inconsciente. Personagens mitológicos invadem a mente inconsciente e enviam mensagens cifradas ao consciente nos sonhos, ou até mesmo na vigília em estados de demência, em um processo contínuo de busca do equilíbrio.

Campbell acrescenta:

[...] o que mais me chama a atenção são as revelações manifestas na clínica de doentes mentais. Os ousados e verdadeiramente marcantes escritos da psicanálise são indispensáveis ao estudioso da mitologia. Isso ocorre porque, como quer que encaremos as interpretações detalhadas, e por vezes, contraditórias, de casos e problemas específicos, Freud, Jung e seus seguidores demonstraram irrefutavelmente que a lógica, os heróis, os feitos do mito mantiveram-se vivos até a época moderna. Na ausência de uma efetiva mitologia geral, cada um de nós tem seu próprio panteão do sonho – privado, não reconhecido, rudimentar e, não obstante, secretamente vigoroso (CAMPBELL, 2013: 16).

O inconsciente é composto de uma parte coletiva, comum a todos os seres da mesma espécie, e outra parte individual, formada a partir de experiências particulares, segundo Jung. Na concepção desse psicólogo, da mesma forma que o menino traz a programação biológica do homem que vai se tornar um dia, e a menina da mulher, também a psique traz a programação biológica de uma estrutura padrão que irá atingir na fase adulta. Nessa estrutura padrão habitam energias psíquicas potenciais que poderão ou não se manifestar dependendo da vivência de cada pessoa, ao que chamou arquétipos.

A partir do estudo dos mitos e dos relatos de seus pacientes, Jung catalogou arquétipos recorrentes que apareciam referenciados em tais narrativas provenientes de pessoas que nunca haviam tido contato umas com as outras. São eles: 1) **Persona**: máscara que se usa para ser aceito em grupos; 2) **Sombra**: qualidades que se opõem à *Persona*, em uma relação compensatória; 3) **Animus/Anima**: elementos do sexo oposto, como a rigidez, representando uma qualidade *tipicamente* masculina, e a sensibilidade, representando uma qualidade *tipicamente* feminina. Neste grupo encontram-se a Grande Mãe e o Sábio, por exemplo; 4) **Si mesmo ou Self**: totalidade da psique, consciente, cujo centro se denomina *ego*, e inconsciente, cujo centro se denomina *self*. Para se harmonizar, o homem necessita ouvir seu inconsciente, que lhe fala por meio de símbolos, em sonho; 5) **Herói**: fortalecimento necessário para enfrentar uma situação (JUNG, 2008).

Nota-se pela semelhança entre o *herói* de Jung e o de Campbell; entre o *animus/sábio* de Jung e o *mentor* de Vogler; e entre a *sombra* de Jung e o *vilão/sombra* de Vogler, que o trabalho de Jung influenciou Campbell, e que Jung e Campbell influenciaram Vogler. Nota-se ainda que se encontram no núcleo das obras desses autores as manifestações culturais denominadas mitos, o elo entre humanos e cosmos, como defende Campbell:

Em todo o mundo habitado, em todas as épocas e sob todas as circunstâncias, os mitos humanos têm florescido; da mesma forma, esses mitos têm sido a viva inspiração de todos os demais produtos possíveis das atividades do corpo e da mente humanos. Não seria demais considerar o mito a abertura secreta através da qual as inexauríveis energias do cosmos penetram nas manifestações culturais humanas. As religiões, filosofias, artes, formas sociais do homem primitivo e histórico, descobertas fundamentais da ciência e da tecnologia e os próprios sonhos que nos povoam o sono surgem do círculo básico e mágico do mito (CAMPBELL, 2013: 15).

Com o desenvolvimento das sociedades e o foco no racionalismo, os mitos foram perdendo prestígio e ganharam uma conotação de inverdade, por serem analisados apenas pelo componente fantástico na sua superfície, literalmente, sem considerar o lastro com as questões essenciais e verdadeiras do *ser* humano. A sociedade moderna acredita-se desprovida de mitos, quando na realidade os mitos encontram-se naturalizados no seu interior, nem mesmo são percebidos enquanto tais.

Segundo Roland Barthes, o que houve foi a banalização do processo de produção e de consumo de mitos, como se observa não apenas nos filmes fazendo uso da Jornada do Herói e do Escritor e personagens arquetípicos, mas nas propagandas, como a da Coca-Cola, cujo slogan é “abra a felicidade”, ou seja, beba aquele refrigerante escuro enlatado para *ser feliz*. Mito, na concepção de Barthes, é um sistema de comunicação, que faz sentido em determinado contexto.

[...] já que o mito é uma fala, tudo pode constituir um mito, desde que seja suscetível de ser julgado por um discurso. O mito não se define pelo objeto da sua mensagem, mas pela maneira como a profere: o mito tem limites formais, mas não substanciais. Logo tudo pode mito? Sim, julgo que sim pois o universo é infinitamente sugestivo. [...] todas as matérias-primas do mito, quer sejam representativas quer gráficas, pressupõem uma consciência significativa, e é por isso que se pode raciocinar sobre eles independentemente da sua matéria (BARTHES, 2001: 131-132).

Por esse ângulo, sociedades cultivam mitos, além de mitos como heróis, mitos como crenças profundamente arraigadas e reforçadas pelas interações entre compatriotas. O Brasil possui seus mitos, que poderiam ser ilustrados por algumas frases: “O Brasil é o país do futebol”, crença abalada pela partida contra a Alemanha na Copa de 2014 e a vitória esmagadora da seleção europeia; “O Brasil não tem jeito”; “O Brasil é o melhor lugar do mundo para se viver”.

Organizações também cultivam mitos, além dos heróis fundadores, os grandes vendedores, os grandes designers; cultivam mitos como credos residentes no seio da sua cultura, instaurados por eventos marcantes ao longo da sua história, que ditam normas de conduta e estão impregnados nos princípios organizacionais e outras produções e poderiam ser sintetizados em sentenças do tipo: “Os funcionários mais antigos serão promovidos antes

dos mais novos”; “O bom desempenho promove”; “A boa política promove”; “O bom é inimigo do ótimo”; “Só não erra quem não faz”; “Primamos pela excelência nos serviços”; “Somos os melhores”; “Líderes são infalíveis”; “Aquilo que é bom para a organização é bom para os seus funcionários”. Morgan traz um exemplo do mito “Confiamos nos nossos colaboradores”, evidenciado em um episódio na Hewlett-Packard:

A HP começou nos anos 40 com Bill Hewlett e David Packard estabelecendo uma cultura corporativa famosa através de forte comprometimento grupal associado a uma filosofia de inovação baseada nas pessoas. A empresa decidiu colocar a cultura grupal em funcionamento logo cedo na sua história, adotando uma política de que não seria “uma companhia do tipo admite e demite”. [...] Histórias, lendas e mitos sobre os heróis da corporação são abundantes, tendo muito para comunicar na sustentação dos valores culturais que estão subjacentes ao sucesso da HP. [...] Bill que durante uma visita à fábrica em um sábado, encontrou a área do almoxarifado fechada, imediatamente cortou o cadeado, deixando uma nota que dizia: “Nunca mais feche esta porta. Obrigado. Bill”. Junto com assertivas mais formais a respeito da filosofia da companhia, a mensagem logo atingiu a casa: na HP nós confiamos e valorizamos você. Você é livre para entusiasmar-se pelo seu trabalho, mesmo que seja sábado, inovando e contribuindo com aquilo que for possível (MORGAN, 2011: 128-129).

Funcionários são antes seres humanos, governados por seus mitos pessoais. Funcionários são antes cidadãos, governados por seus mitos sociais. Funcionários são governados por seus mitos organizacionais. Camadas de mitos sobrepõem-se na formação do indivíduo, conforme os grupos que frequenta e a experiência que acumulou por suas interações. No caso da Toyota exposto anteriormente, o mito daqueles funcionários japoneses poderia ser traduzido como: “Eu me sacrifico pelo bem comum”, e o mito daqueles funcionários ingleses poderia ser: “Eu faço o mínimo necessário para manter meu emprego”.

A partir de estudos de diversos pesquisadores, Peter Senge identificou padrões de estruturas recorrentes, os *arquétipos de sistemas*, aplicáveis às organizações. O enfoque sistêmico permite, segundo o autor, uma melhor compreensão da realidade por explorar seus diversos aspectos, relações e correlações, com o que concorda Morin, ao defender que objetos deveriam ser vistos como sistemas, uma vez que possuem algum tipo de auto-organização e fazem parte de algum ecossistema, e, por esse motivo, estão sujeitos aos princípios do pensamento complexo (hologramático, dialógico, recursivo), explorados anteriormente (MORIN, 2005).

O domínio dos arquétipos de sistema coloca uma organização no caminho da aplicação prática da perspectiva sistêmica (SENGE, 2012: 137).

O entendimento dos arquétipos de sistema contribuirá para a solução de um dos nossos maiores problemas – a especialização e o fracionamento do conhecimento. De muitas formas, a maior promessa da perspicácia sistêmica é a unificação do conhecimento em todas as áreas – pois esses mesmos arquétipos recorrem em biologia, psicologia e terapia de família; em economia, ciências políticas e ecologia; e também na administração (SENGE, 2012: 136).

Senge associa tais arquétipos de sistema a frases, como nos exemplos utilizados neste estudo para sintetizar mitos organizacionais.

Se os feedbacks de reforço e equilíbrio e as defasagens são os substantivos e verbos do pensamento sistêmico, os arquétipos de sistema são como sentenças básicas ou históricas simples contadas repetidas vezes (SENGE, 2012: 136).

Apesar de Senge não ter feito a associação dos arquétipos como potenciais mitos organizacionais, nesses termos, tais estruturas (arquétipos) os sugerem (mitos), como demonstrado a seguir: 1) **Processo de equilíbrio com defasagem**: uma ação é tomada e não é aguardada a reação, antes de tomar a ação seguinte. Poderiam sugerir os mitos: “Respondemos prontamente”; “Produtividade é o nosso foco”; “Tudo é prioridade”; “Estamos sempre em movimento”; “Cumprimos os processos”; 2) **Limites ao crescimento**: voltar ao que funcionava antes. Mitos: “Éramos felizes e não sabíamos”; “Naquele tempo tudo era mais fácil”; “Em time que está ganhando não se mexe”; “Jogamos no seguro”; “O *status quo* é confortável, o novo dá trabalho”; 3) **Transferência de responsabilidade**: julgar que os problemas sempre são causados por outros departamentos. Mito: “A culpa é sempre do outro”; “Eu fiz a minha parte”; “Não tem solução, é complexo demais”; “O paliativo se transforma em definitivo”. 4) **Metas declinantes**: em vez de investir em formas de melhoria de qualidade, custos, prazos, organizações ajustam seus cronogramas para acomodar a improdutividade. Mito: “Se não consegue atingir um objetivo, mude o objetivo”; “Reduzir metas para poder cumpri-las”; “Se não pode com eles, junte-se a eles”; 5) **Escalada**: a competição acirrada provoca uma busca de superação incessante. Mitos: “Vou encarecer o preço para reduzir na negociação”; “Vou estimar com folga, porque sempre vão pedir redução”; 6) **Sucesso para os bem-sucedidos**: departamentos competem por recursos na modalidade ganha-perde, mais preocupados em vencer a disputa do que defender os interesses da organização. Mitos: “Eu ganho, custe o que custar”; “Deixo a minha marca por onde passo”; 7) **Tragédia dos comuns**: equipes compartilhadas sofrem com a carga de trabalho excessiva, provocada pelo uso indiscriminado. Mito: “É de todos mesmo, vou explorar”; “É de todos, vou desperdiçar”; 8) **Consertos que estragam**: soluções de curto prazo podem agravar a situação geral a longo prazo. Mito: “Para reduzir o prazo de desenvolvimento de projetos, aloco mais recursos¹⁰⁵”; “Para aumentar a lucratividade, basta cortar o *supérfluo*”; 9) **Crescimento e subinvestimento**: a decisão de se fazer um investimento precisa ser tomada com rapidez, para aproveitar o momento de crescimento da organização. Mito: “Primeiro vem

¹⁰⁵ Sem considerar a interdependência das tarefas, e que nem sempre é possível paralelizar.

a demanda depois a capacidade para atender àquela demanda”; “Opero reativamente”.

O que perpetua os mitos são os ritos, afirma Mircea Eliade. Os ritos preparam o “herói” para a unidade de jornada seguinte, fortalecimento que deve durar até o seu termo, que culmina no próximo rito. Desde os povos antigos, nas pinturas rupestres das cavernas, nas pegadas rodeando esculturas de animais no seu interior, e nos orifícios em tais imagens, identificam-se traços rituais de preparação psicológica para vencer a caça, ou seja, capturar o alimento para a sua tribo.

Missas, batizados, casamentos, formaturas, bancas e mestrado e de doutorado, *réveillons* são exemplos de ritos que marcam o fim de um ciclo e o início de outro, a satisfação pelo cumprimento da missão no tempo passado, a celebração da vida que desabrocha no tempo futuro.

Organizações também possuem ritos: ciclos trimestrais de planejamento, reuniões e comunicados prestando contas do quartil anterior e preparando para as metas do seguinte, por meio de mensagem otimista; Reuniões de abertura, acompanhamento e fechamento de projetos; Reuniões de departamentos; Treinamentos corporativos anuais de ética, de segurança; Comemoração de vendas; Aniversários do mês. Entre outros. Tais eventos assumem significado simbólico e se prestam a vários tipos de funções, como reforço de autoridade em organizações militares, integração de funcionários e de áreas, comunicações que ensinam condutas e guiam a ação (MORGAN, 2011). O lançamento dos produtos da Apple, evento ansiosamente aguardado pelos fãs da marca, apresentado pelo líder e fundador Steve Jobs (hoje falecido), era um rito, conservado por seus sucessores. Ao anunciar em 2008 o revolucionário iPod, dispositivo para reprodução de músicas com apenas um botão, Jobs repete o slogan sedutor: “*1,000 songs on your pocket*”, “1.000 músicas no seu bolso” (GLOBO, 2008). O rito reforçando o mito da tecnologia.

A realidade apenas se torna viável pela repetição dos mitos e sua vivificação em ritos de que participam os grupos. Aquilo que não segue um modelo exemplar, segundo Barthes, não é considerado, porque aquele grupo não reconhece, não percebe o sentido nem o propósito (BARTHES, 2001). A importância dos arquétipos reside em ensinar matrizes que decodificam lentes e o que produz sentido por elas, e formam as visões de mundo, capacitando a identificação e a remoção dos inibidores da compreensão sistêmica. Na voz de Senge:

O propósito dos arquétipos de sistema é recondicionar nossas percepções, para que sejamos mais capazes de identificar as estruturas em ação e ver a alavancagem nessas estruturas (SENGE, 2012: 137).

Para além da compreensão está o agir, compreender para melhorar a interação, ajustar interfaces comunicativas, engajar pessoas, influenciar processos de mudanças conforme os padrões de significação, ação e interpretação e assim por diante. É pela cultura que se modificam organizações, afirmam vários autores (SENGE, MORGAN). Transformar organizações é fundamental para adequação a novas realidades, que se configuram continuamente devido ao dinamismo da contemporaneidade.

Uma ressalva a se fazer é que os arquétipos de Senge soam como defeitos a serem identificados e corrigidos para preservar o equilíbrio, carregam uma conotação negativa, o que nem sempre se aplica aos mitos, que podem soar positivamente, como “Eu ganho honestamente o meu sustento”, “Eu empenho o melhor de mim em tudo o que faço”.

É preciso atentar para o fato de que, quando deslocados de contexto, mitos se transformam em inverdades ou meias verdades, pois representam um aspecto parcial da realidade, generalizações inadequadas provocam distorções, como rotular uma nação inteira por atributos que pertencem a uma minoria, transformar poucos exemplos em uma regra geral. Nesse ponto reside o cuidado recomendado por Jung: arquétipos são modelos mais frequentemente observados, catalogados a partir dos mitos observados em vários povos, não esgotam todo o universo de possibilidades. Mesmo quando potencialmente aplicáveis a uma situação, arquétipos auxiliam a compreender para poder lidar com o que está por trás deles, os mitos, mas é preciso considerar não apenas a cultura e seus elementos, mas o seu relacionamento com o ambiente, o interior e o entorno do indivíduo, segundo Jung, e de cada organização, segundo Senge. Finalmente, aplicando o que prega o paradigma da complexidade de Morin, é preciso levar em conta que as condições são provisórias, sujeitas a incertezas, que existem interdependências ecossistêmicas, pois os sistemas estão em constante agitação, oscilando entre ordem e desordem, organização e desorganização, estados intimamente mesclados, nunca atingidos em sua completude nem em um, nem em outro extremo.

Comunicação Organizacional

A cultura organizacional (com seus mitos e ritos) se materializa no relacionamento dos indivíduos. Relacionar-se significa construir significados, ou seja, comunicar-se. Marlene Marchiori associa os termos cultura e comunicação no âmbito organizacional:

Compreendemos que a organização é um fenômeno social e uma das suas principais características é a interação humana. Podemos ainda afirmar que uma organização é uma

minissociedade formada por construções sociais. [...] culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social e têm na comunicação sua formação (MARCHIORI, 2008: 83).

Eric Eisenberg e Patricia Riley destacam que a comunicação é o elemento do qual é feito o corpo da cultura organizacional:

*[...] a communicative view of organizational culture sees communication as constitutive of culture. The process that we wish to label organizational culture consists solely of patterns of human action and its recursive behaviors (including talk and its symbolic residues) and meaning*¹⁰⁶ (EISENBERG; RILEY, 2001: 294).

Esse pensamento pode ser ilustrado pela analogia de Clifford Geertz, em que a cultura é comparada à “teia de significados tecida pelos sujeitos”, e a comunicação seria o “processo como possibilidade de existência desse tecer, dessa tessitura” (BALDISSERA, 2009a: 153). A relevância da cultura para os estudos da comunicação, segundo Richard Normann, é que possui duas funções cruciais: 1) Operar como símbolo e repositório do aprendizado passado; 2) Funcionar como instrumento para comunicar esse aprendizado. Segundo Karl Weick e Susan Ashford, em algum ponto no tempo a cultura representa as formas aceitas de se pensar e de se interpretar a realidade por um determinado grupo (WEICK; ASHFORD, 2001: 707).

O quadro a seguir sintetiza a trajetória dos estudos sobre comunicação organizacional, pesquisa realizada por Marchiori para sustentar o paradigma de que a comunicação é formativa da cultura, ou seja, organizações, como arranjos sociais, encorajam o desenvolvimento de cultura por meio da comunicação, ou ainda, organizações são fenômenos da comunicação¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Uma visão comunicativa da cultura organizacional vê a comunicação como constitutiva da cultura. O processo que desejamos intitular cultura organizacional consiste somente de padrões da ação humana e seus comportamentos recursivos (incluindo a fala e seu resíduo simbólico) e significação (PUTNAM, 2001: 294, tradução nossa).

¹⁰⁷ O Capítulo 1 discorre sobre a trajetória dos estudos da Comunicação acompanhando os estudos da Administração.

Foco	Estudo
Ambiente Externo	Posicionamento no Mercado
Ambiente Interno	Posicionamento da Organização
Dinâmica Organizacional	Nível de Conscientização dos membros da Organização
Relações Internas	Comprometimento para com a Organização
Interação entre os Indivíduos e Grupos Criação de Redes de Relacionamento	Cultura Organizacional: Artefatos, Valores Declarados e Pressupostos Básicos, respectivamente Transmitida, Aprendida e Compartilhada
Produção de Mensagens e Símbolos	Processo de Aprendizado: Formal e Informal Geração de Conhecimento
Produção de novo conhecimento por meio do uso de linguagem comum	Ambientes de culturas: integrados, diferenciados e fragmentados ¹⁰⁸
Alcance de objetivos e compartilhamento dos significados constituídos	Cultura tratada como Comunicação ¹⁰⁹
Abordagem estratégica: mensuração do desempenho comunicativo	Cultura Organizacional é comunicativamente construída ¹¹⁰ ; Perspectiva interpretativa simbólica. O processo de comunicar cria a organização ¹¹¹
Desenvolvimento de Valores	Cultura Organizacional é simbolicamente representada ¹¹² ; Técnica de análise da Cultura e da Comunicação Organizacional (OCC) que analisa mensagens e interpretações ¹¹³
Produção da interação social por meio do diálogo organizacional	Símbolos, mensagens e significados contribuindo para criação da cultura organizacional. Da realidade social e simbólica entre os membros de uma organização emerge a comunicação ¹¹⁴
Conquista e manutenção da Identidade Organizacional (quem somos)	Interação Social e efetividade do processo comunicativo, construindo significado nas relações internas. Gestão dos relacionamentos por meio do diálogo entre as pessoas, criando valor e conhecimento, gerando a cultura organizacional
Formação da Imagem (como somos vistos) e Posicionamento da Reputação Organizacional	Estudo das metáforas: performance, símbolo, voz e discurso na arena da cultura e comunicação organizacional ¹¹⁵ ; A comunicação cria e recria a realidade organizacional ¹¹⁶

Figura 18: Trajetória dos Estudos em Comunicação Organizacional

Fonte: Adaptação de MARCHIORI, 2008: 80

Luiz Alberto de Farias, com base em diversos pesquisadores¹¹⁷, aponta as áreas de trabalho para a comunicação organizacional: 1) Relações interpessoais; 2) Práticas comunicacionais; 3) Cultura e simbolismos; 4) Fluxos de informação e canais; 5) Poder e

¹⁰⁸ J. Martin.

¹⁰⁹ M. Schall.

¹¹⁰ M. Pacanowsky; N. O'Donnell-Trujillo.

¹¹¹ L. Putnam.

¹¹² H. Trice; J. Beyer.

¹¹³ C. Bantz.

¹¹⁴ J. Keyton.

¹¹⁵ L. Putnam; N. Philips; P. Chapman.

¹¹⁶ E. Eisenberg; P. Riley.

¹¹⁷ M. Allen; J. Gotcher; H. Seibert.

influência; 6) Tomada de decisão e resolução de problemas; 7) Grupos de trabalho em comunicação; 8) Estilos de comunicação e de gerenciamento; 9) Interface do ambiente comunicacional; 10) Tecnologia; 11) Linguagem e mensagens; 12) Estrutura; 13) Gerenciamento de informação versus boatos; 14) Grupos; 15) Ética; 16) Interculturalidade; 17) Clima (FARIAS, 2009a).

Apenas a leitura desses tópicos já fornece uma pista para o que Ivone de Lourdes Oliveira intencionou representar na figura a seguir: que a comunicação permeia todos os espaços organizacionais. O diagrama é ilustrativo porque, por exemplo, concorrentes mantêm relação com clientes, e tal interface não se encontra representada. Adicionalmente, os círculos menores mantêm interface com no máximo três interlocutores, à sua direita, à sua esquerda e a organização, e tal limite não se aplica à vida real. Para endereçar todas as possibilidades, seria necessário um gráfico multidimensional e a ideia principal se perderia.



Figura 19: Modelo de Interação Comunicacional Dialógica
Fonte: Adaptação de OLIVEIRA; PAULA, 2005: 8

A comunicação organizacional é a zona de interface convergente e divergente, articulando fluxos informacionais e relacionais entre interlocutores, em um mesmo espaço comunicacional.

Apesar de não ser obrigatoriamente soberana nos processos de interface (OLIVEIRA; PAULA, 2005), exerce influência sobre discursos e relacionamentos, como destaca Farias:

A influência da comunicação organizacional pode ser percebida nas diferentes manifestações das e nas organizações, compreendidas formal ou informalmente, explícita ou simbolicamente.

O ambiente deve ser estável para a potencialização do equilíbrio das opiniões e seu reflexo positivo nos relacionamentos, mas ao mesmo tempo capaz de absorver as modificações dos processos, sendo desse modo mutante e transformador (FARIAS, 2009a: 54).

Nessa atuação confluyente residem ao mesmo tempo a maior força e o maior risco da comunicação organizacional: o potencial para fomentar interações e por meio delas exprimir proposições, saberes e informações, e fortalecer relacionamentos, porém ao mesmo tempo diluir-se em outras áreas de conhecimento, esvaziar-se, deixando de concentrar-se naquilo que a caracteriza: a comunicação em si (OLIVEIRA; PAULA, 2005).

No contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outros campos de conhecimento - administração, psicologia, sociologia, política, economia etc. - e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda de forma integrada e planejada.

[...]

Por mais que os estudos de comunicação nas organizações se dêem [sic] nas interfaces com outras áreas, o fenômeno comunicacional não pode ser negligenciado. Ao contrário, deve-se problematizar a comunicação organizacional a partir dele, ainda que se busque em outros campos de conhecimento entender a organização, sua inserção na sociedade, no mercado globalizado e seus relacionamentos com os atores sociais.

Partiremos, então, da **concepção de que comunicação organizacional é a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos** (OLIVEIRA; PAULA, 2005: 5, grifo nosso).

Oliveira e Carine de Paula estabelecem uma divisão no subcampo do jornalismo, publicidade e propaganda que trabalha os fluxos informacionais ou mercadológicos, e o subcampo das relações públicas que atua nos fluxos relacionais, amparados por um processo integrado mais amplo.

Os sub-campos de jornalismo e publicidade e propaganda trabalham os **fluxos informacionais**, sejam eles mercadológicos ou institucionais, dando um tratamento à informação, que vise direcionar esses fluxos, coordenando sua abundância e variedade em um processo integrado de comunicação. Já as relações públicas também compartilham dessa referência do processo comunicacional mais amplo e integrado à gestão, no entanto, trabalham os **fluxos relacionais**, concretizados em ações que visam promover oportunidades de encontro, diálogo e negociação entre atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2005: 7, grifo nosso).

Farias contribui com outra dimensão: a área da comunicação organizacional, voltada para o “fazer-saber”, a busca de teorias e sua transformação em práticas compreensíveis pelos agentes da comunicação, representados pela área de relações públicas, que se dedicam ao “saber-fazer”, utilizam técnicas e instrumentos para obter a opinião pública favorável, conforme objetivos estabelecidos. Farias ressalta que não se trata de estabelecer territórios, reservando a comunicação interna ao primeiro grupo, e a externa ao segundo, até porque, além desses grupos, outros participam do sistema comunicacional, direta ou indiretamente (FARIAS, 2009: 56-58).

No tocante aos públicos, Farias os relaciona em cada ambiente: 1) **Ambiente Interno**: conselho de administração, acionistas, funcionários, associados e assessores; 2) **Ambiente de Mercado**: pessoas físicas ou jurídicas com as quais trabalha diretamente, como clientes, profissionais, financiadores, fornecedores, colaboradores; 3) **Ambiente Público**: órgãos regulamentadores, sociedades de classe, ativista, mídia, poder público e sociedade em geral; 4) **Ambiente Competitivo**: pessoas físicas ou jurídicas que concorrem com a organização; 5) **Macroambiente**: forças incontrolláveis que moldam ameaças e oportunidades no entorno organizacional (FARIAS, 2011: 58).

Margarida Kunsch propõe uma divisão nas modalidades: 1) **Comunicação Institucional**, sob a responsabilidade da área de relações públicas: da organização sobre ela mesma; 2) **Comunicação Mercadológica**, sob responsabilidade de *marketing*: da organização sobre seus produtos e serviços; 3) **Comunicação Administrativa**, sob responsabilidade da área de comunicação interna: dos líderes e colaboradores sobre assuntos diversos relacionados à vida organizacional (KUNSCH, 2008). Kunsch defende que as ações comunicativas devem ser integradas para os diversos públicos, no âmbito interno e externo, e nas modalidades que definiu. A visão integrada propõe que seja pensada uma proposta para o todo, considerando as especificidades das partes, ou seja, partes autônomas porém interdependentes, formando um corpo único. Kunsch define comunicação integrada como:

[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003: 150)¹¹⁸.

Pelo imbricamento de tais modalidades, ações em uma instância repercutem nas demais, mesmo não intencionalmente, razão da recomendação de planejá-las considerando este fato.

Rudimar Baldissera define comunicação organizacional como o “processo de construção e disputa de sentidos” em permanente transformação (BALDISSERA, 2009a: 153), e enfatiza a necessidade de se considerar o paradigma da complexidade e qualificar seus processos para reconhecer o valor da alteridade, potencializar espaços de diálogo, ampliar o fluxo da comunicação pela expansão da rede de relacionamentos, realizar a autocrítica e a reflexão com base em *feedback* (retroalimentação), compreender comportamentos como sinais que precisam de interpretação simbólica, entre outros (BALDISSERA, 2009a: 163).

¹¹⁸ Na publicação de 2008, Kunsch menciona Comunicação Institucional, executada pela área de relações públicas, Comunicação Mercadológica, executada pelo marketing e Comunicação Administrativa executada pela área de comunicação interna.

Baldissera defende que a comunicação organizacional necessita expandir seu espectro de visão para além da comunicação planejada, que engloba as modalidades propostas por Kunsch, ao que chamou de **organização comunicada**, e lançar um olhar sobre outras duas dimensões no âmbito informal: a espontânea, **organização comunicante**; e a natural, **organização falada**, uma vez que pelo fluxo de sentidos circula capital simbólico da organização.

[...] qualquer fluxo de sentidos que, se alguma forma, disser respeito/se referir à organização pode ser considerado parte da comunicação organizacional (todo), uma vez que nesses fluxos circula capital simbólico da organização (BALDISSERA, 2009a: 162).

[...]

Por fim, ressalta-se que toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional, mesmo que, quando das práticas, seja necessário proceder a algumas simplificações no sentido de dar agilidade aos processos. **É nessas práticas e, particularmente, no nível da organização comunicada que se estabelecem as fragmentações em Comunicação Mercadológica, Institucional, Interna, Administrativa, dentre outras. No entanto, parece mais fértil pensar a Comunicação Organizacional em sentido complexo**, seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize/ manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas (BALDISSERA, 2009b: 119-120, grifo nosso).

1) A **organização comunicante** ocorre quando é estabelecida alguma relação com a organização, com ou sem o seu conhecimento, como por exemplo uma percepção equivocada sobre um evento, um boato infundado. A compreensão desta dimensão permite explorar os processos dialógicos-recursivos (princípios dialógico e recursivo de Morin) entre alteridades e sua diversidade cultural (princípio hologramático de Morin), que podem carregar maior potência pelo fato de escaparem à vigilância corporativa, e que visam provocar a perturbação da ordem, desorganização, estimulando um movimento de reorganização, por meio de uma ação comunicativa formal, por exemplo, para neutralizar aquela força. 2) A **organização falada** engloba a comunicação informal indireta, materializadas fora do contexto da organização, mas que dizem respeito a ela. No círculo familiar, na roda de amigos, nos encontros com vizinhos, nos *happy hours*, nas redes sociais. Apesar da impotência em exercer qualquer controle sobre tais manifestações, é possível monitorá-los em alguma medida e, a partir do momento que assumirem proporção tal que se tornem visíveis, reagir (BALDISSERA, 2009b).

Oliveira e Teresinha Alencar concordam com Baldissera ao afirmar que “a organização precisa rever a atenção dada aos processos informais que burlam a ordem dada e tendem a ser desqualificados e até mesmo rechaçados como algo externo à organização” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013: 217), especialmente em uma época em que os indivíduos

encontram-se multiplamente conectados, em tempo real. A organização necessita deixar de perceber a comunicação informal como ruído, que de qualquer maneira é inerente ao processo comunicativo, e incorporar não apenas o que é central, mas o periférico, afirmam as autoras, referindo-se ao âmbito interno organizacional.

[...] a partir do momento em que o ruído surge, a organização tende a analisá-lo como descontrolo e se sente pressionada a se pronunciar e dar resposta para esclarecer o que está gerando a “desordem”. No entanto, o que se deve considerar é o sentido do ruído e entendê-lo como inerente ao ambiente interno, na tentativa de captar sua significação a aproveitá-lo para aprimorar os fluxos de relacionamentos. Considerar a existência do ruído com parte dos processos de interação é reconhecer, com base em Morin (2011), que todo sistema é autônomo, mas dependente porque precisa do meio para se reorganizar, sendo esta uma característica dos sistemas complexos no processo de autoecoorganização (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013: 216).

Os interlocutores são sujeitos com suas formas próprias de ser e de estar nos lugares onde circulam, reais ou virtuais; A relação dialógica é fortalecida pela divergência de interesses e visões, que provocam a negociação de sentidos, o exercício de questionar o que parecia óbvio, e auxiliam no ciclo de auto-organização e desorganização, o lidar com a constante oscilação entre ordem e desordem que renova os sistemas vivos e revitaliza a organização, oxigenando, regenerando (MORIN, 2011). Baldissera confirma:

[...] o formal e o informal podem ser pensados como a dualidade no seio da unidade, ou seja, a tensão entre o formal (o organizado) e o informal (o desorganizado), gerando/regenerando o sistema comunicacional, a rede de significação e a própria organização (BALDISSERA, 2009a: 159).

A “rádio-corredor” ou a “rádio-peão”, como Oliveira e Alencar se referem à comunicação interna informal, provoca, desafia o sistema que reage fortalecido, o que estimula a reflexão sobre o grau de interdependência entre a comunicação formal e a informal, e reforça a importância de se viabilizar espaços para o diálogo.

Narrativas no mundo corporativo

Seja em ambientes formais ou informais, o homem comunica-se o tempo todo, tecendo a cultura. O fio dessa teia de sentidos é a linguagem verbal e não verbal. No processo de tecer, “costura-se” aos seus semelhantes, criando vínculos, formando redes. No reino do real ou da fantasia, para comunicar-se, narra fatos, piadas, contos. Enquanto fala, revela-se: narra a si mesmo. Enquanto ouve, ativa personagens do seu universo particular: narra sua versão. Enquanto dorme, sonha: narra símbolos. Enquanto vive, constitui-se: narra a sua história.

As narrativas existem desde que o homem se reconhece como tal, talvez até mesmo antes disso. Roland Barthes afirma que

a narrativa está presente em todos os lugares, em todas as sociedades; não há, em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas, e frequentemente estas narrativas são apreciadas por homens de cultura diferente, [...] a narrativa está aí, com a vida (BARTHES, 1971: 20).

Narrativas são inerentes ao *ser* humano, do ponto de vista biológico, segundo Jonathan Gottchall (GOTTCHALL, 2013), e são imprescindíveis do ponto de vista filosófico, segundo Cremilda Medina, pois configuram-se na maneira que o homem encontrou de viabilizar a própria vida, organizando o caos em um cosmo, em uma realidade significativa (MEDINA, 2003)¹¹⁹.

Robert McKee, um especialista na arte da narrativa ou *storytelling*, reconhecido em Hollywood por ter preparado os roteiristas dos filmes *Forest Gump*, *Erin Brockovich*, *A cor púrpura*, *Monty Python*, *Toy Story*, separa o *story* do *telling*, a história em si do ato de contá-la, a narrativa da narração, para em seguida juntar os dois termos em uma relação simbiótica recursiva:

Originalidade é a confluência de conteúdo e forma – a escolha distinta de temas com uma forma única de moldar a narração. Conteúdo (ambiente, personagens, ideias) e forma (seleção e arranjo de eventos) requerem, inspiram e influenciam-se mutuamente. Com o conteúdo em uma mão e o domínio da forma na outra, o escritor esculpe a estória [sic]. No momento em que você escreve a substância da estória, a narração se transforma sozinha. Enquanto você brinca com a forma da estória, seu espírito intelectual e emocional evolui.

A estória não é somente o que você tem a dizer, mas como você diz. Se o conteúdo é clichê, a narração será clichê. Mas se sua visão for profunda e original, o formato da estória será único. Reciprocamente, se a narração é convencional e previsível, ela exigirá personagens estereotipados para representar comportamentos já batidos. Porém, se o formato da estória é inovador, então os ambientes, personagens e ideias precisam ser igualmente novos para consumá-lo. Nós moldamos a narração para servir à substância, e reescrevemos a substância para adequá-la ao formato (MCKEE, 2006: 21-22).

McKee faz a distinção entre histórias arquetípicas e estereotipadas. As primeiras resgatam a experiência humana universal, como os mitos, as histórias verdadeiras definidas por Eliade, e se encapsulam em uma expressão sócio-cultural única; As segundas oferecem uma experiência limitada pois deformam, seja pela pobreza, pela imprecisão, pela incompletude, ou pela generalização imprópria, transformam exemplos e até mesmo exceções em regras, sem aprofundamento na análise.

Mas por que o mundo corporativo prestaria atenção ao mundo do cinema, tão destoante em diversos aspectos, a menos que o negócio da organização fosse o entretenimento? Um alto executivo, um *Chief Executive Officer* (CEO), prestaria atenção ao

¹¹⁹ Conforme mencionado no Capítulo 4.

que diz um doutor em arte cinematográfica? O fato de haver um artigo publicado sobre o tema e o autor no *site* de uma das mais conceituadas escolas de negócios do mundo, a Harvard Business School, já sugere uma resposta, mas o próprio artigo formula explicitamente essa mesma pergunta e a responde:

A big part of a CEO's job is to motivate people to reach certain goals. To do that, he or she must engage their emotions, and the key to their hearts is story. There are two ways to persuade people. The first is by using conventional rhetoric, which is what most executives are trained in. It's an intellectual process, and in the business world it usually consists of a PowerPoint slide presentation in which you say, "Here is our company's biggest challenge, and here is what we need to do to prosper." And you build your case by giving statistics and facts and quotes from authorities. But there are two problems with rhetoric. First, the people you're talking to have their own set of authorities, statistics, and experiences. While you're trying to persuade them, they are arguing with you in their heads. Second, if you do succeed in persuading them, you've done so only on an intellectual basis. That's not good enough, because people are not inspired to act by reason alone.

The other way to persuade people—and ultimately a much more powerful way—is by uniting an idea with an emotion. The best way to do that is by telling a compelling story. In a story, you not only weave a lot of information into the telling but you also arouse your listener's emotions and energy. Persuading with a story is hard. Any intelligent person can sit down and make lists. It takes rationality but little creativity to design an argument using conventional rhetoric. But it demands vivid insight and storytelling skill to present an idea that packs enough emotional power to be memorable. If you can harness imagination and the principles of a well-told story, then you get people rising to their feet amid thunderous applause instead of yawning and ignoring you¹²⁰ (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2014).

Narrativas em narrações convencem porque congregam razão e emoção, atingem o todo humano, defende resumidamente o artigo. Stephen Denning destacou esta e outras justificativas para as organizações adotarem narrativas: 1) **Relevância para as pessoas**, que habitam os profissionais nas organizações; 2) **Suporte na produção de sentidos**; 3) **Rapidez e efetividade** por comunicarem holisticamente; 4) **Não exigência de investimentos** substanciais em hardware e software; 5) **Possibilidade de melhoria gradual** da habilidade de

¹²⁰ Uma grande parte do trabalho do CEO é motivar pessoas a atingirem suas metas. Para isso, ele ou ela deve engajar suas emoções, e a chave para os seus corações é a história. Há duas formas de persuadir pessoas. A primeira é usar a retórica convencional, que é no que a maioria dos executivos são treinados. É um processo intelectual, e no mundo dos negócios geralmente consiste de um slide em PowerPoint no qual se diz, “Aqui está o grande desafio da nossa companhia, e aqui está o que precisamos fazer para prosperar”. E você vai construir o seu caso usando fatos e estatísticas e citações de autoridades. Entretanto, há dois problemas com a retórica. Primeiro, as pessoas com quem você está conversando têm seu próprio repertório de autoridades, estatísticas e experiências. Enquanto você está tentando persuadi-las, elas estão argumentando com você em suas cabeças. Segundo, se você tiver sucesso em persuadi-las, terá sido pelo lado intelectual, que não é suficiente, pois as pessoas não são inspiradas a agir apenas impulsionadas pela razão. A outra maneira de persuadir as pessoas – e derradeiramente a maneira mais poderosa – é por unir uma ideia com uma emoção. A melhor maneira de fazer isso é contando uma história convincente. Em uma história, você não apenas acena com informação em uma narração, mas você desperta emoções e energia no ouvinte. Persuadir com histórias é difícil. Qualquer pessoa inteligente pode se sentar e fazer listas. Leva racionalidade, mas um pouco de criatividade para apresentar argumentos usando a retórica convencional. Mas demanda introspecção e habilidades narrativas para apresentar uma ideia que carregue poder emocional suficiente para ser memorável. Se você pode aproveitar a imaginação e os princípios de uma história bem contada, então você consegue pessoas ficando de pé para aplaudi-lo em vez de bocejando e ignorando você (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2014, tradução nossa).

contar histórias, pois os seres humanos contam histórias, narram, o tempo todo; 6) **Naturalidade** por se tratar de linguagem humana nativa; 7) **Comunicação colaborativa, interativa e persuasiva**, por penetrar nos pensamentos, provocar diálogos íntimos e desencadear transformações; 8) **Estímulo de ações**; 9) **Comunicação de contextos**, em uma época em que o contexto tem sido preterido ao conteúdo (excesso de informação); 10) **Comunicação intuitiva**. Nem todo o conhecimento humano é traduzível em palavras, ao narrar o saber extravasa, vai escapando pelo canal da fala, o conteúdo inconsciente é trazido à luz da consciência, e pode ser compartilhado com os outros; 11) **Entretenimento**. Seres humanos são atraídos por aquilo que se move, e repelidos por aquilo que é inerte, como conceitos. As narrativas preenchem lacunas ao convidar a audiência a viver aquele enredo; 12) **Comunicação mais clara e arejada** do que a convencional. Desta forma, a discussão enfoca na substância, não na ferramenta, enfoca na mensagem e não no meio, apesar de estar misturada a ele. Como uma vidraça transparente que permite a visão nítida da paisagem, a narração se torna transparente, ao contrário de outros mecanismos que chamam a atenção para si, deixando a “paisagem” literalmente para segundo plano; 13) **Encapsulamento de valores**, abordagem do ser humano por inteiro, não apenas o seu lado racional, como o emocional também; 14) **Capacidade de retenção na memória**, pelo envolvimento emocional, pelo contexto, pelo preenchimento de lacunas, pelo diálogo íntimo; 15) **Estímulo ao aprendizado e ao desaprendizado**, ambos com importâncias equiparadas, em uma época em que tudo muda o tempo todo e velhas verdades se tornam novas mentiras; 16) **Reconexão do narrador com a narrativa**, e da mesma forma do especialista com sua especialidade, da testemunha com o que testemunhou, revivendo o momento e a experiência, permitindo que outros vivenciem a história indiretamente; 17) **Histórias representam uma parte significativa da economia**, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) americano, na ordem de grandeza dos trilhões de dólares (BROWN; DENNING; GROH; PRUSAK, 2004: 6-20).

As narrativas ganharam maior destaque no mundo corporativo no final dos anos 90. Um dos precursores foi Denning, na ocasião funcionário do Banco Mundial. Denning pretendia capturar e codificar o conhecimento espalhado na instituição, para transformá-lo em ativo. Após exaustivas tentativas de convencimento por argumentos e apresentações em PowerPoint que demonstravam o valor de se compartilhar o saber, Denning resolveu apelar para algo inédito: começou a contar uma história:

Em junho o ano passado, um funcionário da área de saúde em uma pequena cidade na Zâmbia entrou no Web site do Centers for Disease Control e conseguiu obter a resposta a uma pergunta sobre o tratamento da malária. Lembre-se de que isso aconteceu na Zâmbia, em um dos países mais pobres do mundo, e foi em um pequeno povoado a seiscentos quilômetros da

capital. O mais notável, sobre esse quadro, sob o nosso ponto de vista, é que o Banco Mundial não faz parte do site. Apesar de todo o nosso know-how em questões relacionadas à pobreza, o banco não está disponível para milhões de pessoas que poderiam utilizá-lo. Imaginem se pudessem. Pense no tipo de organização que poderíamos nos tornar (DENNING, 2014: 4).

Essa história simples, apesar de criticada por especialistas do *International Storytelling Center*, reclamando a falta de detalhes sobre o personagem, o funcionário, do ambiente em que vivia, de fazer o ouvinte se sentir na sua pele; funcionou no Banco Mundial, serviu ao seu propósito. A distância entre a percepção dos especialistas e dos resultados alcançados motivou Denning a se especializar no assunto, visando a aplicação das narrativas especificamente no contexto organizacional.

Casos de Uso das narrativas no mundo corporativo

Denning catalogou padrões narrativos organizacionais mais utilizados, e os agrupou nas funções: 1) **Neutralizar fofocas e boatos** (*Taming the grapevine*); 2) **Construir a marca da organização** (*Communicating who the company is*); 3) **Construir a marca individual** (*Communicating who you are*); 4) **Reforçar valores organizacionais** (*Transmitting values*); 5) **Incentivar atitude colaborativa** (*Fostering collaboration*); 6) **Transformar a organização** (*Leading people into the future*); 7) **Desencadear a ação e implementar mudanças** (*Sparkling action*); 8) **Compartilhar conhecimento** (*Sharing knowledge*) (DENNING, 2013).

A tabela a seguir apresenta cada função, e uma breve recomendação do autor quanto às características das narrativa que funcionam melhor no mundo corporativo, pela experiência que acumulou:

Se o objetivo for...	Usar uma história que...	Recomendações	Frases inspiratórias
1) Neutralizar fofocas e boatos	Ressalte, geralmente pelo uso de um humor moderado, algum aspecto do boato que se revele falso ou despropositado.	Evite a tentação de ser maldoso – e assegurar-se de que o boato é efetivamente falso.	“Nunca tinha pensado nisso dessa maneira”.
2) Construir a marca da organização	Seja geralmente contada pelo próprio	Assegure-se de que a organização está	“Vou contar aos meus amigos”.

	produto ou serviço, ou pelo boca a boca de clientes ou por terceiros que tenham credibilidade.	honrando a promessa da marca.	
3) Construir a marca individual	Apresente um drama que atraia a atenção da audiência e que revela alguma atitude ou fraqueza extraída do passado do narrador.	Forneça detalhes significativos, mas também assegure-se de que a audiência dispõe de tempo e está inclinada a ouvir a história.	“Eu não sabia que isso tinha acontecido com ele”; “Agora descobri aonde ele quer chegar”.
4) Reforçar valores organizacionais	Faça a audiência se sentir confortável e incentive a discussão de pontos de vista sobre as questões levantadas pelos valores que estejam sendo promovidos.	Use personagens e situações críveis (embora talvez hipotéticas) e nunca se esqueça de que a história deve ser consistente com suas próprias ações.	“Isso está tão certo”; “Por que não fazemos isso sempre?”.
5) Incentivar atitude colaborativa	Relate, com emoção, uma situação pela qual os ouvintes também tenham passado e que os predisponha a compartilhar suas próprias histórias sobre o tema.	Assegure-se de que uma agenda cheia não acabe por abreviar essa troca de narrativas – e de que exista um plano de ação preparado para aproveitar a energia liberada pela reação em cadeia detonada pela narrativa.	“Isso me faz lembrar da ocasião em que...”; “Algo similar aconteceu comigo”.
6) Transformar a organização	Evoque o futuro que você deseja criar sem fornecer detalhes excessivos que, provavelmente, viriam a se mostrar errados.	Assegure-se de suas habilidades como contador de histórias (ou então usar uma história em que o passado possa servir de trampolim para o futuro).	“Quando começamos?”; “Mãos à obra”.
7) Desencadear a ação	Descreva uma mudança	Evite o excesso de	“Imagine”; “E se...”.

e implementar mudanças	bem sucedida no passado, mas que permita que os ouvintes vislumbrem como se daria na situação em que se encontram.	detalhes, que poderá desviar a atenção da audiência de seu próprio desafio.	
8) Compartilhar conhecimento	Concentre-se nos problemas e mostre como eles estão conectados, com uma explicação sobre as razões de a solução ter funcionado.	Peça sugestões de soluções alternativas (e possivelmente melhores).	“Seria melhor que nos preveníssemos quanto a isso no futuro”.

Figura 20: Funções Narrativas do Mundo Corporativo

Fonte: Adaptação de DENNING, 2013: 17

A seguir são explorados alguns casos de uso de cada função narrativa definida por Denning para o mundo corporativo, sem a pretensão de esgotar todas as possibilidades, contextos, implicações e pressupostos da sua aplicação.

1) Neutralizar fofocas e boatos

Anteriormente foi mencionada a importância da comunicação informal fornecendo pistas da percepção da audiência para, por exemplo, desencadear uma reação da comunicação formal, visando neutralizar possíveis forças nocivas. Denning cita um caso em que uma narrativa foi usada na função de **Neutralizar fofocas e boatos**, para combater uma força negativa que surgia nas fábricas de *notebooks* da IBM no Reino Unido, e para plantar uma nova versão da história:

[...] em uma fábrica de laptops da IBM no Reino Unido, havia histórias que circulavam entre os operários sobre os gerentes de operação. Esses eram acusados de não trabalhar, ser pagos em excesso e de não ter a menor ideia de como funcionava uma linha de montagem. Contudo, uma história adicional foi acrescentada a esse pacote: um dia, o novo diretor da fábrica, vestido de branco, apareceu de surpresa e desacompanhado ao local e ficou sentado na linha de montagem do ThinkPad o dia inteiro. Quando pediu ajuda aos operários, um deles perguntou: “Por que você ganha um salário tão maior que o meu?”. Sua resposta foi muito simples: “Se você fizer alguma besteira, perde o emprego. Se eu fizer algo de errado, três mil pessoas perdem seus empregos” (DENNING, 2013: 11).

Nesse exemplo, como no da fábrica da Toyota citado neste estudo, tendo em comum a cultura nacional pela questão dos conflitos de classes, o mito “Eu faço muito e ganho pouco,

meu chefe faz pouco e ganha muito” poderia fomentar os pensamentos dos operários contra o “patrão”, gerando o boato e a insatisfação geral¹²¹.

Larry Prusak chama a atenção para um aspecto da fofoca: muitas vezes ela é apenas um pretexto para desenvolver relacionamentos e estabelecer o grau de confiança e aliança, na medida em que há troca de segredos e confidência de posições, negociações. Além desse aspecto, Prusak ainda enfatiza que os trabalhadores do conhecimento ao conversar, compartilham informações, atualizam-se, aprendem, e por esse motivo, a fala deveria ser incentivada em vez de reprimida (BROWN; DENNING; GROH; PRUSAK, 2004). Denning concorda e cita uma pesquisa de Henry Mintzberg que demonstra que “conversar representa 78% do que os gerentes fazem em seu horário de trabalho” (DENNING, 2013: 19). O percentual varia conforme a descrição e características do cargo ocupado, mas de qualquer maneira esse índice se revela expressivo mesmo entre funções gerenciais, em que é esperado um alto grau de *colaboratividade*. É preciso atentar para o fato de que há mais acontecendo nas organizações do que apenas o trabalho, assim como em qualquer outra sociedade.

2) Construir a marca da organização

Na função **Construir a marca da organização**, a narrativa é intensamente explorada. As dez marcas mais valiosas do mundo gastam juntas cerca de US\$ 380 bilhões em propaganda (DENNING, 2013: 20), o que evidencia a quantidade de dinheiro que movimenta a indústria da persuasão. Denning alerta que narrativas são vulneráveis a narrativas, e a intertextualidade pode provocar um redemoinho de réplicas e tréplicas que consomem recursos e fazem escoar o lucro pelo ralo.

Outro uso desta mesma função são ativos que revivem a memória organizacional, como os vídeos institucionais comemorativos de aniversário de fundação. Em 2011, a IBM completou seu centenário de existência, e lançou um vídeo de aproximadamente 14 minutos, contando a trajetória da empresa americana ano a ano e seu protagonismo na história da tecnologia dos computadores, narrada por pessoas cujo nascimento se deu naquela data (YOUTUBE, 2011). A Johnnie Walker lançou um vídeo em 2009 com aproximadamente 7 minutos, destacando apenas os melhores momentos da sua caminhada em uma única tomada, com o narrador andando o tempo todo, em referência ao sobrenome *Walker*, que significa

¹²¹ O Capítulo 1 apresenta dois casos de uso de narrativas para neutralizar fofocas e boatos: 1) Pepsico, sobre haver mais ar do que batata nas embalagens do produto; 2) Coca Cola, sobre a existência de ratos em suas fábricas.

andarilho em inglês, língua falada na Escócia, país de origem do fabricante de uísques (YOUTUBE, 2009).

A história da organização diz muito sobre sua essência, sua “alma”. Pelo resgate da história, a organização faz reviver a memória. A memória é a propriedade de preservar e atualizar informações e impressões. Se história é o vestígio do passado, memória é a releitura de tais vestígios. Henri Atlan, segundo Jacques Le Goff, aproxima a linguagem da memória ao afirmar que a expressão é uma extensão das capacidades de armazenamento da memória transcendendo os limites físicos do corpo para alcançar outros templos como bibliotecas e memórias alheias (LE GOFF, 1990: 366-369). E cultura é a materialização da história (símbolo e repositório do aprendizado passado) e o instrumento para comunicar essa história, conforme mencionado anteriormente. Desta forma, narrar (linguagem) a fundação e o propósito da corporação (história) incorpora valor aos produtos e serviços, pois o consumidor deixa de negociar com um desconhecido, passa a negociar com “alguém” conhecido (memória), com identidade, personalidade e credibilidade.

3) Construir a marca individual

Além de reforçar a marca da organização, as narrativas podem ajudar a **Construir a marca individual**, e criar oportunidades de interação aberta, por se tornar alguém conhecido. Não é preciso recorrer a longas histórias e cansar a audiência para revelar tudo o que constituiu o indivíduo. Uma pequena história pode servir de amostra, revelando o caráter, criando credibilidade e confiança sobre como aquela pessoa agiria em determinadas situações futuras. Por exemplo, Michael Dell, fundador da Dell, que inovou no mercado de fabricantes de computadores ao vender diretamente para os consumidores, e apenas montar produtos por encomenda. Dell eliminou a remuneração das revendas e o custo de mercadorias em depósitos (estoque de produtos acabados), o que garantiu à Dell custos inferiores aos praticados no mercado e, portanto, vantagem competitiva. Um episódio na sua adolescência revela a semente do empreendedor arrojado: o pequeno Michael de 12 anos decidiu colecionar selos. Para sustentar seu *hobby*, aceitou um emprego de ajudante de garçom em um restaurante chinês. Passou a ler sobre o assunto e descobriu que os selos estavam se valorizando. Convenceu amigos e vizinhos a ceder os cromos em consignação para comercializá-los. Catalogou usando uma máquina datilográfica e apenas um dedo, anunciou em revistas especializadas cujo público alvo são os colecionadores dispostos a pagar quantias generosas

pelos produtos, e ganhou US\$ 2 mil com o empreendimento. Michael conclui com a sua visão atual sobre o ocorrido:

[...] aprendi cedo uma lição sobre as recompensas de se eliminar o intermediário. Aprendi, também, que, quando se tem uma boa ideia, vale a pena fazer alguma coisa com ela (DENNING, 2013: 75).

Michael Dell aprendia a primeira lição sobre a eliminação de intermediários que mais tarde viria a reinventar, apesar de ter sido ele o intermediário na perspectiva dos seus amigos e vizinhos.

4) Reforçar valores organizacionais

Narrativas com a função de **Reforçar valores organizacionais** devem referenciar os valores existentes e incorporados não apenas nos discursos, mas nas ações. Valores documentados na tríade missão-visão-valor, mas revivem ao serem lembrados e relembrados, espontaneamente, para reforçar comportamentos e atitudes a serem perpetuados, como o rito reforçando o mito, a narrativa reforçando o mito e a própria história.

A 3M é uma das empresas com o portfólio mais diversificado do planeta. O principal valor da 3M é a busca pela inovação que coloca em prática, fato comprovado pelas dezenas de milhares de patentes registradas. Para reforçar a cultura da inovação, a 3M se vale das narrativas, como por exemplo a que conta a origem do Post-it, o bloco de notas que gruda mas não cola, que se tornou lendária. Destaca o fato de ter levado 5 anos desde a invenção por Spence Silver até que a Art-Fry concebeu o Post-it, vencendo vários obstáculos, internos e externos, que sinalizavam um artigo desacreditado, afinal, “quem pagaria para ter um produto cujo concorrente, aparentemente, era o papel-rascunho que se tinha de graça?” (DENNING, 2013: 127), e no entanto, o Post-it tornou-se um dos produtos mais conhecidos da 3M. Mais do que o resultado, o final feliz, a ênfase da narrativa se dá na atitude implacável de não desistir, e por trás dessa atitude o mito: “Se ainda não chegou ao final feliz, é porque a história não terminou”¹²².

5) Incentivar atitude colaborativa

Narrativas na função **Incentivar atitude colaborativa** propõem-se a conseguir um

¹²² Parafraseando Millôr Fernandes que disse: “No fim tudo dá certo, e se não deu certo é porque ainda não chegou ao fim” (FERNANDES, 1972).

comprometimento em um nível mais profundo, atuando na motivação de cada um. Para desenvolverem atitude colaborativa, os indivíduos precisam estar motivados. Existem dois tipos de motivação, segundo Dong-Joo Lee e Jae-Hyeon Ahn: 1) **Motivação Extrínseca**: quando há engajamento no trabalho para atingir metas outras que não são o trabalho em si; 2) **Motivação Intrínseca**: quando se busca realização, satisfação ou expressão na realização do próprio trabalho. A recompensa extrínseca pode inibir a intrínseca em alguns casos, mas pode também estimulá-la, como, por exemplo, um prêmio pelo desempenho é uma recompensa extrínseca, mas a exposição do reconhecimento, atestando competência, é intrínseca (LEE; AHN, 2006). Brian Burke cita um exemplo de engajamento de clientes:

*The series of MasterCard "Priceless" commercials captured the difference between emotional and transactional experiences succinctly with the slogan, "There are some things money can't buy. For everything else there's MasterCard." Engagement can be bought, at least for the short term, with extrinsic rewards, but for emotional engagement you need to focus on intrinsic rewards*¹²³ (BURKE, 2014:3).

Organizações criam incentivos para engajar pessoas em contribuições específicas, como campanhas de ideias, por exemplo; Incluem nos planos anuais de desempenho metas de performance individuais vinculadas às metas dos departamentos e da organização. Essas são as práticas para motivação extrínseca, de fora para dentro, porém seu prazo de validade expira antes do da motivação intrínseca, de dentro para fora, que envolve importar-se com os resultados do conjunto, e o desejo de contribuir, seja pelo sentimento de pertencimento a algo maior, pela autonomia, pela harmonia, pelo desenvolvimento de carreira, pelo sentimento de vitória, seja pela exposição em si... A analogia com o fogo ilumina a comparação: a organização representada pelos líderes pode acender o fogo exterior, clarear caminhos, criar ambientes favoráveis, propícios à motivação, mas a chama interior, apenas o seu dono a alcança. Por esse aspecto, é fundamental descobrir o que motiva mais profundamente os envolvidos, os seus mitos individuais e grupais, e conciliar objetivos pessoais aos organizacionais.

Um caso de uso a se destacar é o das narrativas embutidas em jogos, ou em *gamificações*. *Gamificação*, do inglês *Gamification*, é o uso de elementos de jogos, *games*, em outros contextos. Burke cita uma aplicação em um hospital de crianças lutando contra o

¹²³ A série de comerciais da MasterCard "Não tem preço" capturou a diferença entre experiências emocionais e transacionais sucintamente com o slogan: "Existem coisas que o dinheiro não compra. Para todas as outras existe MasterCard". O engajamento pode ser comprado, pelo menos a curto prazo, com recompensas extrínsecas, mas para engajamento emocional é necessário recorrer às recompensas intrínsecas (BURKE, 2013: 3, tradução nossa).

câncer, o *Hospital for Sick Children* em Toronto, também conhecido como *SickKids*. O hospital necessitava de relatórios diários dos pequenos pacientes sobre o nível da sua dor, mas estes não preenchiam os dados consistentemente, o que dificultava o tratamento, pois os médicos não conseguiam determinar os medicamentos que surtiem melhor efeito. A solução foi mudar a perspectiva, entender o que motivaria aqueles meninos. Foi criado o *Pain Squad*, Esquadrão da Dor, um aplicativo para *smart phone*, no qual cada jovem se alistava em uma força policial para caçar a dor. Havia um lembrete para reportar a dor não uma, mas duas vezes ao dia, e quem reportasse por três dias consecutivos era promovido na linha de comando militar. Os jogadores se enxergam mutuamente no jogo. Pela tela do celular, as crianças podiam visualizar o crachá que receberam. Além disso, a equipe recrutou heróis dos principais programas policiais do Canadá. Os elencos de tais programas¹²⁴ colaboraram gravando diversos vídeos que foram adicionados à missão para incentivar o envio dos relatórios e tornar o tratamento mais efetivo (BURKE, 2014). Brincando, as crianças contribuíam para a pesquisa e para melhorar seu próprio tratamento, e ainda ganharam um subproduto: momentaneamente esquecer a situação terrível pelo qual atravessavam.

6) Transformar a organização

Na função de **Transformar a organização**, o líder compartilha o futuro imaginado como algo a ser perseguido. A visão é sempre uma não-verdade, uma vez que o fato não ocorreu ainda, e existem incertezas quanto a se concretizar; Apesar disso, torna-se o sonho de muitos que se esforçarão para realizá-lo e, assim, contando com tantos esforços, terá mais chances de se realizar. Nas palavras de Denning:

Histórias que evocam o futuro e que são contadas e recontadas se tornam parte do inconsciente coletivo – a visão unificada de muitas vozes atuando sobre o mesmo tema. Uma visão bem-sucedida é um sonho, mas um sonho especial: ele pode ser compartilhado. Quando sonhamos sozinhos, é apenas um sonho. Quando sonhamos juntos, é o começo de uma nova realidade. Como diz o provérbio brasileiro, “quando sonhamos o mesmo sonho, todos participam dele” (DENNING, 2013: 218).

Martin Luther King e seu discurso pelo fim do racismo nos Estados Unidos de 1963 (YOUTUBE, 2013), construiu uma imagem de igualdade para o futuro, em cores vivas e misturadas, que sintetizou em uma única frase: “*I have a dream*”, em português “Eu tenho um sonho”, mantra que plantou no povo americano como o símbolo de sua luta:

¹²⁴ Flashpoint e Rookie Blue.

[...] **Eu tenho um sonho** de que, algum dia, esta nação se levantará e viverá o verdadeiro sentido de sua crença: “acreditamos que essas verdades sejam evidentes por si mesmas, todos os homens nascem iguais.” **Eu tenho um sonho** de que, um dia, nas montanhas avermelhadas da Geórgia, os filhos de ex-escravos e os filhos de ex-donos de escravos serão capazes de se sentar juntos a uma mesa de irmandade.

[...] **Eu tenho um sonho** de que os meus quatro filhos um dia viverão em um país onde não serão julgados pela cor de sua pele, mas pelo valor de seu caráter. Hoje, **eu tenho um sonho** (DENNING, 2013: 216-217, grifo nosso).

O pastor recebeu o prêmio Nobel da paz em 1964 por combater a desigualdade sem usar de violência, mas infelizmente não recebeu o mesmo tratamento: foi assassinado em 1968. Apesar disso, suas palavras repetidas como um refrão, convidam a audiência a vivenciar a experiência daquele cenário. A sua frase reverberou pelas gerações seguintes que abraçaram aquela causa e concretizaram aquele sonho compartilhado de liberdade, fato que pode ser evidenciado pela eleição do primeiro presidente afro-descendente naquele país em 2009, decorridos 41 anos da morte do famoso ativista, período corresponde a toda a sua existência (39 anos).

No mundo corporativo, foi emblemática a narrativa de Walt Disney sobre como vislumbrava o parque chamado *Disneyland*, ou Disneylândia como ficou conhecido em português, inaugurado na Califórnia, cujo sucesso impulsionou o empreendimento do complexo *Disney World* (Mundo Disney) na Flórida, e posteriormente sua réplica em Paris:

A ideia da Disneylândia é simples. Será um lugar onde as pessoas encontrarão felicidade e conhecimento. Será um lugar onde pais e filhos poderão passar momentos agradáveis juntos, um lugar onde professores e alunos poderão descobrir maneiras interessantes de compreender as coisas e de se educar. Aqui as velhas gerações poderão reviver a nostalgia dos dias que passaram e a geração mais jovem poderá se deliciar com o desafio do futuro. Aqui estarão as maravilhas do Homem e da Natureza, para que todos vejam e compreendam. A Disneylândia será uma combinação de feira, exposição, parque de diversões, centro comunitário, museu de fatos atuais e palco de beleza e magia. Será constituída pelas realizações, alegrias e esperanças do mundo em que vivemos. E nos lembrará e mostrará como fazer com que essas maravilhas se tornem parte de nossas vidas (THOMAS apud DENNING, 2013: 218).

Os funcionários recebem treinamento para representarem um personagem enquanto visíveis, frequentando os parques. Existe um mundo subterrâneo por onde trafega o lixo, e funcionários caracterizados como Mickey, Minnie, Pateta e outros que simplesmente aparecerem em público, sem rastros, tomando o cuidado de não estarem em dois lugares ao mesmo tempo, o que poderia comprometer a credibilidade de ser o original, afinal o personagem é único. O Mito “*Feel de Magic*”, “Sinta a magia”, vislumbrado por Disney sim, está no ar, que penetra nos pulmões dos parques e os faz respirar como uma unidade, o mesmo ar que invade os pulmões dos corpos vivos, fazendo pulsar aqueles corações. A narrativa de Disney também está impregnada de magia, convida o ouvinte a prová-la.

Uma vez proferida, a narrativa não está mais sob controle do narrador, mas da audiência, que vai interpretá-la conforme a sua lente e o seu repertório, e terá a sua própria maneira de se relacionar com a história. Denning recomenda que, ao compartilhar a visão de futuro, o narrador seja menos específico e mais genérico, deixando pontos a serem conectados, vãos a serem preenchidos, de forma que a audiência possa completar a imagem com elementos do seu universo e, assim, fazer do sonho do narrador seu próprio sonho.

7) Desencadear a ação e implementar mudanças

Histórias sempre falam de transformação, defende Robert McKee. O herói percorre sua jornada e chega ao final renascido em outra pessoa. Sem mudança não há o que contar, justifica (MCKEE, 2006). Denning concorda ao enfatizar que:

Histórias se concentram em anomalias, ocorrências que não correspondem ao esperado, ao normal. Quando tudo se passa de maneira esperada – o sol nasce, a primavera sucede o inverno, o avião funciona perfeitamente –, não há história (DENNING, 2014: 167).

“A mudança é a constante”, é a máxima da Sociedade do Conhecimento, seu mito. Em menor ou maior escala, dependendo da dimensão da mudança, o clima se agrava, pois tudo parece estar acontecendo ao mesmo tempo, tudo se move, as regras se afrouxam, ninguém tem certeza do que é certo ou errado. Um jogo muito difícil de se jogar, como conclui a personagem Alice, de Lewis Carroll:

Alice se pôs a pensar que nunca tinha visto um campo toque-emboque tão esquisito em toda a sua vida. Ele era todo cheio de pequenos buracos e morrinhos, as bolas eram ouriços vivos, os tacos eram flamingos também vivos e os arcos, por dentro dos quais deveriam passar, eram formados por soldados que se dobravam, apoiando os pés e as mãos no chão. A primeira grande dificuldade de Alice foi manejar o seu flamingo. Ela conseguia segurá-lo muito bem, todo encolhidinho, debaixo do seu braço. Mas, quando tentava esticar o pescoço dele bem firme e se preparava para dar uma tacada no ouriço com a cabeça dele, o coitado se virava e olhava para ela com um tal ar de espanto, que ela não conseguia manter a cabeça do flamingo na posição certa e se preparava para começar de novo, então constatava com irritação que o ouriço tinha se desenrolado e ia se afastando de fininho. Além disso tudo, havia sempre um buraco ou um montinho na direção em que ela queria mandar a bola, e os soldados, que tinham de ficar dobrados, estavam sempre se levantando e se movimentando para outros lugares do campo. **Alice chegou assim à conclusão de que se tratava de um jogo realmente muito difícil** (CARROLL, 2009: 99-100, grifo nosso).

A organização parte na sua jornada rumo ao futuro que se desenhou e que se pretende, e o caminho está repleto de transformações, que implicam o compromisso com mudanças para conquistá-lo. José Cirineu Terra estabelece a relação entre a função **Transformar a Organização** e a função **Desencadear a ação e implementar mudanças**:

Storytelling começa, ademais, a ganhar um espaço na agenda de líderes envolvidos também com a Gestão da Inovação. De um lado, histórias servem para refletir o passado, por outro, elas incitam a imaginação, a pensar em contextos amplos e ao desenvolvimento de diálogos multidisciplinares. De fato, o método de cenários, bastante usado em planejamento estratégico e tecnológico não é nada mais do que uma história do futuro construída a partir da reflexão sobre possíveis caminhos para as demandas da sociedade, clientes, stakeholders e para a evolução de tecnologias críticas. [...] histórias são poderosos instrumentos para gestão da mudança. Ninguém é absolutamente racional. E quando a mudança é profunda e afeta muito a vida das pessoas, argumentos puramente racionais têm baixa efetividade. É preciso mudar os modelos mentais e perspectivas das pessoas a partir de histórias que as ajudem a visualizar futuros possíveis e desejáveis (TERRA, [s.d]: 3-4).

Margaret Parkin propõe uma jornada de transformação da organização, passando por fases similares às exploradas anteriormente de Campbell (*A Partida, A Iniciação e O Retorno*) e Vogler (Primeiro, Segundo e Terceiro Atos).

Jornada da Mudança Organizacional de Margaret Parkin	
A Situação Inicial	Uma organização que opera da mesma forma por algum tempo.
O Problema	Forças internas e externas ditam a necessidade de mudança.
A Justificativa	A organização pode mudar sua visão, seus produtos e serviços, seus colaboradores, suas instalações, sua presença, para responder ao desafio.
O Clímax	A organização planeja, comunica e implementa as mudanças, ensaiando os primeiros passos na nova direção.
A Resolução	Revisões periódicas são conduzidas para avaliar o sucesso ou fracasso dos resultados.
A Moral	A organização passa por períodos de reflexão, aprende lições valiosas.

Figura 21: A Jornada de Transformação Organizacional

Fonte: A autora com base na concepção de PARKIN, 2010

Uma das fortalezas das narrativas é a sua flexibilidade, e há diversas maneiras de incorporá-la ao mundo corporativo, segundo Parkin, para auxiliar na mudança e na transição, sendo de proporções grandes ou pequenas, como por exemplo: 1) Para comunicar o futuro da organização clara e entusiasticamente; 2) Para ajudar pessoas a cristalizarem suas ideias de mudança; 3) Para adicionar tempero e drama na apresentação de mudanças próximas; 4) Como auxílio ao aprendizado memorável; 5) Como parte de um programa de infusão ou orientação; 6) Como parte de uma sessão de *coaching* para refletir e aplicar a uma situação particular; 7) Para encorajar a contemplação e a meditação; 8) Para encorajar indivíduos a discutirem e compartilharem seus medos e preocupações sobre a mudança; como parte de uma reunião inicial ou sessão de *brainstorming* durante o processo de mudança; 9) Como trabalho de pré-treinamento, para indivíduos lerem, digerirem e discutirem suas observações; 10) Como parte de uma sessão de treinamento, para apoiar a discussão e a reflexão; 11) Para

estimular a curiosidade e o interesse em ler o boletim de novidades sobre a mudança (PARKIN, 2010: 4-6).

Parkin destaca os aspectos da mudança que podem ser ilustrados por meio de narrativas, que por sua vez seguem as fases dessa jornada. São eles:

A) Lidar com a mudança: a mudança tira da zona de conforto, obriga a mudar hábitos e rotinas, a questionar pensamentos, valores, crenças e princípios. Muitas vezes entre o passado e o futuro, o presente se constitui em um limbo em que a identidade fica abalada. É preciso compreender que a mudança é inevitável e constante. Para ilustrar esse aspecto, Parkin sugere a história *A Borboleta*, transcrita a seguir:

Duas lagartas sentadas em uma folha de repolho conversavam. De repente elas ouviram um barulho ao alto, olharam em sua direção e avistaram uma borboleta voando exuberante. A primeira lagarta balançou a cabeça e disse: ‘Você nunca vai me ver em uma daquelas coisas’.
Moral: Em algum momento vai ser preciso deixar de ser lagarta para se tornar uma borboleta! (PARKIN, 2010: 43, tradução nossa).

B) Estimular a criatividade: encontrar outras perspectivas para o problema e redimensionar sua relevância. Há mais de uma maneira de resolver uma questão. Todas as aventuras envolvem risco, mas ficar no mesmo lugar às vezes envolve um risco maior ainda. Para ser criativo é preciso olhar para o infinito, mas manter firmes os pés no chão. As narrativas não substituem o pensamento analítico, mas o suplementam pela imaginação de novas realidades, estimulando a inovação (Denning, 2014). Narrativas estimulam um processo mental sofisticado que conjuga o pensamento verbal e racional, associado ao lado esquerdo do cérebro, e o pensamento visual e emocional, associado ao hemisfério direito. Para ilustrar esse aspecto, Parkin sugere a história *Deslocando-se de um Cômodo a outro*, transcrita a seguir:

Eu perguntei a um aluno: ‘Como você se desloca desta sala para aquela outra sala?’, ele respondeu: ‘Primeiro eu me levanto. Depois eu dou um passo’. Eu o interrompi e disse: ‘Nomeie todas as possíveis maneiras de chegar lá partindo daqui’. Ele disse: ‘Você pode correr, andar, pular, dar cambalhotas... Você pode sair por aquela porta para o lado de fora da casa, voltar por outra porta ou pela janela se quiser, e então entrar na sala...’. Eu disse: ‘Se eu quisesse sair desta sala para a outra, eu sairia por aquela porta, pegaria um táxi para o aeroporto, compraria uma passagem para Chicago, Nova Iorque, Roma, Atenas, Hong Kong, Honolulu, São Francisco, Chicago de novo, Fênix, voltaria de limusine e iria para o quintal dos fundos e então, pelo portão do fundo entraria pela porta dos fundos e finalmente entraria na sala. E você pensou apenas em ir para a frente! Você não pensou em ir para trás, pensou?’.
Moral: É preciso libertar a capacidade criativa das pessoas!¹²⁵ (PARKIN, 2010: 68-69, tradução nossa).

C) Integrar líderes e times: o papel do líder é vital na condução de mudanças, pois impactam a condição emocional de um grupo, conforme afirma Daniel Goleman:

¹²⁵ Extraído de *My Voice Will Go With You* de Sidney Rosen.

*Leaders have an enormous impact on the overall emotions of an organization, and they are often at the centre of the organization's stories. Managing the myths, the legends, and the symbols of the Office can be a powerful driver of change*¹²⁶ (GOLEMAN, 2002).

As narrativas são um importante instrumento para o líder conduzir sua equipe pela mudança, com transparência e otimismo, afirma Parkin. Estar atento às histórias contadas pelos membros da sua equipe também é um importante atributo dos líderes, para viabilizar o diálogo, incentivar que emitam sua opinião, suas dores, seus medos. Apenas com esse canal aberto e construtivo, ele vai extrair o que se passa e combater, se for o caso. A cultura baseada em narrativas que permeia a 3M provocou uma atitude ousada: abolir os itens (*bullets*) do processo de planejamento estratégico, para em seu lugar, utilizar as narrativas estratégicas que incluem desenvolver as fases da jornada da organização aplicando ao contexto em estudo, ou seja, criar o cenário, definir relações, introduzir o conflito e chegar a uma resolução. Escreve-se uma narrativa de negócios seguindo tais etapas. Descobriram que esta forma de expressão ajudou tanto o narrador quanto a audiência a conectar os pontos e construir coerência de informações aparentemente aleatórias, envolver emocionalmente e reter o conteúdo mais facilmente na memória (PARKIN, 2010: 9-10). Para ilustrar esse aspecto, Parkin sugere a história *Harmonia*, transcrita a seguir:

Alguns são negros outros são brancos, alguns são marrons e alguns são rosados. No entanto, vivem juntos, lado a lado, em harmonia. Alguns estão em evidência a maior parte do tempo, enquanto os outros aguardam pacientemente a sua vez. No entanto, todos possuem o mesmo status no esquema mais amplo. Alguns são fortes, outros mais suaves, mas todos sabem o seu papel no conjunto. Alguns são bonitos, alguns têm nomes estranhos, mas cada um é totalmente único. Isoladamente eles podem ser monótonos mas juntos podem criar uma obra-prima. Há muito o que aprender com uma caixa de lápis de cor...

Moral: É possível preservar a individualidade e ainda ser parte de um todo! (PARKIN, 2010: 51-53, tradução nossa).

D) Combater o estresse: histórias auxiliam a reavaliar as prioridades na vida e alertam sobre problemas passados atrapalharem o futuro. Às vezes vale a pena lutar, às vezes, é preciso perder uma batalha para ganhar a guerra, como ensina o dito popular. Como ficar satisfeito com o que se tem e como não se preocupar com o que não se tem? A história *Quem mexeu no meu queijo?* De Spenser Johnson ilustra esse aspecto. Dois ratos e dois duendes compartilham a vida em um labirinto e se alimentam de queijo. A abastada quantidade de queijo disponível em um determinado depósito começa a reduzir gradualmente, sem que os duendes se deem conta, pois sempre houve reposição do estoque, por que agora haveria de ser diferente? Os

¹²⁶ Líderes impactam enormemente a condição emocional de uma organização, e frequentemente são colocados no centro das histórias organizacionais. Gerenciar os mitos, as lendas e os símbolos de um grupo pode ser um potente direcionador da mudança (GOLEMAN, 2002, tradução nossa).

ratos, porém, iniciam a busca por novas fontes quando percebem a diminuição. Quando o queijo finalmente acaba, os ratos já encontraram outra fonte, mas os duendes permanecem tentando compreender o que se passou, remoendo o passado e a pergunta: quem haveria de ter mexido no queijo que era deles? O queijo representa algo que se almeja, os ratos o universo intuitivo e os duendes o universo racional (JOHNSON, 2000) (YOUTUBE, 2014). A moral poderia ser: é preciso vigiar atentamente o mundo ao redor, ouvindo o inconsciente tanto quanto o consciente.

E) **Desenvolver a inteligência emocional**: sessão final e muito importante da gestão de mudanças, que promove o conhecimento próprio e o conhecimento dos outros. Há várias percepções da verdade e para entender o mapa do mundo de outras pessoas, é preciso estar aberto. Histórias ensinam como lidar com o conflito e como colocar a teoria em prática, para desenvolver a competência emocional. A história *Nasrudin e o Falcão* ilustra esse aspecto.

Um dia, um falcão, tendo se desviado do seu curso normal, pousou cansado no peitoril da janela de Nasrudin. O rapaz, que nunca tinha visto um falcão antes, olhou para ele e riu. ‘Que espécie de pássaro estranho é você? E como consegue me olhar assim?’. Como esperado, o pássaro não respondeu às perguntas de Nasrudin. ‘Bem, não se preocupe’, disse ele, sem se deter pelo silêncio da criatura. ‘Eu vou ajudar você’. Decidido, removeu o longo bico da ave, cortou suas garras curtas e retas, aparou suas penas. ‘Pronto!’, disse triunfante, afastando-se para admirar sua obra. ‘Agora você está parecido com um pássaro!’.

Moral: somos culpados por encaixar os outros no nosso mapa do mundo? (PARKIN, 2010: 79-80, tradução nossa).

Denning orienta para que a narrativa seja positiva na função **Desencadear a ação e implementar mudanças**, entretanto com um ingrediente fundamental: verdade. Por exemplo, dizer que setecentas pessoas chegaram a Nova Iorque após a viagem inaugural no famoso navio *Titanic*, não é uma completa verdade, pois foi omitido o fato de que o navio naufragou e outras mil e quinhentas pessoas terminaram afogadas ou congeladas no mar. Denning sugere um preâmbulo em casos como este, em que alguém pode levantar um aspecto negativo que arruinaria a história.

Vou lhes contar algo que se passou na época do naufrágio do Titanic, em 1915. Foi terrível! O navio afundou e houve 1500 mortos. Foi um gigantesco desastre da engenharia para uma embarcação que era, supostamente, inabalável. O capitão foi de uma incompetência e de uma imbecilidade gigantescas. Houve negligência criminosa ao se equipar o barco com um número insuficiente de botes salva-vidas. Foi uma catástrofe, um dos piores desastres do século XX, que, ainda hoje, repercute. Mas, dentro desse quadro dantesco, algo verdadeiramente maravilhoso aconteceu com um dos marinheiros daquele navio. Deixem-me falar sobre isso... (DENNING, 2014: 66).

A narrativa sempre vai ser vulnerável a diferentes olhares, positivos e negativos, o importante é mostrar um recorte que saliente o lado cheio do copo, defende Denning, e antes

de selecionar uma história, é preciso avaliar sua aplicação a cada situação particular do processo de transição, tempo disponível e público.

8) Compartilhar conhecimento

Na função **Compartilhar Conhecimento**, conta-se histórias para transmitir informações e experiências que serão absorvidas pelos indivíduos como conhecimento.

Um caso de uso das narrativas fomentando conhecimento foi desenvolvido pela Air New Zealand. Ao embarcar em uma viagem de avião, é esperado que o capitão inicie o discurso de boas vindas e os comissários de bordo repitam mecanicamente o rito de apresentação dos procedimentos em caso de acidentes, que não atrai muitos olhares. A companhia aérea Air New Zealand fez algo diferente para cumprir a exigência legal: desenvolveu uma história com os personagens da trilogia *O Senhor dos Anéis* de J.R.R. Tolkien, filmada em solo neozelandês, e delegou a eles a função (YOUTUBE, 2012). À bordo da aeronave, o elfo Legolas ensina que não é permitido fumar, ao impedir o mago Gandalf de acender seu enorme cachimbo; O hobbit Bimbo fica invisível ao colocar no dedo o poderoso anel, e o folheto de segurança que está lendo parece flutuar no ar. Desde a acolhida de Galadriel até o último segundo dos quase 5 minutos de filme, os olhares agora não se dispersam mais. Seja pelo vínculo emocional dos fãs das histórias da Terra Média¹²⁷, seja pelo estranhamento dos não-fãs ou pelo humor, pelo menos agora os passageiros prestam atenção ao conteúdo. Para incorporar a “magia”, a Air New Zealand rebatizou seu boeing 737 como *Middle Earth Airlines, Aerolíneas da Terra Média*, e publicou no site oficial da companhia o convite para a aventura naquele país, fazendo menção ao filme.

Outro caso de uso é a disseminação de lições aprendidas, o “conhecimento adquirido por experiência, positiva ou negativa, dentro de um contexto, sob ordenação de padrões culturais próprios, com impacto real e significativo”, segundo define Stavros Xanthopoulos (XANTHOPOYLOS, 2010: 84). O autor acrescenta que uma lição aprendida

é validada factual e tecnicamente, aplicável num projeto, processo, operação ou tomada de decisão de forma a se constituir como parte do patrimônio educacional da organização; visa aumentar o resultado ou, então, reduzir ou eliminar os custos do impacto negativo de falhas e ocorrências (XANTHOPOYLOS, 2010: 84).

As lições aprendidas são particularmente importantes porque se constituem no alicerce para as corporações gerenciarem sua autotransformação, um dos mais críticos desafios

¹²⁷ Do original em inglês *Middle Earth*, universo ficcional de J.R.R. Tolkien.

impostos pela Sociedade do Conhecimento, segundo Peter Drucker. A autotransformação pode ser entendida como a auto-organização, mencionada por Morin para sistemas complexos, e implica aprender a aprender e aprender a desaprender, e as lições aprendidas fornecem os subsídios necessários para as três formas de aprendizado apontadas por Drucker: 1) **Melhoria contínua**: aprendendo com seus erros e acertos, evitando reincidir em fracassos passados, e reproduzindo fórmulas de sucesso, alcançando, assim, melhores resultados; 2) **Desenvolvimento de novas aplicações a partir dos seus sucessos**: pelos sinais e métricas de sucesso, organização pode extrapolar novas aplicações práticas derivativas; 3) **Inovação contínua**: pela constante reflexão e por colocar em prática ações para corrigir os rumos, a organização se reinventa (DRUCKER, 1999)¹²⁸.

Xanthopoulos, baseado em diversos autores¹²⁹, destaca os principais propósitos da adoção das lições aprendidas: A) **Evitar desperdícios de recursos**; B) **Aumentar a segurança ocupacional, da saúde e do trabalho**; C) **Evitar retrabalhos**; D) **Aumentar a excelência operacional**; E) **Aumentar a qualidade de processos ou a qualidade percebida pelo cliente**; F) **Adequar características de produtos e de serviços**; G) **Agilizar o tempo de resposta às necessidades de mercado**; H) **Tomar ações corretivas para novas diretrizes**; I) **Prevenir a recorrência de acidentes** (XANTHOPOYLOS, 2010).

As lições aprendidas são convertidas em histórias, desmembrando os fatos em algumas das fases da jornada do herói de Campbell, não há necessidade de incluir todas, pois a narrativa ficaria longa demais e consumiria tempo, destoando do ritmo das corporações (resumida como a história de Zâmbia). O herói é o próprio narrador, por exemplo o gerente comercial, que relata como lutou contra o exército de inimigos, os concorrentes, e venceu a guerra, a licitação, conquistando o tesouro, a concretização da venda, o contrato assinado.

Aquele que oferece seu depoimento, revive o momento, ao recordar-se do ocorrido, e ao falar, ressignificando, fortalece a gravação na sua própria memória¹³⁰. Aquele que ouve, pela experiência do outro, e pela busca de elementos em seu repertório para construção da sua própria versão da história, assimila a experiência como se fosse sua, por vivência indireta¹³¹, como ressaltaram os autores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, ao abordar o tema da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

¹²⁸ Conforme mencionado no Capítulo 2.

¹²⁹ JURAN, 1992, 1993, 1995; JURAN; GRAYNA, 1991; ISHIKAWA, 1993; CROSBY, 1992; DEMING, 1990; ALBRECHT, 1994, 1999; BICKFORD, 2000.

¹³⁰ O Capítulo 2 reforça a importância da verbalização no processo de aprendizagem. Neste mesmo capítulo, uma pesquisa mostra que a atividade de ensinar propicia retenção de 90% do aprendizado.

¹³¹ O Capítulo 2 explora o entendimento de Pierre Lévy quanto ao leitor-narrador, criando a sua própria versão da história.

Como mencionado anteriormente, a efetividade das narrativas está em envolver a audiência por inteiro, racional e emocionalmente, hemisfério esquerdo e direito respectivamente. Terra acrescenta:

Storytelling é uma técnica que reforça múltiplas relações causais. É multifacetária, estimula tanto o lado direito, como o lado esquerdo do cérebro e permite a quem lê ou ouve a história se envolver fortemente com a mesma, sonhando, atuando e refletindo à medida que a história evolui. Dessa forma, a experiência, as lições aprendidas e o contexto são transmitidos de forma a estabelecer um significado, uma emoção e servir como padrão ou arquétipo para tomada de decisão ou ação futura em situações semelhantes (TERRA, [s.d]: 3).

Katalina Groh compartilha uma lição aprendida desenvolvendo filmes para a série *Real People, Real Stories*, traduzida como *Pessoas Reais, Histórias Reais*, que coletava depoimentos de pessoas comuns mas que realizaram atos incomuns: a narrativa é como uma dança em que os pares se harmonizam e se entendem, como narrador e ouvinte:

*Storytelling is like a dance, in which I invite the listeners to come with me, arm-in-arm, and together we explore a story. It is as though the storyteller and the listener are walking down a path together exploring and co-creating the setting and the trajectory of the story. Whether anything comes of it will depend, not on the story that I tell, but rather on the story that the listeners tell themselves. It is their own story that will be liberating, energizing, and exciting*¹³² (BROWN; DENNING; GROH; PRUSAK, 2004: 100).

Denning afirma que as histórias estimulam a imaginação da audiência porque geram estados de tensão entre a perplexidade e a reação; e de relaxamento entre a introspecção e a solução, alternadamente. Os ouvintes são levados a um estado de reflexão ativa, em que consideram o significado da narrativa e fazem inferências para tirar suas próprias conclusões¹³³.

John Seely Brown recomenda o compartilhamento não apenas por sessões ao vivo, mas em comunidades dispersas geograficamente e apresenta um caso de uso:

*But if storytelling remains anchored in this face-to-face domain, it may be of limited value for geographically dispersed organizations. In effect, we may be missing the potential of technology to stretch the scope and scale of the benefits of practice, narrative, and storytelling*¹³⁴ (BROWN; DENNING; GROH; PRUSAK, 2004: 165).

Brown conta a experiência na construção da base de conhecimento chamada *Eureka*,

¹³² Contar histórias é como uma dança, na qual eu convido os ouvintes a me acompanharem e, de braços dados, exploramos a história. É como se o narrador e o ouvinte estivessem percorrendo um caminho juntos, explorando e cocriando o ambiente e a trajetória da história. Se algo surgir disso vai depender não da história que conto, mas em vez disso, da história que os ouvintes contam a si mesmos. É a história que contam a si mesmos que vai libertar, energizar e excitar (BROWN; DENNING; GROH; PRUSAK, 2004: 100, tradução nossa).

¹³³ O Capítulo 4 explora as causas e os efeitos das narrativas nos seres humanos segundo Margaret Parkin e outros autores.

¹³⁴ Mas se a narração permanece ancorada no domínio presencial, pode ser de valor limitado para organizações dispersas geograficamente. Com efeito, podemos deixar de explorar o potencial da tecnologia para esticar o escopo e a escala dos benefícios da prática, da narrativa e da narração (BROWN; DENNING; GROH; PRUSAK, 2004: 165, tradução nossa).

para ser usada por 25.000 técnicos de campo da Xerox. As histórias eram carregadas na base com o nome do autor. As contribuições significativas faziam dos protagonistas heróis nessa comunidade, motivação intrínseca que movia os participantes. Além do aumento da satisfação do cliente, a curva de aprendizado melhorou em 300% em dois anos.

Xanthopoulos acrescenta que é preciso gerenciar dinamicamente o conhecimento explícito, codificado em bases de dados e papéis, e agregar o tácito, na mente das pessoas, para que a organização se aproprie desse conhecimento e realize as melhorias. Nas palavras do autor:

O desafio é gerenciar dinamicamente a base de todo conhecimento explícito, incorporar o tácito ao conteúdo organizacional, permitindo sua explicitação e capilarização, tornando-o ativo comum da empresa. Ou seja, o conhecimento explícito é uma parte disponível na organização. O tácito é oculto, de posse das pessoas, normalmente constitui a maior parte do acervo. Ele está oculto por função, por localidade ou por divisão, por exemplo, dentre das estruturas das organizações e o desafio é interligar esses pontos através da capilarização (XANTHOPOYLOS, 2010: 14).

É preciso “animar” o conhecimento morto, por meio do conhecimento vivo¹³⁵, ao que chamou de *capilarização do conhecimento*, ou seja, a conexão entre os profissionais que detêm o conhecimento aos demais que necessitam consumi-lo, e a circulação do conteúdo por essa rede, alcançando todos os pontos, poros, oxigenando a organização como um todo, de maneira análoga a um sistema circulatório¹³⁶.

Brown ressalta alguns aspectos do compartilhamento de conhecimento, seja por sessão oral ou escrita: a história permanece viva e pulsante na organização, ecoa pelas vias formais e informais, e o aprendizado se concretiza mais depois do que durante a sessão, endossando a concepção da *capilarização*:

[...] *a great deal of learning, even on campus, happens outside the classroom. Inside the classroom, you get information. Outside the classroom, you start to socially construct your own understanding. Most of what we know today has been learned by talking things over with other people or working together in shared problem solving. So we are constructing understanding all the time, in conversation or through narratives. We are personalizing it through telling stories, and in so doing we are constructing it for ourselves*¹³⁷ (BROWN; DENNING; GROH; PRUSAK, 2004: 37-38).

¹³⁵ André Gorz menciona saberes mortos e vivos, divisão apresentada originalmente por Karl Marx para trabalho vivo e trabalho morto, conforme mencionado nos Capítulos 2 e 3.

¹³⁶ Analogia incluída mais detalhadamente no Capítulo 2.

¹³⁷ [...] grande parte do aprendizado, mesmo no campus, acontece fora da sala de aula. Dentro da sala, você consegue informação. Fora da sala, você inicia o processo social de construir sua própria compreensão. A maioria do que sabemos hoje, foi aprendido por conversar sobre o assunto com outras pessoas ou por trabalhar em conjunto na resolução do problema. Então, estamos construindo a compreensão o tempo todo, em conversas ou por meio de narrativas. Estamos personalizando ao contar histórias, e ao fazer isso, construímos a nós mesmos (BROWN; DENNING; GROH; PRUSAK, 2004: 37-38, tradução nossa).

Xanthopoylos ilustra os mecanismos de capilarização do conhecimento¹³⁸: A) **Propagação por meio de especialistas**; B) **Apresentações**: exposições, discussões, relatos ou discursos; C) **Visitas informais a outros setores**: conversas de corredor que permitem a compatibilização de múltiplas visões; D) **Conversas informais com colegas**; E) **Processos de auditorias internas ou externas**: identificação de potenciais lacunas e encaminhamento de recomendações; F) **Projetos de melhoria contínua**: reflexão sobre erros e acertos, e implementação de ações corretivas; G) **Conferências/simpósios**; H) **Reunião inicial ou final de projeto**: incorporação de lições relevantes de outros para a condução do trabalho, e geração de lições relevantes para trabalhos futuros; I) **Oficinas de Trabalho (Workshops)**: integração de conteúdo às práticas diárias; J) **Consultores internos multiplicadores**: técnicos multiplicadores de conhecimento capacitam as pessoas para sua aplicação; K) **Mentoria**: profissionais repassam sua experiência por meio de orientações personalizadas; L) **Contato com outras unidades da organização**: *benchmarking* interno ou consulta sobre potenciais lições aprendidas que possam afetar outras áreas; M) **Publicações internas/jornal da empresa**: comunicação de fatos relevantes sobre o trabalho e a vida na organização; N) **Rede interna da organização (intranet)**: conexão entre indivíduos para acelerar a busca de conteúdos; O) **Envio dirigido**: conteúdo enviado para listas de distribuição ou para comunidades de usuários com potencial interesse no assunto; P) **Envio geral**: boletins enviados por correio eletrônico; Q) **Disseminação ativa**: notificação dinâmica sobre conteúdos relevantes no contexto das atividades dos usuários; R) **Disseminação proativa**: o sistema constrói um modelo conforme perfil e interesses do usuário, para encaminhar potenciais conteúdos (agentes); S) **Disseminação reativa**: por iniciativa de quem necessita; T) **Eventos incentivados de propagação de lições aprendidas**: podem incluir reconhecimento ou premiação; U) **Portal do conhecimento**: repositório para busca de conteúdos em apoio direto ou indireto à atividade do usuário; V) **Reuniões com equipes de trabalho**; W) **Revisões de procedimentos operacionais**; X) **Recomendações de equipes de projeto**; Y) **Projetos de transferência de melhores práticas**: implementação de ações integradas de longo prazo; E, finalmente as narrativas:

Z) **Storytelling**: literalmente é contar histórias ou narrativas, reais ou fictícias, para reforçar relações de causas de eventos, com intuito de transmitir as LA que possam ser relacionadas ao contexto. Assim é possível gerar um significado, pela narrativa, através do estabelecimento de relações entre o conteúdo que faz parte de um todo e que, normalmente, é a causa de outro contexto. Por exemplo, as lições passadas através dos contos de fada ou na mitologia (XANTHOPOYLOS, 2000: 116, grifo nosso).

¹³⁸ De acordo com diversos autores: DIXON, 1997, 2000; SZULANSKI, 1994; HARRINGTON, 1993, 1997; SCHINDLER; EPPLER, 2003; SANTIAGO JÚNIOR, 2004; DENNING, 2000. Apresentados no Capítulo 2.

Os mecanismos podem ser combinados, como por exemplo, técnicas narrativas em apresentações, como no caso da 3M, mencionado anteriormente; A disseminação ativa, por meio de uma narrativa, chama a atenção para novos conteúdos na *intranet*; Os especialistas preparam boletins que contam histórias como *tweets*, e enviam a um público dirigido, como para uma comunidade de prática ou uma plataforma de aprendizado social (*Social Learning*) e, caso haja interesse, um material mais aprofundado se encontra disponível como, por exemplo, revisões de oportunidades de vendas perdidas (*Loss Review*), em que um comunicado resume o ocorrido de forma fluida por meio de uma história e disponibiliza um link para um relatório mais completo, contendo trechos da entrevista com o cliente ou potencial cliente (*prospect*).

Considerações

A cultura se materializa no relacionamento dos indivíduos. Relacionar-se significa construir significados. A construção de significados se dá pela comunicação. O homem comunica-se o tempo todo, tecendo cultura com o fio da linguagem verbal e não verbal. No processo de tecer, “costura-se” aos seus semelhantes, cria vínculos, forma redes. No mundo real ou no mundo da fantasia, para comunicar-se, narra fatos, piadas, contos. Enquanto fala, revela-se: narra a si mesmo. Enquanto ouve, ativa personagens do seu universo particular: narra sua versão. Enquanto dorme, sonha: narra símbolos. Enquanto vive, constitui-se: narra a sua história.

Narrativas são inerentes ao *ser* humano, permitem a organização do caos em um cosmo significativo. Narrativas formais e informais são uma importante ferramenta para o mundo corporativo, servindo a propósitos que afetam áreas chave na Sociedade do Conhecimento, como a Gestão de Conhecimento e a Gestão de Mudanças.

Para aplicá-las a uma situação é preciso atentar aos significados que uma mesma narrativa tem o potencial de produzir em contextos diferentes. A história que floresce em uma cultura, pode não vingar em outra. Conhecer o mecanismo de produção de sentidos da audiência permite a escolha de formas (narrações) e conteúdos (narrativas) mais fecundos naquele ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação medeia as relações humanas. Ao viver em qualquer grupo ou sociedade e relacionar-se com seus semelhantes, o homem se expressa, seja por meio de linguagem verbal ou não verbal, por vias formais ou informais, intencionada ou desintencionadamente.

Ao expressar-se, o homem narra a vida ao seu redor, a vida interior, a vida imaginária. Narrando, ele se revela, narra-se a si mesmo. O ato de contar histórias é inerente ao ser humano, assim como o ato involuntário de respirar, ambos preenchendo a sua existência.

O desenvolvimento da humanidade endureceu os indivíduos, ensinou que o lado racional é prioritário, lesionou ou em muitos casos até mutilou o emocional, deixando essa parte para um plano secundário. Mas o homem, desejando ou não, é composto dessas duas metades, como consciente e inconsciente, que devem conviver em harmonia para que ele próprio encontre a verdadeira paz, que reside não fora, mas dentro do seu íntimo. Nesse ponto situa-se a importância das narrativas: resgatar a face emocional, envolver o ser humano por completo.

Narrativas servem a vários propósitos, já que interessam aos seres humanos naturalmente. Um deles é o seu uso para fomentar a criação do conhecimento nas organizações. Organizações são sociedades e a vida organizacional, apesar de guiada por um objetivo que os profissionais compartilham, conta com pessoas para a sua execução. A organização não é apenas um lugar para se trabalhar, há mais acontecendo naquele espaço social. As narrativas, ao mesmo tempo que cumprem um objetivo, “conversam” com o lado profissional e racional, também “conversam” com o lado pessoal e emocional. Uma combinação que tem se revelado efetiva no mundo corporativo, não apenas no mundo da fantasia das telas dos cinemas, dos livros de ficção, das revistas de quadrinhos, das simulações dos *games*.

A criação do conhecimento é um tema de grande interesse na atualidade porque, com a produção frenética de informações, as inovações aceleraram e as transformações tornaram-se vitais para a sobrevivência, seja do indivíduo, seja da organização. É preciso aprender rápido e aplicar imediatamente o aprendizado. Absorver conteúdos em neurônios, não apenas em *bits*, para navegar no mar de dados e “pescar” aquilo que é relevante, aquilo que faz sentido, aquilo que afeta a organização e seu futuro, aquilo que tem credibilidade. Apesar de

toda a evolução da tecnologia, e do suporte que possa fornecer, ainda são necessárias mentes para decidir o que é mais significativo, para formular e questionar as regras, para fazer lembrar e esquecer.

A aprendizagem se dá na conversão do conhecimento de explícito para tácito e de tácito para explícito, além da conversão em tipos iguais. O conhecimento explícito reside em *storage*, em papéis, em mensagens, em meios analógicos e digitais; O conhecimento tácito reside apenas em cérebros. Ao narrar um ensinamento, ao produzir uma mensagem, o emissor gera conhecimento explícito. Ao falar, fixa o conhecimento. O receptor, por outro lado, internaliza o que absorve, fundindo com o conhecimento existente no seu repertório. Assumindo o papel de narrador, o ouvinte ou leitor narra a sua versão, gerando conhecimento tácito. Ao ouvir o relato do outro, o ouvinte ativo assimila a experiência indiretamente. Pela interação os indivíduos dialogam, discutem, debatem, fundem e confundem perspectivas, fendem e defendem argumentos, desenvolvendo a visão sistêmica. A importância do grupo reside em massagear os tópicos (pela indução, dedução e abdução) a serem aprendidos, e elevar seu patamar de informação para conhecimento e de conhecimento para sabedoria.

Para funcionar a interação do grupo, é preciso haver participação, colaboração. Indivíduos podem ser engajados por meio de histórias, mas a motivação emana de dentro de cada um. O mestre acende o fogo externo, mas o interno apenas o discípulo o alcança. Em algumas organizações compartilhar saberes significa perder poder ou até mesmo o emprego, ao tornar-se dispensável; Em outras, mostrar que sabe pode significar a exposição necessária para uma promoção, ou minimamente para adquirir prestígio; E ainda em outras, mostrar que não sabe pode representar uma fraqueza, um desleixo, uma falha, e trazer consequências para a imagem profissional, para sua avaliação de performance, e acima de tudo, pode colocar em xeque a sua contribuição para o grupo.

Um ambiente propício para a troca de conhecimento é fundamental para que os membros do grupo adquiram a confiança necessária e se expressem abertamente, demonstrando o que sabem e o que não sabem. Os líderes são fundamentais para a criação desse ambiente. Líderes não são apenas aqueles que ocupam uma posição superior na hierarquia organizacional, podem ser gurus ou simplesmente agentes multiplicadores. Usando das narrativas podem proporcionar um estado de relaxamento, a sensação de pertencimento a algo que transcende o individual e, desta forma, unir aquele conjunto de pessoas. Para escolher as narrativas é preciso atentar para o público alvo, o que produz sentido naquela audiência, que variáveis existem no mecanismo de compreensão, como em um painel de

controle, e que elementos lhe são estranhos, não produzem aquele sentido pretendido. Uma vez contada, a história adquire vida própria e está vulnerável a sofrer interpretações diversas. Apesar disso, indivíduos de uma mesma cultura tendem a compreendê-la usando uma mesma lente, um mecanismo de produção de sentidos similar. A cultura de uma sociedade com seus mitos compartilhados afeta a receptividade e a efetividade da comunicação, da aprendizagem, dos ritos, pois revelam como opera tal mecanismo para aquela comunidade. Compreender a cultura organizacional antes de aplicar a estratégia comunicativa é crucial para que a fagulha externa acenda o fogo interno.

O esquema a seguir ilustra as hipóteses deste estudo e as relaciona aos capítulos em que foram abordadas, para em seguida apresentar as conclusões para cada afirmativa usando as letras V, verdade, e F, falsa, conforme detalhamento a seguir.

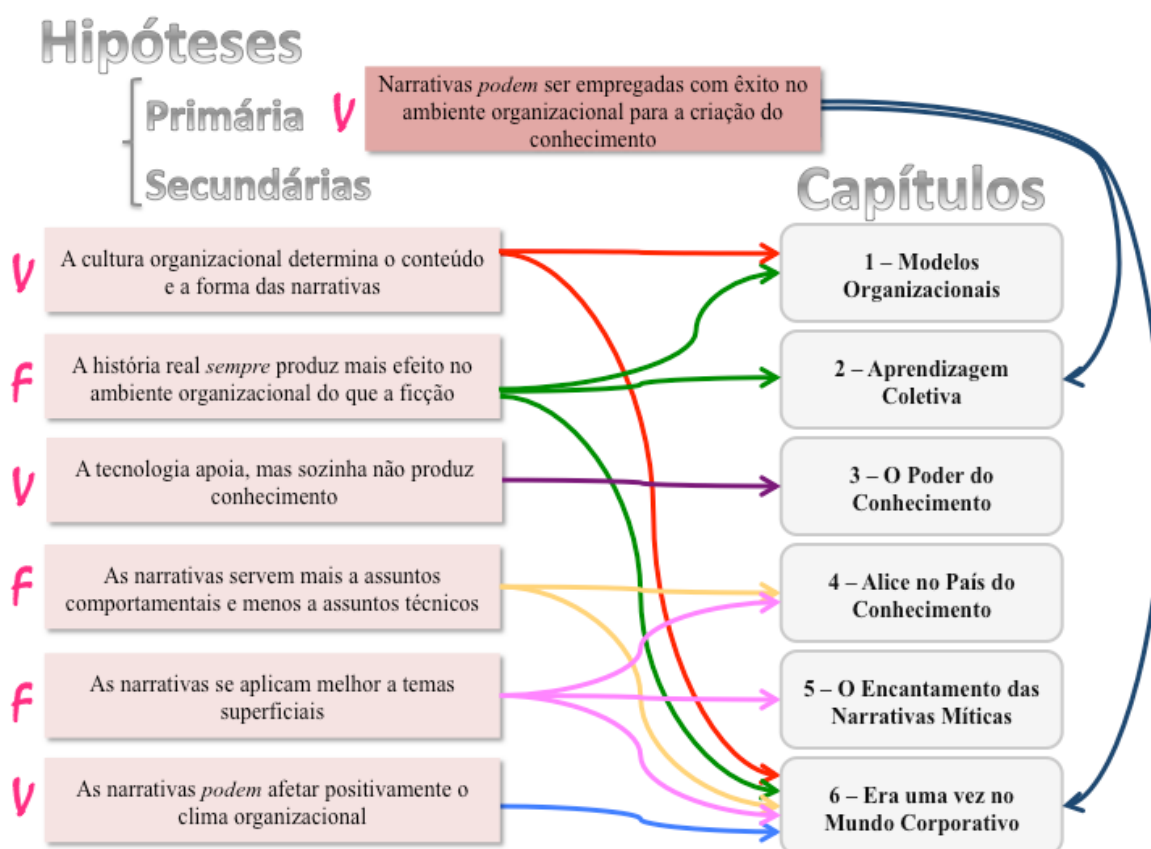


Figura 22: Correlação entre Hipóteses e Capítulos da Dissertação
Fonte: A autora

Hipótese Primária:

Narrativas *podem* ser empregadas com êxito no ambiente organizacional para a criação do conhecimento: afirmativa verdadeira. O Capítulo 2 e o Capítulo 6 abordam esta questão em maior profundidade. Esta dissertação objetivou estudar a aplicabilidade das narrativas ao ambiente organizacional para a criação do conhecimento. Pela pesquisa bibliográfica realizada e pela argumentação exposta conclui-se que as narrativas *podem* ser empregadas no mundo corporativo para fomentar o aprendizado, e já existem casos de uso para comprovar, porém, para obter êxito é preciso ajustar a forma (narração) e o conteúdo (narrativa) àquilo que produz sentido naquele ambiente.

Hipóteses Secundárias:

As hipóteses secundárias sinalizam tendências que para serem comprovadas carecem de pesquisas mais aprofundadas, oportunidades de estudos futuros. São elas:

A cultura organizacional determina o conteúdo e a forma das narrativas: afirmativa verdadeira. Os Capítulos 1 e 6 abordam esta questão em maior profundidade. Quanto mais compatíveis com a cultura organizacional, melhores resultados produzirão as narrativas, quanto à retenção de informações e à fixação do aprendizado. Foi utilizada a analogia com as variáveis de um painel de controle. Se não existe aquela variável, ela é um elemento estranho àquela cultura, não será nem mesmo percebida enquanto tal. A cultura pode mudar e muda, para incluir novas variáveis, mas é preciso atentar que se trata de um processo lento e gradual, uma ação que envolve os membros da sociedade ou da organização, produtores e produtos da sua cultura.

A história real *sempre* produz mais efeito no ambiente organizacional do que a ficção: afirmativa falsa. Os Capítulos 1, 2 e 6 abordam esta questão em maior profundidade, e trazem casos de uso *reais* de narrativas *ficcionais* no ambiente corporativo. Em contextos em que predomina o racionalismo, a história real (lições aprendidas, experiências de sucesso e insucesso, memórias da organização, biografias) tende a ser mais bem recebida do que a ficção. Pela experiência indireta, a audiência toma os fatos contados como se estivessem vivenciando. Nessa escuta, a narrativa atinge os níveis mais profundos da psique, o

inconsciente, e pode alterar inclusive a maneira como o indivíduo percebe o mundo e interage com ele. Entretanto, existem muitos relatos de narrativas ficcionais terem atingido efeitos similares, dependendo de como a audiência reconta a história usando elementos do seu próprio universo. Uma história ficcional pode fazer alcançar a chama interna, uma vivência prévia que estimule o indivíduo a compreender a verdade na trama. É preciso compreender esse mecanismo de produção de sentidos, por meio da cultura.

A tecnologia apoia, mas sozinha não produz conhecimento: afirmativa verdadeira. O Capítulo 3 aborda a dimensão tecnologia em maior profundidade. A tecnologia não é neutra, ela influencia a cultura e a comunicação em uma relação simbiótica, e afeta tanto aqueles que participam do sistema, como aqueles que tentam apenas contemplá-lo. Plataformas de aprendizado social (*Social Learning*), por exemplo, *podem* facilitar a contribuição e o diálogo entre profissionais espalhados em diversas geografias, mecanismos de premiação por participação *podem* estimular o uso, mas é preciso que os indivíduos criem o hábito de acessar o software diariamente, que estejam abertos às discussões e aos debates, que estejam dispostos a interagir (ou tenham objetivos formais relacionados), pois, de outra forma, a ferramenta será condenada ao desuso ou ao uso que não incorpora valor realmente, não conduz ao aprendizado e à troca de experiências.

As narrativas servem mais a assuntos comportamentais e menos a assuntos técnicos: afirmativa falsa. Os Capítulos 4 e 6 abordam esta questão em maior profundidade. Narrativas servem a assuntos comportamentais, como demonstrado por exemplos de mudança de atitude frente ao racismo, por exemplo, ou frente a transformações organizacionais. Narrativas servem a assuntos técnicos, como demonstrado em livros romanceados ensinando matemática, ou no vídeo da companhia aérea sobre os procedimentos de emergência. Não é possível afirmar que sirvam mais a um ou a outro propósito, porque sempre vai depender do entorno, da cultura e das condições de aplicação. Narrativas podem ser úteis em simulações de situações em treinamentos técnicos, dando mais realidade à experiência do usuário, construindo uma história de uso, e favorecendo a retenção do ensinamento. Adicionalmente as narrativas técnicas podem ser combinadas e intercaladas com outros recursos complementares, tornando o todo mais efetivo.

As narrativas se aplicam melhor a temas superficiais: afirmativa falsa. Os Capítulos 4, 5 e

6 abordam esta questão em maior profundidade. Narrativas podem servir como condutoras de temas superficiais, anedotas por exemplo. E narrativas podem endereçar temas extremamente complexos como a gestão de mudanças (*change management*), em situações corriqueiras, em que “a mudança é a constante”, e em mudanças mais profundas, como na fusão de empresas, que demandam modificação do modelo mental, iniciando pela aceitação do novo. Não é possível afirmar que sejam mais adequadas a temas superficiais, como não é possível afirmar que se apliquem melhor a temas complexos.

As narrativas *podem* afetar positivamente o clima organizacional: afirmativa verdadeira. O Capítulo 6 fornece argumentos que respaldam esta conclusão. Por proporcionar um ambiente colaborativo e por unir o grupo no momento de narrar a história em torno de um objetivo comum, as narrativas podem afetar positivamente o clima organizacional. Os seres humanos narram naturalmente e recebem narrativas com interesse, o que pode provocar um estado de relaxamento que acaba por melhorar a disposição para o conteúdo, assim como para interagir com o meio e com seus colegas. É necessário, porém, avaliar se aquele grupo valoriza tais ações, além de aprofundar os estudos sobre os fatores determinantes do clima organizacional.

CONSIDERAÇÕES, AFINAL

O derradeiro suspiro. Finalmente chego à última etapa desta jornada, momento de refletir sobre o caminho percorrido. Quem me convidou para a aventura no país da comunicação e do conhecimento foi Alice. Alice era a única coisa da qual eu não abriria mão, afirmei na entrevista de admissão ao mestrado. O Coelho Branco da minha pesquisa seria Edgar Morin, e o paradigma da complexidade, o pilar de sustentação de todo o trabalho. Sua famosa frase, a do Coelho, traduz o sentimento da civilização na Sociedade do Conhecimento: “É tarde!”.

*Forças antagônicas, porém, atrapalham a caminhada, conduzem para fora da estrada principal. O Gato Risonho mostrando a sua face e os seus muitos dentes... “Qualquer caminho serve para quem não sabe aonde quer chegar”, provoca. Alguns obstáculos surgiram: **A preocupação quanto à pertinência do estudo nos confins da comunicação.** O desafio de trafegar de maneira responsável por outros planos porque, afinal de contas, o mundo é mesmo misturado¹³⁹; **O termo storytelling disputando com os termos narrativa (story) e narração (telling).** A resistência ao uso do termo não apenas por pertencer ao idioma inglês, mas por não endereçar exatamente o sentido de narrativas, que sempre carregam mensagens, mas não necessariamente histórias; **A promoção no trabalho, sempre bem-vinda mas que veio em hora errada,** deslocando a atenção, repriorizando objetivos, sugando energia e tempo, desafios de pesquisas sem dedicação exclusiva.*

*Mas nenhuma força antagônica se interpôs mais entre mim e a realização deste estudo do que a **aparente incompatibilidade de Alice com o mundo corporativo.** A insistência e persistência em Alice, sem abandonar outras frentes, gerou o aprofundamento em vários campos. Com a variedade de temas, a mochila de viagem, inicialmente flutuante, cheia de sonhos, foi ficando mais e mais pesada a ponto de não “suportar” ser carregada. Chega o momento de se fazer escolhas. Espalha-se todo o conteúdo da bagagem na grama e seleciona-se apenas aquilo que vai ser necessário para concluir com êxito esta empreitada. O resto pode ser enterrado como um tesouro à espera de uma nova epopeia. Ou guardado debaixo da terra ou na terra de baixo (underland) para o próximo herói: um outro pesquisador.*

Teria sido um desperdício não explorar as múltiplas narrativas que a pesquisa suscitou. Então surgiu a ideia de narrar capítulos independentes, com objetivos próprios, ao

¹³⁹ Novamente parafraseando Guimarães Rosa.

mesmo tempo formando um corpo sistêmico. Cada parte é mais e é menos que o todo, como ensina Morin... Em seguida surgiu a ideia de narrar combinações de capítulos, em roteiro de leitura da dissertação ao sabor do interesse do leitor. Afinal, Gato Risonho, mais uma constatação da complexidade: não existe um único caminho certo, e o certo está repleto do incerto (ao estilo Nonsense de Lewis Carroll)...

Em uma viagem como esta, perde-se muito, mas ganha-se muito, alerta o sábio, o mentor, o orientador. Perdi lazer, ganhei conhecimento. Perdi momentos com amigos antigos, ganhei amigos novos. Perdi vida em família, mas retorno à minha casa trazendo na mala uma nova e preciosa visão de mundo, que me permite compreender mais profundamente a mim mesma e aos outros ao meu redor, e, assim, saborear de outra forma a própria vida em família e em sociedade.

Ingressei nesse curso em companhia de Alice, e ela ainda me acompanha. Na verdade ela sempre me acompanha: Alice é o nome da criança ardente e curiosa que carrego dentro de mim, irradiando sua luz e iluminando meus caminhos: ela é a minha chama interna, é a minha versão pessoal da Alice original de Lewis Carroll. Ela está aqui agora. E já me convida para uma nova aventura¹⁴⁰.

(Uma dissertação sobre narrativas não poderia terminar de outra forma senão com um relato pessoal da autora, destacando a jornada de heroína que foi o mestrado.)

¹⁴⁰ Relato pessoal da autora sobre os caminhos percorridos desde o início até a conclusão do presente estudo.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivaldária Correa Drummond. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: Proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ANGELONI, Maria Terezinha. (Org.) **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas privadas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- _____. (Org.) **Organizações do Conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARMSTRONG, Karen. **Breve história do mito**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- BAITELLO JÚNIOR, Norval. O tempo lento e o espaço nulo: Mídia Primária, Secundária e Terciária. In: **Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – COMPÓS**, IX, 2000, Porto Alegre. Comunicação e Cultura. Porto Alegre. Práticas midiáticas e espaço público. EDIPUCRS, 2001.
- _____. Vilém Flusser e a Terceira Catástrofe do Homem ou as Dores do Espaço, a Fotografia e o Vento. In: KONDO, Kojin; SUGA, Kejiro. (Org.) *How to talk to photography*. Tokyo: Kokushokankokai, 2005. Disponível em <https://www.academia.edu/3997266/Vilem_Flusser_e_a_Terceira_Catastrofe_do_Homem_ou_as_Dores_do_Espaco_a_Fotografia_e_o_Vento_1>. Acesso em 01.06.2014.
- BALDISSERA, Rudimar. A Teoria da Complexidade e Novas Perspectivas para os Estudos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida. (Org.) **Comunicação Organizacional**: Histórico, Fundamentos e Processos. Volume 1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a.
- _____. Comunicação Organizacional na Perspectiva da Complexidade. In: REVISTA ORGANICOM. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas**: pesquisa, reprodução, aplicação. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2009b, v.6, n.10/11.
- _____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.
- _____. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.) **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2008.
- BARTHES, Roland. **Aulas**. São Paulo: Cultrix, 1971.
- _____. **Mitologias**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- BARTTER, M; HILGARTNER, C; STONEMAN, M. *The Importance of Storytelling to time-binding*. 1999.
- BAUDRILLARD, Jean. **Simulacros e Simulações**. Lisboa: Relógio D'água, 1991.
- BELL, Daniel. **O Advento da Sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Editora Cultrix, 1977.
- BOLLER, K; ROVEE-COLLIER, C. *Contextual coding and recoding of infants' memories*. New Brunswick: Elsevier, 1992.
- BROWN, John Seely; DENNING, Stephen; GROH, Katalina; PRUSAK, Laurance. **Storytelling in Organizations: Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004.

BURKE, Brian. **Gamify: How Gamification Motivates People to do Extraordinary Things**. Brookline: Bibliomotion, 2014.

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces**. São Paulo: Pensamento, 2007.

_____. **O voo do pássaro selvagem: ensaios sobre a universalidade dos mitos**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Volume I. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CARROLL, Lewis. **As aventuras de Alice no país das Maravilhas**. São Paulo: Cosak Naify, 2009.

_____. **Alice através do Espelho**. Porto Alegre: L&PM, 2010.

CAZELOTO, Edilson. A Velocidade Necessária. In: FERRARI, Pollyana (Org.) **Hipertexto Hipermídia: as novas ferramentas da comunicação digital**. São Paulo: Contexto, 2011.

_____. **Inclusão digital: uma visão crítica**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COGO, Rodrigo. **Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais**. Dissertação de Mestrado em Comunicação - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DIAMOND, Jared. **Armas, Germes e Aço**. São Paulo: Editora Record, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

_____. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

EISENBERG, Eric; RILEY Patricia. *Organizational Culture*. In: JABLIN, Fredric; PUTNAM, Linda. **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**. California: Sage Publications, 2001.

ELIADE, Mircea. **Mito e Realidade**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

ERNST&YOUNG. *Measures that matter*. 1997. Disponível em: <http://www.valuementors.com/pdf/Measures%20that%20Matter.pdf>. Acesso em 21.06.2012.

FARIAS, Luiz Alberto. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida. (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos**. Volume 1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____. (Org.) **Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

FEENBERG, Andrew. O que é a Filosofia da Tecnologia? In: NEDER, Ricardo T. (Org.) **Andrew Feenberg: Racionalização Democrática, Poder e Tecnologia**. São Paulo: CDS - UNB, 2010. p. 38-51.

FERNANDES, Millôr. **Trinta Anos de Mim Mesmo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1972.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida. (Org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FORBES. *The World's Biggest Public Companies*. 2014. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/forbespr/2014/05/07/forbes-11th-annual-global-2000-the-worlds-biggest-public-companies/>. Acesso em 2.4.2014.

FLÜSSER, Vilém. **O Universo das Imagens Técnicas: Elogio da Superficialidade**. São Paulo: Annablume, 2012.

GARDNER, Martin. *The Annotated Alice: the Definite Edition*. New York, London: W.W. Norton & Company, 2000. Disponível em: <<http://hudsoncress.net/hudsoncress.org/html/library/literature/Carroll,%20Lewis%20-%20The%20Annotated%20Alice.pdf>>. Acesso em 28.2.2014.

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

GOTTSCHALL, Jonathan. *The Storytelling Animal: How stories make us human*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2013.

HARAWAY, Donna. “Manifesto Ciborgue”. In: TADEU, Tomaz. (Org.) **Antropologia do Ciborgue: as vertigens do pós-humano**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Storytelling That Moves People: A Conversation with Screenwriting Coach Robert McKee by Bronwyn Fryer*. Disponível em <<http://hbr.org/2003/06/storytelling-that-moves-people/ar>>. Acesso em 27.09.2014.

HEIDEGGER, Martin. “A questão da técnica”. In: HEIDEGGER, M. **Ensaio e Conferências**. Trad. De Emmanuel Carneiro Leão. Petrópolis: Vozes / Bragança Paulista: São Francisco, 2010. Pág. 11-38.

HERCULANO-HOUZEL, Suzana. *What is so special about the human brain?* TED, 2013. Disponível em <http://www.ted.com/talks/suzana_herculano_houzel_what_is_so_special_about_the_human_brain.html?utm_content=tet-androidapp&utm_source=direct-on.ted.com&awesm=on.ted.com_ct82&utm_campaign=&utm_medium=on.ted.com-android-share>. Acesso em 02.01.2014.

HERZOG, Werner. **O enigma de Kaspar Hauser**. [Filme-vídeo]. Alemanha Ocidental, 1974. 110 min. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=9bnug0gS2wQ>>. Acessado em 27.07.2013.

HOFSTADTER, Douglas R. *Gödel, Escher, Bach: an eternal golden braid. A metaphorical fugue on minds and machines in the spirit of Lewis Carroll*. Londres: Penguin Group, 1979.

INFOESCOLA. **Beija-flor**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/aves/beija-flor/>>. Acesso em 07.09.2014.

JABLON, Fredric; PUTNAM, Linda. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. California: Sage Publications, 2001.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

JENSEN, E. *Superteaching Turning Point Press*. San Diego: The Brain Store, 1988.

JOHNSON, Spenser. **Quem mexeu no meu queijo?** Disponível em <http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/quemmexeu_no_meu_queijo.pdf>. Rio de Janeiro: Record, 2000. Acesso em 20.9.2014.

JUNG, Carl Gustav. **O homem e seus símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

JUNG, Carl Gustav; JAFFÉ, Aniela. **Memórias, Sonhos, Reflexões**. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1996.

HESSE, Hermann. **O Jogo das Contas de Vidro**. Rio de Janeiro: BestBolso, 2007.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional: Conceitos e Dimensões dos Estudos e das Práticas. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da Cultura Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. Percursos Paradigmáticos e Avanços Epistemológicos nos Estudos da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida. (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos**. Volume 1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a.

_____. (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos**. Volume 1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009b.

_____. (Org.) **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**. Volume 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009c.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAKOFF G; JOHNSON, M. *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press, 1980.

LE GOFF, Jacques. Tradução Bernardo Leitão. **História e memória**. Campinas: Editora da UNICAMP, 1990.

LEE, Dong-Joo; AHN, Jae-Hyeon. *Reward systems for intra-organizational knowledge sharing*. Amsterdam: Elsevier, 2006.

LEMOES, Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.) **Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

LÉVI-STRAUSS, C. *The culinary triangle*. In: COUNIHAN, C. **Food and culture: a reader**. New York: Routledge, 2007. p. 28-35.

_____. **O Cru e o Cozido**. São Paulo: Cosac Naify, 2010.

LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência**. O futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 2010.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2010.

_____. **Inteligência Coletiva: por uma Antropologia do Ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1998.

_____. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

LOBATO, Monteiro. **Aritmética da Emília**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

MACHADO, Regina. **Acordais: fundamentos teóricos-poéticos de arte de contar histórias**. São Paulo: DCL, 2004.

MANOVICH, Lev; KRATHY, Andreas. *Soft Cinema. Navigating the database*. Cambridge: The MIT Press, 2005.

MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da Cultura Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida. (Org.) **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**. Volume 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Perca Tempo: É no lento que a vida acontece**. São Paulo: Paulus, 2005.

MARTINEZ, Mônica. **Jornada do Herói: a estrutura mítica na construção de história de vida em jornalismo**. São Paulo: Annablume, 2008.

McGAUGH, J.L.; INTROINI-COLLISON, Ines B.; NAGAHARA, Alan H.; CAHILL, Larry; BRIONI, Jorge D.; CASTELLANO, Claudio. *Involvement of Amygdaloid complex in neuromodulatory influences on memory storage*. London: Elsevier, 1990.

MCKEE, Robert. *Story: substância, estrutura, estilo e os princípios da escrita de roteiro*. Curitiba: Arte & Letra, 2006.

MEDINA, Cremilda. Narrativas da Contemporaneidade. In: MEDINA, Cremilda. **A arte de tecer o presente: narrativa e cotidiano**. São Paulo, Summus, 2003. p. 49-61.

MINSKY, Marvin Lee. *The Society of Mind*. New York: Simon & Schuster, 1986.

MIT. **Handout in class: HCW Tylor's definition of culture Session**. Disponível em <
<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Focw.mit.edu%2Fcourses%2Fanthropology%2F21a-01-how-culture-works-fall->

[2012%2Freadings%2FMIT21A_01F12_Sir_Edward_cul.pdf&ei=Rt0MVO6oG6K1sQTW54C4Ag&usg=AFQjCNH_F3MurQ-iT8XjBjVkjIujr08Q&bvm=bv.74649129.d.cWc](http://www.google.com.br/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Focw.mit.edu%2Fcourses%2Fanthropology%2F21a-01-how-culture-works-fall-2012%2Freadings%2FMIT21A_01F12_Sir_Edward_cul.pdf&ei=jUpVLHIFsOUgwSml4J4&usg=AFQjCNH_F3MurQ-iT8XjBjVkjIujr08Q&bvm=bv.74649129.d.cWc) >. Acesso em 7.9.2014.

MIT. **Tylor's definition of culture.** Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Focw.mit.edu%2Fcourses%2Fanthropology%2F21a-01-how-culture-works-fall-2012%2Freadings%2FMIT21A_01F12_Sir_Edward_cul.pdf&ei=jUpVLHIFsOUgwSml4J4&usg=AFQjCNH_F3MurQ-iT8XjBjVkjIujr08Q&bvm=bv.74649129.d.cWc>. 2012. Acesso em 29.9.2014.

MONTANARI, Massimo. **Comida como Cultura.** São Paulo: Editora SENAC, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens das Organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo.** 4. ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2005.

_____. **O Enigma do Homem.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

NASSAR, Paulo. Evolução da Comunicação Organizacional brasileira no contexto da administração. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____. Conceitos e Processos da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida. (Org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

NICOLA, Ubaldo. **Antologia ilustrada de Filosofia: das origens à idade moderna.** São Paulo: Editora Globo, 2005.

NILES, John D. **Homo Narrans: The Poetics and Antropology of Oral Literature.** Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** São Paulo: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. *SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation.* In: NONAKA, I.; TEECE, D. **Managing industrial knowledge.** London: Sage, 2001.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Teresinha Gislene. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: interrelação da comunicação formal com a comunicação informal. In: REVISTA ORGANICOM. **Comunicação Interna, Processos e as Interações nas Organizações.** São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2013, v.10, n.19.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** Rio de Janeiro: V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2005.

ORNSTEIN R. **The Psychology of Consciousness.** Westminster: Arkana/Penguin, 1996.

PARKIN, Margaret. **Tales for Coaching: Using Stories and Metaphors with Individuals and Small Groups.** London: Kogan Page, 2010.

PAUL, Nora. Elementos das Narrativas Digitais. In: FERRARI, Pollyana. (Org.) **Hipertexto Hipermídia: As novas ferramentas da comunicação oral.** São Paulo: Contexto, 2010. p. 121-139.

PESSOA, Fernando. **Mensagem.** São Paulo: Martin Claret, 1998. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/pe000004.pdf>>. Acesso em 27.12.2013.

PIAZZA, Pierluigi. **Aprendendo Inteligência: Manual de Instrução do Cérebro para alunos em geral.** Coleção neuropedagógica VOL. 1. São Paulo: Aleph, 2010.

PROSCH, Harry. **Michael Polanyi: a Critical Exposition.** State University of New York Press, 1986.

RADAELLI, Juliana. **O Nonsense no País das Maravilhas: o que Alice ensina à educação**. Tese de Doutorado em Educação - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

REVISTA EXAME. **Reportagem: Pepsico esclarece a presença de ar nas embalagens de batatas Ruffles**. São Paulo: Editora Abril, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/ruffles-se-defende-do-mito-do-saco-de-ar-no-facebook>> Acessado em 22.12.2013.

REVISTA INFOMONEY. **Coca-Cola em defesa da acusação de haver ratos em suas fábricas**. São Paulo, Money & Markets Editora, 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/2981643/coca-cola-faz-video-para-esclarecer-verdade-sobre-rato-garrafa>>. Acessado em 22.12.2013.

RICHERI, Flávio L. **Capital Intelectual e a criação de valor nas empresas brasileiras**. 2007. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

SABBAG, Paulo Yazigi. Entrevista. In: GOLHIARDI MALACHIAS, Cristina Maria. **Narrativas Digitais do Conhecimento Organizacional**. 2012. 95f. Monografia (Pós graduação *lato sensu* em Comunicação) - Fundação Cásper Líbero, 2012.

_____. **Espiraais do Conhecimento: Ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Disponível em <http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%203rd%20Edition.pdf>. Acesso em 02.09.2014.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

SILVEIRA, Nise da. **Jung – Vida e Obra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

SPERRY, R. **Hemisphere disconnection and unity in conscious awareness**. American Psychologist, vol.23, 1968.

STAREC, Claudio. (Org.) **Gestão da Informação, inovação e inteligência competitiva: Como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAHAN, Malba. **O Homem que Calculava**. São Paulo: Record, 1965.

TEIXEIRA, Rafael Montoito. **Uma visita ao universo matemático de Lewis Carroll e um (re)encontro com a sua lógica do Nonsense**. Dissertação de Mestrado em Educação Matemática - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

_____. **Storytelling como ferramenta de gestão**. In: Biblioteca Terra Fórum. São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Storytelling%20como%20ferramenta%20de%20gest%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 27.05.2013.

TYLER, Edward B. **Primitive culture**. London: J. Murray, 1871.

VOGLER, Christopher. **A jornada do escritor: estruturas míticas para escritores**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

WEICK, Karl; ASHFORD, Susan. *Learning in Organizations*. In: JABLIN, Fredric; PUTNAM, Linda. ***The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods***. California: Sage Publications, 2001.

WILSON, Tom. ***The Nonsense of Knowledge Management***. London: Information Research, 2002. Disponível em <<http://www.informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em 18.5.2014.

XANTHOPOYLOS, Stavros Panagiotis. Entrevista. In: GOLHIARDI MALACHIAS, Cristina Maria. **Narrativas Digitais do Conhecimento Organizacional**. 2012. 95f. Monografia (Pós graduação *lato sensu* em Comunicação) - Fundação Cásper Líbero, 2012.

_____. **Um estudo exploratório sobre os mecanismos que permitem a capilarização das lições aprendidas na organização**: estudo de caso de empresas industriais brasileiras competitivas. 2005. 474f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

YOUTUBE. *Air New Zealand Safety Video for Take-Off, "Lord Of The Rings" inspired*. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=NHLdJCT_jCY>. 2012. Acessado em 20.09.2014.

YOUTUBE. *Martin Luther King Jr - I have a dream*. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQtwIwAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3D3vDWWy4CMhE&ei=IRMcVKKKDCiVgwTajoKwBQ&usg=AFQjCNET81Aj-oMAJqbJxpAm96RSRQ9wPQ&bvm=bv.75774317,d.eXY>>. 2013. Acessado em 19.09.2014.

YOUTUBE. **IBM 100 anos**. Disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=kkjwXkMFPFo> >. 2011. Acessado em 14.09.2014.

YOUTUBE. *Johnnie Walker - The Man Who Walked Around The World*. Disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=ifRwILNmrOs> >. 2009. Acessado em 14.09.2014.

YOUTUBE. **Quem mexeu no meu queijo?** Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=m4c9QqbcjS8>>. 2014. Acessado em 20.09.2014.