

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL - PPGCOM
Área de Concentração: Comunicação, cultura e ideologia
Linha de Pesquisa: Práticas Sociopolíticas nas Mídias e Comunicação nas Organizações**

**Comunicação e trabalho: as (im)possibilidades da
Investigação Apreciativa**

MYRIAM CADORIN DUTRA

MYRIAM CADORIN DUTRA

**Comunicação e trabalho:
as (im)possibilidades da Investigação Apreciativa**

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador:
Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre
Dezembro 2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D978c Dutra, Myriam Cadorin
Comunicação e trabalho : as (im)possibilidades da
investigação apreciativa / Myriam Cadorin Dutra. – Porto Alegre,
2010.
229 f. : il.

Tese (Doutorado) – Fac. de Comunicação Social, PUCRS.

Orientação: Profª. Drª. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

1. Comunicação Social. 2. Comunicação na Empresa.
3. Relações de Trabalho. 4, Comunicação Social – Pesquisas.
5. Sensemaking. I. Título. II. Scroferneker, Cleusa Maria Andrade.

CDD 301.14018

Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297

MYRIAM CADORIN DUTRA

**Comunicação e trabalho:
as (im)possibilidades da Investigação Apreciativa**

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 13 de dezembro de 2010

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Prof. Dr. Roberto Ramos

Prof^a. Dr^a Cláudia Bitencourt

Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores, do passado e do presente, especialmente à minha orientadora Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Seu amor à pesquisa, generosidade com seu conhecimento e crença na nossa construção de um caminho de descobrimento foram âncoras que sempre me ampararam numa navegação em águas tumultuadas. Aos professores Dr. Juremir Machado da Silva e Dra. Cláudia Bitencourt, pelas preciosas recomendações na qualificação do projeto, por todas as palavras que escreveram em textos e disseram, e pelo encorajamento à continuidade da pesquisa dentro da minha natureza transdisciplinar.

Aos autores do referencial teórico desta pesquisa, com os quais pude ter pequenas conversas por e-mail durante este longo trajeto de descobertas, cuja generosidade, amor incondicional à ciência e à humanidade, e humildade diante de todo seu conhecimento me mantiveram conectada a um fio invisível na crença de que fazer ciência é viver o desconhecido e andar. Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Arie de Geus, Prof. Dr. Rupert Sheldrake, Prof. Dr. Federico Varona e Prof. Dr. Miguel Nicolelis. Minha gratidão profunda e especial ao Prof. Dr. Humberto Maturana, por me receber numa noite fria no saguão do hotel onde estava, certamente não “por acaso”, em Curitiba, durante as entrevistas de pesquisa, para conversar generosamente comigo sobre as descobertas da Biologia do Conhecer, fazendo-me compreender que, de fato, nossa única possibilidade de viver o mundo que queremos viver é submergirmos nas conversações que o constituem na vida diária, que nos imprimem marcas que nos formam e configuram – acoplamentos – e nos mantém numa contínua co-inspiração ontológica que faz o nosso presente acontecer.

Ao grupo da Nutritional, especialmente à Gerente de Gestão de Pessoas Bruna Marconatto e ao Diretor Dr. João Alberto Bordignon, que me inspirou, ainda em 2006, com seu texto publicado numa revista especializada, a acreditar que poderia haver, ali na empresa, uma relação diferenciada entre as palavras e as coisas de gestão, acolhendo-me como pesquisadora em sua organização por um simples telefonema e troca de e-mails, ainda na época do início do projeto, e mantendo inalterada sua palavra de aceitação da pesquisa quatro anos depois, mesmo diante de outros cenários, quando tivemos o segundo contato. Igualmente agradeço ao Dr. Rodrigo Loures, pela inigualável experiência de tê-lo entrevistado, e pelos ensinamentos vindos de sua experiência como gestor e pelo seu modo de ver o mundo e viver outros paradigmas.

Aos meus amigos de dentro e de fora da PUC, que participaram de perto deste esforço de pesquisa, questionando, encorajando, duvidando e incentivando a construção da tese e empurrando seus propósitos a andar para frente. Pelas nossas longas e fundamentais discussões dos grupos de pesquisa do GECONT/FAMECOS/PUC - Grupo de Estudos de Comunicação Organizacional e Novas Tecnologias; do GEMAC/UNISINOS/CNPq – Projeto de Desenvolvimento das Competências Coletivas e do Capital Social; e do SOL/The Society for Organizational Learning/SP/Brasil; minha gratidão especial à Candice Habeyche, Carol Coppo, Roberta Manica, Basilio Sartor, Raquel Martins, Ana Barreto, Andréia Arruda, Patricia Cabral, Felipe Tinoco, Candido Azeredo, Fernando Galdino e Thiago Fontes. Pelas conversas de bar que nunca terminaram, em incontáveis cafés da cidade, discutindo teorias e relacionando conceitos à vida real, meu eterno agradecimento aos amigos. Paulo Hack, Luiza Cheuíche, Denise Ovália, Maria Helena Bronca, Elton Oliveira, Claiton Franzen. À Niriane Newman, pelo impagável trabalho de ajuda na transcrição completa dos dados de pesquisa.

À minha família de origem, que me marcou para sempre com a disciplina da curiosidade, do conhecimento e do amor ao trabalho. E à minha família atual, meu marido e meus dois filhos, Milton, Tiago e Matheus, três homens bons e fortes da melhor espécie, que me ensinam todos os dias que a Complexidade é algo a se exercitar e viver.

A interdisciplinaridade não é algo que se ensine ou que se aprenda. É algo que se vive.
É fundamentalmente uma atitude de espírito. Atitude feita de curiosidade,
de abertura, de sentido de aventura, de intuição das relações existentes entre as coisas e que escapam à
observação comum.
Atitude de recusa dos especialismos que bitolam
e dos dogmatismos dos saberes verdadeiros.

(JAPIASSU,1992:87)

Ninguém pode “mandar” um pássaro se reunir a um bando
para seguir uma determinada direção, porque o padrão de viagem do bando
surge de sua própria movimentação.

(GEUS, 1999:128)

Mi optimismo se funda em lo improbable.

(MORIN, 1995:32)

RESUMO

Este trabalho de pesquisa constitui-se num estudo em torno da relação entre Comunicação e Trabalho, na qual o sujeito e sua forma de linguagem, no processo de trabalho, é o ponto de articulação. De construção transdisciplinar, teve como objetivos investigar, buscando evidências, como/se a Investigação Apreciativa (im)possibilita a estruturação de campos de ressonância mórfica, compreendendo como acontece sua dinâmica - que considera outros paradigmas e se move a partir de ações como descobrir, sonhar, desenhar e executar – e discutindo sua capacidade de interferir (ou não) na evolução de conhecimentos por ressonância em campos mórficos. Todo o trabalho de campo foi desenvolvido a partir de um estudo de caso na empresa Nutrimental, construído sob a ótica metodológica do Paradigma da Complexidade.

A Investigação Apreciativa, como um modo de viabilização estratégica, tem em seu escopo um processo de construção de entendimentos coletivos, pela dinâmica de interações propositivas que é capaz – ou não - de instituir. Dessa dinâmica podem emergir competências por relações intersubjetivas, produto de conversas de, no e sobre o trabalho, as quais sustentam uma competência coletiva, como uma mente grupal, e produzem ações para evolução entre grupos aparentemente distanciados entre si.

A pesquisa considerou conceitos teóricos que recolocam o trabalho como sendo da natureza de um evento, resultado de uma produção de sentidos coletivos. Dedicou-se a olhar para esta dinâmica como geradora de ações, privilegiando aspectos da Comunicação, e considerou que na instabilidade das interações de trabalho está implícita uma permanente (re)negociação e (re)estruturação cognitiva, biológica e social dos envolvidos, que re(organizam), a todo momento, seus referentes do mundo do trabalho, do próprio trabalho e do seu mundo estruturado.

Nessa configuração buscamos trazer maior clareza para a explicação sobre fenômenos de comunicação onde entendimentos coletivos são cristalizados, podem manter uma espiral ascendente de eco-auto-organização nos grupos de trabalho e, por conseqüência, constituir uma linha estratégica para sustentabilidade de um negócio no mercado.

ABSTRACT

This research constitutes a study regarding the relationship between communication and work, in which the subject and his manner of speech in the work process, is the pivot point. Transdisciplinary construction, aimed to investigate for evidence, how/if the Appreciative Inquiry (im)possible to build fields of morphic resonance, comprising as it does its dynamics - that finds other paradigms and moves from actions such as find, dream, design and execute - and discussing their ability to interfere (or not) in the evolution of knowledge in fields morphic resonance. All field work was developed from a case study in Nutrimental company, built from the perspective of methodological Paradigm of Complexity.

The Appreciative Inquiry as a way of enabling strategy, has in its scope a process of building collective understandings, by the purposeful interaction dynamics that is able - or not - to establish. This dynamic may emerge skills for interpersonal relations, product of conversations in and about the work, which hold a collective responsibility, as a group mind, and evolution to produce actions appear between groups apart from each other.

The survey found that theoretical concepts into resetting the job as the nature of an event, the result of a collective production of meaning. He devoted himself to look at this dynamic as an engine for action, emphasizing aspects of communication, and found that the instability of work interactions is implied a permanent (re) negotiation and (re) structuring cognitive, biological and social stakeholders, which re (organizing), all the time, their referents in the world of work, the work itself and its structured world.

In this configuration we try to bring clarity to the explanation of phenomena in which collective understandings of communication are crystallized, they can maintain an upward spiral of self-eco-organization in working groups and, consequently, constitute a strategic line for the sustainability of a business in the market .

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Quadro comparativo quanto ao Apoio à Inovação e Espírito de Risco	31
Figura 2	Quadro comparativo quanto à Concepção do Trabalho.....	32
Figura 3	Quadro comparativo quanto ao Papel da Gerência.....	33
Figura 4	Quadro comparativo quanto ao Trabalho em Equipe.....	34
Figura 5	Check list de Custos Invisíveis.....	36
Figura 6	A espiral do conhecimento.....	48
Figura 7	Modos de conversão do conhecimento.....	49
Figura 8	Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	50
Figura 9	Manta de artista primitivo.....	72
Figura 10	Percurso de decomposição e recomposição para compreensão.....	73
Figura 11	Representação da Lógica do Terceiro Incluído - LTI.....	77
Figura 12	Dinâmica da LTI dentro da Realidade.....	79
Figura 13	A mudança estrutural pela dinâmica de interações recorrentes	104
Figura 14	Fases dos processos de Intervenção Apreciativa.....	118
Figura 15	Princípios do processo de Investigação Apreciativa.....	119
Figura 16	Unidades de negócio da Nutrimental.....	138
Figura 17	Características da população entrevistada no GRUPO A.....	151
Figura 18	Características da população entrevistada no GRUPO B.....	152
Figura 19	Características da população entrevistada no GRUPO C – Gestores.....	153
Figura 20	Campo magnético que rodeia um ímã.....	174
Figura 21	Formação de ondas em espiral numa reação química.....	184
Figura 22	Níveis sucessivos de uma hierarquia de unidades mórficas ou <i>holons</i>	186
Figura 23	Desenho por um dos entrevistados do espaço da Nutrimental.....	200
Figura 24	Desenhos ilustrativos ao diálogo resumo.....	205

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZANDO O TRABALHO DE PESQUISA	12
2	UMA MOLDURA PARA SITUAR O OLHAR	21
	2.1 O desempenho via relações intersubjetivas	22
	2.2 A produção de conhecimento e aprendizagem na organização	39
	2.3 Somos seres sociais que se reinventam no <i>uso de si</i>	53
	2.4 Comunicação: sujeito e linguagem inseparáveis para sempre	58
	2.5 O diálogo como dinâmica de forças	68
	2.6 Uma metalinguagem para produzir sínteses	72
3	OUTRA LÓGICA PARA APREENSÃO DA REALIDADE	76
	3.1 A terceira possibilidade entre duas antagônicas	76
	3.2 A compreensão: mais do que um processo cognitivo abstrato	81
	3.3 Em síntese	82
4	O PROCESSAMENTO E A PRODUÇÃO DE SENTIDOS COMO PROCESSOS SOCIOBIOLÓGICOS	85
	4.1 A ressonância dos campos mórficos	88
	4.2 A ressonância em campos mórficos coletivos	94
	4.3 Memes: unidades de informação para produzir sentidos	99
	4.4 A interação por acoplamentos estruturais	100
	4.5 Em síntese	106
5	A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA NESSE CONTEXTO	109
	5.1 Uma outra forma de se comunicar	110
	5.2 A Investigação Apreciativa como um processo	117
	5.3 Em síntese	121

6	INICIANDO UMA NARRATIVA: MÉTODO E METODOLOGIA	126
	6.1 Construindo uma antimetodologia positivista: o Estranhamento	126
	6.2 O Paradigma da Complexidade: um tear	129
	6.3 O Estudo de Caso como estratégia	135
	6.4 Entranhamento: procedimentos metodológicos e material de investigação	136
7	O DESENTRANHAMENTO: UMA OUTRA COMPREENSÃO SOBRE O OBJETO	156
	7.1 O que sabemos agora que não sabíamos antes	156
	7.2 O dia a dia do trabalho: investigando de modo apreciativo	187
	7.3 Um lugar, em oposição a um não lugar	197
	7.4 A manutenção, hoje, da cultura de investigação apreciativa	202
8	CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS	207
9	REFERÊNCIAS	217
	APÊNDICE	228

1 CONTEXTUALIZANDO O TRABALHO DE PESQUISA

A vida conhece dois centros de valores que são fundamentalmente e essencialmente diferentes, e ainda assim correlacionados um com o outro:
 eu mesmo e o outro;
 e é em torno desses centros
 que todos os momentos concretos do Ser são
 distribuídos e dispostos.
 (BAKHTIN, 2003)

Este trabalho de pesquisa trata de um estudo de caso desenvolvido no ambiente organizacional da empresa Nutrimental S.A., uma empresa brasileira, com sede em São José dos Pinhais, no Paraná, situada mercadologicamente no ramo da indústria da alimentação, de capital fechado, que atua em todo o território brasileiro, com, aproximadamente, hoje, 1.000 funcionários.

A opção por se construir um Estudo de Caso na Nutrimental se deu em função de que a empresa foi a primeira organização a utilizar a abordagem de Investigação Apreciativa¹ na gestão do negócio, no Brasil, e a primeira no mundo a desenvolvê-la com a participação de todos os trabalhadores da organização. Convive, desde 1997, com a metodologia da Investigação Apreciativa, inicialmente como um instrumento para conduzir a gestão de uma mudança e, hoje, conforme o que foi encontrado na pesquisa de campo, consolidando seus princípios como cultura organizacional. A Nutrimental é, no Brasil e internacionalmente, considerada referência na aplicação desta metodologia².

Toda a construção deste trabalho de pesquisa se ancorou na perspectiva da transdisciplinaridade, re-tecendo conhecimentos vindos de diversas disciplinas, com o propósito de compreender a dinâmica capaz – ou não – de gerar uma construção de sentidos que potencialize a energia de uma competência coletiva no trabalho.

¹ A Investigação Apreciativa é uma maneira diferente da tradicional de se conduzir a gestão de mudança nas organizações. Iniciou nos anos 1989/90 nos Estados Unidos a partir de estudos sobre a identificação do núcleo que dá vida às organizações e sua conexão a estruturas, planos e visões organizacionais que lhe acrescentem energia e inspirem ações de mudança. Seu grande diferencial na gestão de estratégias está na forma de condução dos instrumentos de gestão, que incorpora perguntas propositivas. Trata-se de uma abordagem para diagnóstico e criação de soluções de trabalho, em qualquer âmbito, de forma cooperativa, que, ao invés de identificar problemas organizacionais e analisar suas causas, investiga o que aquela organização/grupo tem de melhor e imagina o que ela pode chegar a ser, construindo o sonho de como deveria ser. Nesse sentido, configura-se numa das poucas filosofias de gestão que pode possibilitar um ambiente de construção coletiva de sentidos e soluções com saltos de criatividade e desempenho (VARONA, 2006; COOPERRIDER e outros, 2009)

² De acordo com afirmação de Cooperrider e outros, 2003.

Como o prefixo *trans* indica, a abordagem transdisciplinar (NICOLESCU, 1999) refere-se àquilo que está ao mesmo tempo *entre* as disciplinas, *através* das diferentes disciplinas e *além* de qualquer disciplina. Seu objetivo é *a compreensão do mundo presente*, buscando a unidade do conhecimento, além de todo dogma e de toda ideologia.

Haveria alguma coisa entre e através das disciplinas e além delas? Do ponto de vista do pensamento clássico, não há nada, absolutamente nada. O espaço em questão é vazio, completamente vazio, como o vazio da física clássica. [...] Cada disciplina proclama que o campo de sua pertinência é inesgotável. Para o pensamento clássico, a transdisciplinaridade é um absurdo porque não tem objeto. Para a transdisciplinaridade, por sua vez, o pensamento clássico não é absurdo, mas seu campo de aplicação é considerado restrito (NICOLESCU, 1999:51).

Ainda a respeito da abordagem transdisciplinar, entendemos que é importante assinalar que ela é complementar à abordagem disciplinar, e proporciona a emergência de novos dados – em função do confronto das disciplinas - que se articulam entre si, dando-nos uma nova/outra visão de realidade e natureza. Tal abordagem busca “não o domínio das várias disciplinas, mas a abertura de todas elas àquilo que as atravessa e as ultrapassa” (NICOLESCU, 1999:160).

Rigor, abertura e tolerância são as características fundamentais da atitude e da visão transdisciplinares. O *rigor* na argumentação que leva em conta todos os dados é a melhor barreira em relação aos possíveis desvios. A *abertura* comporta a aceitação do desconhecido, do inesperado e do imprevisível. A *tolerância* é o reconhecimento do direito às ideias e verdades contrárias às nossas (FREITAS, MORIN e NICOLESCU, 1994. Grifo dos autores).

Nesse sentido, o que está colocado aqui neste estudo implica certo deslocamento de várias abordagens teórico-conceituais já sedimentadas no universo acadêmico e, principalmente, no mundo empresarial³, movimento que consideramos importante para possibilitar uma reflexão transdisciplinar.

³ Abordagens, por exemplo, que sustentam a lógica de práticas do controle do trabalho, vindas dos sistemas Fordista e Taylorista, principalmente, que separam de forma marcada as atividades de concepção e de execução do trabalho; que centralizam o poder decisório - sobre a tarefa - nos escritórios, longe do chão de fábrica onde ela na verdade acontece; que buscam a integração da cadeia produtiva na forma verticalizada (CASTELLS, 1999 e ZARIFIAN, 2000); que formalizam uma abordagem rígida de situações de trabalho e constroem a “falácia da qualidade total” (ANTUNES, 2001, p.50); ou que impõem uma ênfase desumanizadora na eficiência, na quantificação, na previsibilidade, no controle e nas tarefas simplificadas como a tendência à “McDonaldização” (MORGAN, 2000).

A complexidade das coisas do mundo vem solicitando que possibilidades de solução transcendam os limites disciplinares, porque restritos, e que sua discussão vá além de descrições baseadas em princípios rígidos (MOITA LOPES, 1998). Nesse sentido, a abordagem deste trabalho se apresenta de forma não linear, para buscar compreender a relação entre movimentos provocados por uma prática empresarial ancorada na Investigação Apreciativa e a emergência de campos coletivos de Ressonância Mórfica⁴, que podem possibilitar – ou não - saltos de mudança na produção de conhecimentos e na produção de sentidos de, no e sobre o trabalho, do qual pode – ou não - emergir uma competência de grupo, como uma inteligência coletiva.

Em pesquisa realizada no Mestrado⁵, algumas conclusões provisórias se apresentaram como resultado de uma investigação a respeito da Competência Coletiva em um grupo de trabalho. Fundamentalmente, a pesquisa de mestrado evidenciou que a competência coletiva não é a reunião de competências individuais, mas, sim, algo que emerge da interação de indivíduos em grupo, pelo modo como este grupo se coloca em seus enunciados de comunicação e pela forma com que se apropria de inúmeros aspectos de seu universo de atividades/conhecimentos/aprendizagens relacionadas à sua atividade. Nesta segunda etapa, no Doutorado, buscamos redescobrir e compreender melhor outros entrelaçamentos que concorrem para facilitar a construção de sentidos para o trabalho, no universo organizacional.

Nesse sentido, para este estudo, um primeiro deslocamento do olhar disciplinar precisa ser feito, desde o início, e se dá no mundo do trabalho: deixaremos

⁴ Campos morfogenéticos ou de ressonância mórfica são campos que se formam a partir de interações entre indivíduos de um mesmo grupo. Segundo estudos de Biologia e Sociobiologia (SHELDRAKE, 1995), nestes campos circulam informações que, muito provavelmente, interferem e regulam formas e padrões de comportamento. Esse processo ocorre através de uma espécie de sintonia que se estabelece entre os indivíduos ou grupos envolvidos, com conexões invisíveis que transcendem os limites do organismo. O desenvolvimento da “forma” de configuração daquele grupo em exposição ao campo é, segundo o autor, resultado de um sofisticado processo de processamento de informações/comunicações/interações entre indivíduo/organismo e campos aos quais ele está sintonizado.

⁵ Mestrado em Ciências da Comunicação/UNISINOS/RS, em Lingüística Aplicada, área de concentração em Linguagem, Contextos e Aprendizagem, linha de pesquisa em Interações em Contextos Específicos. Pesquisa sobre a Emergência da Competência Coletiva em reuniões de trabalho. Orientadora: Profa. Dra. Marlene Terezinha Lopes Teixeira. 2004/2005. Bolsa CAPES/CNPQ.

num segundo plano a noção de trabalho como execução de tarefas prescritas, e tomaremos como principal a noção de *atividade*, que implica, necessariamente, o sujeito, o que significa reconhecer que toda prática laboriosa é atravessada pela singularidade, ou, ainda, que há sempre *uso de si* na atividade de trabalho, *uso de si por outros*, e *uso de si por si* (SCHWARTZ, 2003).

Uma outra ultrapassagem necessária à pesquisa proposta é a de seguir além das noções instrumentalista e representacionista de linguagem, que, em geral, norteiam a análise de ações organizacionais. Essas noções estão na base do Modelo do Código⁶, no qual os protagonistas da fala são tomados como meros *identificadores* de um código comum, expresso por uma *língua-instrumento* de comunicação, capaz de *representar* a realidade. Parece que a questão da comunicação não se apresenta tão simples assim. Problematizando esse modelo, trazemos, aqui, reflexões sobre o que está implicado na utilização da palavra, a partir da compreensão já alcançada a esse respeito por lingüistas da enunciação, que se ocupam da descrição do ato singular e único através do qual a língua se faz discurso, ato que implica um sujeito (*eu*) que mobiliza um *aparelho formal* (BENVENISTE, 1989) ou um *aparato técnico* (BAKHTIN/VOLOSHINOV, 2002), instaurando diante de si um outro (*tu*) para expressar uma certa relação com o mundo (*ele*).

Partimos, assim, de um tecido elaborado a partir da interlocução entre Lingüística da Enunciação, Teorias de Gestão, Ergologia⁷, Teorias de Aprendizagem Organizacional, Teorias de Informação e Comunicação, conceitos da Psicologia Social, da Antropologia, da Biologia Cognitiva, da Sociobiologia e da Neurociência. Amparamo-nos não na Lógica Clássica (da visão clássica, excludente), mas na

⁶ Modelo criado em 1949 por W.Weaver, concebe a comunicação como uma transmissão de sinais. Embora não tenha sido proposto inicialmente como uma teoria da informação, porque não associava a noção de informação à ideia de significado, conceitos como os de *emissor*, *destinatário*, *código*, *sinal*, *informação*, *codificação* e *decodificação*, utilizados a toda hora nas discussões sobre comunicação, derivam desse modelo. O Modelo do Código trata a comunicação de modo linear, como um processo de transporte da informação, codificada em sinais, de um Emissor para um Receptor através de um canal (mídia). O processo comunicacional, nesse sentido, fica reduzido a uma questão de transporte, no qual mensagens/significados são tratados como meros sinais a serem identificados e decodificados por um receptor (TEIXEIRA, 2001). A apropriação desse modelo matemático no campo das ciências humanas limita consideravelmente a compreensão a respeito dos agentes comunicacionais, do conceito de informação, dos meios e, principalmente, do processo de significação.

⁷ Abordagem que reúne várias ciências para olhar o complexo objeto *trabalho* na sua dimensão humana.

Lógica do Terceiro Incluído (da visão quântica, includente), Nesse escopo, o trabalho se constituiu num estudo em torno da relação entre Comunicação e Trabalho, na qual o sujeito e seu trabalho, e não o processo de trabalho em si, foi o ponto de articulação.

Como numa tecedura, numa ação de construir uma tapeçaria, partimos das seguintes questões de pesquisa, por um exercício de pesquisa qualitativa:

1. A Intervenção Apreciativa possibilita a estruturação de campos de ressonância mórfica, facilitando (ou não) o salto criativo de construção coletiva de sentidos/soluções para o trabalho?
2. Como acontece esta dinâmica, que considera outros paradigmas e se move a partir de ações como descobrir, sonhar, desenhar e executar?
3. De que modo esta dinâmica interfere no estabelecimento de evolução de conhecimentos por ressonância em campos mórficos⁸?

Num primeiro momento, no texto que segue, traremos algumas considerações de autores, no intuito de relacionar, num exercício reflexivo, (i) conceitos de gestão de equipes onde ficam evidenciadas alterações no escopo das atividades de trabalho e, por conseqüência, na estruturação do trabalho em grupo, buscando trazer o que ali está implicado, sob o ponto de vista do modo de se comunicar em grupo. Como fios que iniciam uma tapeçaria aqui tecida, estes aspectos, embora microscópicos e até invisíveis para a gestão, tenderão a se relacionar diretamente com o modo de produção de Conhecimento e Aprendizagem que irá se instalar naquele ambiente da empresa, com a possibilidade ou não de ali emergir uma competência coletiva – pela entrega das muitas competências individuais para a ação - e com a formação de uma cultura e identidade organizacionais.

Abordaremos, em seguida, (ii) aspectos relacionados à intersubjetividade que permeiam a Comunicação, trazendo estudos que tratam da inseparabilidade entre sujeito e linguagem, especialmente na atividade laboral pela compreensão de (iii) outras lógicas que podem regular e interferir nas interações de trabalho. Desse entrelaçamento/teitura também farão parte uma primeira aproximação com as (iv)

⁸ O conceito de Campos Mórficos – também chamados Morfogenéticos - será melhor explorado mais adiante.

hipóteses da ressonância mórfica, memes e acoplamentos linguísticos, e (v) uma breve compreensão sobre a essência da abordagem da Investigação Apreciativa.

A partir do capítulo 6 trataremos, especificamente, do processo de pesquisa em si, uma busca para construir uma *versão da verdade e da realidade* (SILVA, 2010). Aqui serão narrados os três momentos pelos quais se construiu o caminho de desvelamento do objeto - um Estudo de Caso na Nutrimental, que desde 1997 vem, pela Investigação Apreciativa (*Apreciativa Inquiry*), buscando produzir sentidos coletivos para soluções de mudança – caracterizados pelo (i) Estranhamento, pelo (ii) Entranhamento, e, posteriormente, ainda seguindo os passos de Silva (2010), pela narrativa do (iii) Desentranhamento.

No relato do Estranhamento, buscamos ver com as lentes de outros, por meio de muitas perguntas, tentando deixar de lado as *impurezas do olhar familiarizado* (SILVA, 2010). A opção pelo Paradigma da Complexidade permitiu nosso diálogo com a Sociologia Compreensiva, possibilitando o olhar sistêmico e transdisciplinar necessários para se construir – ou des(en)cobrir - a compreensão da realidade observada no estudo de caso na Nutrimental.

Tendo a Complexidade como um tear, fomos tecendo, ao longo do texto que virá a seguir, considerações que algumas vezes, muito provavelmente, se apresentarão de forma imprecisa, desordenada e aparentemente confusa. Tais considerações, a respeito de aspectos teóricos, conceituais e da realidade, embora heterogêneos quando vistos de forma isolada, têm em vista buscar compreender o que ali acontece. A evolução gradual da estratégia de pesquisa foi norteando a compreensão – subjetiva – de des(en)cobrimento (SILVA, 2010), que pretendeu seguir os seguintes objetivos:

1. Investigar, buscando evidências, como/se a Intervenção Apreciativa (im)possibilita a estruturação de campos de ressonância mórfica, sendo facilitadora ou não do salto criativo de construção coletiva de sentidos/soluções para o trabalho.
2. Compreender como acontece esta dinâmica, que considera outros paradigmas e se move a partir de ações como descobrir, sonhar, desenhar e executar.

3. Discutir como esta dinâmica interfere ou não no estabelecimento de evolução de conhecimentos por ressonância em campos mórficos.

No que diz respeito ao Entranhamento, a narrativa do texto procurou explicitar como se deu o acesso ao objeto, delineado pela abordagem qualitativa e exploratório-descritiva, na busca de evidências e sinais de interações qualificadas ou não, investigando a produção de sentidos que ocorre no cotidiano da Investigação Apreciativa na empresa, por meio de entrevistas episódicas/narrativas de dois diretores e três grupos pequenos de trabalhadores da Nutrimental.

Por último, no texto que se refere ao Desentranhamento, voltamos ao nosso lugar de pesquisador, já modificados pelo próprio objeto, para contar o que foi possível evidenciar pela descrição do que foi visto, com o propósito final de compreender o que ali aconteceu.

A produção de sentidos coletivos para a emergência da competência coletiva tem sido buscada incessantemente por ferramentas de gestão e modelos de administração estratégica, que visam ancorar a sustentabilidade do negócio em bases que incluem competências, não só do *saber fazer*, mas, também, do *ir fazer*. Parece-nos que sentidos emergem de relações que os indivíduos constroem e estabelecem entre si enquanto se movimentam em atividades de trabalho, criando campos de alta interação, aprendizagem e criatividade, onde ocorrem aprendizagem e ação ao mesmo tempo. Há evidências que o movimento de interações comunicacionais, nos grupos, ao se estabelecer como uma dinâmica de relações e entregas, entre movimentos intersubjetivos, obedece a outra lógica, não linear. Nesse contexto, a Investigação Apreciativa, como uma filosofia que contempla perguntas propositivas, aliada a outros aspectos importantes relacionados, parece favorecer tais movimentos, potencializando-os, pelo fato de criar e manter um ambiente propício a isso, o que poderá levar a construções inovadoras e cooperativas de soluções para o trabalho e para a organização.

Chegar a soluções elaboradas pelo grupo, que façam sentido para o trabalho, para o trabalhador e para a comunidade, é, hoje, ainda, um grande enigma para a maioria dos modelos de gestão. Grande parte das empresas ainda conhece muito pouco sobre o papel da intersubjetividade na realização do trabalho, deixando prevalecer, no seu ambiente, apenas a incessante busca da rentabilidade/produktividade, numa lógica baseada na pressa e centrada na limitação

que o cálculo da equação *tempo X dinheiro* impõe⁹. Porém, os últimos vinte anos têm produzido inúmeros estudos¹⁰ que atribuem um grau elevado à importância que o papel das pessoas e das equipes tem na implementação e na estratégia dos negócios, que, aos poucos, vem sendo disseminados no mundo empresarial.

No mesmo sentido, contribuições interdisciplinares a pesquisas de cunho sócio-construtivista vêm trazendo uma compreensão maior, para o Administrador, sobre a importância da dimensão da comunicação e da cultura na vida dos homens, dentro e fora da empresa. O universo organizacional, sob o ponto de vista da gestão, caminha, assim, em direção à compreensão maior da dinâmica das interações de trabalho/aprendizagem, que consideram o simbólico e o imaginário humanos.

É nesse sentido que apresentamos este trabalho de pesquisa. Esperamos que os pequenos movimentos aqui gerados possam contribuir para (re)pensar o espaço organizacional, auxiliando a retomada da importância das pessoas. Talvez, ainda, esse trabalho possa fortalecer a ideia de que a Comunicação – especialmente a comunicação propositiva - pode ser a própria condição para a intersubjetividade. Ao levarmos em conta o sujeito que trabalha, pensamos instituir um debate que considera, não só o uso do homem no trabalho, mas, e principalmente, também, o uso do trabalho pelo homem (MARTINI, 1997).

Utilizando-nos, ainda, de um recurso de metalinguagem – uma linguagem para falar da linguagem que aqui será utilizada – faremos uma aproximação do tema do projeto com a estética de uma tapeçaria primitiva peruana, tecida num período entre os séculos 4 e 9 d. C.(LOMMEL, 1966). Tal aproximação – metafórica, pela relação de semelhança subentendida – tem em vista produzir sínteses dos vários conceitos/teorias/considerações abordadas no decorrer do trabalho, materializando suas relações, tornando-os visíveis de alguma forma, num exercício de *de-compor* para *re-compor* ou, melhor dizendo, num exercício de *des-velar* para *re-velar* algo que parece ser invisível, mas possível de ser olhado.

⁹ CHANLAT (1996) refere-se a essa constante busca obsessiva pela eficácia, pela produtividade e pelo rendimento em curto prazo como sendo uma *quantofrenia galopante*.

¹⁰ ARGIRYS, 1992 e 2000; COOK e YANOW, 1995; FAYARD, 2003; HERZOG, 2001, LE BOTERF, 2003; MARTINI, 1997; MORGAN, 2000; CAPRA, 1988 e 2002; MORIN, 1999 e 2000; MOSCOVICI, 1990; SENGE, 1990; WHEATLEY, 2005; SANDBERG e TARGAMA, 2007; BITENCOURT, 2004; HAMEL e PRAHALAD, 1994; WEICK, 2001; ROGLIO, 2009; ZARIFIAN, 2000, entre outros.

A respeito de compreender relações entre as coisas - o que imprime, neste trabalho, uma atitude essencialmente compreensiva - trazemos as palavras de Maffesoli (2007) sobre a necessidade de se ir além do conceito fechado e totalitário do dogma científico, para ser possível buscar a noção, a metáfora, a analogia, a correspondência, capazes de captar sofisticções de uma realidade que se apresenta complexa. Para este autor,

O que se pode ter como certo – e, claro está, irá afligir ou irritar a uns quantos – é o fato de tal perspectivação compreensiva ser nada menos que judicativa ou normativa. Endossamos aqui o preceito de Spinoza. [...] Dizia ele: nada admirar, por nada chorar, mas empenhar-se em (a) tudo compreender. Tal humildade não deixava de fora ou de lado um objeto de estudo, fosse ele qual fosse; tampouco excluía este ou aquele método que pudesse servir à sua abordagem. [...] Afeto e razão, neste acordo, se conjugam, mesclam-se e se confundem. Uma razão que emerge da vida vivida, a qual, por seu turno, não pode subsistir sem a razão (MAFFESOLI, 2007:18-19).

Acreditamos que construir esta compreensão, confundindo propositalmente, entre si, afeto, amor e razão, poderá auxiliar a compreender o trabalho como um espaço/lugar gerador de experiências significativas, individuais e coletivas, para a organização, sim, mas também para o mundo.

2 UMA MOLDURA PARA SITUAR O OLHAR

Na tentativa de sistematizar conhecimentos construídos aqui, para que produzam um sentido, iniciamos com um esforço para compor um certo “quadro” (MAFFESOLI, 2007) dos escritos.

[...] as coisas existem porque se inscrevem numa forma. Os criadores bem sabem que devem, primeiramente, confrontar-se a uma forma, seja ela de que ordem for; e que o fundo virá por acréscimo ou, dizendo-se de maneira mais precisa, este se torna incompreensível sem o estudo daquela. Tal como parece tê-lo demonstrado a filologia, mesmo a poesia mais livre ou mais arrebatada obedece regras formais [...] (MAFFESOLI, 2007:110).

Acompanhando a ideia de “formismo” em Maffesoli (2007), tentamos imprimir nossas reflexões - que se desenham a partir de percepções/teorias/disciplinas transversais - numa *forma*, para que se configurem numa imagem, uma representação, capaz de retratar aspectos da diversidade da realidade social organizacional, procurando lhe ser inteiramente fiel. Contornado por uma moldura de diversos saberes e percepções, o quadro/tapeçaria/pintura resultado do trabalho de pesquisa talvez possa permitir a visão de interdependência, de conexão entre as coisas/fatos/percepções, em busca de uma unicidade – embora de “recortes”. Longe de se querer, aqui, uma unidade redutora, o que buscaremos é evidenciar a “base de pluralidade de elementos que reagem entre si” (MAFFESOLI, 2007:171).

Ainda segundo o autor, “[...] aquilo que se pode saber vem a ser o que se oferece à visão” (MAFFESOLI, 2007: 111). Assim, como já referido, ao final de cada eixo de escritos trazidos para a pesquisa, tentaremos desenhar/pintar/tecer sinteticamente um pouco desta *forma* que aqui será criada, principalmente para ser possível *perceber para compreender*¹¹ o todo que virá. Isso porque consideramos que não poderemos ter objetos considerados “menores” apreendidos da realidade

¹¹ A respeito da necessidade de se dar forma, Ostrower (1998) afirma que “perceber é sinônimo de entender. É interpretar as informações que nos chegam, a fim de podermos agir coerentemente. Perceber é atuar, participar ativamente dos acontecimentos, agir em vez de reagir. [...] Desde sempre, desde os primeiros indícios de sua atividade o Homem se revela um ser formador e criador por excelência. [...] Ele precisa criar e dar uma forma às coisas, porque ele precisa, sempre, entendê-las. Pois ele sabe de si e se faz perguntas. Procurando uma resposta ante o misterioso fato da própria existência, sua e a dos outros, uma resposta ao “por que” e ao “como” das coisas, o Homem tenta configurá-las, criando formas” (OSTROWER, 1998: 261-262).

social organizacional - a ser observada - desconsiderados neste trabalho de pesquisa. Todos os elementos irão repercutir uns sobre os outros (MAFFESOLI, 2007) de maneira imprevisível e, acreditamos, irreversível¹² (PRIGOGINE, 1996).

2.1 O desempenho via relações intersubjetivas

A natureza totalmente interacional de muitas atividades nas organizações empresariais, principalmente nas esferas de trabalhos de prestação de serviços, vem exigindo um olhar atento ao processo de Comunicação. Parece haver uma sutil mudança em sua localização no espaço organizacional: antes considerada um suporte à atividade, a Comunicação evoluiu para ser a própria atividade em si. A maioria da produção das prescrições das tarefas e da gestão dos eventos de trabalho, e a seleção e organização dos conhecimentos, no dia-a-dia, se dão por falas, geralmente em grupos, exigindo construção de significados e sentidos coletivos a partir de muitos saberes.

Mas enquanto esta evolução se estabelece, a comunicação oficial da empresa, que transita por inúmeros meios nas organizações, ainda está muito distante do sentido e da importância que a comunicação ocupa para alavancar a construção do trabalho. A esse respeito, Scroferneker (2001), em estudo de pesquisa analisando estratégias comunicacionais realizadas para implantar o Programa de Qualidade Total em três universidades brasileiras, com pesquisa de campo junto aos

¹² A crença na estabilidade e objetividade do mundo precisou ser revista a partir do conceito de 'indeterminação' (PRIGOGINE, 1996), segundo o qual uma trajetória dinâmica de um corpo pode sofrer uma perturbação mínima, infinitesimal, que vai indeterminar seu movimento. Sistemas complexos parecem ser caóticos, e não podem ser acompanhados em suas trajetórias, não sendo possível prever e/ou reverter seus movimentos. A concepção de que a natureza era estática foi sendo substituída, na Física Quântica, a partir de observações nas quais tanto astros quanto átomos não se mostravam tão estáticos como se supunha (PRIGOGINE, 1996): astros se colidiam e se transformavam, e átomos (como, por exemplo, partículas no ar de uma sala fechada) chocavam-se e seguiam bifurcações de comportamentos. Estes acontecimentos nas Ciências Físicas (VASCONCELLOS, 2002) trouxeram o reconhecimento da instabilidade do mundo, e a crença em sua imprevisibilidade, incontrolabilidade e irreversibilidade a respeito de muitos de seus eventos, nos mais variados níveis da natureza, incluindo-se as relações sociais. Para Vasconcellos (2002), "[...] Não estamos mais num mundo pensado como um 'mundo dos relógios', ou de autômatos, mas numa convivência com as 'imagens das nuvens', sempre abertas a novas configurações" (VASCONCELLOS, 2002:128-129).

coordenadores de implantação do Programa, afirma que tais estratégias são pontuais e fragmentadas, e implementadas partindo de um modelo de comunicação assimétrico, que considera a comunicação apenas como transferência de informação (SCROFERNEKER, 2001).

Quotidianamente emerge uma produção de conhecimentos na execução do trabalho, pelo exercício da intuição, do julgamento, das *expertises*, da elaboração de sínteses, do bom-senso. Tomadas de decisões racionalizadas ou intuitivas acontecem em profusão, via interações entre pessoas e sistemas, que influenciam e interferem nas decisões ligadas ao viver da empresa, e são por elas influenciadas, determinando níveis de qualidade do trabalho.

Substituindo a escola, a universidade, a família, o clube, a praça, os amigos, a organização vem ocupando um lugar importante de estruturação do sujeito, do seu modo de ver o mundo e, por conseqüência, em seu modo de viver. É ali que acontece o interativo, a expressão individual. É ali que o indivíduo é chamado a produzir, a se expor, a interferir, atuando em grupo, mesclando competências, desenvolvendo habilidades, selecionando atitudes. Nesse contexto, os papéis desempenhados na empresa, hoje, acabam por determinar, de modo bastante sutil, as formas, daquele indivíduo, de viver fora dela.

Estudos sobre gestão de trabalho em equipe são recentes. De acordo com Herzog (2001), as primeiras pesquisas em estratégias envolvendo grupos datam da década de 1970, e vêm recebendo, ao longo destas últimas décadas, bastante atenção de teóricos preocupados com gestão de pessoas, gestão de conhecimento e gestão de clima organizacional.

Pesquisas de abordagem sociotécnica com equipes auto-gerenciáveis de mineiros ingleses¹³, oportunizaram estudos aplicados a experiências que priorizaram aspectos dialógicos entre equipes, com o objetivo de promover sua auto-organização e autonomia aliadas a alto desempenho.

Para Hummels & Leede (2000), a escola sociotécnica apresenta uma possibilidade de tomar como ideia central, na formação e desenvolvimento de uma

¹³ Na década de 1950, Eric Trist, do Instituto Tavistock de Londres, constatou em seus estudos que a insatisfação dos trabalhadores mineiros da Inglaterra não era causada pelos salários pagos, mas pela forma com que era organizado o trabalho, mecanizado em parte. Pela insatisfação, equipes se auto-organizaram e construíram uma forma de trabalho com alto índice de cooperação entre os membros. A experiência, segundo Appelbaum (1997), ajudou a ver que a organização é um somatório de aspectos técnicos e sociais, relacionados ao ambiente em que estão inseridos.

equipe, a construção de uma organização contextualizada, onde o indivíduo, pelas suas habilidades, regule seu próprio trabalho, construindo seu conhecimento, sentindo-se bem pelo caráter significativo do que faz ou produz, operando sua integração numa comunidade. Mas, dentro de uma empresa¹⁴, o que vem a ser mesmo um grupo? Uma definição bastante clara e precisa do conceito de grupo nos é dada por Tjosvold (1991).

Grupos são duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam diretamente, são mutuamente dependentes e têm papéis entrelaçados e normas comuns, e que se vêem mutuamente como uma entidade na busca de objetivos comuns que satisfaça suas aspirações e necessidades individuais. Uma característica básica dos grupos, especialmente os organizacionais, é que eles são sistemas abertos. Eles, como as organizações, dependem do ambiente e precisam negociar esta dependência. Grupos obtêm seus membros, missão e recursos da organização e do resto do ambiente, e espera-se que retornem benefícios (TJOSVOLD, 1991 apud SALERNO, 1999: 126, grifo nosso).

Grupos surgem, organizacionalmente, a partir de um ponto em comum: uma atividade, um objetivo, uma meta. Para Weick (1995) um grupo passa a existir a partir do encontro de duas pessoas com uma terceira, quando pode ocorrer, de modo preliminar, uma certa convergência de interesses. Nesse contexto, de modo individual, cada componente antevê que o outro pode, de algum modo, beneficiá-lo, emergindo, daí, uma estrutura.

A partir desta convergência de ideias - que cria a estrutura - vai se estabelecendo um ciclo contínuo de comportamentos interligados, designado como uma *estrutura coletiva* (WEICK, 1995), contrariamente ao que está posto, a esse respeito, pelo senso comum, onde primeiro o grupo se forma, e depois se estabelecem regras para trazer convergência ao seu funcionamento.

Pra Weick (1995), o fato de emergir uma estrutura coletiva é de fundamental importância para que se estabeleça uma ordem e uma regularidade, porque é essa estrutura coletiva que vai permitir a aproximação entre os membros do grupo, e a criação, pelas relações entre eles, de comportamentos e ações.

¹⁴ Empregamos, neste trabalho de pesquisa, às palavras *empresa, organização e firma* um mesmo significado, ou seja, de associação de pessoas, grupo, estrutura, companhia, sociedade, organizado em sistemas, com objetivos definidos, particular, governamental ou de economia mista, que produz e/ou oferece bens e serviços com vistas, em geral, à obtenção de lucro (FERREIRA, 1985).

Assim vão se estabelecendo ligações entre níveis de estruturas – do indivíduo ao grupo, à organização e à sociedade - limitados quanto à sua hierarquia e completamente diferenciados entre si. Para Weick (1995) são os comportamentos que vão se interestruturando, não as pessoas: não vemos alguém participando em grupos variados e colocando a totalidade de seus comportamentos somente em um dos grupos. Nesse sentido, a respeito de produtividade, por exemplo, num determinado ambiente organizacional, conhecer as estruturas nas quais outros comportamentos de um empregado estão ancorados, assim como conhecer a importância destas estruturas e o modo como elas se inter-relacionam quase que determinará a efetividade da ação de trabalho daquele indivíduo à empresa.

Os grupos são sempre únicos e, conforme Weick (1995), não vivem sem uma produção de sentido, porque “[...] criar sentido diz respeito às formas como as pessoas geram o que elas interpretam” (WEICK, 1995:17). Nesse contexto, a produção de sentido (*sensemaking*) é entendida como sendo um processo que possui suas próprias características. Criar sentido relaciona-se a construir uma identidade, por meio de ações e discursos capazes de criar ambientes sensíveis, por sinais, guiando-se pelo que é aceitável, razoável e admissível, e não pela verdade. Produzir sentido passa, portanto, de um esquema interpretativo da realidade à construção de um universo cuja estabilidade é relativa, a partir de um mundo no qual tudo é fluido (WEICK, 1995).

As pessoas se utilizam de vocabulários diferentes daqueles que as organizações estão usando [...], e impõem rótulos discretos no assunto que importa e que é contínuo. Há sempre um resvalamento entre palavras e o que elas referem e, embora as palavras aproximem o território, nunca o mapeiam perfeitamente (WEICK 1995: 105).

Nesse comportamento organizado (ou aprendido) pelo grupo, está implícita certa volatilidade das situações de trabalho, onde o participante-trabalhador pode escolher entre se furtar ou não àquele comportamento que está prescrito, mesmo quando há indícios de que ele deveria agir de outra maneira. Por exemplo, um bombeiro em uma situação de perigo à vida aprendeu em treinamento que não deve deixar cair suas ferramentas, que estão pesadas, e correr. Mas, conforme estudos de campo (WEICK, 1993), alguns bombeiros, diante da ordem explícita para soltar suas ferramentas, ignoraram-na, comportando-se conforme aprenderam em

treinamento, e pereceram. O inverso também acontece, mas, de qualquer modo, a urgência, a incerteza, a confiança instintiva entre os membros e a codificação instantânea das sugestões cria oposição a um comportamento formalmente prescrito, como rotinas/modelos corretamente aprendidos.

Novos conceitos para o velho sistema de produção

Para Sandberg (1999 e 2000), as duas últimas décadas trouxeram uma mudança de paradigma substancial nas práticas de gestão e nas discussões acadêmicas sobre como indivíduos em grupo, e em ação, podem ser geridos. A mensagem central é que está ocorrendo, na gestão, um certo abandono do uso de técnicas diretas, como normas e instruções específicas, e desenvolvendo-se a utilização de técnicas mais indiretas, como a visão, a missão, a cultura e os valores, juntamente com uma liderança baseada fundamentalmente no diálogo, abandonando seu antigo modo autoritário de condução.

Segundo o autor (SANDBERG, 2007), há duas razões principais para esta mudança. A primeira é que, desde 1980, a sociedade sofreu uma série de mudanças econômicas e sociais como o rápido desenvolvimento tecnológico, a indústria intensiva do conhecimento, a intensificação da concorrência global, o aparecimento de uma força de trabalho mais diversificada, um aumento da compressão do tempo e do espaço, e uma significativa mudanças de valores. Estas alterações deram origem a novas formas organizacionais, nas quais aumentou o grau de liberdade de gestão em todos os níveis, e as pessoas receberam maior independência para construir o seu trabalho. Conseqüentemente a esta nova autonomia, a gestão já não consegue manter um controle rígido sobre os comportamentos organizacionais e sobre o resultado de níveis de desempenho, sendo necessário, nesse novo escopo, pelos gestores, certa capacidade para influenciar a construção da compreensão das pessoas, especialmente a respeito de sua própria missão dentro da missão da empresa. Uma segunda razão para a mudança de paradigma (SANDBERG, 2007) é que a gestão de ideias e visões tem recebido um forte apoio dos estudos mais recentes - dos últimos trinta anos - sobre

sustentabilidade e estratégias, evidenciando que são as pessoas e o seu modo de conduzir o trabalho que vem determinando níveis altos de desempenho do negócio.

Segundo Sandberg (2007) resultados de pesquisas recentes demonstram que o desempenho das pessoas não é diretamente influenciado pelas condições externas, como regras, instruções normativas e organogramas de gestão. Ao invés disso, o desempenho do trabalho é definido, principalmente, pelo modo como as pessoas compreendem o seu trabalho e como interpretam as regras e instruções que lhes são impostas, o que é gerado por um entendimento compartilhado entre trabalhadores, líderes e empresa.

A partir destes estudos, cenário relativamente novo no universo do trabalho, começam a cair por terra conceitos imobilizadores dos trabalhadores no espaço e no tempo, tão comuns na época industrial, que, segundo Zarifian (2000) acabavam por adotar, para a execução do trabalho, princípios da representação teatral¹⁵, incluindo-se aí a submissão aos horários e o encerramento de pessoas em locais fixos e fechados.

Conceitos ligados a novos sistemas de produção desprezam a separação entre trabalho e trabalhador e vão além da importância dada, tradicionalmente, ao fluxo e à produtividade de operações de trabalho. Zarifian (2000) chama a atenção para o fato de que, uma grande parte de operações de trabalhos mecânicos foi absorvida por sistemas de automação e de informatização, e a atividade humana se reposiciona conceitualmente como sendo da natureza de um *evento*, ou seja, acontecendo de maneira quase inesperada, perturbadora do sistema convencional de produção, impossibilitando a uma máquina sua auto-regulagem. Numa oficina automatizada, por exemplo (ZARIFIAN, 2000), eventos correspondem a mudanças não esperadas na programação da produção do dia, a panes ocasionadas por aspectos imprevisíveis, uma encomenda urgente de um novo cliente, dentre outros, configurando-se, sempre num acaso. Para Zarifian:

¹⁵ Segundo ZARIFIAN (2001), o *fluxo* foi o critério central da produção industrial e determinou a unicidade de tempo, de espaço e de ação do trabalho, nos moldes da representação teatral. A baixa dos custos e o incremento dos lucros estavam diretamente relacionados ao gerenciamento e controle de tempos e movimentos do trabalhador em seu posto. Buscava-se, incessantemente, maior rapidez de execução pela aquisição de rotinas, alta concentração da atenção em um número restrito de operações repetidas, fixação do trabalhador a um posto de trabalho localizado, proibição de deslocamentos durante a jornada e rigor aos horários do tempo industrial, mecânico, que determinou modos de vida como, por exemplo, os horários de transporte coletivo para encaminhar as forças de trabalho às fábricas e trazê-las de volta.

Trabalhar é, fundamentalmente, estar em expectativa atenta a esses eventos, é “pressenti-los” e enfrentá-los, quando ocorrem. Enfrentá-los com sucesso, dominando o evento, permitindo que a produção seja retomada de acordo com os critérios previstos. [...] É em torno desses eventos que se recolocam as intervenções humanas mais complexas e mais importantes (ZARIFIAN, 2000:41).

O conceito de evento – como sendo imprevistos ou situações inesperadas - modifica e desestabiliza, bastante, antigas abordagens sobre o trabalho, tanto para aqueles voltados à produção de serviços, quanto para os que se centram na fabricação de produtos. Faz retornar o conceito de trabalho ao trabalhador, agora o principal responsável pela mobilização de sua competência diante de um evento, e lhe exige boa dose de iniciativa, que não virá de prescrições ou normas da estrutura organizacional (ZARIFIAN, 2000), já que elas não preexistem para dar conta das possibilidades futuras de ação.

Além disso, a complexidade¹⁶ de alguns trabalhos ultrapassa o saber de um único indivíduo, o que pressupõe mobilização de uma rede de pessoas para tal fim, que só se torna possível pelas relações entre eles. Desta forma, para que este trabalho possa acontecer, e acontecer em grupo, é preciso que as competências, os conhecimentos, as trocas de palavras, as atribuições e as responsabilidades, se ajustem coletivamente.

Também mudam, com o conceito de evento, os modos de se considerar rotinas de trabalho, as maneiras de se desenhar e aplicar modos de aprendizagens profissionais, e as formas tradicionais de avaliação da produtividade do trabalho. A avaliação da experiência ligada à repetição, por exemplo, que a antiguidade na ocupação de um posto de trabalho trazia, perde seu valor porque a aquisição da experiência estará diretamente relacionada à vivência dos eventos, a uma análise crítica, criteriosa e organizada desses eventos, e à capacidade que o trabalhador terá de se antecipar de forma preventiva aos acontecimentos (ZARIFIAN, 2000). O

¹⁶ No texto deste trabalho de pesquisa utilizamos a palavra *complexidade* em dois sentidos. Num primeiro, e, neste caso específico, *complexidade* significa o caráter daquilo que é complexo, com muitos elementos ou partes ligadas entre si, observável sob diferentes aspectos. Ao mesmo tempo, empregamos, neste texto, o termo Complexidade (com inicial maiúscula) para designar o Paradigma da Complexidade, também conhecido como Nova Ciência ou Paradigma Emergente, validado por um complexo de teorias de cientistas de muitas áreas de conhecimento, desenvolvido nas últimas décadas. Este outro/novo modo de pensar tem delineado um conjunto/estrutura científica para uma nova visão de mundo, que requer um pensamento complexo, e complementa a visão newtoniana-cartesiana do universo como máquina, construída durante o século XVII e que vigorou moldando a era industrial (SERVA, 1992).

grau de experiência dos trabalhadores não depende mais do tempo de sua permanência no posto, mas do grau de variedade dos eventos vividos profissionalmente, e de sua qualidade, que possibilita um exame aprofundado de suas reais condições (ZARIFIAN, 2000).

Esses conceitos, porém, dada a sua complexidade, ainda não foram totalmente absorvidos pelas empresas. Pelos mais variados motivos, mesmo em trabalhos voltados à prestação de serviços, muitas gerências ainda seguem modelos de prescrição de tarefas, totalmente operacionais, focados em fluxos e diagramações externas, que desconsideram o envolvimento do trabalhador, ainda insistindo na não-delegação da iniciativa e do poder de decisão, o que acaba evitando um tempo dedicado a novas experimentações daquele trabalho.

Para Sandberg (2007) essa dificuldade entre a teoria e a realização da prática se deve ao fato de que a mudança de paradigma só tem ocorrido em tese. Os gerentes não têm sido capazes de implementar a mudança na prática porque têm tentado fazê-la seguindo os modelos tradicionais, cujos princípios de gestão ainda estão dentro da tradição racionalista, verticalizada e unilateral, e mudar isso implica em mudar o ponto de vista na perspectiva de gerir.

Gerir a atividade de cima para baixo tem sido o princípio dominante no exercício da gestão do senso comum. Nesse sentido, duas principais estratégias de gestão podem ser distinguidas (SANDBERG, 2007): uma enfatiza o *processo* e a outra enfatiza o *resultado* do desempenho do trabalho.

Ao focalizar o processo, gerentes tentam influenciar o desempenho do trabalho dos empregados impondo uma série detalhada de instruções e normas sobre como os funcionários devem realizar seu trabalho, salientando aspectos burocráticos e princípios tecnocráticos. Nessa abordagem racionalista, não há uma preocupação em demonstrar como e se o trabalhador usa certos atributos – competências que possui ou pode desenvolver - na execução do trabalho. O entendimento, aqui, é de que a pessoa e o trabalho são entidades distintas, e que existe, fora da mente humana, uma realidade objetiva independente, que está descolada dos trabalhadores que executam as atividades desta realidade objetiva. Tais pressupostos acreditam que a competência coletiva será a soma, linear, dos atributos dos empregados (SANDBERG e DALL'ALBA, 2006).

Ao destacar o resultado esperado, numa abordagem interpretativa (SANDBERG, 2007; SANDBERG e DALL'ALBA, 2006) os gerentes especificam detalhes sobre o resultado que deve ser alcançado com o trabalho, numa gestão que foca objetivos e visão, embora aqui também possam aparecer uma quantidade considerável de instruções e normas relativas aos processos de trabalho. Nesta abordagem, está implícita a crença de que os atributos usados para realizar o trabalho são dependentes do contexto e da forma como os trabalhadores vivem a experiência - portanto situacionais - construída nas práticas organizacionais e na experiência de vida de trabalho. O trabalhador e o trabalho formam uma entidade única, e a competência coletiva, ao contrário de ser uma soma, linear, emerge de modo circular, do processo e dos resultados (SANDBERG, 2007; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2000), produto do significado que o trabalho teve para aqueles trabalhadores. Esta construção é circular, conforme os autores (SANDBERG, 2007; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2000), tanto no sentido da interação simultânea entre o todo e suas partes, como, também, no sentido de que o significado do trabalho começa a se desenvolver a partir de um pré-significado específico, de uma representação, que já existe, originado no cotidiano social do indivíduo, e relacionado ao entendimento de mundo compartilhado pela socialização nas mais variadas vivências de educação, trabalho e lazer, entre outras.

Nesse sentido, para Sandberg (2007:115), “ter consciência do pré-entendimento é essencial para desafiar a circularidade contínua do entendimento do trabalho”. Para o autor (SANDBERG, 2007), a reflexão e o diálogo são aspectos importantes que podem proporcionar os meios para intensificar a consciência deste pré-entendimento, que deveria ser o ponto de partida para o desenvolvimento de atividades do trabalho.

Para fins de visualização de práticas, retratamos alguns comportamentos nas figuras que seguem, evidenciados – para fins didáticos - como extremos entre si e, de certo modo, antagônicos. Nesse sentido, é imprescindível considerarmos que, entre as práticas de um ou de outro modo de gestão (racionalista ou interpretativa), existe uma complexidade inerente que constrói o trabalho, permeada pela circularidade recursiva (MORIN, 2003) da produção de sentidos, onde o produtor também é aquilo que o produz, não sendo possível encontrarmos mapeada a situação hipotética da classificação abaixo: no mundo real, os comportamentos jamais serão assim estáticos, estando constituídos de heterogeneidades

inseparáveis e permanentemente associados (MORIN, 2005b). Porém, para efeito de se conseguir compreender cenários entre organizações que desenvolvem comportamentos de grupo a partir de paradigmas diferentes, trazemos algumas categorias que importam especificamente para esta pesquisa nos quadros que seguem.

FIGURA 1

Quadro comparativo quanto ao *Apoio à inovação e espírito de risco*

<p>PRÁTICAS NA GESTÃO TRADICIONAL racionalista foco apenas no processo de trabalho</p>	<p>PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA interpretativa e socioconstrutivista foco no objetivo do trabalho</p>
<p>Novas ideias são ignoradas. O lema é “só conserte o que estiver quebrado”.</p> <p>As pessoas que assumem riscos e fracassam são punidas.</p> <p>As pessoas que tentam mudar as coisas não são recompensadas.</p>	<p>Busca e experimentação constante de novas ideias.</p> <p>As pessoas que assumem riscos e fracassam são estimuladas a tentar novamente.</p> <p>As pessoas que tentam mudar as coisas muitas vezes são promovidas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Kartzenbach e Smith, 1995 e Sandberg, 2000 e 2007.

FIGURA 2

Quadro comparativo quanto à *Concepção do trabalho*

PRÁTICAS NA GESTÃO TRADICIONAL racionalista foco apenas no processo de trabalho	PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA interpretativa e socioconstrutivista foco no objetivo do trabalho
<p>O trabalho é concebido de modo a praticamente não exigir habilidade alguma.</p> <p>Quem executa o trabalho não toma decisões importantes sobre sua forma de execução. Simplesmente faz o que lhe ordenam.</p> <p>As pessoas trabalham sozinhas.</p> <p>As pessoas fazem a mesma coisa o tempo todo.</p> <p>A gerência dita o ritmo de trabalho.</p> <p>As pessoas nunca se envolvem na resolução de problemas e os supervisores devem resolvê-lo.</p>	<p>O trabalho é concebido de modo a exigir muitas habilidades, cujo aprendizado é lento.</p> <p>As pessoas tomam quase todas as decisões importantes sobre a forma de execução de seu trabalho.</p> <p>As pessoas trabalham em uma equipe, onde existe um rodízio constante de tarefas.</p> <p>As pessoas fazem várias coisas diferentes.</p> <p>As pessoas controlam seu ritmo de trabalho.</p> <p>A resolução de problemas é uma parte importante no trabalho de todos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Kartzenbach e Smith, 1995 e Sandberg, 2000 e 2007.

Podemos perceber que, tanto na categoria de *Apoio à inovação e espírito de risco* como na *Concepção do trabalho*, as interações entre pessoas/grupos se apresentam de forma diferente nas colunas de práticas de gestão tradicional e nas de gestão contemporânea. Enquanto a coluna de comportamentos da esquerda determina um modo de relacionamento intersubjetivo rígido, com muitas prescrições, liberdade restrita para criação de soluções, pouco envolvimento para coletivização de sentidos, punição e pouco reconhecimento por iniciativas nas atividades, a coluna da direita lista comportamentos que estimulam outros modos de atuar, com autonomia de decisões de trabalho, diversificação para criação, autogerenciamento, coletivização de sentidos e significados, e reconhecimento pelo estímulo à inovação de outras formas de realizar a atividade.

FIGURA 3
Quadro comparativo quanto ao *Papel da gerência*

<p style="text-align: center;">PRÁTICAS NA GESTÃO TRADICIONAL racionalista foco apenas no processo de trabalho</p>	<p style="text-align: center;">PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA interpretativa e socioconstrutivista foco no objetivo do trabalho</p>
<p>Os gerentes dizem às pessoas exatamente como as coisas devem ser feitas e depois as vigiam para garantir o cumprimento das normas.</p> <p>Os gerentes usam as reuniões para comunicação unilateral entre eles e seus funcionários.</p> <p>Os gerentes raramente dizem aos funcionários como eles estão se saindo.</p> <p>Os gerentes atribuem tarefas, programam trabalho, oferecem treinamento, analisam o desempenho e decidem quais serão os procedimentos de trabalho sem a contribuição dos funcionários.</p> <p>Os gerentes falam com a alta gerência em nome de seus subordinados. Existe uma rígida cadeia de comando a ser seguida.</p> <p>Os gerentes são selecionados principalmente por suas habilidades técnicas.</p>	<p>Os gerentes explicam os resultados necessários e ajudam seus subordinados a descobrir como farão o trabalho.</p> <p>Os gerentes facilitam discussões em reuniões onde se discute como melhorar o desempenho e estimulam conversas com perguntas, estimulando comunicação bilateral.</p> <p>Os gerentes oferecem <i>feedback</i> regular aos funcionários sobre como eles estão se saindo.</p> <p>Os próprios funcionários distribuem tarefas, programam o trabalho, oferecem treinamento, analisam o desempenho e decidem quais serão os procedimentos de trabalhos adotados.</p> <p>Os gerentes estimulam a comunicação livre e aberta entre a alta gerência e os funcionários. Qualquer um pode falar com qualquer pessoa, a qualquer momento, sobre qualquer assunto.</p> <p>Uma pessoa que não possua excelentes habilidades para lidar com as pessoas jamais poderá ser supervisor ou gerente.</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Kartzzenbach e Smith, 1995 e Sandberg, 2000 e 2007.

Da mesma forma, no quadro comparativo relativo ao *Papel da gerência*, as práticas de gestão tradicional estimulam o gerente a assumir comportamentos relacionados a vigiar, ditar, coibir, separar, punir, criticar, na crença de que um relacionamento pautado pelo controle absoluto de normas poderá inibir/excluir o que não pode ser feito. Por outro lado, na lista de comportamentos das práticas de gestão contemporânea, percebemos uma busca por um comportamento que estimula, no gerente, habilidades e atitudes de comunicação livre e aberta, em ambientes de discussões facilitadas, descentralização de tarefas, cultura de aprendizagem constante e apoio a decisões coletivas.

FIGURA 4
Quadro comparativo quanto ao *Trabalho em equipe*

PRÁTICAS NA GESTÃO TRADICIONAL racionalista foco apenas no processo de trabalho	PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA interpretativa e socioconstrutivista foco no objetivo do trabalho
<p>As pessoas olham apenas para si mesmas. Normalmente não vão além de suas tarefas normais para ajudar os outros.</p> <p>Diferentes partes da organização trabalham em prol de metas diferentes. Muitas vezes existe competição destrutiva.</p> <p>Poucas pessoas sabem quais são os valores subjacentes às decisões tomadas.</p> <p>Os valores, quando existem, dizem respeito apenas aos lucros.</p>	<p>As pessoas se ajudam mutuamente sem que lhes peçam, mesmo quando a tarefa não faz mais parte de seus deveres normais.</p> <p>Diferentes partes da administração trabalham bem juntas e têm um senso comum do que a organização toda está tentando realizar.</p> <p>Todos sabem os valores da organização e como eles são usados para tomar decisões.</p> <p>A organização valoriza o trabalho em equipe, a participação, a inovação, a qualidade e assim por diante, tanto quanto valoriza os lucros.</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Kartzenbach e Smith, 1995 e Sandberg, 2000 e 2007.

Os comportamentos decorrentes da *Concepção de trabalho* (Fig.2) e do modelo do *Papel da gerência* (Fig.3) parecem determinar um mesmo padrão, projetado nos comportamentos do *Trabalho em equipe* (Fig.4). Nas organizações geridas de modo tradicional, as pessoas acabam se fechando em seus papéis individuais, não reconhecem valores relativos ao seu trabalho e acabam por entrar em competição, com poucas chances de criação de sentidos coletivos. Por outro lado, nas organizações com práticas mais contemporâneas, ao contrário, os indivíduos estabelecem relações de maior colaboração e confiança, reconhecem como importantes tanto os valores do seu trabalho quanto os valores que a empresa assume como filosofia/cultura e têm maiores possibilidades de criar *sensemaking* coletivo.

A produção de custos invisíveis: decorrência da complexidade das interações

Criar significado para agir parece ser um processo construído num universo social contínuo, no qual os indivíduos tecem redes de significação a partir de sua

representação de realidade, pela observação e pela lembrança de fatos passados, escolhendo recortes de partes de experiências, e selecionando referências semelhantes. Nesse contexto, organizações e os indivíduos trabalham imersos em um universo de incertezas, de infinitas possibilidades de mudanças e de situações problemáticas, buscando uma estabilidade em seu ambiente pela geração – ou não – de invenções e novas situações (WEICK, 1995; CHOO, 1998). Seu resultado é um ambiente interpretado, traduzido razoavelmente e instável, com significados comuns dentro de um mar de ambigüidades (CHOO, 1998).

Para Weick (1995), o processo de criação de sentido (*sensemaking*) tem em seu escopo algumas propriedades: (i) inicia pela percepção de *sinais*, vistos e extraídos do ambiente e contextualizados a partir de modelos mentais, crenças pessoais e regras, dentre outros, onde o significado é inventado; (ii) há a *identificação* de um evento, que, de início, parece ser inexplicável e que acaba se enquadrando nas opções de sentido possíveis dentro das limitações de cada visão e modelo mental individual; (iii) imediatamente ocorre um processo de *retrospecção*, onde o presente é compreendido nas experiências passadas e no conhecimento instalado, vindos dos mundos real ou imaginário, abstrato ou concreto; (iv) é construída uma *representação* da realidade; (v) como o sentido é criado, o compartilhamento *social* de significado e de conhecimento vai envolver conversas entre as pessoas, reguladas pelo tensionamento provocado pelas divergências, pelas diversas especializações, opiniões e visões individuais do grupo; (vi) num processo circular *contínuo*, vai se estabelecendo o refinamento do entendimento pelas ações tomadas e se restaurando o equilíbrio de forma contínua e dinâmica; (vii) resulta em um significado possível, ancorado numa *plausibilidade* comum a todos, e se reinicia a partir da observação do ambiente e de sinais, até que seja possível ter uma situação consistente para agir.

Nesse contexto, comportamentos organizacionais – de gestão, de conceitos para o trabalho, de aprendizagem – produzem sentidos todo momento, sendo inevitável que aconteça o cerceamento e a limitação de relações de intersubjetividade, dada a complexidade e dinamicidade de todo esse processo. Mas é certo que ambientes mais inflexíveis, cerceadores, excessivamente regrados e inibidores desta dinâmica natural de produção de sentido, propiciem espaços maiores para a geração de custos aparentemente invisíveis (MOTOMURA, 1999), que podem minar ambientes organizacionais, emperrando ou impedindo o fluxo

tensionado de criação de sentido, necessários à atuação quotidiana na empresa. Sobre eles, naturalmente, incide pouco ou nenhum comportamento de gestão. Motomura (1999) sugere uma listagem destes custos (Figura 5).

FIGURA 5
Checklist de Custos Invisíveis

custo da desarmonia e dos desgastes interpessoais no dia-a-dia	custo do clima pesado e da crítica destrutiva	custo da falta de coordenação e da não otimização	custo da politicagem, das fofocas, dos boatos, dos “subterrâneos”
custo dos boicotes e das resistências	custo da competição predatória	custo do “reinventar a roda”	custo da falta de autenticidade
custo da desconfiança e dos controles excessivos	custo da postura de não ligar, de não se importar	custo da desmotivação, e da falta de pique das pessoas	custo da ausência da cooperação
custo da arrogância que bloqueia a aprendizagem	custo da acomodação pelo sucesso alcançado no passado	custo da superficialidade das análises e decisões	custo do ostentatório e do exibicionismo
custo do mau uso dos recursos da empresa	custo da ineficácia, da pessoa errada no lugar errado	custo do isolamento e da falta de parcerias e sinergias	custo dos mal-entendidos e da comunicação deficiente
custo do não se importar com o amanhã e focar no curto-prazo	custo da falta de diálogo e de sintonia	custo da “taxa de urgência” e do fazer de última hora	custo do excesso de dados, da “poluição informacional”

Fonte: Síntese realizada pela autora com base em Motomura, 1999.

Uma gestão que desconsidera a real dimensão da linguagem e sua complexidade, e que pressupõe que apenas o código, a língua falada ou o signo decodificado podem garantir a produção de sentidos para comportamentos organizacionais, muito provavelmente não conseguirá conduzir um bom desempenho de grupo para o negócio. Também ficará impossibilitada de provocar movimentos de mudança para ir além do senso comum da gestão tradicional. Considerar a comunicação para além de seu sentido meramente instrumental implica em “Adentrar e percorrer o universo simbólico das organizações [...]. É deparar-se a todo o momento com o inusitado de um universo real, irreal e surreal,

repleto de universos paralelos, verdadeiros feudos (territórios) com tempos e espaços diferentes e diferenciados, marcados e demarcados [...] em que vivem, convivem e sobrevivem indivíduos genéricos e singulares [...] simbólicos em um universo simbólico” (SCROFERNEKER, 2010:187).

Nesse sentido, parece ficar evidente que a Comunicação, presente na grande maioria dos aspectos evidenciados até aqui, estrutura e possibilita a dinâmica organizacional. A esse respeito, Zarifian (2000) afirma que trabalhar é, basicamente, comunicar-se, porque

[...] a qualidade das interações é, de ora em diante, fundamental para melhorar o desempenho das organizações. Essa importância fica explícita em vários campos: (i) nas interações e comunicação no interior de uma equipe de trabalho, entre várias oficinas, entre oficinas e serviços conexos, entre ocupações diferentes, entre uma empresa e sua rede de subcontratados, etc.; (ii) e nos diferentes registros de desempenho da organização: na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, no prazo, na capacidade de inovar, etc. (ZARIFIAN, 2000:45).

A qualidade das interações, porém, não poderá ser controlada ou assegurada como se controlavam e se asseguravam processos e operações, e nem mesmo pela disponibilização, apenas, de informações (ZARIFIAN, 2000). Fazer gestão em interações é gerenciar ações recíprocas, que atuam mudando a ação do outro, sempre num âmbito de soluções imprevistas, do novo, e de caráter inconcluso, incompleto, totalmente contrário à disciplinarização de conteúdos, à separação de tarefas em partes que desprezam seu sentido global, à individualização e à verticalização hierárquica.

Conforme Sandberg e Targama (2007), mesmo quando a administração tem uma formulação clara de ideias, visões e princípios para efetivar uma mudança desejada no desempenho profissional, e comunica isso aos empregados, ainda assim há a possibilidade de nada disso produzir sentido e influência, porque a ação de *entendimento* é a questão chave para os modelos de gestão (SANDBERG e TARGAMA, 2007). Para os autores, é preciso abandonar a gestão por normas e adotar a gestão por ideias mas, no entanto, ao se discutir modos para que estas ideias e visões sejam utilizadas para influenciar a forma como os funcionários entenderão seu trabalho, os argumentos não poderão ser típicos do modelo *topdown*, baseado em princípios, ainda, do paradigma racionalista.

A noção de linguagem, que vem sendo repensada tanto dentro como fora do âmbito da lingüística, acompanha o movimento desse modo de pensar o trabalho. Com base em trabalhos de teóricos que discutem aspectos e dimensões da linguagem ¹⁷, a noção de linguagem se institui, não apenas como sendo uma estrutura abstrata, mas como *ato* que se dá entre sujeitos sociais. Essa concepção

[...] constitui-se em uma política de representação, em uma compreensão de como a linguagem é construída socialmente e de como ela produz mudança e é mudada na vida humana. Essa concepção identifica a linguagem como uma cena de conflito, em que o mundo está sempre/já na palavra. Essa noção pós-estruturalista de linguagem [...] é centrada em uma noção de discurso como um conjunto de sinais e de práticas que organiza a existência social e as práticas geradoras de sentido. [...] A noção de que subjetividades são constituídas no discurso também é fundamental para essa concepção. Ao invés do sujeito uno, racional, capaz de ideias e experiências anteriores à linguagem, bem como fora dela, uma visão pós-estruturalista sugere que, uma vez que as subjetividades são construídas e assumidas em discursos concorrentes e neles posicionam-se, elas constituem, portanto, espaços múltiplos e contraditórios (SIGNORINI & CAVALCANTI, 1998:40).

Pela linguagem acessamos a realidade, dentro e fora do trabalho. Nomear, designar, referir são fundamentais e inerentes ao comportamento humano. Qualquer ato que se execute, ou qualquer objeto que se manipule, vem expresso por signos, lingüísticos ou não, considerando-se que um pensamento será sempre pensamento a respeito de alguma coisa, e, por isso mesmo, ele será sempre linguagem, “[...] que não é um mero subproduto do pensamento. [...] O processo de significação requer, basicamente, sistemas de signos e símbolos codificados por meio de regras de emprego. Porém, sem os fatores da situação de fala, contexto, intenção, comportamento verbal, circuito da comunicação, efetividade do dito e do dizer, simplesmente não há linguagem” (ARAÚJO, 2004:9). Nesse contexto, a linguagem não poderá ser considerada, simplesmente, uma tradução automática das coisas, assim como o significado de um objeto não poderá ser apenas um mero substituto daquele objeto.

¹⁷ BAKHTIN, 2002 e 2003; BENVENISTE, 1989 e 1995; ARGYRIS, 1999; DUFOUR, 2000; VYGOTSKY, 1989; GIRIN, 1996; FAÏTA, 2000, 2000b, 2002, 2005 e 2005b.

2.2 A produção de conhecimento e aprendizagem na organização

Uma quantidade de soluções poderia emergir, no ambiente organizacional, de processos criativos abafados por incapacidades de gestão de subjetividades e desconhecimento de sua importância em processos de trabalho. Excelentes ideias, produtos de significações elaboradas por capacidades que todos temos de referir, frequentemente se perdem nos corredores das empresas. A alta performance criativa acaba, muitas vezes, mediocrizada em indivíduos bloqueados por rotinas de trabalho fluxogramadas e por pressões de conceitos de gestão que já não dão conta de construir soluções de trabalho, presos, demais, e quase que inutilmente, à medição e controle, ilusórios quanto a sua sustentabilidade, focados em resultados rápidos e de curto-prazo.

Ao mesmo tempo, as empresas buscam trazer, para seus territórios, profissionais capazes de enfrentar aspectos como o ineditismo e a mudança permanente, tendo em vista estarem confrontadas com um cenário de complexidades e incertezas, e se situarem num molde de estruturas heterogêneas e flexíveis. Nesse sentido, e, em tese, todos compreendem que o desempenho da empresa e do negócio está diretamente relacionado ao conjunto de pequenas decisões de ação, exercidas de acordo com o nível de competência de seus profissionais em atividades que, em geral, são frutos de conversas de trabalho.

Bitencourt (2004), em artigo onde analisa os principais conceitos, princípios e práticas de aprendizagem organizacional como um meio de se tratar a questão de desenvolvimento de competências, a partir de especificidades de cada organização, enfatiza a criação de três princípios para ações de aprendizagem que potencializam o desenvolvimento de competências: (i) ter uma abordagem de reflexão coletiva, em que acontece a interação entre as pessoas, (ii) considerar a visão processual como forma de desenvolvimento contínuo, e (iii) buscar uma prática de trabalho que procure dar ênfase a ações. E isso somente parece ser possível a partir da compreensão e da valorização de práticas informais, que privilegiem interações.

Bitencourt (2004 e 2005) sugere uma definição de competências que englobe aspectos de (i) autodesenvolvimento, (ii) práticas voltadas ao ambiente externo da

empresa, tendo em vista a convivência social, (iii) e auto-realização. A autora entende competências como sendo

[...] um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (auto-desenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização) (BITENCOURT, 2004:68).

Mas, diante de tanta diversidade, como promover processos de ação/comunicação/aprendizagem capazes de trazer a inteligência coletiva e aproximar essas aprendizagens e experiências dos grupos para dentro da organização?

Le Boterf (2003) chama a atenção para a questão da gestão de competências, que, iniciada na década de 1990, vem tentando se impor como modelo de referência nesse campo, capaz de dar conta dos vários aspectos subjetivos ligados à capacidade profissional. Está claro que, diante de tantas mudanças já vistas no universo do trabalho, o trabalhador não pode mais definir sua identidade apenas referindo-se a um *saber-fazer* um ofício. Um modo de condução do trabalho, radicalmente diferente, impõe que é preciso aceitar dirigir algo que não se conhece de forma total; e que disfunções, antes consideradas problemas, hoje são acontecimentos absolutamente normais no dia-a-dia do trabalho.

Nesse sentido, de acordo com o autor, o profissionalismo e a competência decorrem, não apenas de um *saber agir*, mas de uma atitude maior que determina um *querer agir* e um *poder agir*, atitude, esta, ancorada e estimulada por desafios claros compartilhados, por uma auto-imagem positiva inserida num percurso de profissionalização, por um contexto que pressupõe confiança e reconhecimento, que autorize espaços de autonomia e interação.

A competência é uma resultante que emerge de relações

Não falta literatura, atualmente, para se estudar gestão de competências, implementação de metodologias de competências, formas de efetivação de competências, dentro de uma variabilidade imensa de conceitos, que ocupam administradores do mundo todo. Mas, em termos de gestão, tais estudos avançam pouco, muito em função de ficarem circunscritos a listas de atributos de categorias de competências, prescrições e mapeamentos de gestão, como ocorre na maioria das empresas que buscam implantar programas de gestão de competências. Dessa forma, terminam por serem privilegiados os estudos classificatórios em detrimento do trabalho de desenvolvimento de conceitos onde práticas gerenciais podem ser articuladas, desencadeando ações que movimentem a interação entre as pessoas no seu ambiente de trabalho.

O nível de profissionalismo, diante da gestão de competências, não é um estado estável (LE BOTERF, 2003), e, administrar e desenvolver o capital de competências não fica restrito à administração e ao desenvolvimento do leque de competências individuais de cada funcionário:

A competência de uma empresa ou de uma de suas unidades não equivale à soma das competências de seus membros. [...] O valor do capital depende da qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos. A competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais (LE BOTERF, 2003:229, grifo nosso).

Ainda a esse respeito, Le Boterf (2003) afirma que a interação responsável pelo aparecimento da competência se dá por uma relação que só existe *a partir* dos indivíduos, que podem entrar ou não em relação entre si.

Se ela é uma *resultante (que emerge)*, necessariamente precisa se autoproduzir, em condições favoráveis para isso. Le Boterf (2003:242-254), a esse respeito, identifica algumas destas condições: (i) linguagem comum compartilhada entre equipe e rede; (ii) referências comuns para arriscar extrapolação de ações; (iii) incentivo à busca de complementaridade entre indivíduos do grupo; (iv) promoção de competências/saberes comuns, mesmo redundantes; (v) existência de antídotos contra compartimentalizações; (vi) garantia de tratamento das interfaces de células, redes e projetos, desenvolvendo um *saber cooperar nas margens*¹⁸; (vii) diversidade

¹⁸ Para o autor, o desempenho de uma rede situa-se mais no aspecto interoperacional entre várias áreas e na gestão atenta das interfaces do que propriamente nas tarefas localizadas. Num

de competências; (viii) relações de solidariedade e de convivência; (ix) cumplicidade instalada; (x) existência de anéis de aprendizagem; (xi) resgate do sujeito que aprende e se profissionaliza, com articulação da economia das competências e da economia dos saberes.

Sandberg (2000 e 2000a) também chama a atenção para esses aspectos relacionados à gestão de competências, principalmente aos que se referem à gestão da qualidade das interações entre indivíduos. Refere a importância do modelo de linguagem que norteia as relações, argumentando que um sinal específico ou uma palavra nada valem quando desconectados de um sentido coletivo. Ressalta que, apesar de haver, no campo de estudos sobre competências, uma forte tensão entre o debate que considera o foco de estudo baseado no sujeito, com a corrente cujo foco se localiza no objeto, na prática o risco está em outro aspecto: na possibilidade de se negligenciar a indissolubilidade entre sujeito e objeto, pois ambos são necessários para uma conexão com o realismo.

Sandberg (1999) afirma a existência de uma correspondência importante entre linguagem e realidade, referindo-se principalmente à realidade do trabalho, e parece considerar o estabelecimento do sujeito, dentro do universo de trabalho, intrinsecamente relacionado com o mundo, que o configura, em função de suas próprias experiências. Para o autor, pessoas e competências acabam sendo inseparáveis, já que é impossível separar indivíduo e biografia, havendo uma relação entre competência e vivências.

A relação que o sujeito estabelece com o trabalho (SANDBERG, 1999) está diretamente relacionada ao aparecimento de sua competência de trabalho, que possui caráter situacional, ligada a um contexto, determinado pela forma como o indivíduo enxerga o trabalho, ou seja, ao sentido que ele lhe atribui.

Discorrendo sobre autores associados a uma teoria que ele denomina *construcionismo social*¹⁹, Sandberg (1999) evidencia a importância de olharmos

hospital, por exemplo, o encaminhamento de um paciente requer uma sinergia e uma alta cooperação entre condutores de macas, pessoal do bloco cirúrgico, secretárias e serviços administrativos, vigias, anestesistas, motoristas, etc. (LE BOTERF, 2003:249).

¹⁹ Segundo Castagnõn (2005), a palavra *construtivismo* aparece na Psicologia com a obra de Jean Piaget, no campo de sua Epistemologia Genética, e tinha a intenção de indicar o papel ativo do sujeito durante a construção de suas estruturas cognitivas. Mais tarde, Kenneth Gergen (“Social Psychology as History”, de 1973) abordou o conceito de *Construcionismo Social* para traçar os fundamentos críticos e o panorama de uma abordagem da Psicologia Social que se baseia em três grandes pressupostos: (i) a realidade é dinâmica, não possuindo qualquer tipo de essência ou leis

para *enunciações*, consideradas como *atos de linguagem*, para se poder compreender como se desenvolvem, ou como se manifestam competências. No nosso ponto de vista, fazer gestão de competências poderá ser mais efetivo se considerarmos esses pontos de partida, o que pressupõe, de imediato, um alargamento de entendimento quanto aos conceitos de *linguagem* e *aprendizagem* relacionados.

Na esfera da aprendizagem organizacional: o informal e a *lugarização*²⁰

No campo da aprendizagem organizacional a literatura atual procura suprimir a separação que aconteceu, durante os últimos dois séculos, principalmente, entre o sujeito e a ação da organização, chegando-se a considerar a aprendizagem organizacional como uma importante vantagem competitiva sustentável. O conhecimento não se constitui numa novidade para as organizações, mas a sua sistematização e utilização como diferencial competitivo ganhou relevância nos últimos vinte anos (SOUZA, 1999), com o desenvolvimento, principalmente, do tema Organizações de Aprendizagem.

A aprendizagem nas organizações está relacionada a possibilidades de alteração de padrões individuais e coletivos (SOUZA, 1999), formados por crenças e valores subjacentes à ação coletiva, com re-significações dos princípios que norteiam a ação.

imutáveis; (ii) o conhecimento é somente uma construção social, baseado em comunidades lingüísticas; (iii) o conhecimento tem conseqüências sociais que determinam sua validade.

²⁰ O termo *lugarizar* é de Augè (1994), e remete ao conceito de um certo *lugar* definido, ao qual o sujeito se sente pertencente por que aquele espaço reflete sua identidade, suas relações e faz parte de seu histórico. As referências que compõem o *lugar* também compõem a identidade individual e marcam, de inúmeras formas, as relações que os sujeitos têm uns com os outros. O seu contrário, Augè (1994) chama de *não-lugar*, oposto ao lar, à residência, ao personalizado. São espaços apenas de passagem, provisórios, transitórios, representados por espaços públicos como os aeroportos, as rodoviárias, as cadeias de hotéis e de supermercados, e induzem a tudo que é efêmero, solitário, individual. O *não-lugar*, para o autor, representa uma nova configuração social, característica desta nossa época, na qual está implícito o excesso de fatos quotidianos, uma superabundância de espaços de vivência – não de convivência – e uma individualização das referências.

Muitos modelos para implementar ou distinguir a aprendizagem dentro das organizações têm surgido. Segundo Ruas e Antonello (2005), principalmente no campo da *Aprendizagem na Ação*²¹, uma das abordagens mais importantes é a que trata da aprendizagem informal e das *Comunidades de Prática*²².

A aprendizagem informal pode ser compreendida como aquela que cotidianamente acontece e parece ser, naturalmente, parte do trabalho, gerando um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento. É quase que totalmente de natureza interacional e se dá em espaços e interstícios de vida organizacional como, por exemplo, no café, num almoço conjunto, durante uma saída de carro, em uma reunião em torno de uma piscina ou durante um processo de produção no chão de fábrica (RUAS e ANTONELLO, 2005). Segundo os autores, acontece em processos sociais básicos, para buscar soluções de problemas em grupos ou equipes, ou ao se cometer erros; ou numa reflexão sobre uma experiência; ou confrontando diferenças entre visão organizacional e a realidade; lidando diretamente com conflito ou diferenças no local de trabalho; na participação coletiva de tomadas de decisão na empresa; assumindo vazios de liderança; e até mesmo aprendendo habilidades técnicas no trabalho a partir de colegas.

Pelas interações da aprendizagem informal é possível acontecer a *lugarização* do indivíduo no trabalho (AUGÉ, 1994), possibilitando que ele experiencie a cultura, a diversidade, a identidade, sempre em movimento, num constante trajeto de vir-a-ser. Para Augé (1994) o *lugar* – em oposição ao *não-lugar* – fomenta relações interpessoais, é antropológico, necessariamente criador de

²¹ O termo *Aprendizagem na Ação* (*Action learning*) iniciou com estudos realizados por Reginald W. Revans, em 1938 (PEDLER, 1997) para compreensão da dualidade entre o trabalho intelectual e o trabalho braçal. Pouco conhecida no Brasil, seu processo consiste na reunião periódica de um pequeno grupo de pessoas, chamado de *set*, que discute problemas, questiona, reflete, formula e implementa soluções de atividades no trabalho, com base em seus próprios conhecimentos e com apoio e encorajamento de sua empresa, para aprender com a experiência.

²² Segundo Andrade (2009) Comunidades de Prática são grupos que partilham um conhecimento tácito com o apoio da gestão, a qual se utiliza deste instrumento como modelo para gerar competências. Foi Etienne Wenger (WENGER, 1998), quem usou inicialmente o termo *Communities of Practice* para caracterizar um grupo de profissionais que partilham a problemática da sua atividade, constatando que as organizações são comunidades de comunidades. Uma comunidade de aprendizagem possui um modelo sistêmico e evidencia a complexidade e a multidimensionalidade da dinâmica que se institui, especialmente explícitas nos elementos identificados por Schwier (ANDRADE, 2009): história, identidade, pluralidade, autonomia, participação, integração, expectativas, tecnologia e aprendizagem. Embora exista certa coordenação, os participantes da Comunidade de Aprendizagem controlam a qualidade da interação e regras e papéis são estabelecidos ou emergem entre os membros, que desenvolvem novas competências para o contexto de realidade de trabalho em que vivem.

identidade, “[...] é simultaneamente princípio de sentido para aqueles que o habitam e princípio de inteligibilidade para quem o observa” (AUGÈ, 1994:51). Criam identidade por trazer em si a questão do pertencimento, da intimidade, e demarca fronteiras entre eu e os outros pelo compartilhamento de referências e de aprendizagens.

Em contrapartida a ser um *lugar*, a empresa também poderá se instituir como um *não-lugar*, porque seu espaço também pode ser incapaz de dar forma a qualquer tipo de identidade, seja pelas constantes transformações e pelo enorme fluxo de informação, seja porque se dedica apenas ao que é tangível para o negócio, ou porque se traduz num mundo, para o trabalhador, provisório e efêmero, comprometido com o transitório e com a solidão, sem que se fortaleçam referências coletivas. Espaços de ninguém, onde qualquer um é apenas mais um. De qualquer modo, é a relação que os indivíduos mantêm com esses espaços que os farão existir, seja pelas palavras ou pelas visões parciais e instantâneas que se somam à memória e se recompõem, caracterizando-os num ou noutro. Para Scroferneker (2010) “[...] a organização é o espaço em que lugares e não-lugares são produzidos e reproduzidos [...] e suas materialidades e imaterialidades consubstanciam-se no espaço que também é simbólico. [...] Os indivíduos organizacionais necessitam ‘lugarizar-se’ e esse processo/sentimento de ‘lugarização’ traz consigo a necessidade de pertencer” (SCROFERNEKER, 2010:192-193).

O processo de aprender no local de trabalho - que aprende - acontece por teias de participação (WENGER, 1998) e é deste movimento podem emergir competências. Conforme Ruas e Antonello (2005), em alguns casos, quem participa de uma Comunidade de Prática, por exemplo, nem sempre está consciente de possuir determinado conhecimento/competência, porque muito daquele saber-fazer foi adquirido pela prática, pela experiência de um lugar, e escapa à verbalização.

O sentimento de pertencer transmitido pelas comunidades de prática (RUAS E ANTONELLO, 2005) é um aspecto importante e explica a constância de rituais, conversas em linguagem própria com o que é dito e o que é não-dito²³, histórias,

²³ Para DUCROT (1977 e 1987), teórico de Semântica Argumentativa, aquilo que não é dito, num enunciado, é inferido/decodificado pelo receptor por meio de sinais implícitos que atuam como pressupostos complementares daquilo que é dito. Esses não ditos são apreendidos e ajudam a produção de sentidos. Para ROMAN (2009) os discursos não-ditos, por outra via, referem-se às falas que não podem ou não devem ser expressadas pelos sujeitos em ações específicas de trabalho, seja por censura, impedimento ou desconforto na sua expressão, e são gerados,

regras não declaradas, percepções específicas, suposições, metáforas, símbolos e visões de mundo. Os membros têm mecanismos próprios de confiança, e, muito em função disso, os diálogos/ideias fluem com maior facilidade. A duração, intensidade de relações e estilo de gestão as diferenciam de grupos/equipes de projetos.

Souza (1999) afirma que ciclos de aprendizagem se iniciam com movimentos da esfera individual para a esfera organizacional, porque são indivíduos agindo como agentes que produzem ou inibem, por barreiras, ações de produção ou não de conhecimento. E pela interação coletiva e reflexiva é possível gerar novos entendimentos e mudanças nos modelos mentais (SENGE, 1990), universos cognitivos que habitam indivíduos e determinam suas ações.

Para Cook e Yanow (1995), no mesmo sentido, a aprendizagem organizacional está associada a mudanças organizacionais. Atividades aprendidas são, em geral, realizadas em grupo, de modo semelhante ao que acontece num jogo de basquete, ou numa apresentação de uma orquestra: cada jogo e cada apresentação da orquestra terão sua própria *forma*, assim como cada dinâmica de aprendizagem realizada também a possui. Os autores não consideram que a natureza da aprendizagem organizacional seja absolutamente cognitiva, principalmente porque a empresa não consegue sentir plenamente o conhecimento que detém (COOK E YANOW, 1995). Consideram, ainda, as organizações como grupos humanos em tribos, não sendo possíveis mentes avulsas de indivíduos, o que nos faz compreender que, a fim de que cada indivíduo saiba o que fazer na empresa, há necessidade de que ele se sinta parte pertencente de um todo.

A perspectiva cultural, ainda segundo Cook e Yanow (1995), evidencia comportamentos de grupos, de grupos com expectativas, e não conceitos cognitivos tratados em treinamento ou esquemas de capacitação, que se baseiam, ainda, no Modelo do Código²⁴ para compreender a comunicação que ali acontece. Nesse

principalmente, por uma prática administrativa que visa evitar, inutilmente, conflitos de entendimentos de, no e sobre o trabalho. Embora diferentes, ambos os conceitos importam a este trabalho de pesquisa.

²⁴ Como já referido, no universo organizacional ainda é senso comum o Modelo do Código, no qual a comunicação é apenas uma mera codificação/decodificação entre duas figuras simétricas, Emissor e Receptor, onde uma delas se ocupa da Emissão, e a outra, passivamente, da Recepção. Esse modelo, tradicional, considera que qualquer “ruído” que atrapalhe a codificação deverá ser creditado ao “canal”, ou ao código, ou, por último – mas não necessariamente nesta ordem - à incapacidade cognitiva do receptor. Esta crença trata a comunicação como sendo algo fora do sujeito, relacionada a um objeto, supervalorizando a objetividade em detrimento da compreensão

sentido, o conhecimento cultural não é individual, mas de um grupo, numa atividade coletiva que visa a preservar valores da marca da empresa, sem deixar de querer inovar. No ponto de vista dos autores, muito do conhecimento organizacional é tácito²⁵ e pertence à cultura; constrói-se no dia-a-dia da empresa, percebido por todos, aprendido enquanto os indivíduos estão focados em outras coisas. Conhecimentos tácitos guiam comportamentos porque estão incrustados naquilo que é essencial para a organização.

Crossan (1995), a esse respeito, traz como premissas que a organização que aprende (i) sempre gera uma tensão entre a assimilação de um novo aprendizado, e o uso daquilo que foi aprendido; (ii) é multiestruturada em níveis caracterizados por indivíduos, por grupos e pela própria organização; (iii) interligados por um processo psicológico próprio e um processo social, que afetam a ação e são afetados por ela. Nessas premissas sustentam a importância de processos gerados na intuição, na interpretação de sinais, na integração dialógica, e na institucionalização do que é aprendido.

A espiral do conhecimento: de tácito a explícito pela intersubjetividade

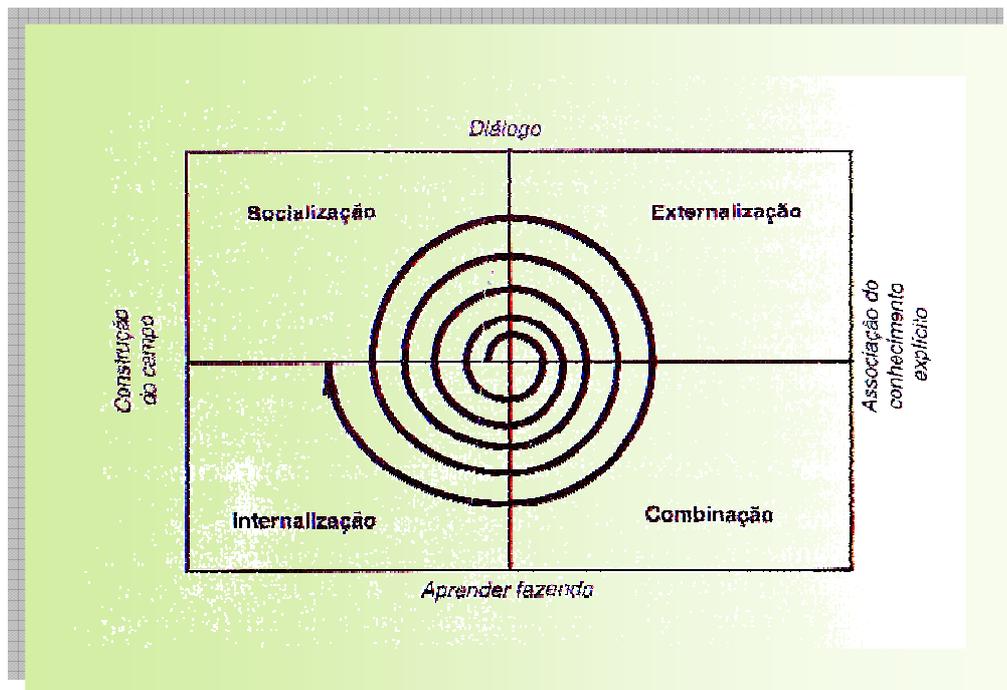
Nonaka e Takeuchi (1997 e 2000) defendem duas tradições de geração de conhecimento: pelo racionalismo, em que o argumento principal diz que o conhecimento não é produto da experiência sensorial, mas de algum processamento mental ideal; e pelo empirismo, que postula que a única fonte de conhecimento é sensorial. Consideram (NONAKA E TAKEUCHI, 2000) que a interação entre ambos os tipos de conhecimento constitui a dinâmica central da

de subjetividades, podendo induzir a um engano sobre o que está implicado naquilo que é gerado ou emerge nos sentidos que tomam qualquer conversa de trabalho.

²⁵ Nonaka (1994) estabelece diferença entre dois tipos importantes de conhecimento organizacional: o explícito e o tácito. O explícito engloba todo aquele conhecimento que podemos expressar por palavras e números, sendo facilmente compartilhados por meio de tabelas de dados, fórmulas científicas e procedimentos e princípios universais de disseminação. O tácito é um tipo de conhecimento muito pessoal, tem suas raízes no universo profundo das experiências individuais, como valores, ideias e crenças; não é fácil compartilhá-lo através da linguagem formal, porque a intuição, as ideias e as percepções subjetivas são parte dele.

criação do conhecimento nas organizações, o que chamam de espiral do conhecimento, conforme Figura 6.

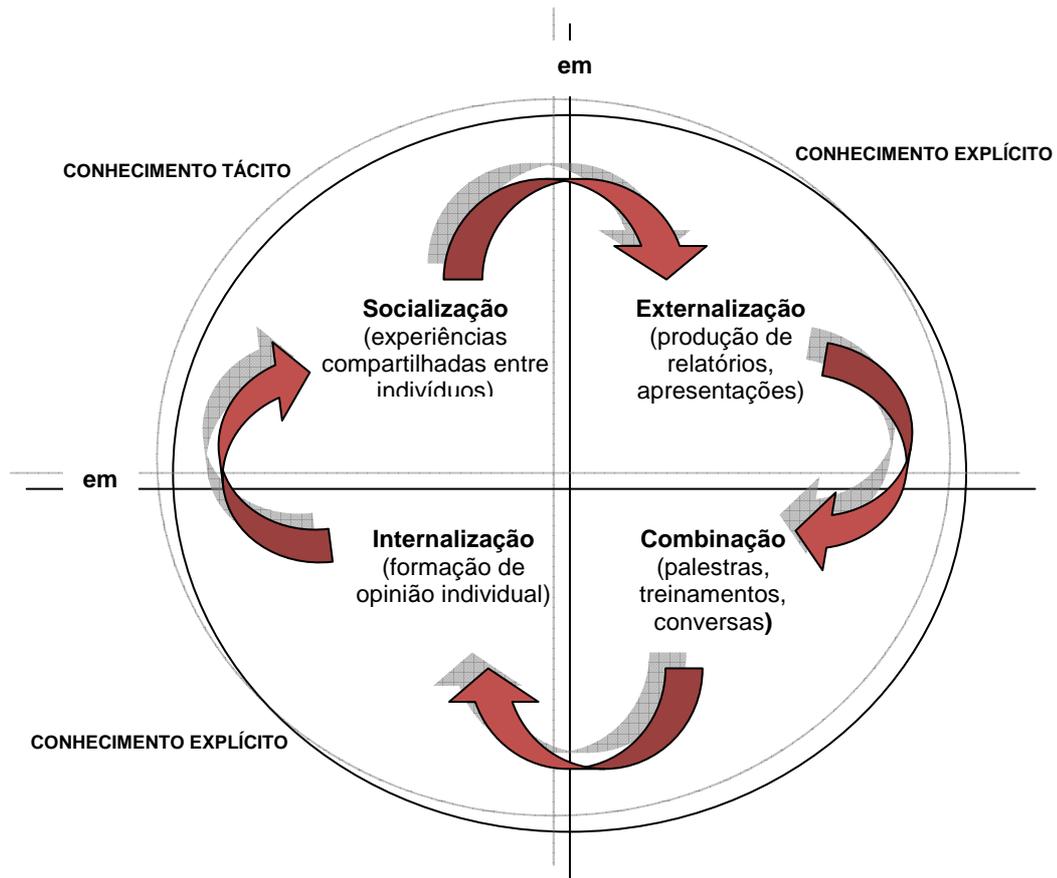
FIGURA 6
A espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA E TAKEUCHI, 1997:80.

Pelos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode se converter em explícito se houver uma interação de qualidade, mediada por uma gestão aberta que facilite esse processo. Nesta conversão, há uma disseminação mais homogênea dentro da organização a partir de um nível considerável de iniciativa e interação ocorrida no interior do grupo. Essa conversão pode se dar pela socialização (conversão de tácito a tácito), pela externalização (de tácito a explícito), pela combinação (de explícito a explícito), e pela internalização (de explícito a tácito), conforme Figura 7. Os autores (NONAKA e TAKEUCHI,1997) destacam, ainda, que o conhecimento apenas se *sustenta* na informação, e que esta se constitui no meio onde está o material necessário para construí-lo.

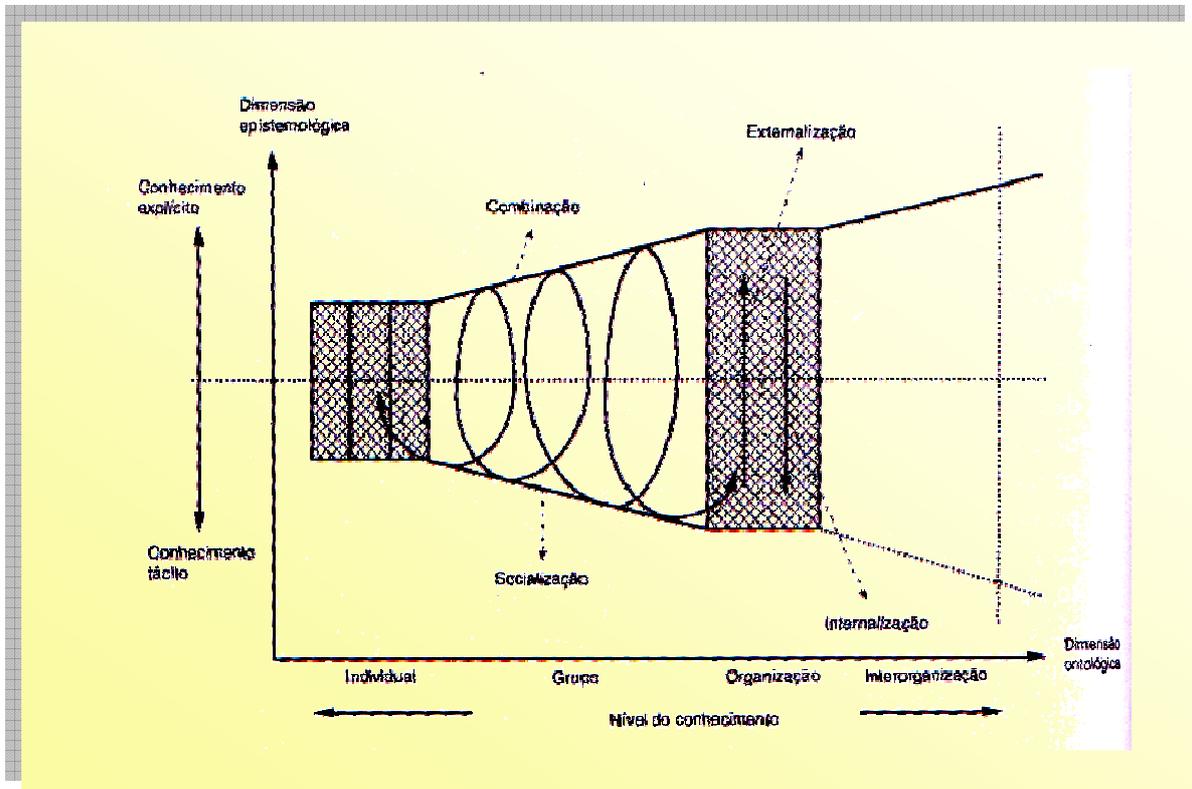
FIGURA 7
Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Nonaka e Takeuchi, 1997.

Tais conhecimentos acabam interagindo entre si dentro da espiral, sejam eles relativos a produtos, desejos dos consumidores, dos trabalhadores, conceituais ou socializáveis, que, pela combinação, convertem-se em uma diretriz para a criação de conhecimento.

FIGURA 8
Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Os quatro modos de conhecimento interagem entre si na espiral de criação. Sendo um processo em transformação constante, inicia no nível individual e segue aumentando a quantidade de grupos de interação, cruzando limites de departamentos, subdivisões de áreas da empresa, e até de organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), conforme mostra a Figura 8. Poucas dessas variadas experiências são expressas em linguagem explícita. A socialização, o compartilhamento e a externalização do conhecimento tácito, associado ao conhecimento explícito individual, num nível intermediário, assegura o todo desse processo.

Essa conversão dos modos de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) pode ser facilitada pela forma de agir que vem de um pensamento complexo (MORIN, 2000a), a partir do qual uma informação se transforma em conhecimento sem abandonar os princípios de lógica, de cientificidade, de dedução, de indução. O

desenvolvimento do pensamento complexo, em se tratando de conhecimento, propõe uma conexão entre as ideias de transgressão, ordem, desordem e organização. Nesse mesmo sentido, segundo Morin (1997), é preciso atentar para a natureza do conhecimento, considerando que qualquer conhecimento de um objeto, por mais físico que possa ser, não estará dissociado daquele sujeito cognescente, que está inserido e enraizado numa cultura, numa sociedade, e sempre fará parte de uma história, que integra e ao mesmo tempo transgride limites de pensamento, numa construção antropobiossocial (MORIN e LE MOIGNE, 2005 b).

O conceito de *Ba*²⁶

Nonaka e Konno (1998) introduzem, nesse contexto, o conceito de *Ba*, traduzido no ocidente como Comunidades Estratégicas de Conhecimento. Nonaka (1998) define o *Ba* como um espaço partilhado para a emergência de relações e interações, um espaço físico (um local de trabalho) ou simplesmente mental (experiências compartilhadas por telefone, e-mail, conversas avulsas de corredor, entre outras), ou ambos combinados. Diferencia-se das interações ordinárias porque proporciona uma plataforma que integra, de modo transcendental, toda a informação num contexto de significação (FAYARD, 2003b e 2009). Por isso, transforma-se num espaço compartilhado de base para a criação de conhecimento. Ali acontecem trocas de dados, de opinião, de colaboração, de mobilização sobre determinado ato ou ação, com espaços de tensão criativa, numa indeterminação de alguma forma orientada.

Interações desse tipo integram conhecimentos tácitos e explícitos, catalisando a reflexão para a ação. Os relacionamentos dentro de um *Ba* não preexistem, não são pré-determinados, originam-se de implicações humanas, que

²⁶ O *Ba* é um ideograma onde aparece significada, em seu lado esquerdo, a terra, a água fervente e o crescimento; e na parte direita, a capacidade de realização. Assim, de um lado representa um potencial, e de outro o movimento da transformação. Esse conceito exerce um papel importante sobre a maneira japonesa de criação de conhecimento, e já começa a fazer parte da literatura especializada de KM/Knowledge Management, distinguindo-se do modelo americano de Gestão de Conhecimento, o qual se baseia, principalmente, em TI/Tecnologias de Informação (FAYARD, 2009).

conduzem ao aparecimento de um ser superior integrado, o *higher self*²⁷ (NONAKA, 1998), e suas trocas fortalecem relacionamentos internos de confiança e pertencimento. Indivíduos formam o Ba das equipes, e equipes e grupos formam o Ba das empresas a partir de desenvolvimento de alta sensibilidade aos sinais que chegam de seu ambiente e à harmonia vivida no que está ao redor. No momento Ba, o sujeito e o objeto não existem de forma separada (FAYARD, 2003b), mas são uma realidade única: nunca ninguém está sozinho e isolado do mundo, há uma energia que suporta o que é vivo, o que é da natureza, momento em que se cruzam o passado e o futuro imediatos.

O Ba não pode ser produzido por comandos e controles, é ajustado por atitudes voluntárias de interação, como atenção, gentileza, respeito mútuo. É, portanto, fundamentalmente subjetivo e relacional, orientado por algum tipo de interesse comum, e inclui um componente tácito no qual acontece o compartilhamento de emoções, de sentimentos, de experiências, de imagens mentais. Ele dá o contexto que possibilita a socialização do conhecimento e requer, como determinantes, segundo termos de Nonaka (FAYARD, 2003b), o cuidado, o amor, a confiança e a responsabilidade. Compartilham-se, no Ba, práticas, valores, cultura, clima, num nível de formalização maior ou menor, presencialmente ou virtualmente por tecnologias de comunicação e informação (TIC). Essa dinâmica de compartilhamento e alta cooperação para dividir conhecimento pessoal ocorre quando indivíduos sentem que podem confiar naquilo que os outros estejam dispostos a ouvir/reagir às suas ideias (VON KROGH e outros, 2001). Dessa forma, a desconfiança, a insatisfação e o medo dão lugar a atitudes de exploração de ambientes desconhecidos como prospecção de novos mercados, novos produtos e novas tecnologias (HOLANDA e outros, 2006).

Nesse sentido, a respeito da produção de confiança, Sabel (1991) e Perrow (1992) afirmam que a confiança não pode ser criada de forma intencional, porque escapa à vontade racional dos envolvidos, e, sim, gerada a partir de uma estrutura e/ou contextos adequados, que a encorajam de modo significativo. Nesse ambiente

²⁷ *Higher self* é o estado de consciência superior de um ser integrado, que emerge e é produzido a partir de interações contínuas, onde as trocas favorecem a fortificação dos relacionamentos internos de um grupo/comunidade (NONAKA, 1998).

pode aparecer a solicitude²⁸, que promove a conscientização das oportunidades, e o fomento de *insights* coletivos.

A filosofia do Ba rompe com a ideia de criação de conhecimento organizacional desconectado de um contexto, que não considere interações humanas. Parceiros, colegas, clientes, usuários, tidos como fontes complementares de conhecimento, são atraídos sinergicamente para a criação de uma ação organizacional que interessa.

Por todas essas relações, o conceito de Ba parece poder ser articulado a conceitos de teorias de linguagem/comunicação/enunciação/interação que contemplam a relação do viver o *eu-tu-ele-aqui-agora*, que não pressupõem a linguagem como um instrumento de comunicação, mas consideram o sujeito como elemento essencial nos processos de construção de sentido.

2.3 Somos seres sociais que se reinventam no uso de si

O espaço social nas empresas não está povoado por indivíduos, mas por relações sociais (SROUR, 1998), dos quais os sujeitos são apenas portadores, atuando inseridos (ou tentando se inserir) num microcosmo social. Qualquer que seja a organização, ela expressará, e terá como prática, representações mentais, que originam mensagens cognitivas, importantes para a manutenção de uma coesão vital para o seu funcionamento.

Estas relações sociais são sobre determinadas pelas relações de produção, que interferem em todas as outras relações e por elas serão demarcadas (SROUR, 1998). Esta dinâmica acaba delimitando o terreno de interações e impondo um leque de variações possíveis, tanto para relações de poder, como para relações de saber.

Como seres sociais, dependemos de uma linguagem. No dizer de Chanlat (1996), somos *seres de palavras*, que interagem em todos os campos da nossa vida

²⁸ A esse respeito, Von Krogh e outros (2001) dividem o conceito de solicitude em cinco dimensões, para melhor compreendê-lo: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, leniência nos julgamentos e coragem.

e constroem, fortalecem ou questionam pressupostos e paradigmas. Com palavras, vamos construindo a realidade por ações empreendidas, num constante exercício de intersubjetividades, que embasam decisões dentro do círculo do agir, do pensar, do sentir, do fazer.

A cultura como um amálgama social e biológico

É experimentando o viver de nossa subjetividade que experimentamos a proposição de sermos sujeitos inseridos e formadores de uma Cultura, que, de acordo com Morin (2000), se estrutura pelo

[...] conjunto de saberes, fazeres, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, que se transmite de geração em geração, se reproduz em cada indivíduo, controla a existência da sociedade e mantém a complexidade psicológica e social. Não há sociedade humana, arcaica ou moderna, desprovida de cultura, mas cada cultura é singular [...] acumula em si o que é conservado, transmitido, aprendido, e comporta normas e princípios de aquisição (MORIN, 2000:38).

À medida que o homem vive sua dimensão de sujeito, realizando interações, que produzem a sociedade, institui-se a Cultura, como retrato desta dimensão. Amparado em sua cultura, o homem age e se localiza num determinado contexto, situando-se numa perspectiva por meio de sua palavra: é pela linguagem que ele entra em contato.

Mas, as organizações empresariais parecem pouco saber a respeito destas importantes inter-relações. As questões da empresa, em geral, são vistas sob o foco econômico, que convém ao negócio, e o universo simbólico natural do pensamento e ação humanos vão sendo deixados de lado (CHANLAT, 1993), assim como a cultura, o referencial simbólico e as identidades compartilhadas dos indivíduos.

Observando essas inter-relações - entre sujeito e trabalho – que escapam ao modo de gerir tradicional, Faïta (2002), afirma que os atos de linguagem, produtos de pensamentos e do mundo simbólico humanos, não se fazem sozinhos, e nunca são monológicos, mesmo os monólogos. Olhando para a relação do sujeito e seu trabalho, aponta para a existência de um distanciamento entre o *trabalho prescrito*

(regulamentos, listas de procedimentos e normas pré-determinadas ao trabalhador) e o *trabalho real* (aquele efetivamente realizado). Trabalhadores pesquisados demonstraram que, em todo momento, renormalizavam, por conta própria, seu trabalho, e quase nada ou muito pouco faziam do suposto trabalho *repetitivo*.

Segundo Faïta (2002), nesse distanciamento entre o *trabalho prescrito* e o *real* aparece um sujeito trabalhador que se reconstrói, debatendo-se entre a prescrição de sua atividade, negociando e reagindo à situação de trabalho com seu conjunto de valores, por meio *da* e *na* atividade. Na realização da tarefa o trabalhador encontra-se imerso em constantes variabilidades, como panes, dificuldades de previsão, fadiga, ritmicidade variada, efeitos da idade, variações do nível de experiência anterior, que repercutem no coletivo deste mesmo trabalho e fogem completamente daquilo que estava antes prescrito para aquela determinada tarefa.

Assim surgiu o conceito de *Atividade de Trabalho*, que pode ser compreendido como a maneira pela qual pessoas se inserem nos objetivos do trabalho, realizando uma gestão sobre eles, produzindo sentidos, engajando seu psiquismo, seu corpo biológico, sua inteligência nas relações com os outros, semelhantemente à atividade de viver, na atividade linguageira e simbólica de estar no mundo. Nesse sentido (SCHWARTZ, 2003), a atividade é um exercício de tese e antítese, que visa chegar à categoria superior da síntese, um jogo de reciprocidades entre o *dizer* e o *fazer*, entre o geral e o singular (SCHWARTZ, 2003).

Para Schwartz (2003), o trabalho – ou seja, o fazer a atividade - é *uso de si pelos outros* e, no mesmo ato, *uso de si por si*, o que implica, para o trabalhador, como já dissemos, estar sempre renormalizando, por questionamentos, a prescrição dada por outros na empresa/instituição, a respeito de seu trabalho. O *trabalhar*, assim considerado, com a presença do sujeito na sua estruturação e ação, já é um *outro* trabalho, um modelo cuja captura, em termos de conceituação, é difícil de categorizar mesmo por prescritores da gestão.

A partir do ponto de vista de que o trabalho *prescrito* está distanciado do trabalho *real*, e de que a renormalização acontece a todo o momento pelo sujeito trabalhador, a gestão assume um papel que precisa considerar toda a questão do humano, sua variabilidade, a experiência anterior que movimenta o ser naquela atividade. Precisa dar conta de algo que, segundo Schwartz (2004), não parece

estar contido em *procedimentos estereotipados*: estarão em jogo, no trabalho, valores do *si* biológico, do *si* social, restrições de desempenho, de qualidade, enfim, arbitragens e critérios que alargam a dimensão da gestão, sem reinventá-la, mas obrigando-a a se transformar.

Ao considerarmos a proposição de que todo o trabalho, mesmo o mais operacional e mecânico deles, é sempre *uso de si*, e, simultaneamente, *uso de si por outros* (desde as normas institucionais e econômicas dadas até as mais simples instruções) e *uso de si por si* (porque ocorrem, na atividade, compromissos pessoais de micro-gestão), temos que essa negociação (do *uso de si*) apresenta-se complexa.

Segundo Schwartz (2004) podemos chamar esta negociação complexa de uma *dramática*²⁹, na qual a atividade se constitui como *um destino a viver* (SCHWARTZ, 2004). Sua gestão permeia campos imprecisos, heterogêneos, com variadas interfaces, com múltiplos registros, numa complexa negociação de *eficácias*³⁰, porque aí irão operar, de modo muito informal, confrontações e silêncios coletivos.

A gestão das *dramáticas*: negociação das negociações

²⁹ “Dramatique” segundo Schwartz (1998 e 2001) refere-se à situação na qual o indivíduo tem de fazer escolhas, decidir entre valores diferentes, e, muitas vezes, contraditórios. Uma *dramática* é um lugar onde acontece uma micro-história, verdadeira, real, mas essencialmente inaparente, onde cada indivíduo trabalhador se vê na obrigação de ter que fazer escolhas, ao decidir que orientação vai dar para sua atividade, e de que modo a fará. Para Schwartz (1998) afirmar que a atividade de trabalho é uma *dramatique* do uso de si significa não aceitar a proposição de que o trabalho é, para a maioria de quem o realiza, uma atividade restrita a uma simples execução, na qual sua pessoa não está realmente envolvida.

³⁰ Numerosos elementos relativos à intersubjetividade se manifestam tanto durante a ação quanto fora dela, e o termo *eficácia* envolve (i) o grau de apropriação de saberes conceitualizáveis, (ii) o grau de apreensão das dimensões propriamente históricas da situação e (iii) o debate de valores em que se vê o indivíduo dentro de seu trabalho particular. Esta avaliação constitui um problema real e, por motivos diversos, inclusive de caráter jurídico e de garantia da pessoa, é fundamental a negociação da *eficácia* com indivíduos (SCHWARTZ, 1998 e 2001). Nos últimos dez anos o termo “qualificação” vem sendo gradativamente substituído pela palavra “competência”, tanto para referir a respeito de questões de ajustes das pessoas às tarefas ou aos objetivos, como para buscar procedimentos/modelos para esta avaliação. O que se vê (Ibidem, 1998 e 2001) é que o conceito de “*eficácia*”, relacionado aos termos *qualificação/competência*, dificilmente poderá se enquadrar em grades de procedimentos, dada a diversidade infinita de registros/elementos que qualquer atividade de trabalho necessita articular.

Schwartz (2004) conceitua a gestão das dramáticas ou negociação de eficácias como uma *negociação de negociações*. Considera que essas negociações – e seus diversos níveis - são produtos de um desenho geralmente coletivo, ajustados com organogramas que acabam construindo, ou não, sinergias a partir de *éticas de serviço*, sempre por meio de uma forma de comunicação. A própria história do sujeito trabalhador conduz essa negociação: não se cuida mais, por exemplo, de pessoas num hospital, da mesma forma, depois de se passar por uma experiência de maternidade ou por alguma doença no próprio corpo ou no corpo de alguém muito querido (SCHWARTZ, 2004).

Como a atividade pressupõe risco, assumido pelos sujeitos coletivos e individuais na sua produção da experiência-ação, ocorre a mobilização de estruturas de memória e uma ultrapassagem deste domínio. Ao estarmos envolvidos numa atividade, como num evento, não se pode ter uma consciência total, nem sequer um domínio perfeito do que há de vir. As áreas de desenvolvimento da ação, da atividade, das representações, da memória, da consciência, do inconsciente, poderiam ligar-se entre si na instância que Schwartz (2004) denomina *corpo-si* (NOUROUDINE, 2004).

Para o referido autor (SCHWARTZ, 2003) *corpo-si* é a história, a memória sedimentada, organizada por circuitos pessoais, que, como uma matriz, também produz uma energia para o inédito, uma instância de transformação que dá suporte à produção e à transformação. Ancora-se na dimensão biológica e cultural do sujeito e produz uma avaliação, que sempre será baseada em critérios pessoais (NOUROUDINE, 2004). Dessa forma, a lógica de exatidão, que norteia a gestão do trabalho, que dispensa o agir do sujeito, mesmo que tenha a intenção de contenção de risco, acaba por privar a atividade das qualidades da experiência humana.

Se a atividade ou tarefa requer do sujeito, quotidianamente, muito mais recursos do que aquilo que é explicitado na prescrição do trabalho, a negociação da realidade particular frente à ação é o que determinará o seu grau de eficácia. E a gerência, antes compreendida como um pólo único responsável pela gestão, passa a ter que gerir um outro pólo de gestão em cada sujeito-trabalhador, e em cada esfera de famílias de atividades.

E todas essas *dramáticas dos usos de si*, que acompanham um debate sobre valores e normas, para a construção do trabalho, estão diretamente relacionadas a uma composição de competências, chamadas por Schwartz (2003) de *ingredientes*,

que, ao se misturarem, fazem, como num bolo, um todo homogêneo: (i) a capacidade humana de criar conceitos e conceber formas de atuação diferenciadas para controlar a variabilidade do meio; (ii) a mobilização de saberes já impregnados no corpo das pessoas, cujo aprendizado ocorreu pelo mergulho direto na experiência; (iii) a articulação dos conceitos e técnicas aprendidos com as situações singulares que pedem modificações desses instrumentos numa dialética; (iv) a relação entre a qualidade das dramáticas, a qualidade da dialética estabelecida e os valores a partir dos quais se constrói, individualmente, um meio de ação; (v) a não dissociação destes quatro ingredientes anteriores, com reconhecimento de sinais de regulação; (vi) e a emergência da Competência Coletiva.

Compreender essa dinâmica é aceitar que a complexidade da linguagem na atividade é um fato. O trabalho e a experiência do trabalhador em atividade são profundamente assinalados por uma linguagem numa outra dimensão, permeada de conceitos, saberes, técnicas, esquemas organizativos (SCHWARTZ, 2003). A dimensão languageira, no trabalho, é uma espécie de criação: é, portanto, uma atividade.

Ver no outro seu trabalho real, e não somente seu trabalho prescrito, desloca o ponto de vista de gestão, muda a lógica de redução do trabalho e a lógica de reduzir o outro apenas a instruções e normas, *ao que se exige desse outro*. Muda a gestão de competências. Mudam as dinâmicas dos trabalhos em grupo, táticos, estratégicos ou operacionais. Possibilita a visão da Complexidade, que o outro gerencia internamente para poder dar conta de todos os problemas em sua atividade. Transforma-se a relação coletiva e a relação de enquadramento (SCHWARTZ, 2003), o que pode dificultar relacionamentos, mas leva, ao mesmo tempo, via linguagem, ao modo de singularização da pessoa, que disponibiliza sua possibilidade de vir-a-ser no trabalho, antes reduzido ao seu prescrito.

2.4 Comunicação: sujeito e linguagem inseparáveis para sempre

Ao olharmos mais atentamente para a dinâmica da competência coletiva - como uma inteligência de grupo - percebemos que ela, de fato, não equivale apenas

à soma das competências individuais. Parece que ela se constitui numa resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais (SCHWARTZ, 2004) construída por equilíbrios singulares e provisórios que sinalizam que para fazer gestão, sob este ponto de vista, necessariamente há que se lidar com imprevisibilidades, heterogeneidades associadas, e incertezas, que surgem das relações. Para Le Boterf (2003)

A relação não existe *antes* dos indivíduos. O termo sinergia convém bem à compreensão da competência coletiva. Etimologicamente, do grego, ele se compõe de *syn* (junto) e de *ergos* (trabalho). É um *valor agregado*, e não uma soma. [...] Poder-se-ia dizer que a competência coletiva é estruturada como uma linguagem. Assim como o sentido emerge das frases construídas com palavras, a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais. Cada palavra tem um sentido, mas a frase produz um novo sentido que ultrapassa a soma de cada uma delas (LE BOTERF, 2003:229-230).

Se a competência coletiva *emerge*, como acontecem os movimentos, que possibilitam sua emergência? Parece que tudo acontece na interação, numa dinâmica singular, pertencente ao momento fugaz do *aqui-agora* de uma enunciação em grupo.

Nesse contexto, e tomando estes pressupostos como verdades possíveis, atuar no meio organizacional implica ir além dos modelos e conceitos tradicionais de linguagem, de sujeito, de interação. Implica, dentre outros conceitos, compreender a enunciação como ato, e a linguagem não mais como instrumento.

Mas, no universo organizacional, as ações, ainda hoje, são movimentadas a partir do esquema clássico de comunicação, representado pelo diagrama Emissor/Mensagem/Canal/Receptor (Modelo do Código). Tal modelo ancora-se na ideia de que o Emissor é fonte da mensagem enviada ao Receptor, Mensagem, esta, inserida num contexto a que se refere, compreendido pelo Receptor a partir de um código comum, num Canal. Transparece nesse modelo (TEIXEIRA, 2001) que a Comunicação não passa de uma mera codificação/decodificação entre duas figuras simétricas. Para essa autora, o Modelo do Código

[...] faz emergir a figura feliz de um ser falante que encontra sua segurança na certeza de que, se não houver ruído, a comunicação é plena [...] Seu modelo encerra uma compreensão passiva dos protagonistas da fala, meros identificadores de código, fonte intencional de uma mensagem expressa por uma língua-instrumento de comunicação (TEIXEIRA, 2001:64).

Morin (2005) relaciona comunicação à produção de conhecimento, admitindo não existir conhecimento sem tradução de signos, sem atividades de análise, de síntese, sem articulação de informações. A linguagem, o pensamento e a consciência são anteriores e indissociáveis das operações de conhecimento.

A linguagem humana é um sistema de dupla articulação [...] A consciência faz surgir uma ordem nova de reflexividade, em que o sujeito se vê e se concebe pelo espírito, pode considerar os próprios sentimentos, os próprios pensamentos, os próprios discursos. O pensamento opera a superação da computação pela “cogitação” e constitui essa ultrapassagem mesma, inseparável da linguagem e das possibilidades de consciência (MORIN, 2005:76).

Nesse sentido, Benveniste (1989) toma por objeto a enunciação, e não apenas a língua, para compreendermos estudos sobre linguagem. Ao afirmar a impossibilidade de enumerarmos todas as funções da linguagem, Benveniste justifica sua afirmação pelo simples fato de que, enumerando-as, teríamos que listar todas as realizações da fala, todas as atividades humanas individuais e em grupo, tudo o que o homem faz, pensa e fala, o que apenas, mais uma vez, nos manteria num *status* de estudo classificatório:

Antes de qualquer coisa, a linguagem significa, tal é seu caráter primordial, sua vocação original que transcende e explica todas as funções que ela assegura no meio humano. (...) para resumi-las em uma palavra, eu diria que, **bem antes de servir para comunicar, a linguagem serve para viver**. Se nós colocamos que à falta de linguagem não haveria nem possibilidade de sociedade, nem possibilidade de humanidade, é precisamente porque o próprio da linguagem é, antes de tudo, significar. Pela amplitude desta definição, pode-se medir a importância que deve caber à significação (BENVENISTE, 1989:222. Grifo nosso).

Bakhtin (2003), por sua vez, assinala a relação eu/outro como um princípio construtor do mundo real, que permite a junção de valores constitutivos de nossos atos, traduzidos ou previamente elaborados, em nossos enunciados, por contraposições:

A vida conhece dois centros de valores que são fundamentalmente e essencialmente diferentes, e ainda assim correlacionados um com o outro: eu mesmo e o outro; e é em torno desses centros que todos os momentos concretos do Ser são distribuídos e dispostos (BAKHTIN, 2003:22).

Benveniste (1995) admite a complexidade da fala humana e, por conseqüência, a complexidade do viver. Não pressupõe a ideia de ordem e de estabilidade do mundo, mas, sim, considera o movimento, a ligação com o outro, a abertura para exercitar novas interligações, o vir-a-ser, tornando evidente a inserção do sujeito na sua própria fala.

Questionando a existência da separação do sujeito e da linguagem, na interação humana realizada na fala, Benveniste (1995) afirma que “[...] é um homem falando que encontramos no mundo, um homem falando com outro homem, e a linguagem ensina a própria definição do homem” (BENVENISTE, 1995:285) .

Nesse sentido, a subjetividade se encontra em qualquer interação verbal/não-verbal, e, nesse sentido, todas as línguas parecem carregar a expressão do ser. O locutor movimenta a língua e dispõe de caracteres lingüísticos para isso, colocando-a em funcionamento por um ato individual de utilização (BENVENISTE, 1989). É por este ato individual, quando o locutor se introduz - o *Eu* se autoriza a dizer *Eu* - que a língua deixa de ser apenas possibilidade de língua e passa a fazer parte de uma instância de discurso, onde se inscreve um locutor, cuja voz atinge um ouvinte, e faz emergir uma outra enunciação de retorno. É por este ato que esse locutor implanta um outro diante de si, quer esteja esse outro presente ou ausente (BENVENISTE, 1989). .

A língua, nesse instante, é utilizada para expressar certa relação com o mundo (BENVENISTE, 1989): o locutor necessita referir pelo discurso, e o outro, por sua vez, possui a chance de co-referir. A referência, aquilo sobre o qual se fala, dessa forma, faz parte da própria enunciação.

O ato individual de apropriação da língua introduz aquele que fala em sua fala. A presença do locutor em sua enunciação faz com que cada instância do discurso constitua um centro de referência interno. Esta situação vai se manifestar por um jogo de formas específicas cuja função é de colocar o locutor em relação constante e necessária com sua enunciação (BENVENISTE, 1989:84).

É no ato de enunciação que aparecem, por exemplo, as formas que chamamos pronomes pessoais e demonstrativos (este, aqui, lá), denominadas pelo autor como uma classe de indivíduos lingüísticos que nascem de uma enunciação (BENVENISTE, 1989). A cada enunciação estas classes de indivíduos (os pronomes) se renovam, sempre a referir algo novo, instituídos por um sujeito. Cada

aqui, este, aquele proferido no discurso, carregará seu próprio e fugaz sentido, construído naquele dado momento, em função de um sujeito que refere, e de um outro que co-refere.

O mesmo acontece com o tempo: é a partir da enunciação que se instala a categoria do presente, e a partir do presente do discurso também se instauram os outros tempos, o *ontem* e o *amanhã*.

O homem não dispõe de nenhum outro meio de viver o “agora” e de torná-lo atual senão realizando-o pela inserção do discurso no mundo. [...] O presente formal [...] co-extensivo à nossa própria presença, imprime na consciência o sentimento de uma continuidade que denominamos “tempo” (BENVENISTE, 1989:85-86).

Assim como a enunciação instaura certas categorias de signos e os promove a sujeitos, também é responsável por dar condições a certas funções sintáticas. Ao utilizar a língua para se deslocar rumo a um interlocutor, na tentativa de influenciar, de alguma maneira, seu comportamento, o locutor tem a seu dispor uma grande variedade de formas, um aparelho de funções (BENVENISTE, 1989:86): a *interrogação*, que quer suscitar uma resposta; a *intimação*, que se estrutura sob uma forma de ordem ou de um apelo; a *asserção*, visando a comunicar uma certeza através do sim ou do não, instrumentos específicos que a exprimem ou que a implicam.

A referência: aquilo sobre o qual se fala

A noção de Referência – aquilo sobre o qual se fala, sendo um dado ou uma informação - sempre ocupa o debate filosófico, o lógico e o semântico em estudos de comunicação. Propostas tradicionais a respeito da referência defendem que o estudo do significado se ancora no conceito de verdade, ou seja, naquilo que se refere ao mundo. A referência, assim concebida, é o objeto no mundo, que pode ser alcançado através do sentido. Para a concepção tradicional de referência, o sentido de uma frase é, apenas, o que ela representa do mundo, acreditando-se na ilusão de uma correspondência entre palavras e coisas, o que significa acreditar que a

linguagem serve para designar o mundo. Tal ponto de vista, porém, pressupõe um mundo autônomo e deslocado do mundo interior de qualquer sujeito que se refira a ele, e considera que as representações lingüísticas – enunciados – são instruções que devem se ajustar adequadamente a esse mundo. Nesse contexto os signos, como as palavras, sozinhos são unidades que têm o poder de referir algo que lhe são exterior, abstraindo-se o ato mental ali implicado.

Mas pensar a língua como sendo um sistema de etiquetas auto-ajustáveis às coisas do mundo já não encontra uma unanimidade teórica. Uma outra concepção, na qual os sujeitos constroem suas próprias versões públicas das coisas do mundo (MONDADA E DUBOIS, 2003), por meio de práticas discursivas e cognitivas colocadas dentro de uma situação social e cultural dada, começa a se opor ao pensamento clássico lingüístico. Nesta configuração, os objetos e categorias de discurso – os referentes - que possibilitam a compreensão de mundo, não estão preexistentes, nem estão dados. Eles vão se elaborando e se transformando a cada contexto, e é de sua natureza ter certa instabilidade, o que se observa nas práticas das atividades verbais e escritas.

A língua, nesse sentido, está deixando de ser vista somente como sendo uma capacidade mental, totalmente correspondente à realidade do mundo, e a referência vem sendo considerada a partir de um conceito sociocognitivista, que privilegia não a relação entre palavras e coisas, mas a relação intersubjetiva – entre sujeitos - e social que se torna a grande responsável pelas várias versões públicas de mundo (MONDADA, 2003).

Para Salomão (2005) a cada fala reatualizamos nossas operações cognitivas, orientando-as dentro de uma moldura específica, social, física, mental, continuamente, em busca da construção de sentido, que será validado localmente. Para Morin (2005 e 2005b) o cérebro está sempre a memorizar não a percepção no seu conjunto, mas somente algumas marcas que estão inscritas em muitas zonas onde ocorrem atividades de cognição. A partir destas marcas, polilocalizadas numa região cerebral, na forma de lembranças de memórias e registradas de modo hologramático, será possível, no ato de fala, reconstituir seu todo e refazer uma percepção ou uma categorização, que será única, singular, a cada ato enunciativo.

Podemos observar o complexo trabalho de “auto-eco-organização” da nossa mente (MORIN, 2005) quando olhamos com atenção para diálogos informais de trabalho. Ali emergem entendimentos que parecem ser de um processamento

interior, num movimento de retroação sobre nós mesmos – nosso mundo de palavras – que retorna, depois, formulado na linguagem. A transcrição que segue, de um fragmento de diálogo (SALOMÃO, 2005) entre uma Benzedeira e uma Entrevistadora universitária, nos arredores de Brasília, pode ilustrar o que acontece nesse contexto.

- 1 Benzedeira:** Outros traz um agradinho, um sabão assim
2 Entrevistadora: Traz o quê?
3 Benzedeira: Traz um agradinho de – alimento, né?
4 Entrevistadora: Como é que a senhora chama?
5 Benzedeira: Conceição Moreira
6 Entrevistadora: Não!
7 Benzedeira: Ah!

A Entrevistadora busca o sentido de agradinho (**2**: Traz o quê? E em **4**: Como é que a senhora chama?). Mas a construção de fala usada pela Entrevistadora também dá a entender à Benzedeira que ela está solicitando qual é seu nome, num pedido pela identificação pessoal de quem está sendo entrevistado. A Benzedeira, sentindo-se situada num evento em forma/moldura de entrevista, responde - computa, cogita e usa a linguagem a partir de sua realidade perceptiva - com seu nome completo (**5**: Conceição Moreira). A Entrevistadora manifesta imediatamente seu desapontamento (**6**: Não!) e, em seguida, a Benzedeira se dá conta disso, reorganizando seu pensamento para voltar a se situar na fala (**7**: Ah!).

Fica evidente, aqui, que não é o *código* compartilhado, a língua, que determina a solução para este entendimento localizado. Mais algumas frases deveriam ter sido ditas entre os enunciados **6** e **7** para se imaginar que o código em circulação no canal de comunicação seria o grande responsável pela organização do pensamento. Então, nos modelos de análise que se centram na linguagem como código – Modelo do Código -, não encontramos a explicação para essa produção de sentido. Por outro lado, estudos de inspiração interacional ou discursiva (MARCUSCHI, 2001 e SALOMÃO, 2005) têm buscado explicar a produção de sentido como um espaço cooperativo dos participantes na cena enunciativa.

Neste outro exemplo que segue – um diálogo entre uma Moça (de 27 anos) que chega com seu carro a um posto de gasolina, e o Frentista (de 29 anos) –

podemos observar que, durante a construção do entendimento acontece certa instabilidade no caminho que conduz à construção de sentido (MARCUSCHI, 2003).

Moça: Quer verificar água da bateria por favor.
Frentista: Um momentinho moça (...) está baixa (...) vai pegar uma meia garrafa.
Moça: Quanto é a garrafa?
Frentista: É vinte e cinco (...) o resto você guarda que serve para outra vez.
Moça: O senhor quer verificar o óleo também? (...)
Frentista: O óleo tá bom (...) tá um bocado sujo mas ainda agüenta uns dias.
Moça: Se tiver muito sujo, melhor mudar logo.
Frentista: Olhe aqui (...) está preto já mas ele ainda tem visgo.
Moça: Visgo como?
Frentista: Ainda tá grosso assim (...) quando ele tá ralo não presta mais.
Moça: Então deixa (...) na semana que vem eu troco (...) dá uma limpadinha no vidro por favor.

A moça, apesar de reconhecer a frase (código) “ainda tem visgo”, desconhecia o seu significado, e esta falta seria suficiente para não ser possível a produção de sentido. Mas a ação de interação entre eles preencheu o sentido, resolvendo-se o problema pela explicação – uma entrega de si - do frentista.

Parece que relações referenciais se realizam numa dimensão cognitiva, por desdobramentos do discurso em outros planos, de natureza temporária, chamados de espaços mentais (SALOMÃO, 2005). Para MORIN (2005) estes espaços são ocupados por uma computação viva entre operações cognitivas, que pressupõem (i) um mundo físico/energético, feito de impulsos físicos que mobilizam nossos receptores sensoriais; (ii) uma atividade biológica inscrita neste mundo físico, feita por circuitos bio-eleto-químicos que se traduzem em representações, depois em noções e logo em ideias; (iii) e uma relação dialógica auto-eco-organizadora, a qual possibilita que se elabore um conhecimento objetivo (MORIN, 2005).

Estes espaços mentais vão se constituindo por herança de modelos culturais do sujeito, de *scripts*, de esquemas conceituais, ou mesmo de outros espaços mentais anteriormente originados. Constituem o nível de realidade de cada sujeito no mundo. Possuem especificações que serão sempre parciais, e atendem necessidades de comunicação que pertencem a enquadramentos específicos de cada momento. Sem esse trabalho cognitivo, no qual buscamos informações implícitas e inferenciais, a enunciação seria, de fato, incompreensível. As coisas do mundo são, para nós, apenas âncoras onde nos apoiamos para integrar conceitos,

e através delas conseguimos, como sujeitos, recriar nossa experiência mental dando forma à nossa subjetividade.

Nesse sentido, a realidade do sujeito está na realidade do mundo, mas não como no pressuposto cartesiano, que separava bem os universos do sujeito e do objeto. As realidades do sujeito e do mundo estão numa conjunção indissociável entre elas (MORIN, 2005 e 1977), alimentadas por um circuito reflexivo, onde uma é produto e ao mesmo tempo produtora da outra, sendo uma absolutamente inerente à outra. Nossa percepção, nossas representações, nossos enquadramentos de formas e palavras, em situações quotidianas, mesmo sendo antagônicas, recorrem umas às outras.

Há, portanto, um circuito reflexivo constante entre palavras, pensamento e mundo. No trecho dos diálogos as operações de associação e dissociação se transformaram em conjunção, afirmação, negação, distribuição. Considerados internamente, muitos enunciados e proposições (MORIN, 2005 e 2008) geram um juízo, como uma faculdade de pensar um particular dentro do universal, e buscar o universal a partir de um particular, que vai se estabelecendo.

Em outro fragmento de conversa realizada em reunião de trabalho³¹, podemos perceber mais aspectos deste movimento de construção de sentidos entre sujeitos, numa constante computação/cogitação viva, para buscar resolver problemas do viver surgidos no aqui-e-agora da vida do trabalho. No exemplo que seguem, nota-se a desorganização permanente que se auto-organiza, com a máquina viva – espírito e cérebro – produzindo seus próprios componentes a partir de sua auto-organização (MORIN, 2005).

- Gestor 1:** Mas eu acho que a... o intervalo de uma semana... duas semanas que alguém tire de férias.... se o padrinho tirar não é: comprometedor
- Gestor 2:** [Não não é não]
- Gestor 3:** [Não não é não]
- Gestor 4:** [Mas se tiver um evento desses de avaliação...]
- Gestor 3:** [É]
- Gestor 5:** [É coisa disso aí é complicado.]
- Gestor 1:** [E aí tudo] bem né.
- Gestor 2:** [Não é todos os dias...isso é um acompanhamento sutil....assim]
- Gestor 5:** É.. esse acompanhamento é.

³¹ Fragmentos de material de pesquisa realizada pela autora sobre o fenômeno da emergência da competência coletiva de um grupo em reuniões de trabalho, no Mestrado em Linguística Aplicada, PPG em Comunicação/UNISINOS/CAPES/ CNPQ/2005.

Neste fragmento, os participantes - 5 gestores de uma empresa - estavam combinando uma forma de organizar certa atividade de capacitação a empregados novos. Todos usavam o mesmo referente – falavam da capacitação - conhecido amplamente pelo grupo. Durante a construção da solução/síntese, ao invés de se observar um discurso organizado, com processamento linear de informação, com código de linguagem estruturado em frases completas e bem feitas, percebe-se uma natural instabilidade das categorias cognitivas e lingüísticas, fruto de movimentos intersubjetivos, estruturantes dos sujeitos que ali estão em cooperação e busca de entendimento. Na verdade, longe de indicar confusão e falta de objetividade, o diálogo parece indicar posições enunciativas que vão sendo intersubjetivamente negociadas. Esta movimentação evidencia que o sentido se produz a partir do encontro entre níveis de realidade diferentes – um “eu” e um “tu” – e singulares, que processam universos interiores de imagens e formas próprias, construída por divergências, por interrupções e pequenos tumultos, com pouquíssima informação circulando.

Na completa “bagunça” de vozes, mas em total sinergia de construção de respostas, percebemos movimentos onde a referência – objeto do mundo – vai se constituindo. Na busca desta unidade de sentido, “[...] nossa mente percebe por tradução (estímulos externos) e por reconstrução, sob forma de representação mental. [...] a realidade da imagem e a imagem da realidade ainda estão profundamente confundidos e [...] embora separados, comunicam-se secretamente” (MORIN, 2008: 104-105).

Parece ser assim que emerge a competência coletiva, via interações. A Entrevistadora e a Benzedeira, a Moça e o Frentista, assim como os Gestores em reunião, todos buscam construir um entendimento que acontece mais por movimentos internos de entrega e colaboração com o outro, do que por precisão na decodificação daquilo que está sendo dito por um código – língua – expresso em frases completas. Ao olharmos mais atentamente para a dinâmica do entendimento entre estes participantes que discutem seu trabalho, percebemos que, de fato, a competência para achar a solução não equivale apenas à soma das competências individuais estruturadas linearmente. A competência é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as várias vozes que se estabelecem na dinâmica da intersubjetividade. Para Le Boterf (2003) “[...] Não há, portanto, totalidades estruturadas, se entendermos por isso totalidades concretas

cuja realidade dependeria de sua organização. O que existem são indivíduos que podem entrar em diversas relações uns com os outros”. (LE BOTERF, 2003:229).

2.5 O diálogo como dinâmica de forças

Para Bakhtin (2002),

Na realidade, não são palavras o que pronunciamos e escutamos, mas verdades ou mentiras, coisas boas e coisas más, importantes e triviais, agradáveis e desagradáveis, etc. A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial. É assim que compreendemos as palavras e reagimos àquelas que despertam em nós ressonâncias ideológicas ou concernentes à vida (BAKHTIN, 2002:95).

Os estudos de linguagem do Círculo de Bakhtin (FARACO, 2003) entendem o diálogo num contexto maior, abrindo o entendimento para uma significação social que designa consenso, solução de conflitos, entendimento, acordo. Para Bakhtin (2002) as relações dialógicas também geram dissonâncias e multissonâncias. *Um tenso combate dialógico ocorre nas fronteiras* – esta é a sua dinâmica. Daí pode resultar não só o consenso, a convergência, o acordo, a fusão, mas a divergência, o embate, o desacordo, a recusa. Um verdadeiro simpósio universal (BAKHTIN, 2002).

De fato, qualquer enunciado concreto, de um modo ou outro, ou em um grau ou outro, faz uma declaração de acordo ou de desacordo com alguma coisa. Os contextos não estão apenas justapostos, como se alheios uns aos outros, mas encontram-se num estado de tensão constante, ou de interação e conflitos ininterruptos (BAKHTIN, 2002:80).

Os autores do Círculo de Bakhtin entendem as relações dialógicas como *espaços de tensão* entre enunciados, que se movimentam, ou se tensionam (FARACO, 2003). Bakhtin (2002) acredita que, mesmo quando há, na responsividade, uma ampla e compartilhada adesão, ainda assim a tensão existe, ao menos entre as várias vozes sociais, que determinaram e optaram por concordar. Em qualquer enunciado atuam *forças centrípetas*, que buscam impor uma certa centralização por sobre um plurilinguismo histórico, que são monológicas, mas dialogizadas ao mesmo tempo; e *forças centrífugas*, que corroem continuamente as

tendências centralizadoras, pela paródia, pelo riso, pela ironia, pela polêmica explícita ou velada, pela sobreposição de vozes.

Bakhtin (2002) aponta para a existência permanente destas forças, que movimentam jogos de poder, num simpósio universal, entendido como um vasto espaço de luta entre as vozes sociais. Se o processo dialógico é tido como infinito, inesgotável, sempre haverá, então, a corrosão das forças centrífugas, minando os esforços de centralização discursiva, e das forças centrípetas, ficando impossível a superação definitiva das contradições. Este tensionamento parece ser inerente ao diálogo, e começa a ser considerado por novos modelos de fazer gestão de grupos.

Na comunicação – e, em especial, na comunicação verbal - que se inscreve dentro das organizações, nas infindáveis faces que a comunicação organizacional contém, a complexidade destas forças estará instalada. Segundo Silva (2008)

A arte da relação, portanto, é a arte de juntar, associar, articular, potencializar e vincular organicamente elementos que teriam tudo para permanecer separados e em franca oposição. No ambiente das relações de trabalho, nas organizações voltadas para o maior rendimento, encontram-se reunidos o melhor e o pior dos homens: vaidade, inveja, desejos, valores, ambições, projetos [...]. A complexidade entra em campo para assegurar um 'harmonia conflitual' [...], a auto-eco-regeneração-produção-criação-reinvenção da máquina social humana. Viver em relação é inventar a relação a cada dia a partir de elementos que, mesmo sendo iguais, movimentam-se e criam novos arranjos a cada momento. Na expressão Comunicação Organizacional há um programa complexo embutido: comunicar e organizar (SILVA, 2008:7-8)

Se a linguagem, e a linguagem nas organizações, não é um instrumento criado pelo homem, mas se constitui no próprio homem, que se estrutura e se configura a cada momento (BENVENISTE, 1995), temos que, sob este ponto de vista, dialogar com o *outro* não parece ser apenas decodificar o código falado, decifrando palavras: é compreendê-lo, é dar-lhe atenção, é deslocar-se até o seu mundo subjetivo e retornar modificado pela viagem, é viver a intersubjetividade, é estar dentro do infinito *simpósio universal* humano de Bakhtin (2002).

O espaço organizacional, então, acaba por ser um espaço dinâmico, que seguidamente é reelaborado nos discursos/atividades dos envolvidos neste *simpósio*. Em relação a esse aspecto, parecem concordar tanto lingüistas como

filósofos³², como também alguns teóricos que se dedicam a estudar o trabalho e a gestão³³. Falas do cotidiano do trabalho se apresentam emaranhadas, muitas vezes em unidades contraditórias e tensas entre duas tendências opostas: as *forças centrípetas* e as *forças centrífugas*. Esta tensão de forças não tem predomínio, parecendo haver sempre uma transgressão dos sujeitos em relação ao quadro fixo das condutas observáveis. Quando observamos fragmentos de diálogos de trabalho percebemos que as trocas verbais são como trocas de atividades, que trazem desequilíbrios, incoerências e contradições, mas desempenham, segundo Fäita (2005), um papel motor na evolução da própria troca e continuidade de enunciados. Para o autor, “é bem o desequilíbrio que provoca o progresso (avanço) da relação com o outro no diálogo” (FÄITA, 2000:17)

E assim parece acontecer a comunicação que classificamos como organizacional, segundo Baldissera (2008):

[...] Para além da fala autorizada, a comunicação organizacional [...] também compreende a comunicação que se dá nas fissuras, nas resistências, nas zonas de escuridão, nas transversalidades, nos lugares de interdição e das fugas. Contempla a dispersão, as transações, os ruídos, as contradições, o diálogo, a diversidade, a rebeldia. Constitui-se de imprevisibilidade, do impensado, do não planejado, do acaso, da incerteza (BALDISSERA, 2008:47).

Nesse sentido, a respeito da comunicação de, no e sobre o trabalho, que se dá a todo o momento no universo organizacional, podemos inferir que³⁴ (i) a comunicação verbal correta, objetiva, estruturada, parece ser uma idealização externa ao sujeito que fala; (ii) a preocupação com a produção de uma fala que dê conta da exaustividade de um tema, com conteúdo fundamentalmente informacional, não parece ser o meio mais indicado para favorecer a emergência de

³² Bakhtin (2000), Benveniste (1995), Vygotsky (1989 e 1987), Santos (2000 e 1987), Dufour (2000), Fäita (2002), Mondada (2003), Marcuschi (2003), Teixeira (2001), Faraco (2003), entre outros.

³³ Zarifian (2001), Wheatley (1996), Schwartz (1997), Morgan (2000), Nonaka (1994e 2000), Senge (1990 e 2007), Sandberg (2000), Le boterf (2003), Chanlat (1996), Bitencourt (2004) e Argyris (1992).

³⁴ Esta interpretação é parte de resultado de análise de pesquisa, em mestrado em Linguística Aplicada, pela autora, em 2005. O corpus analisado se constituiu de 60 horas de reuniões de trabalho gravadas, entre grupo de gestores de uma área da empresa analisada, investigando a forma da emergência da competência coletiva. A conclusão de pesquisa foi de que ela parece emergir por movimentos intersubjetivos de enunciações, na busca de construção de sentidos, mais do que pelas próprias informações/conhecimentos circulando nos diálogos.

sinergias ou de competências coletivas em conversas de trabalho; (iii) qualquer enunciado parece ser uma unidade contraditória e tensa de duas tendências opostas da vida verbal: as forças centrípetas e as forças centrífugas; (iv) forças centrípetas atuam em enunciados fechados à percepção de outras vozes que não sejam as de seu autor e acabam dificultando o *uso de si* (por si e pelo outro); (v) forças centrífugas atuam em enunciados que corroem continuamente a tendência centralizadora e favorecem, de qualquer maneira como se apresentem, a sinergia; (vi) instabilidades, titubeações, em geral consideradas por quem conduz uma reunião ou um treinamento, como falta de precisão ou de foco, dificuldades de nomear e erros, parecem ser inerentes às práticas discursivas, e indicam posições enunciativas que vão, intersubjetivamente, se auto-negociando; (vii) movimentos em espiral, caóticos e não lineares, com sobreposições de falas, parecem ser, mesmo, constitutivos das trocas verbais.

A enunciação expressa a realidade do sujeito que enuncia, e, por isso, a intersubjetividade, além de perpassar toda a noção de referência - que é, em última análise, o sentido - acaba por ser a própria realidade das trocas de estruturação das realidades dos sujeitos, e promove, efetivamente, a construção do conhecimento. Parece ser no *ato enunciativo* - lugar de inscrição de um *eu* que institui diante de si o *outro (tu)* para falar de algo (*ele*) - que a língua se transforma em discurso e que o sujeito se instala no mundo. Talvez a apreensão deste momento, totalmente volátil e fugaz, onde a palavra é ato, possibilite novos entendimentos sobre a emergência da competência coletiva, tida como um momento Ba, um diferencial competitivo buscado incessantemente pelos mais variados modelos de gestão na atualidade.

Completando estas considerações, Dufour (2000), interpretando Benveniste, afirma que *eu-tu/ele* (*ele* como sendo aquilo do qual se fala, ou seja, o referente) constituem uma trindade natural, constante nas interações do viver; é nessa trindade que o discurso acontece, sem ela, ficaria no meio de falas vazias de sentido.

Ao considerarmos estas proposições a respeito da inseparabilidade do sujeito e sua linguagem, no meio organizacional, poderemos possibilitar outra compreensão da singularidade que comporta o trabalho, podendo advir, daí, um resgate, no homem, do valor pela sua produção, possibilitando-lhe unir a ruptura antiga entre

trabalho e cuidado, revalorizando sua expressão e sua fala e prestigiada sua cultura e identidade, que, pela falta que fazem, muitas vezes denunciam uma condição de opressão, a expor medos e fragilidades deste sujeito trabalhador.

É nesse contexto que começamos a compor, por sínteses, a partir deste ponto do trabalho de pesquisa, elementos para visualização do emoldramento do quadro/tapeçaria/pintura que irá compor este estudo.

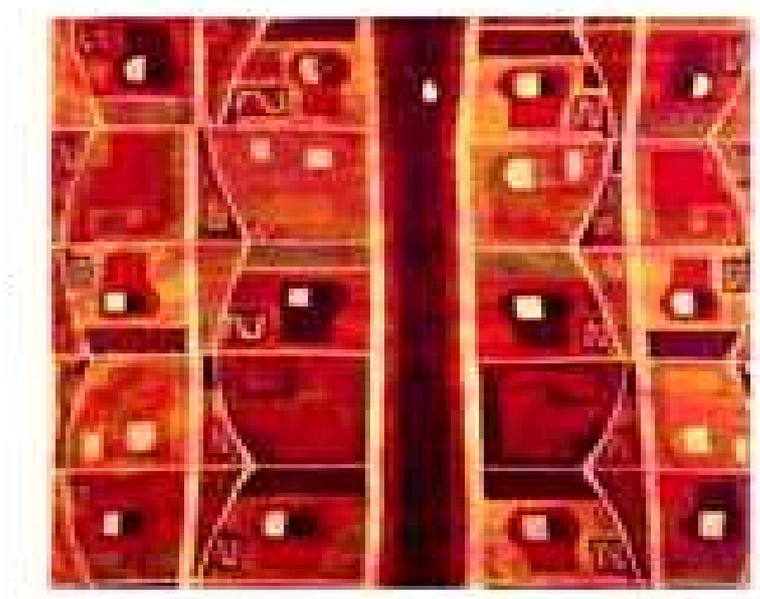
2.6 Uma metalinguagem para produzir sínteses

Com o propósito de construir síntese – como uma operação mental que procede do simples para o complexo – para uma visão relativa a um saber comum (MAFFESOLI, 2007), iniciamos, ao final deste capítulo, a construção metafórica do que aqui está sendo tecido.

Como metalinguagem - uma reflexão para um pouco além da linguagem deste trabalho – iremos des-en-cobrir (SILVA, 2010), para re-tecer sob o ponto de vista do Paradigma da Complexidade, uma tapeçaria feita por habitantes do Peru entre 400 e 900 d.C., ilustrada na Figura 9, a seguir.

FIGURA 9

**Manta de artista
primitivo peruano,
tecida entre 400 a 900
d.C.**

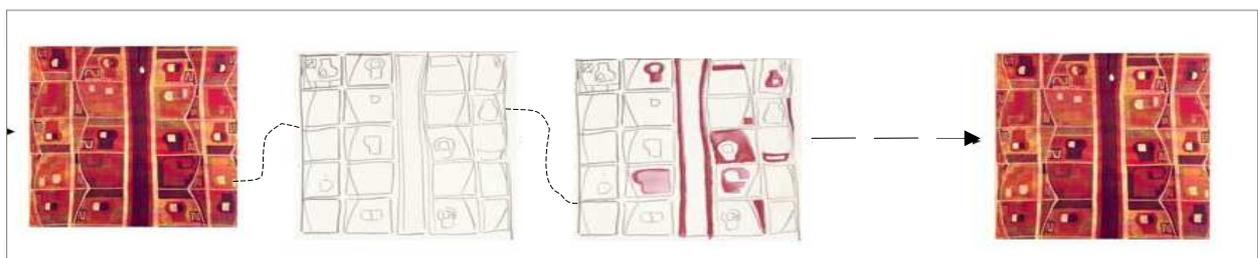


Fonte: LOMELL, 1966.

A manta, com motivo de olhos de onça, em algodão e lã e com 1,03m de altura, é uma tapeçaria abstrata (LOMMEL, 1966) que se confunde com os desenhos têxteis avançados de hoje, e ilustra o grau de abstração sutil e complexo a que um artista “primitivo” pode levar um motivo básico e simples como, no caso, cabeças de onça com olhos fixos. No âmbito de orientação semiótica de signos (CHEVALIER, 1995) os olhos são símbolos do conjunto de percepções exteriores; significam a contemplação da certeza; são usados para designar a intuição, como um sentido pré-racional da verdade; e associados às noções de divindade, magia e perigo. Cabe salientar que, nesse contexto, alguns olhos/olhares de animais eram temidos por povos primitivos pela força que continham.

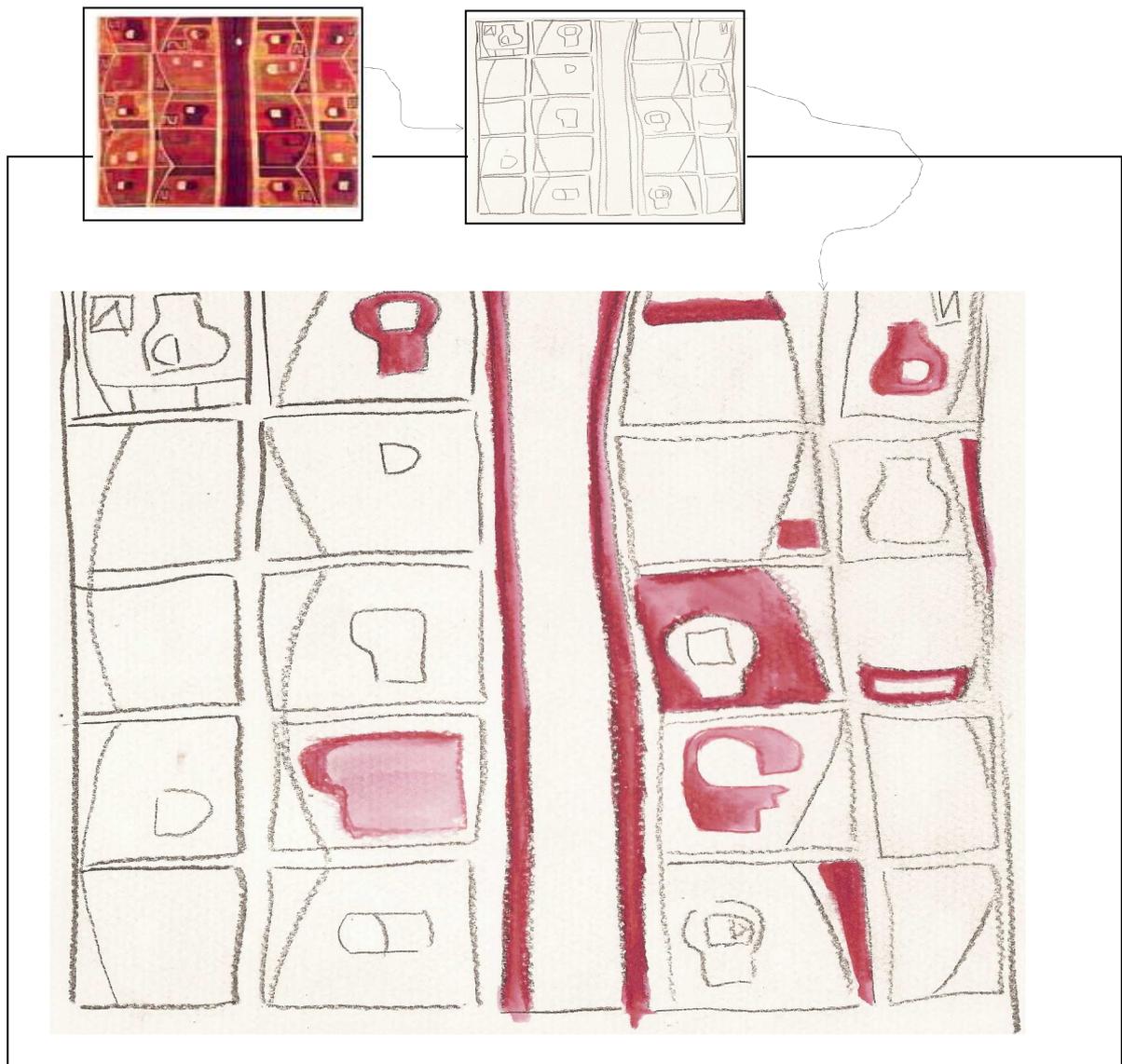
A aproximação do tema deste estudo com a estética da tapeçaria primitiva quer trazer algo que não aparece a primeira vista, como um redescobrimto de traços de conhecimento empírico da natureza da comunicação, via costuras transdisciplinares acadêmicas. O olhar, retratado pelo artista peruano há muitos séculos atrás, tecido fio a fio e cor a cor, permite antever, neste trabalho de pesquisa, que parece estar instalado entre o nosso olhar e o olhar do outro a possibilidade de estabelecimento de campos de atenção e intenção, onde flui uma comunicação sofisticada, criadora de campos de evolução. Nessa configuração, a construção metafórica, aqui, irá decompor a tapeçaria para re-tecê-la, olhando o universo trazido pela pesquisa pela ótica da Complexidade, tendo em vista desencobrir/desvelar a relação possível entre (i) a criação de competência coletiva, (ii) a forma de comunicação que a Intervenção Apreciativa pode ou não instituir e (iii) a formação de campos de ressonância mórfica. A Figura 10 ilustra este movimento.

FIGURA 10
Percurso de decomposição/re-composição para desvelar/revelar



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse contexto, iniciamos a tessitura dos primeiros fios e primeiras cores que nos parecem pertencer ao quadro que está sendo desenhado. Como um subtítulo de uma primeira síntese daquilo que vimos até aqui, e de modo metafórico, chamaremos estes fios de **Produção de sentido e desempenho via relações intersubjetivas.**



Conversas *de, no* e *sobre* o trabalho são, hoje, o próprio trabalho. Isso implica construção de significados e sentidos coletivos, onde a comunicação aparece como a grande responsável para convergências de interesses e ideias.

Grupos são sempre únicos e não sobrevivem sem produzir sentidos, processo que se relaciona a construir identidade via ações e discursos, criando (ou não) ambientes sensíveis a sinais, e guiando-se sempre por algo plausível, não pela verdade. Produzir sentido passa, portanto, de um esquema individual interpretativo da realidade à construção de um universo coletivo, cuja estabilidade é relativa, a partir de um mundo no qual tudo é fluido e imerso na volatilidade das situações de trabalho. Pesquisas recentes mostram que o desempenho das pessoas não é diretamente influenciado pelas condições externas, mas definido, principalmente, pelo modo como os envolvidos produzem entendimento compartilhado e tecem redes de significação. Isso resulta num ambiente organizacional interpretado, traduzido razoavelmente, e instável, com significados comuns dentro de um mar de ambigüidades.

A garantia da qualidade das interações para o desempenho não poderá se efetivar com um gerenciamento tradicional, que pode assegurar apenas processos e operações. Implica aceitar um modo paradigmático diferente de ver o trabalho. Fazer gestão em interações é gerenciar ações recíprocas, que atuam mudando a ação do outro, sempre num âmbito de soluções imprevistas, do novo, e de caráter inconcluso, incompleto, contrário à disciplinarização de conteúdos, à separação de tarefas em partes que desprezam seu sentido global, à individualização e à verticalização hierárquica, enfim, diferente daquilo que o paradigma racionalista sempre definiu como *certo*.

Produzir conhecimento *de, no e sobre* o trabalho, no ambiente das organizações, precisa considerar indivíduos interagindo em grupos e em processos de aprendizagem informal, o que cria campos de alta sinergia comunicacional, como os momentos BA, capazes de ampliar consciência do todo do trabalho. Com autonomia para construir o seu trabalho real, na entrega do *uso de si*, o indivíduo se reinventa e reinventa seu trabalho prescrito, mobilizando tudo o que ele é e tem: seu si biológico e social, e sua composição de competências de sujeito, vivendo, internamente, sua dramática.

A linguagem é o próprio sujeito, que comunica, instalando o aqui e o agora frente a quem se refere. Nesse sentido, sujeito e linguagem são inseparáveis, e a ação de comunicar vai servir, principalmente, para viver o trabalho. Em meio a ditos e não ditos vamos produzindo sentidos, também no universo do trabalho, onde emergem possibilidades para que possamos vir-a-ser.

3 OUTRA LÓGICA PARA APREENSÃO DA REALIDADE

Num momento em que vivemos uma das maiores crises de fragmentação – talvez irreversível³⁵ - dentro da história da humanidade, emergem outras lógicas para o universo das relações do trabalho e do conhecimento. Lógicas que possam viabilizar a manutenção de padrões não lineares de organização³⁶, que exigem realimentação, que emergem de conceitos desenvolvidos pelas teorias da Complexidade, coerente com o movimento do *vindo a ser o vir-a-ser*³⁷.

3.1 A terceira possibilidade entre duas antagônicas

A ciência ocidental ignorou um fenômeno importante, sistêmico, feito de partes diferentes, que, segundo Morin (2003)

[...] é produtor de qualidades que não existiriam se as partes estivessem isoladas umas das outras. É isto que podemos chamar de “emergências”. Por exemplo, somos a vida. O ser humano é constituído de moléculas. [...] Nenhuma destas macromoléculas tem, por si só, as qualidades que dão a vida; a organização viva, feita destas moléculas, organização complexa, tem um certo número de qualidades que emergem, qualidades de autoprodução, de auto-reprodução, autodesenvolvimento, comunicação, movimento, etc. Não podemos, portanto compreender o ser humano apenas através dos elementos que o constituem (MORIN, 2003:15).

³⁵ Santos (2000) aponta como profunda e irreversível a crise instalada no modelo desenhado pela racionalidade científica. Segundo o autor, o paradigma que emerge ainda não pode ser claramente visualizado, mas, “desde já, se pode afirmar com segurança que colapsarão as distinções básicas em que se assenta o paradigma dominante” (SANTOS, 2000:23-28), do tipo natureza/cultura, humano/animal, conhecimento científico/senso comum.

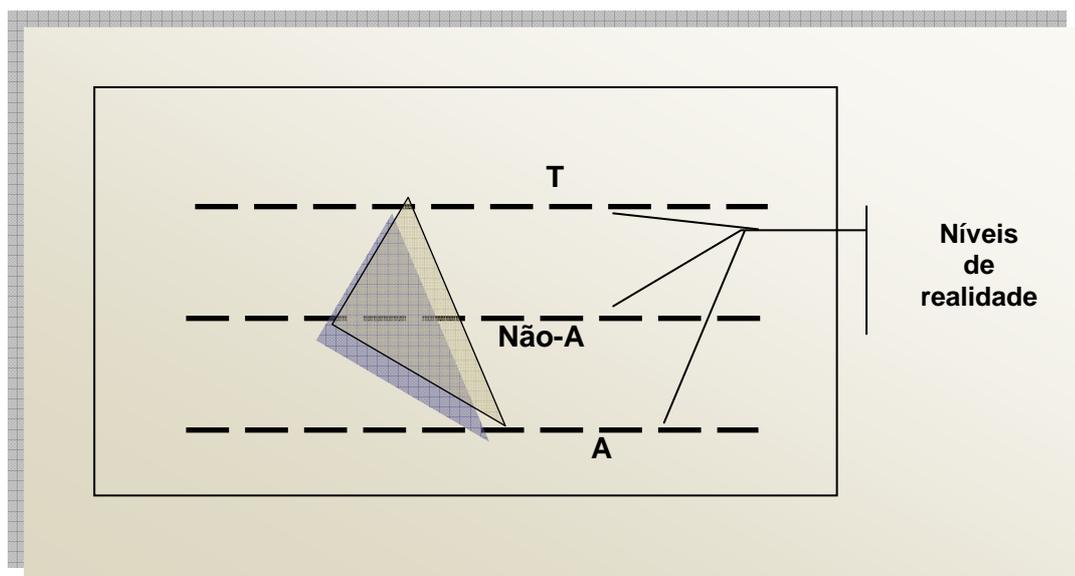
³⁶ Weil e outros (1993) apontam a crise paradigmática da fragmentação, em que submergem escolas, universidades, instituições públicas, empresas e, sobretudo, o ser de cada um, também dissociado em vida instintiva, emocional, mental e espiritual, e em constante conflito. Propõe um movimento de renovação, com uma nova terminologia: integração, sistema, holística, interface, parceria, correlacionamento de matérias, interdisciplinaridade, transdisciplinaridade, dentre outros conceitos.

³⁷ Wheatley e Keller-Rogers (1996), teóricos de gestão, assinalam que a vida, por estar sempre em movimento, está “[...] sempre vindo a ser o vir-a-ser. A vida se movimenta em espirais para dentro, a fim de criar o eu, e para fora. a fim de criar o mundo. Nós nos voltamos para dentro para dar à luz um eu. Então, o eu se expande para fora, buscando outros eus, unindo-se a eles. Sistemas se criam e a expansão e o desejo se organizam em formas significativas e complexas” (WHEATLEY e KELLER-ROGERS, 1996: 88).

Durante dois milênios o ser humano esteve firme na crença de que a lógica fosse única, sem possibilidades de mutação, dada como verdade definitiva, eterna, imutável, inerente à capacidade humana de pensar. Imperou o domínio da Lógica Clássica, cujos pares referentes ao valor de verdade são sempre contraditórios e excludentes: a noite não é o dia, o bem não é o mal, A é oposto a não-A (NICOLESCU, 1999).

Mas a lógica da física quântica alterou essa forma de pensar ao introduzir outros valores de verdade onde só havia o par binário A e não-A. A lógica quântica introduziu a questão das possibilidades de uma terceira coisa, a surgir, a partir da junção de outras duas consideradas excludentes uma à outra. Lupasco (1996) evidenciou a Lógica do Terceiro Incluído/LTI, trazendo três valores de verdade (A, não-A e T), não contraditórios, formalizáveis, compreendidos a partir do conceito de *níveis de realidade*, nos quais transita um terceiro termo T, que é, ao mesmo tempo, uma coisa e outra coisa também, é A e não-A. Uma tentativa de visualização destes três níveis de realidade está na Figura 11:

FIGURA 11
Representação da Lógica do Terceiro Incluído – LTI

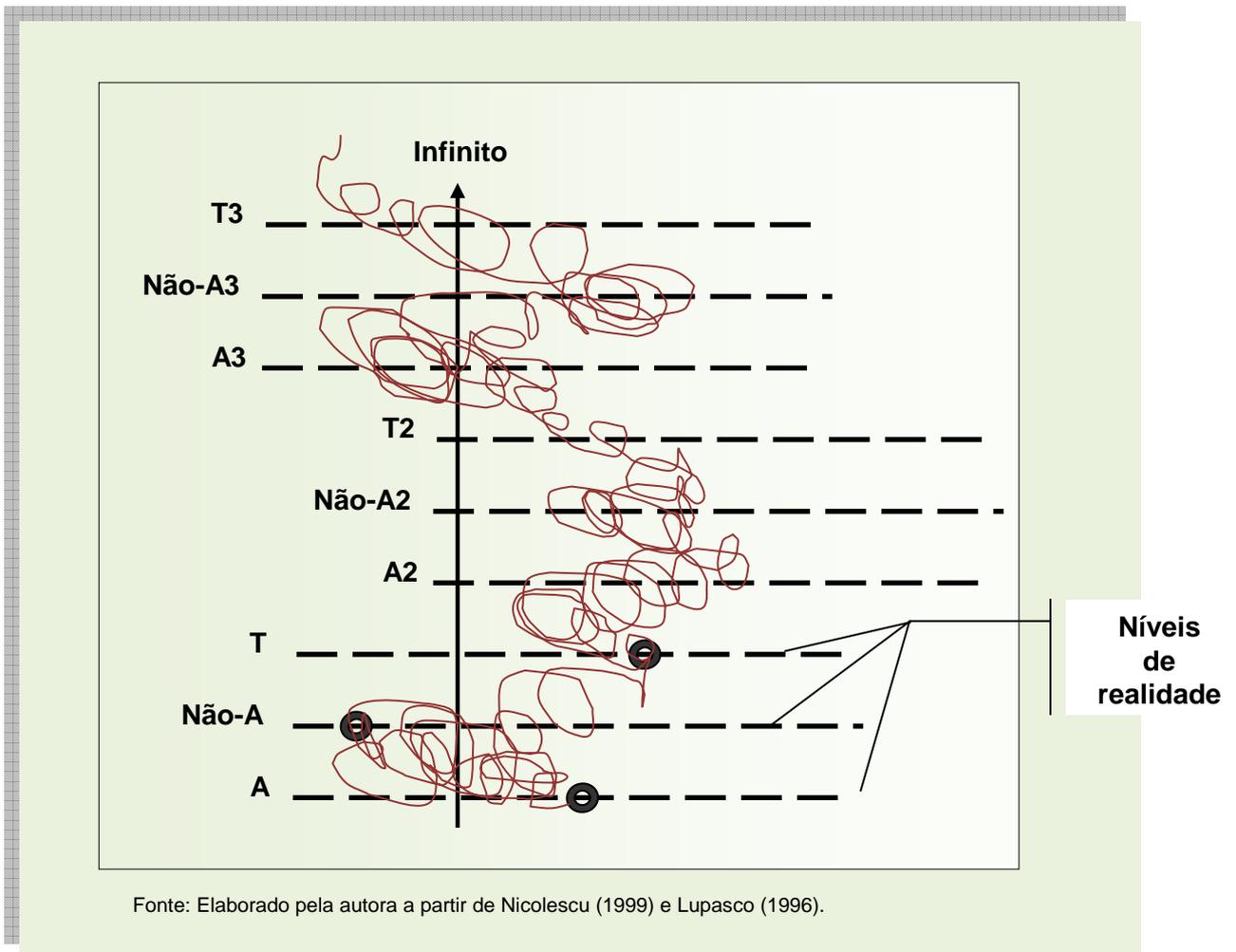


Fonte: Elaborado pela autora a partir de Nicolescu (1999) e Lupasco (1996).

Os três termos da LTI – Lógica do Terceiro Incluído (*A*, *Não-A* e *T*) e seus dinamismos estão associados a um triângulo, no qual cada ângulo situa-se em um Nível de Realidade. Ao ficarmos apenas em um dos níveis de realidade, qualquer manifestação será uma luta entre dois elementos contraditórios. É o terceiro dinamismo, na zona *T*, num outro nível de realidade, que une e permite a percepção daquilo que antes era contraditório como sendo não-contraditório (NICOLESCU, 1999) passando a ser complementar.

A movimentação entre esses três planos de realidade se dá por espirais contínuas, desordenadas e aparentemente confusas, passando por momentos de convergência e por momentos de divergência, alternando alta e baixa interatividade, mas conseguindo um deslocamento rumo a um terceiro plano, onde uma terceira possibilidade - um Terceiro - começa a existir. Não há exclusão de elementos.

FIGURA 12
Dinâmica da LTI dentro da nossa percepção de realidade



De acordo com Nicolescu (1999), a LTI pode descrever a coerência entre os Níveis de Realidade por um processo interativo, em etapas, conforme representação da Figura 12: inicialmente um par de contraditórios (A e não-A) situado em faixas distintas de níveis de realidade é unificado por um estado T por meio de interações presenciais/virtuais, em forma de espiral desordenada.

Na zona de T, a partir da unificação dos contraditórios, podem emergir infinitas possibilidades e desdobramentos, impossíveis de se diagnosticar ou fluxogramar completamente. Neste espaço T de unicidade do contraditório (**etapa 2**) uma possibilidade (A2) se conecta a um outro contraditório (não-A2) e, repetindo a dinâmica, atinge a complementaridade, ao invés do antagonismo, criando uma realidade diferente (**etapa 3**) onde se manifesta outra zona de equilíbrio que estamos chamando de T2. E assim sucessivamente, o processo interacional e/ou

intersubjetivo continua infinitamente, até que se termine - por esgotamento - todos os níveis de realidade que conhecemos, ou que possam ser concebidos por algum meio (NICOLESCU, 1999).

A ação desta lógica (LTI) sobre os diversos níveis de realidade conforma-se numa estrutura aberta, por sua vez, em diferentes níveis de realidade também. Se pensarmos a interação de falas de um grupo, por exemplo, nesta dinâmica, percebemos que as associações e os saltos em espiral, entre os diversos níveis de realidade em que estão os sujeitos, em dado momento, produzem resultados que podem ser temporários, pois sofrerão pressão de novos/outros níveis de realidade, e de novas configurações de T. Esse processo, que continua infinitamente durante toda a vida, acaba gerando movimentos que impactam as Teorias do Conhecimento, fazendo com que fique impossível a construção de uma teoria completa, fechada sobre si mesma (NICOLESCU, 1999; LUPASCO, 1986).

O mundo natural, segundo Nicolescu (1999), vivencia um exercício de coerência entre os três níveis de realidade, instalada na autoconsciência que rege o universo. Essa coerência faz com que um fluxo de informações se conecte de forma conseqüente entre um nível e outro, em todo o nosso universo físico. A ação da Lógica do Terceiro Incluído sobre os níveis de realidade propõe uma estrutura aberta, infinita, na qual tudo vai se transformando, adquirindo sentidos, formalizando-se em ações e entendimentos.

Tais relações são impossíveis de serem rastreadas e, muito menos, fluxogramadas, como gostariam os modelos de gestão tradicionais, porque, em períodos de convergência, onde a interação é total, ocorrem, de modo invisível, saltos de desempenho.

Na LTI, os dizeres são as próprias ações. Tomando-se esse processo sob um ponto de vista enunciativo, podemos perceber que a atenção dos sujeitos, em práticas de linguagem, não fica apenas ancorada em palavras e coisas, mas se fixa, também, numa ação intersubjetiva, responsável pela versão pública de mundo, que se constrói a cada momento da enunciação.

Nas empresas, em sistemas abertos de rede que detêm fluxos de informação centrados em pessoas, assim se estabelecem redes de comunicação auto-organizadas. Seus participantes têm poder de decisão e sustentam sua ligação uns com outros, e com o próprio trabalho, numa motivação baseada na realização e no

relacionamento interpessoal, traduzida por cooperação, firmada como compromisso com o grupo.

Redes de comunicação, baseadas na lógica LTI, não se parecem e não possuem a mesma dinâmica de movimentos dos grupos lineares que utilizam a Lógica Clássica, onde um elemento exclui o outro, posicionando-se um *versus* o outro. E são bastante instáveis, porque pequenas alterações nos dados de entrada nas interações, produzem grandes mudanças nos resultados.

3.2 A compreensão: mais do que um processo cognitivo abstrato

Em processos de interação nessa lógica (LTI), em que a passagem entre os níveis de realidade se dá de maneira intensa, profunda e quase definitiva, é possível inferir que a compreensão não é apenas um processo cognitivo abstrato, mas uma produção interacional que se manifesta “no encadeamento pelo qual o locutor seguinte se apóia sobre os dizeres do locutor anterior” (MONDADA, 1997:61-75). O sujeito, sua fala, seu silêncio, o não-dito, assim como sua ampla e atenta escuta, assumem importância vital, garantidora da movimentação em espiral, com maior ou menor intensidade de interação, sempre entre *eus* e sistemas, num contexto de eu-tu-aqui-agora, dentro de um momento, muitas vezes, bastante fugaz.

Ao considerarmos o ato de enunciação, observando falas, podemos apreender sentidos promovidos pelos locutores, observáveis no enunciado, construídos por relações sintático-semânticas que ali se estabelecem e se transformam de acordo com a situação. Em função de que esses sentidos são construídos a partir de objetos do discurso que não preexistem, parece ser possível afirmar que há uma instabilidade constitutiva nas interações verbais, a qual transparece a partir de operações cognitivas, produto de negociações da expressividade das realidades dos sujeitos envolvidos (MONDADA E DUBOIS, 2003:17).

Nesse sentido, numa reunião de trabalho, por exemplo, onde se busca construir compreensão e crítica entre participantes, temos expectativa ilusória de que as palavras colocadas de forma *correta e transparente* serão produtoras de

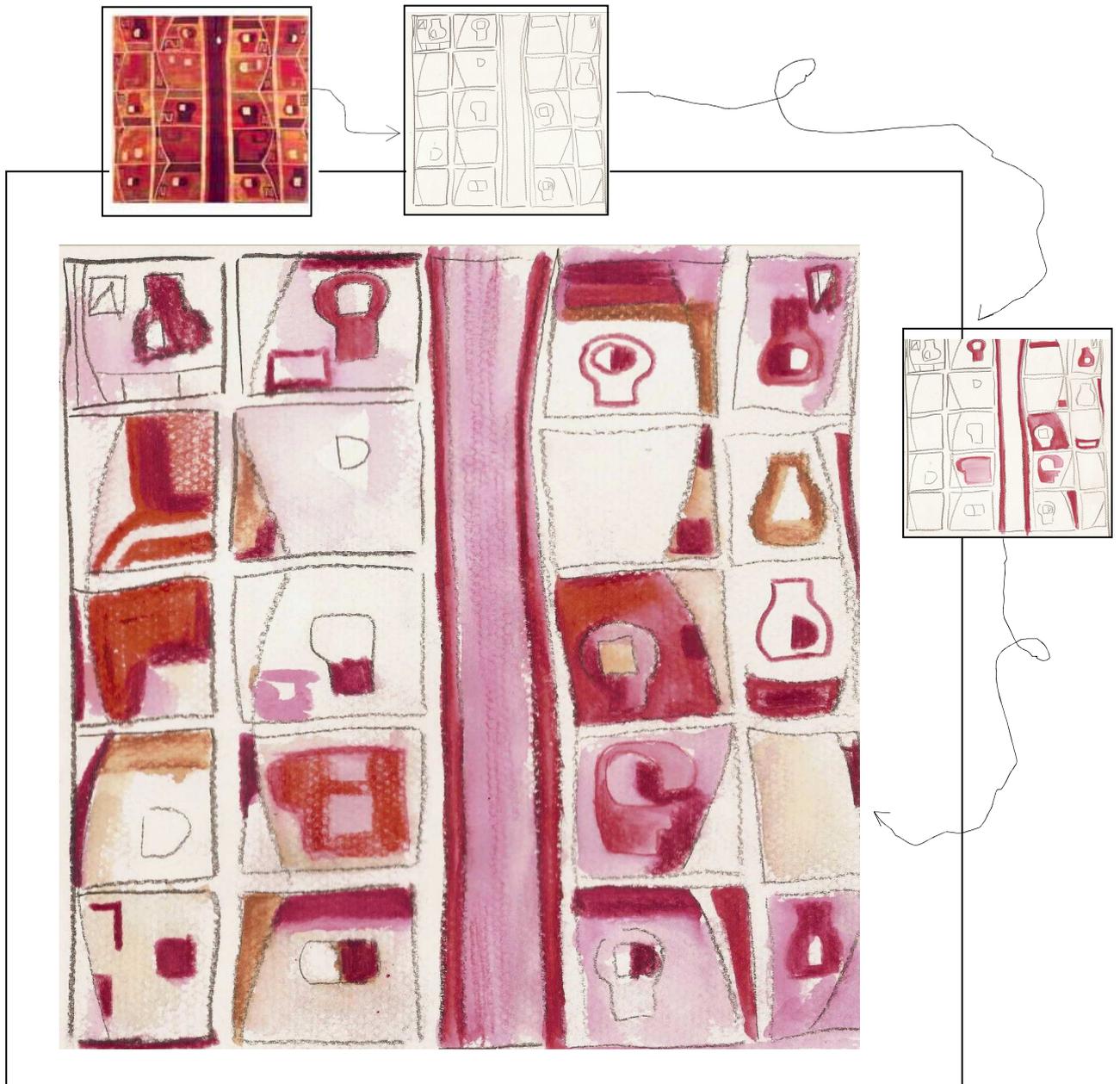
esclarecimentos, e que um discurso estruturado diante de uma estabilidade dos objetos e da língua garantirá desempenho. Ao contrário, percebemos uma natural instabilidade de categorias cognitivas e lingüísticas e sentidos polissêmicos construídos sobre o mesmo objeto, que são frutos da nossa natureza de criar movimentos intersubjetivos, estruturantes do sujeito, fáceis de observar quando apuramos nossa escuta. No aparente caos dos deslocamentos entre níveis de realidade, no tensionamento saudável do exercício dialógico, onde nem sempre as palavras são os melhores sinais apreendidos, parece se encontrar a essência da intersubjetividade, traduzida na vontade de co-construir, coletivamente, um referente, e evoluir.

A esse respeito, Morin (2008) argumenta que articulamos, neste movimento de co-construção, três elementos importantes e constituintes, num complexo trinitário: a “psicosfera”, como sendo a esfera dos cérebros/espíritos individuais, fonte do imaginário, do sonho e do pensamento que dão realidade às representações, aos mitos e às crenças; a “sociosfera”, onde acontece a concretização de todo este imaginário, mitos e crenças, por meio da linguagem, do saber e de paradigmas – como lógicas - que permeiam o ser e o atingem; e a “noosfera”, os seres de espírito, condicionados pelo espírito-cérebro e pela cultura, que ao mesmo tempo os organiza, liberta e limita. Essa trindade está submetida a uma dialógica ininterrupta e compõe níveis de realidade, que implicam níveis de percepções e possibilidades de verdades, que se encontram e se complementam, justamente porque antagônicas. Para Morin, “[...] A linguagem fez o homem que a fez; assim como fez a cultura que a produziu” (MORIN, 2005:132)

3.3 Em síntese

É nesse contexto que, como síntese, trazemos o segundo conjunto dos fios e cores que estão nos permitindo tecer/emoldurar, a cada grupo de conhecimentos construído, a tapeçaria que é este trabalho de pesquisa.

Provisoriamente, chamaremos este conjunto de fios/cores de **Outra lógica para agir a partir da realidade apreendida.**



Há um circuito reflexivo constante entre palavras, pensamento e mundo, e uma instabilidade constitutiva nas interações verbais, que aparece quando observamos operações cognitivas nas falas *de*, *no* e *sobre* trabalho, produto de negociações entre diversos níveis de realidade.

Nesse contexto, a enunciação expressa a realidade daquele que enuncia, e, por isso, a intersubjetividade, que também perpassa a noção de referência (sentido)

acaba por ser a própria realidade das trocas entre as realidades dos sujeitos. De todos os movimentos das forças antagônicas que constituem as enunciações emergem possibilidades de devir, a partir de interações em outros níveis de realidade.

A compreensão não parece ser apenas um processo cognitivo abstrato, mas uma produção interacional entre níveis de realidade, conforme explica a Lógica do Terceiro Incluído. A partir da realidade em que está imerso, o sujeito, sua fala, seu silêncio, o não-dito, sua escuta, produzem uma movimentação em espiral, ininterrupta sob o ponto de vista dialógico, que faz emergir possibilidades de novas/outras realidades a partir de relações antagônicas que se complementam, numa outra lógica para agir a partir da experiência apreendida.

4 PROCESSAMENTO E PRODUÇÃO DE SENTIDOS COMPREENDIDOS COMO PROCESSOS SOCIOBIOLÓGICOS

Maffesoli (2007 e 2005), defendendo a elaboração de um conhecimento que não desperdice a experiência cotidiana vivida neste nosso tempo, aponta a importância de se investigar formas na criação de um saber comum, que gere um entendimento também comum, e produza conhecimento e compreensão a partir de fatos sociais empíricos que compõem nossa experiência diária. Sob este ponto de vista, aponta a Teoria da Gestalt, como uma teoria da forma, e a Biologia Moderna, dentre outras teorias e ciências, como lugares onde se mantém o pressuposto *formista* – e não formal - para a compreensão do mundo real. Dar forma ao saber comum poderia nos impedir de, num recorte, desprezar aspectos importantes do mundo real, fundamentais para seu entendimento, reduzindo-o a algo que não lhe fosse fiel, na quase vã tentativa de compreendermos fenômenos/fatos pela via científica tradicional.

Nesse sentido, Maffesoli (2007) cita o bioquímico Rupert Sheldrake, pesquisador e teórico que investiga o processamento de informações pela via dos Campos Morfogenéticos (ou Mórficos). Sheldrake (1987), abandonando o cartesianismo mecanicista ainda predominante como modelo de pensamento, especialmente nas áreas de Medicina e Biologia, vem formulando uma teoria para demonstrar processamento de informações por interações/relações/ressonâncias, formadoras de corpos/comportamentos/hábitos/culturas, dentro da hipótese da Ressonância de Campos Mórficos/Morfogenéticos (SHELDRAKE, 1987).

A hipótese dos Campos Mórficos/Morfogenéticos propõe a existência de campos que orientam o modo de ser e de evoluir de todas as coisas do universo, considerando que tudo está em constante movimento de evolução, desde os corpos de todos os seres vivos até as mudanças em hábitos comportamentais. A palavra *Morfo* vem do grego *morphe*, que significa forma. Campos morfogenéticos ou mórficos são campos de forma, padrões ou estruturas invisíveis que geram uma ordem, organizando tanto estruturas vivas como, também, moléculas e cristais – de penicilina, por exemplo. Estes campos, portanto, levam informação, não energia, através do espaço e do tempo, entre seres da mesma espécie, sem nenhuma perda

de intensidade, e desde o momento em que são criados. Não são campos físicos, e exercem sua influência em sistemas que já apresentam algum tipo de organização que lhes é inerente.

Estudos sobre a lógica do desenvolvimento dos seres vivos (morfogênese) são ainda uma discussão em aberto (SHELDRAKE, 1987 e 1997). O filósofo Charles S. Peirce, segundo Sheldrake (1987), há mais de 100 anos já afirmava que aceitar a teoria evolutiva, onde o universo é considerado um organismo vivo em constante movimento de vir-a-ser, é aceitar que as leis da natureza vão se estabelecendo de modo semelhante ao modo de funcionamento da formação dos hábitos. A teoria do Big-Bang entende o universo como um ser que se auto-fecunda e cresce, numa infundável auto-geração-degeneração (SHELDRAKE, 1997 e 1998), como um super-embrião a evoluir no tempo, e não como uma super-máquina, imaginada pelas teorias mecanicistas.

A visão morfológica do mundo, mais antiga que a visão sistêmica, já era conhecida principalmente pelo pensamento de Goethe, segundo Molder, (1995), que buscava, pela morfologia, ver em cada forma uma formação que se desenvolvia de modo visível e invisível. Platão e Aristóteles também se empreenderam em dois grandes movimentos que se referem ao entendimento da morfogênese (MOLDER, 1993): a procura de um modelo de arquétipos de morfologias que poderiam ser conhecidas, e a ideia de haver um propósito imanente à forma, uma *enteléquia*³⁸, para se compreender a uniformidade dos corpos por aquilo que lhe seria comum e semelhante em suas estruturas.

Em Aristóteles (1969), o ser sempre será substância e, antes de ser, em ato, ele será em potência. O ato vem do exercício da substância em atividade, vem, portanto, da forma. Para o filósofo (ARISTÓTELES, 1969) a matéria sempre aspiraria à forma, transformando-se ao mudar de forma, num processo de movimento de atualização, produto de uma causa final. O ser, portanto, seria substância que se compõe de forma e matéria. Nesse sentido, a essência de uma coisa pode ser apreendida através da observação de sua forma manifestada, assim

³⁸ Do grego *entelekheia*, a alma enquanto natureza perfeita ou princípio do movimento, uma atualização da atividade, vinda da alma, para Aristóteles (FERRATER-MORA, 2001:840). Para Aristóteles (REALE, 2005), o ato é chamado de enteléquia, que se refere à realização, perfeição que se atua. Nesse sentido, a alma, como essência e forma do corpo, “é ato e enteléquia do corpo e as formas das substâncias sensíveis são ato e enteléquia” (REALE, 2005:109)

como quando avaliamos o caráter de um homem, que é percebido quando olhamos para o conjunto das suas ações e realizações (MOLDER, 1993).

No início do século XX, o conceito da evolução pela forma para compreensão da evolução do mundo foi retomado por D'Arcy Thompson (DAWKINS, 2008), o qual afirmava que as modificações de formas em qualquer porção de matéria, viva ou não, poderia se dar em função de um conjunto de forças internas e externas, impressas sobre a matéria enquanto sua conformação é produzida.

Campos como estruturas invisíveis

Na década de 20 surge a ideia da existência de campos modeladores de formas nos organismos (SHELDRAKE, 1987), com a percepção da ação de campos invisíveis que “continham” a forma de vir-a-ser de animais e plantas, como se fossem estruturas organizadoras permeando uma área de influência, um ambiente, onde estavam aquelas espécies. Mais recentemente, esta visão organicista relacionada ao pensamento morfológico evoluiu para o conceito de *campo morfogenético*. Para o biólogo Sheldrake (1987, 1997 e 2004), campos morfogenéticos se compõem de regiões invisíveis de influência dos seres da mesma espécie, uns atuando sobre os outros, seus semelhantes, campos, estes, que estariam dentro e em torno dos organismos, de uma forma organizada e hierarquizada, com campos alinhados e incluídos dentro de campos. Considerando esta hipótese – de que sistemas auto-organizados, nos mais variados níveis de complexidade, se estruturam por *campos mórficos ou morfogenéticos* - Sheldrake (1987) sugere que, numa linha de tempo, indivíduos do passado podem influenciar os campos mórficos dos indivíduos atuais, segundo o princípio da ressonância mórfica: um modo de influência de um semelhante sobre outro semelhante, pelo espaço e através do tempo, por meio da informação.

A esse respeito, Morin (2005) também traz da Biologia exemplos sobre a computação do conhecimento entre seres vivos, incluindo-se aí seres humanos como sujeitos, no que ele chama de “computação viva”, destinada a operar cognitivamente problemas do “viver”, que são, para o autor, os do “sobreviver”.

Segundo o autor (MORIN, 2005), parece mesmo que plantas vizinhas de uma espécie “computam”, comunicando-se, mesmo sem ter cérebro. Trazendo estudos de Baldwin e Schultz³⁹, Morin (2005) observa que a destruição de uma parte da folhagem de um carvalho, por exemplo, determina, nesta árvore e em árvores vizinhas da mesma espécie, um processamento de informações que promovem a síntese de substâncias para reparar os danos produzidos, e inibir, eventualmente, o desenvolvimento de insetos predadores, como se a árvore afetada tivesse “advertido suas congêneres de que o *seu* mal poderia, eventualmente, as ameaçar” (MORIN, 2005:56). Para Morin (2005) a computação viva é uma computação de si, a partir de si, em função de si, para si e em si. É, desta forma, uma computação vital e é a partir dela que ele propõe que se conheça o conceito do que é ser sujeito.

4.1 A ressonância dos campos mórficos

Reinterpretando a noção de Inconsciente Coletivo⁴⁰, as pesquisas de Sheldrake (1995) evidenciam outras formas de olhar para a comunicação/interação através do conceito dos campos mórficos e da ressonância entre eles, os quais tem ampla abrangência no entendimento da realidade, no modo como as "coisas são" e podem ser aplicados tanto às formas quanto aos comportamentos.

Para Sheldrake (1995 e 1997) pesquisas sobre a capacidade de regeneração verificada em certos organismos vêm dando maior credibilidade à teoria da ressonância dos campos mórficos. Estudando a espécie vegetal, o autor

³⁹ BALDWIN, I. T., e SCHULTZ, J.C. Rapid changes in tree leaf chemistry induced by damage: evidence for communication between plants. *Sciences*, 221, 4607, 1983, p.277-279, citado por MORIN, 2005, p.56.

⁴⁰ Segundo Jung, o inconsciente coletivo é um reservatório de dados com imagens latentes (arquétipos) que herdamos de nossos ancestrais (SILVEIRA, 2007). Não lembramos das imagens de forma consciente, mas herdamos uma predisposição para reagir ao mundo de forma semelhante ao que nossos ancestrais realizavam. Nesse sentido, a teoria do Inconsciente Coletivo afirma que o ser humano nasce com variadas predisposições que determinam formas de pensar, compreender e agir. Tal armazenamento de informações não vem de experiências pessoais, porque este armazenamento não é adquirido individualmente, mas herdado. O inconsciente coletivo é um conjunto de sentimentos, pensamentos e lembranças compartilhadas por toda a humanidade .

(SHELDRAKE, 1997), explica que, ao se cortar pequenos galhos de uma árvore ou arbusto para produção de mudas, sob certas condições de cuidado apropriado cada ramo irá se desenvolver como uma nova árvore ou arbusto, e os originais permanecerão sendo os mesmos do início dos cortes. Há, ali, uma capacidade de se regenerar, o que não acontece com máquinas, evidentemente, que não se refazem sozinhas a partir de separação em partes. Do mesmo modo, se quebrarmos um ímã em pedaços teremos muitos ímãs pequenos que continuarão a conter um campo magnético igual ao ímã original (SHELDRAKE, 2003). E se colocarmos uma folha de papel sobre um ímã e espalharmos, sobre ela, pó de ferro, os grãos de ferro irão se distribuir ao longo de linhas geométricas, porque o campo magnético do ímã afetará toda a região à sua volta.

Embora não possamos perceber este campo de forma direta, pelos nossos sentidos, detectamos sua presença pelo efeito que ele produz. É dessa forma que, de modo parecido, os campos mórficos se distribuem imperceptivelmente através do espaço-tempo, conectando, em forma de campo, todos os sistemas individuais a eles associados (SHELDRAKE, 1997 e 2003).

Para Sheldrake (2004 e 1995), os campos mórficos não envolvem transmissão de energia: entre eles (ou através deles) transitam informações. Sua intensidade não decai com a distância, como ocorre com os campos gravitacionais e eletromagnéticos, justamente porque o que se transmite por meio deles é informação, e não energia. Numa analogia a estudos realizados com animais (SHELDRAKE, 2003), a experiência evidenciou que o conhecimento adquirido por um grupo de indivíduos se junta a um patrimônio coletivo daqueles indivíduos, o que determina ou provoca um acréscimo de consciência.

Embora ainda controvertida, a hipótese de ressonância entre campos mórficos vem sendo testada por experiências, e já existem muitas evidências a seu favor. Por exemplo, na indústria química, quando uma substância química ou uma nova droga é sintetizada ou cristaliza-se pela primeira vez (SHELDRAKE, 1995) não estará acontecendo ali nenhuma ressonância mórfica vinda de outros cristais daquele tipo. Assim, um novo campo mórfico passa a existir. Com o passar do tempo e pela repetição de experiências em qualquer parte do mundo, este mesmo composto vai se tornando cristalizável com maior facilidade e velocidade, como se uma memória cumulativa fosse sendo construída e potencializada a partir do momento em que aquele “padrão” vai se tornando cada vez mais habitual.

No campo da morfogênese biológica, a hipótese da ressonância entre campos mórficos afirma que quando organismos criam um caminho novo ou inusitado de desenvolvimento, quanto maior for a frequência com que isso aconteça, maior será a probabilidade de que volte a acontecer novamente. Existe um vasto número de registros arquivados (SHELDRAKE, 1995) de experimentos sobre, por exemplo, a psicologia dos ratos. O monitoramento de seu processo de aprendizado, num estudo que durou 50 anos e que iniciou em Harvard e prosseguiu na Escócia e na Austrália, mostrou que a velocidade de aprendizado entre os ratos da mesma espécie – não só da mesma família – aumentou em mais de 10 vezes no período, submetidos todos a situações idênticas e em lugares geograficamente distantes (Ibidem, 1995).

Outro relato importante na comprovação da ressonância mórfica descreve o comportamento dos pequenos pássaros *bluetits*, que habitam a Grã-Bretanha⁴¹. Nos anos de 1950, a Inglaterra possuía sua entrega de leite à domicílio, em garrafas com tampas de papelão. Num dado momento, nas portas das casas, os pássaros começaram a romper as tampas das garrafas de leite para comer a nata que ali ficava depositada. Muitos pássaros, inclusive, caíam acidentalmente na garrafa, que tinha a boca larga, e se afogavam no líquido.

O fenômeno começou imediatamente a se repetir em vários lugares da Inglaterra, distantes 50 ou 100 milhas entre si. Sempre que se observava uma nova ocorrência do caso em alguma comunidade, a prática logo se disseminava entre os pássaros da mesma espécie das vizinhanças, o que parecia ser apenas uma conduta de imitação. Mas os pássaros *bluetits* não se deslocam além de cinco milhas porque são apegados ao seu habitat original e, então, a disseminação de tal comportamento num âmbito territorial tão extenso não poderia ter acontecido por contato entre eles. Os hábitos dos pássaros foram mapeados e os cientistas verificaram que eles haviam “inventado” aquele novo comportamento em, pelo menos 50 lugares e nichos diferentes. Com o passar do tempo, foi percebido que o hábito difundia-se cada vez mais rápido, abrangendo outros lugares como a

⁴¹ O caso dos pássaros *bluetits* é relatado, também, por Arie de Geus, consultor estratégico da Schell, em seu texto no livro “A empresa viva”, onde comparou semelhanças/diferenças entre equipes de trabalho da Schell e estes pássaros, quanto à velocidade de inovação, propagação social e mobilidade. (GEUS, 1999). Maturana e Varela (2007) também se referem a esta experiência sob o ponto de vista da Biologia Cultural, explicada, neste trabalho, mais adiante.

Escandinávia e a Holanda, onde o hábito de garrafas de leite com tampa de papelão, entregues de porta em porta, também existia.

Outro aspecto interessante a respeito destes pássaros, foi que, entre 1939 e 1940, a entrega de leite a domicílio foi suspensa devido à ocupação alemã, só voltando a distribuição em 1948. Como esta espécie de pássaros vive apenas dois ou três anos, no máximo, em 1948 não existiam mais *bluetits* que comiam nata nas garrafas depositadas nas portas das casas. Mas assim que a entrega de leite voltou, rapidamente reiniciou o ataque dos pássaros às tampas, e, surpreendentemente, em lugares bem distantes entre si e, em dois anos, o hábito foi restabelecido entre os pássaros, disseminando-se mais rapidamente ainda. Para Sheldrake (1995) essa difusão de conhecimento entre a espécie de pássaros não pode ser explicada por determinantes genéticas, parecendo estar vinculada a um tipo de memória coletiva alimentada por ressonância mórfica. Esta forma de herdar comportamentos, por ressonância, seria o fator determinante na organização da forma e dos modos de comportamento (SHELDRAKE, 1987 e 1995).

Nesse sentido, é possível que cada espécie de ser vivo tenha/estabeleça seu próprio campo, contidos em outros campos, numa constante possibilidade de auto-organização/regeneração, num eterno vir-a-ser coletivo. A esse respeito concordam Morin (1977 e 2005) e Maturana e Varela (2007). Sobre o processo de aprendizagem, por exemplo, Sheldrake (1987 e 1995) considera que quando alguma coisa é aprendida por alguém, muito provavelmente ela será aprendida por outro de modo mais fácil, esteja este alguém onde estiver. Formas e padrões de comportamento estão, neste momento, sofrendo uma regulação por meio de uma sintonia entre campos, com incontáveis conexões invisíveis de codificação, que ultrapassam limites do organismo. Nessa configuração, o desenvolvimento da forma resulta da interação entre o organismo e os campos mórficos com os quais ele é e está sintonizado.

A partir da hipótese da ressonância mórfica somos, como organismos, produtos de comportamentos aprendidos. Atuamos com formas desenvolvidas por indivíduos da nossa mesma espécie, colocados em nós como herança orgânica/genética, mas, também, como herança de características adquiridas pela experiência, possivelmente transmitida por ressonância mórfica.

Memória, mente e cérebro

Estamos familiarizados com o conceito de que a Memória está dentro do nosso cérebro, que, em geral, acaba se configurando como sendo a nossa mente. Sheldrake (1995 e 1998) sugere que o cérebro possa ser comparado, em alguns de seus aspectos, a um sistema de sintonia e memória e, nesse caso, a memória, talvez, não esteja organicamente alojada dentro do cérebro.

A esse respeito concorda o neurocirurgião Penfield (1983), sobre a existência de uma dimensão extra-física da mente, assim como o físico Goswami (2008), que dá a este fenômeno o nome de Consciência. Para Penfield (1983), o substrato indispensável da consciência localiza-se fora do córtex cerebral e possui uma energia diferente daquela encontrada nos potenciais neuronais que percorrem caminhos no cérebro. Explorando com eletrodos cada parte do córtex cerebral de pessoas conscientes⁴², Penfield concluiu que a mente parece ser a responsável pelos fenômenos da consciência e pelos arquétipos do inconsciente, e constatou, depois de muitos anos de pesquisa, uma inexplicável separação funcional entre mente e corpo, que, na realidade, ao mesmo tempo, fazia com que uma fosse completamente inútil sem o outro (PENFIELD, 1983).

Ainda a respeito de memória, mente e cérebro, os estudos de Pribram (1987) mostram que o cérebro é capaz de guardar 10 bilhões de bits de informações atemporais e cruzadas. Nesse processo, de pensamento, cada coisa processada se mostra totalmente correlacionada à outra (WILBER, 2001, SHELDRAKE, 1997 e PRIBRAM, 1987), como numa figura holográfica, onde uma informação sobre qualquer ponto de uma imagem original está distribuída por todo o holograma. No

⁴² Penfield (1983) relata experiências de memórias de seus pacientes trazidas por estimulação do córtex cerebral, enquanto tratava epilepsia. Os pacientes, acordados, guiavam seu procedimento. Nessas experiências, muitas vezes a riqueza de detalhes dos relatos dos pacientes não pertenciam totalmente às suas histórias de vida, e, provavelmente, eram produtos de inconsciente coletivo, segundo o autor. Em outro relato, assistindo um paciente de acidente automobilístico grave, imóvel no leito porque paralisado, a demonstração de que estava consciente acontecia por uma leve movimentação dos olhos, e pelo olhar que dirigia a sua esposa, seu comportamento pelo olhar podia demonstrar a luta entre uma mente preservada, em algum lugar, como uma consciência, e um cérebro que perdera temporariamente sua capacidade de controle motor sobre todo o organismo.

trabalho de Pribram (1987), todas as partes do cérebro são capazes de participar de todas as formas de representação, como uma grande memória holográfica. Propõe que a memória não é armazenada como num computador, de modo sequencial, mas em camadas, e os estágios de processamento são executados no domínio das frequências, nas junções dos neurônios e não dentro deles. Os impulsos nervosos vêm de dentro dos neurônios e servem para propagar os sinais/informações ao longo de grandes distâncias. O funcionamento da mente, nesse sentido, como sendo um grande processador de frequência, põe em dúvida a forma de funcionamento dos nossos órgãos sensoriais (WILBER, 2001) e o modo como olhamos e produzimos sentido do mundo que está ao redor da nossa consciência.

Ramachandran (2010), neurocientista da Universidade da Califórnia, pesquisando a atividade cerebral com eletrodos, percebeu a ação de neurônios “espelho”, que executam uma simulação da ação de outra pessoa em realidade virtual. Percebeu que o cérebro imita habilidades complexas que observa fora dele, como se as tivesse vivenciando. Por exemplo, acionamos a mesma área cerebral se observamos alguém tomando café, ou se tomamos nosso próprio café; ou seja, há uma parte em nós que não distingue se o que estamos vendo é a nossa realidade ou a realidade fora de nós. Somos, assim, capazes de reconhecer o outro e a experiência do outro, o que chamamos de empatia. A partir disso, o cientista afirma que o sistema de neurônios espelho é a base da empatia, da consciência, da representação de si mesmo, da aprendizagem e, portanto, da cultura e da civilização.

Recentemente (MACIEL, 2010) uma pesquisa que investigou a relação de pais com seu primeiro filho, medindo hormônios presentes no sangue no momento em que o pai interagia sozinho com o bebê, observou que pais que fizeram grande quantidade de toques nos filhos tinham um aumento de produção de oxitocina⁴³ o mesmo não acontecendo com pais que fizeram pouco carinho nos filhos. No grupo de pais com alto teor de oxitocina, ocorreu um aumento da substância também nos bebês. O estudo evidenciou que pais que têm altos níveis de oxitocina têm uma relação melhor com os filhos. Outros estudos com este hormônio no cérebro vêm

⁴³ A oxitocina é um hormônio produzido pelo hipotálamo que, entre outras funções, ajuda as pessoas a ficarem juntas por muito tempo. Também é um hormônio ligado ao que as pessoas sentem ao, por exemplo, abraçar um amigo de longa data.

demonstrando, também, sua relação com a empatia, a confiança e a generosidade, como se sua produção acionasse uma alavanca de mudança na química cerebral.

Nicolelis (2010), neurocientista brasileiro que também desenvolve pesquisas nessa linha, concorda com tais estudos e vai além, evidenciando que o pensamento é uma onda elétrica que se espalha no cérebro, criando um campo elétrico e magnético. De acordo com Nicolelis (2010) a respeito da nossa capacidade de simular a realidade, nosso cérebro não tem, como se acreditava, funções alocadas em determinados espaços, territorializados e, em ciência, já se verificou viável a interação e/ou processamento entre cérebros humanos e máquinas pelo pensamento, sendo possível, hoje, compreender cientificamente e provocar que alguém “pense” em um lugar, e uma ação relacionada a este pensamento seja desencadeada numa localidade distante.

4.2 A ressonância em campos mórficos coletivos

Muitos filósofos abordam a questão da localização da memória no cérebro: quando nos lembramos de algo, de acordo com especialistas da memória (SHELDRAKE, 1997), acessamos mecanismos de recuperação. Considerando a ótica da ressonância mórfica, podemos, como indivíduos, sintonizar nossas lembranças e nos sintonizarmos com as lembranças de outras pessoas, como as inúmeras experiências realizadas com cães e seus donos demonstram (SHELDRAKE, 1997 e 2003). Essa hipótese admite a existência de uma memória coletiva, uma dimensão à qual estamos sintonizados e que nos aporta um desenvolvimento maior para nossas próprias experiências e para nossa memória individual. O autor, em seus estudos, evidencia aspectos culturais e sociais dos campos mórficos e da ressonância mórfica, relacionados a uma consciência, atributo restrito à experiência humana e a alguns animais onde existe certo grau de “saber de si mesmo” (SHELDRAKE, 1997 e 2004).

De acordo com a hipótese de ressonância coletiva, as sociedades estão ligadas a campos mórficos específicos, próprios, que influenciam todos os seus membros e os organiza por meio de estruturas, orientando tendências culturais. Já é conhecido da ciência o fato de que muitos campos energéticos que existem na

natureza apresentam uma espécie de onipresença, característica de estar, ao mesmo tempo, dentro, fora e ao redor de um corpo, estendendo-se sem barreiras. O campo gravitacional e os campos magnéticos são exemplos da presença desta característica (SHELDRAKE ,1998).

A sociobiologia, uma biologia comportamental surgida em 1920, cujo fundador é o biólogo Edward Wilson⁴⁴ trouxe estudos de comportamentos observados entre colméias e cupins, por exemplo, que ilustram aspectos de alta interação social entre indivíduos, o que pode ser explicado via hipótese/teoria de ressonância mórfica.

Para Sheldrake (2003) a atuação pelo olhar possibilita a criação de campos de percepção que se espalham ao nosso redor, e nos ligam ao objeto ao qual estamos presos pela nossa atenção. Campos organizativos se formam com “atratores”, que se situam em bacias de atração, cuja função é atrair o objeto em desenvolvimento para sua meta ou objetivos determinados para sua evolução. Esses campos de atratores explicam não só o desenvolvimento normal, mas também a regeneração (Ibidem, 2003).

Campos mórficos sociais se auto-selecionam através da sobrevivência de padrões bem sucedidos de organização social, que se fortalecem pela repetição. Nesse processo, os genes associados também se favorecem e vão se tornando mais frequentes naquela população. Quando membros de um grupo social se afastam uns dos outros, permanece uma ligação pelo campo mórfico de seu grupo. Segundo o autor (SHELDRAKE, 2003)

[...] Esse campo não se quebra, mas se dilata. Pode ser concebido, ou melhor, imaginado como uma espécie de fio invisível que continua ligando os indivíduos separados ao restante do grupo e pode funcionar como um canal de comunicação entre eles. Qualquer mudança ocorrida em um dos organismos ligados por um campo assim dilatado pode, através do mesmo campo, afetar outro organismo ligado ao campo. [...] As mentes se ligam umas às outras através dos campos sociais. Estendem-se para fora através da atenção, ligando os organismos [...] Através dos campos de percepção, a mente sai do corpo e toca nos objetos para os quais dirigimos nosso olhar.

⁴⁴ Edward Wilson é reconhecido mundialmente por seus estudos sobre insetos, especialmente formigas, auxiliando o entendimento dos conceitos ecológicos e genéticos da evolução dos animais e do homem. Em seus estudos discute a relação da sociobiologia com certas reações do comportamento humano como agressão, sexualidade e ética. Acredita que a maior parte do comportamento humano é consequência da ação do meio ambiente e que apenas uma décima parte seja geneticamente induzida (WILSON, 1981)

Assim, é de se esperar que o ser humano seja capaz de afetar as coisas por simplesmente olhá-las. Esse aspecto [...] tem muitas implicações para a nossa compreensão da natureza humana e da natureza animal (SHELDRAKE, 2003:138-139).

Nesse sentido, estaríamos, todo o nosso tempo, imersos em campos mórficos, de família, de nacionalidade, de localidade, de trabalho, de ideologia. Para o autor (Ibidem, 2003), é inerente à nossa existência o fato de estarmos completamente inseridos/contidos/mergulhados nestes campos, como no ar que respiramos, e tão naturalmente que, em geral, não nos damos conta da presença deles.

Para alguns cientistas sociais parece mesmo existir algo indefinido entre membros de uma coletividade, que os mantém juntos. Lippmann (2005) nos chama a atenção sobre como construímos nosso desenvolvimento e de que forma construímos nossas opiniões. Para o autor, ideias vagas, vindas não se sabe de onde, seguidamente despertam nossas emoções, e alteram nossas opiniões, acionando gatilhos de uma série de imagens mentais. E nossa sensibilidade, como indivíduos, frente a estas imagens/signos, tem uma gama tão variável de intensidade que o tratamento comum e homogêneo de entendimentos possíveis se torna um trabalho árduo para quem conduz a produção de um sentido coletivo, como num grande esforço para alterar um campo já estabelecido.

Segundo o autor (LIPPMANN, 2005), os símbolos que escolhemos nos parecem, muitas vezes, agradáveis e importantes porque os introduzimos em nossas mentes pelas mãos de pessoas que consideramos agradáveis e importantes. Por esse motivo recorreremos, constantemente, a opiniões de amigos, pais, professores, porque é certo que confiamos em determinados indivíduos que se constituem nossos vínculos com tudo aquilo que nos é desconhecido (LIPPMANN, 2005).

Hume (1981), a esse respeito, produziu o entendimento de que os sentimentos dos indivíduos em geral têm pouca influência sobre nossa opinião quando estes indivíduos não possuem relação (ressonância?) conosco. É necessária uma proximidade entre as pessoas para que os sentimentos a respeito de coisas possam ser comunicados em toda a sua integridade. Nesta mesma direção, Hume (1981) já havia, anteriormente a Lippmann, categorizado as

percepções da mente em duas classes, distintas entre si por seus variados graus de força: (i) pensamentos e ideias, menos fortes e pouco vivazes; e (ii) impressões, percepções mais intensas que elaboramos ao ouvir, ver, sentir, amar, odiar, desejar, querer. Deste material deriva toda a produção do pensamento (Ibidem, 1981). Assim, todos os objetos que permeiam a razão ou a investigação humana serão decorrentes das relações de ideias e das questões de fato, que recebemos de alguma maneira. Um homem, neste contexto, desprovido da experiência, não poderia ter opinião ou raciocínio sobre qualquer questão de fato, e não teria segurança a respeito do que não estivesse muito presente em sua memória ou em seus sentidos, pelo costume ou pelo hábito (HUME, 1973).

Hume (Ibidem, 1973) coloca a natureza da crença, ancorada em algum modo de sentir, que independe da vontade e não pode ser manipulado. A crença é, portanto, despertada, como outros sentimentos, numa situação particular (ressonância mórfica?), sempre que um objeto vem à memória ou aos sentidos, pela força do hábito. Nesse movimento, em Hume (1973), toda a ideia é copiada de uma impressão, ou de uma sensação precedente.

Durkheim (2007), concebendo as sociedades complexas como grandes organismos vivos, com órgãos diferentes entre si, chamou atenção para algo indefinido, no aspecto social, que ele nomeou como “consciência coletiva”. Essa consciência constitui o conjunto de crenças e sentimentos comuns à média dos membros de uma mesma sociedade, e tem o papel de sustentar e dar equilíbrio àquele corpo social, permitindo que ele continue a existir. A consciência coletiva habita as mentes individuais e serve para orientar uma conduta, estando, para o autor (DURKHEIN, 2007), acima dos indivíduos e fora deles.

Freud (1976), na mesma direção, e a respeito de uma mente grupal, afirma que um indivíduo, num grupo, pelo fato de apenas pertencer a este grupo, sofre influências importantes, capazes de alterar completamente seu comportamento. Cada indivíduo é uma parte componente de numerosos grupos, acha-se ligado por vínculos de identificação em muitos sentidos, partilha de numerosas mentes grupais, e construiu seu ideal de Ego segundo modelos muito variados. Em grupo, estamos sujeitos, através de influências que ali acontecem, a uma forte alteração em nossa atividade mental, que gera uma ação de contágio coletivo. “Não há dúvida que há algo em nós que, quando nos damos conta de sinais de emoção em alguém mais, tende a fazer-nos cair na mesma emoção” (FREUD, 1976:114).

Ainda para o autor (FREUD,1976), o espírito coletivo evolui e desencadeia processos mentais semelhantes ao que acontece em espíritos individuais. Se cada geração tivesse que adquirir sua própria atitude diante da vida, de novo, a cada vez, não haveria possibilidade de progresso e de desenvolvimento. Nesse sentido, coloca que a tradição e a comunicação não seriam suficientes para explicar o processo de evolução do desenvolvimento (FREUD, 1976)

Nesse sentido, parece que tradições, costumes, padrões de conduta e comportamentos podem criar campos e, nesse sentido, acabam por manter sociedades dentro de certa “forma”, em uma determinada organização, com uma relativa autonomia, que caminha de geração em geração, em ciclos entre o nascer e o morrer.

Nesse contexto, os próprios rituais, tão comuns e tão difundidos em vários campos humanos, seriam decorrentes, para Sheldrake (2003), de um sistema de conexões vindas por ressonâncias. Assim também podem ser compreendidas as noções de “escolas de pensamentos” e “escolas de arte”, onde grupos de pessoas expressam uma forma de pensamento ou um padrão comum de ação, como que refletindo algo pré-organizado, comunicado via ressonância.

[...] Os campos mórficos dos grupos sociais colaboram para a coordenação dos movimentos e atividades dos animais individuais, quer sejam cupins ao construir seu ninho, peixes ao nadar em cardumes, pássaros ao voar em bando, manada de herbívoros ao fugir de um perigo, lobos em expedições de caça, seres humanos em multidão, times de futebol ou grupos familiares. Os campos sociais ligam entre si todos os membros do grupo, e permitem que entre eles se estabeleçam formas de comunicação superiores às dos sentidos comuns (SHELDRAKE, 2003:137).

A dimensão cognitiva parece permear todas as coisas da natureza e é inerente à qualquer tipo de organização, dos organismos unicelulares aos humanos, passando pelos vegetais (MORIN, 2005). Esta dimensão cognitiva, capaz de gerar desenvolvimento e evolução em grupos de qualquer espécie na natureza, incluindo-se, aí, os grupos empresariais – alvo de estudos deste trabalho – se dá, muito e, principalmente, pela multiplicidade e complexidade das intercomunicações/intercomputações que fazem parte da natureza da vida, em seu mais amplo sentido. Para Morin (2005) “[...] o conhecimento é, digamos, esparso, espalhado, múltiplo na natureza, mesmo onde não há nem receptores sensoriais, nem sistemas nervosos,

nem aparelho cognitivo. O conhecimento está incluído, infuso em toda vida.” (MORIN, 2005:56-57).

4.3 A transmissão de *memes*: unidades de informação para produzir sentidos

O modo como conhecimentos perpassam grupos ou sociedades, e costumes e tradições se mantêm entre gerações não parece se dar pela genética, segundo Sheldrake (2004).

Dawkins (1989), discorrendo sobre a evolução de costumes, tradições e paradigmas, propõe o conceito de *memes*, como sendo “unidades de herança cultural” (DAWKINS, 1989:290). Assim como genes são unidades de herança genética e se propagam saltando de corpo para corpo através de processos de reprodução, para o autor os memes são unidades de informação que vão garantindo a herança cultural, “saltando de cérebro para cérebro através de um processo que, num sentido mais amplo, pode-se chamar de imitação” (DAWKINS, 1989:291).

Dawkins (1989) comparou os memes a vírus que infectam hospedeiros e ali se desenvolvem, viajando longitudinalmente em descendência, através das gerações, no tempo e no espaço, e de modo horizontalizado, como vírus em epidemias. Considerou-os como estruturas vivas que se realizam fisicamente, e evidenciou que grupos de memes se ajudam mutuamente e se agrupam, tanto quanto os genes o fazem. Para Dawkin (1989), cada vez que um meme surge, surge um novo replicador, que tenderá a tomar espaço e irá iniciar um novo tipo de evolução e/ou mudança.

Praticamente qualquer entidade cultural pode ser vista como um meme: religiões, linguagens, moda, canções, técnicas, teorias científicas, conceitos, convenções, tradições, paradigmas, ou qualquer outra construção teórica real ou imaginária. Nesse sentido (BLACKMORE, 1999), afirma que as ideias, como cadeias de DNA, codificam instruções e constroem e mantêm vivos organismos e organizações, cognitivamente, por um processo análogo ao da evolução biológica. Por processos combinados entre memes surgem variações, e assim caminha e se

reconstrói, por auto-geração, a evolução da cultura. Um meme é uma unidade básica da cultura, do mesmo modo como um gene é para a vida (DAWKINS,1989; BLACKMORE, 1999).

De acordo com Blackmore (1999), para que um meme possa ser replicado de modo exitoso, precisa passar por algumas fases: (i) ser assimilado por um indivíduo, o que implica compreensão e aceitação daquela determinada mensagem ou sinal; (ii) ser retido na memória individual; (iii) ser expressado a partir desta memória, por uma linguagem, comportamento ou conduta, ou em outra forma na qual possa ser percebido pelos outros; (iv) ser transmitido a outros indivíduos, onde reinicia sua replicação. Em cada etapa pode acontecer certa seleção, o que amplia ou encerra as possibilidades do meme continuar existindo.

A perspectiva memética propõe um fundamento para a investigação da dinâmica de conceitos e artefatos no campo social, e busca compreender a trama onde são gerados, organizados, armazenados, recuperados e expressados tais conceitos no âmbito individual (BLACKMORE, 1999).

4.4 A interação por acoplamentos estruturais

Para Maturana e Varela (2007), criadores das teorias da Biologia da Cognição, compreender a nossa humanidade, coletivamente, é entender que entre o observador (nós) e o observado (mundo) não existe qualquer forma de separação, mas uma simples cooperação, auto-regenerativa, singular, e circular (MATURANA e VARELA, 2007). Nesse sentido, vida é um processo contínuo de conhecimento.

Segundo os autores, “o conhecimento é um fenômeno baseado em representações que fazemos do mundo” (MATURANA e VARELA, 2007:08). Assim, “[...] se a vida é um processo de conhecimento, os seres vivos constroem esse conhecimento não a partir de uma atitude passiva e sim pela interação”(MATURANA e VARELA, 2007:12).

Os seres vivos são autônomos, no sentido de serem autoprodutores – capazes de produzirem seus próprios componentes ao interagir com o meio: vivem no conhecimento e conhecem quando vivem: “Todo fazer é um conhecer e todo

conhecer é um fazer [...]. Tudo o que é dito é dito por alguém” (MATURANA e VARELA, 2007:31).

O fenômeno do conhecimento e o que dele decorre são produtos da nossa experiência cognitiva, que, por sua vez, provém da nossa estrutura biológica individual. Somos solitários no primeiro ato de conhecer, e quando criamos, no mundo, o fazemos pelo fenômeno da *autopoiese* (autoprodução). Somos, portanto, como seres vivos, sistemas que se autoproduzem ininterruptamente. Em função desta nossa estrutura e de nossa organização, torna-se impossível vivermos uma interação do tipo instrutiva. Nesse contexto, torna-se impossível que algo ou alguém, unilateralmente, possa determinar o que acontecerá dentro do organismo de outro ser vivo, sendo possíveis, apenas, relações que possibilitem um encaixe, um *acoplamento estrutural*⁴⁵, que nos modifica e modifica o meio, incluindo o meio social. Esta estrutura, porém, não é estática (MATURANA e VARELA, 2007): vamos mudando ao longo da vida pelas interações que temos, consequência das relações com outros seres vivos e com o meio ambiente.

Nesse sentido, somos autopoieticos porque estamos sempre nos recompondo, sendo, a um só tempo, produtores e produto de nós mesmos. A ontogenia – como sendo a história das modificações estruturais pelas quais passou um ser – não cessa enquanto este ser existir. Pelo acoplamento estrutural somos provocados e provocamos mudanças numa relação circular, e assim vamos interferindo no mundo.

Dentre inúmeros casos já estudados de permanência de comportamento aprendido entre gerações foi registrado um estudo importante efetivado numa reserva de macacos habitantes em um arquipélago do Japão (MATURANA e VARELA, 2007; SHELDRAKE, 2004). Pesquisadores colocaram batatas e trigo na praia, para que os macacos fossem até a beira da praia e pudessem ser vistos e estudados. Assim, aos poucos, foram se familiarizando com o mar, saindo da selva ali perto, e mudando seu comportamento. Uma destas modificações ocorreu quando uma das fêmeas – chamada Imo e considerada muito inteligente pelos pesquisadores – descobriu que podia comer batatas sem areia, lavando-as na água

⁴⁵ Acoplamento aqui pode ser entendido como uma ligação, uma conexão ou uma interação entre dois sistemas, mediante o quê se transferem energia/conhecimento de um para outro. Nessas interações, o meio apenas desencadeia as modificações estruturais das unidades autopoieticas, não as determina e nem as informa. “A isso resulta uma história de mudanças estruturais mútuas e concordantes, até que a unidade e o meio se desintegram” (MATURANA e VARELA, 2007:87).

do mar. Em questão de dias, outros macacos – em especial os mais jovens – também lavavam suas batatas, imitando-a. Em poucos meses esse comportamento novo já estava estendido a todas as colônias adjacentes no arquipélago. Imo, mais tarde, criou outra conduta: pegava o trigo que estava misturado com a areia – e que era, por isso, difícil de comer – mergulhava-o no mar, aguardava que a areia caísse no fundo e o recolhia, limpo, para a superfície, para comê-lo. Igualmente essa conduta se expandiu imediatamente, registrando-se que os mais velhos eram sempre os mais lentos a aderir ao novo comportamento. Nesse sentido, pela dinâmica comunicativa daquele meio social, novas condutas culturais se instalaram, ultrapassando a história particular de cada indivíduo (MATURANA e VARELA,2007)

A linguagem: acoplamentos linguísticos que imprimem evolução

O surgimento da linguagem imprimiu uma enorme evolução nos seres humanos, e revolucionou suas relações sociais em todos os níveis, expandindo os limites do seu sistema nervoso e, por conseqüência, seus cérebros. Ao transpor estes limites, traduzido em acoplamentos estruturais lingüísticos e, portanto, sociais, (MATURANA e VARELA,2007) emergiram a mente e a consciência do homem. Conforme os autores,

Por sermos humanos, somos inseparáveis da trama de acoplamentos estruturais tecida por nossa permanente 'trofolaxe'⁴⁶ lingüística. A linguagem não foi inventada por um indivíduo sozinho na apreensão de um mundo externo. Portanto, ela não pode ser usada como ferramenta para a revelação desse mundo. Ao contrário, é dentro da própria linguagem que o ato de conhecer, na coordenação comportamental que é a linguagem, faz surgir um mundo. [...] Percebemo-nos num mútuo acoplamento lingüístico, não porque a linguagem nos permita dizer o que somos, mas porque somos na linguagem, num contínuo ser nos

⁴⁶ Para Maturana e Varela (2007), o acoplamento entre insetos sociais ocorre por intercâmbio de substâncias químicas, onde há um fluxo contínuo de troca de secreções entre membros de uma colônia. Podemos ver isso observando formigas em fila, que trocam conteúdos gástricos cada vez que se encontram. A isso os autores chamam de *trofolaxe*: a distribuição, entre a população, de certa quantidade de hormônios que especificam e diferenciam papéis. Uma abelha rainha, por exemplo, só é rainha porque é alimentada para isso, e não por hereditariedade. Se a retirarmos de seu lugar, o desequilíbrio de sua falta fará surgir outras larvas que se tornarão rainhas. Entre nós, humanos, a *trofolaxe* social é a linguagem, num mundo aberto a interações lingüísticas constantes.

mundos lingüísticos e semânticos que geramos com os outros. ”
(MATURANA e VARELA,2007:257)

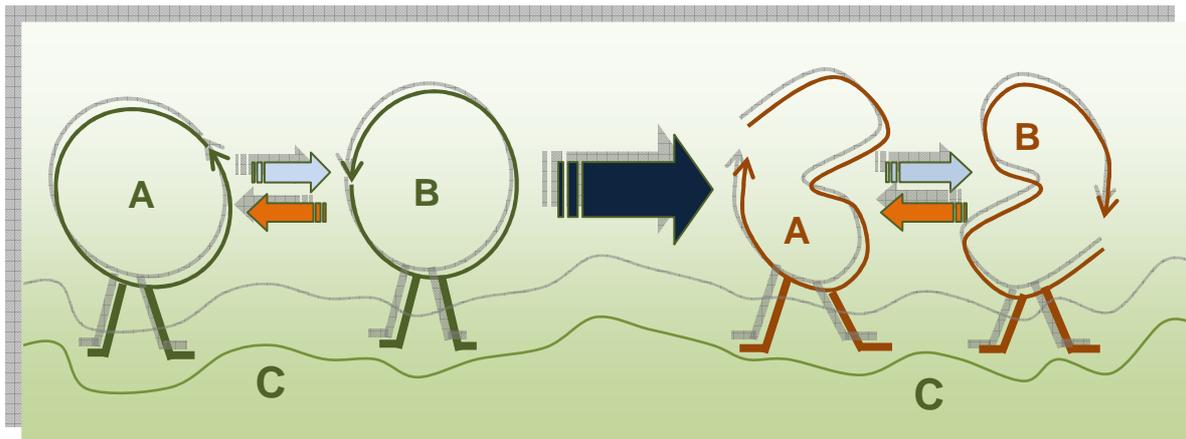
Sob este ponto de vista, todo o ato humano ocorre na linguagem que produz o mundo, que nos auto produz, e que se cria com os outros na convivência. Para os autores, a linguagem permeia, de maneira absoluta, toda a nossa história de evolução – a ontogenia - como indivíduos, desde o nosso modo de andar e a nossa postura, até a forma de fazermos política.

Nesse contexto, embora estejamos habituados a considerar a linguagem como um sistema de comunicação simbólica, na qual entidades abstratas (símbolos) nos permitem certo movimento, na verdade a linguagem nos envolve como um fenômeno biológico, que inicia quando nascemos, e segue pelos incontáveis contatos/interações/acoplamentos que vão conduzindo nossa história evolutiva. É um operar recorrente, feito por *coordenações consensuais de conduta* (MATURANA, 2009:58).

Nesse sentido, palavras não são representantes abstratos de nossa realidade independente e por isso não são inócuas. As palavras que dizemos e o modo como o fazemos revelam nossa forma de pensar e projetam como será o curso do nosso fazer. Logo, o conteúdo de uma conversa numa comunidade jamais será inócuo para aquele grupo, porque irá arrastar seus fazeres numa determinada direção.

Por consequência, “somos como somos em congruência com nosso meio e nosso meio é como é em congruência conosco” (MATURANA, 2009:63). Qualquer que seja nossa dinâmica e nosso meio, assim o seremos. Quando dois seres/organismos trocam interações recorrentes (Figura 13) acontece uma sequência de mudanças estruturais: o meio de A inclui B e C; o meio de B inclui A e C, e o C inclui A e B, conforme o desenho..

FIGURA 13
A mudança estrutural pela dinâmica de interações recorrentes (convivência)



Fonte: Adaptado pela autora conforme Maturana (2009)

Para Maturana (2009), nada do que pensamos ou fazemos é trivial ou irrelevante, porque qualquer que seja nosso pensamento ou ação, isso nos afetará, individual ou socialmente, porque terá consequências no domínio das mudanças estruturais a que pertencemos, porque estamos ligados numa mesma história: a de nossa cultura.

Emoções e interações: no humano, o amor.

Para acontecerem interações recorrentes, é necessário haver uma *emoção* que organize e estabeleça condutas, que também vão resultar em interações recorrentes (MATURANA, 2009; MATURANA e VARELA, 2007). Nesse sentido, a *rejeição* e o *amor* se constituem duas emoções pré-verbais que possibilitam as mudanças estruturais: a rejeição determina espaços onde as condutas negam o outro na convivência, e o amor organiza espaços onde emergem condutas de aceitação e legitimação deste outro. Ambos não se opõem, porque a ausência de amor não gera a rejeição; ambos têm como seu oposto a indiferença. Mas, por outra via, eles provocam consequências opostas quanto ao âmbito de convivência, porque a rejeição culmina em separação, e o amor amplia espaços e gera linguagens, que

abrem mais espaços de interações com o outro, sem exigências, pela aceitação deste outro como legítimo.

Para Maturana (2009),

O amor não é um fenômeno biológico eventual nem especial, é um fenômeno biológico cotidiano. Mais do que isso, o amor é um fenômeno biológico tão básico e cotidiano no humano, que frequentemente o negamos culturalmente criando limites na legitimidade da convivência, em função de outras emoções (MATURANA, 2009:67).

De acordo com relato do autor, *conversar* é exercitar o amor e a aceitação do outro. Durante a Primeira Guerra Mundial, por exemplo, com as trincheiras, os alemães conversavam com os ingleses ou com os franceses, e acabavam minimizando a guerra. Foi preciso proibir o encontro dos inimigos quando estavam em ambientes fora do campo de luta, porque a natural biologia humana, de mamíferos, tinha dificuldade de sempre substituir o amor por indiferença e, em seguida, por rejeição e ódio, que possibilitasse a destruição do inimigo (MATURANA, 2009).

Estamos habituados a inventar discursos racionais que deixam o amor para segundo plano, desvalorizando emoções em função de supervalorizarmos a razão, salientando, para nós mesmos, que isso – a razão – é o que nos distingue dos outros animais. Para Maturana (2009:92) “se queremos entender as ações humanas [...] temos que observar a emoção que a possibilita. [...] Discursos racionais, por mais impecáveis e perfeitos que sejam, são completamente ineficazes para convencer o outro, se o que fala e o que escuta o fazem a partir de diferentes emoções”.

Na medida em que a diversidade de emoções irá determinar ações distintas, podemos inferir que, em igual medida, haverá diversos tipos de relações, porque as relações estarão relacionadas às emoções que as irão sustentar. Nesse sentido, tudo o que considerarmos relações sociais serão relações que, em princípio, são constituídas pela aceitação do outro na convivência – porque sociais -, baseadas, portanto, em sentimentos de amor. Mas, para Maturana (2009), nem todas as relações são relações sociais. As relações de trabalho, por exemplo, não são fundadas na aceitação da legitimação do outro como um outro, As conversas de trabalho não são fundadas na confiança e no respeito, mas no compromisso de

cumprir uma tarefa ou executar um trabalho. O mesmo se dá nas relações hierárquicas, fundadas na supervalorização ou na desvalorização daqueles que constituem ou não o poder o que, para Maturana (2009) não se configuram, também, como relações sociais.

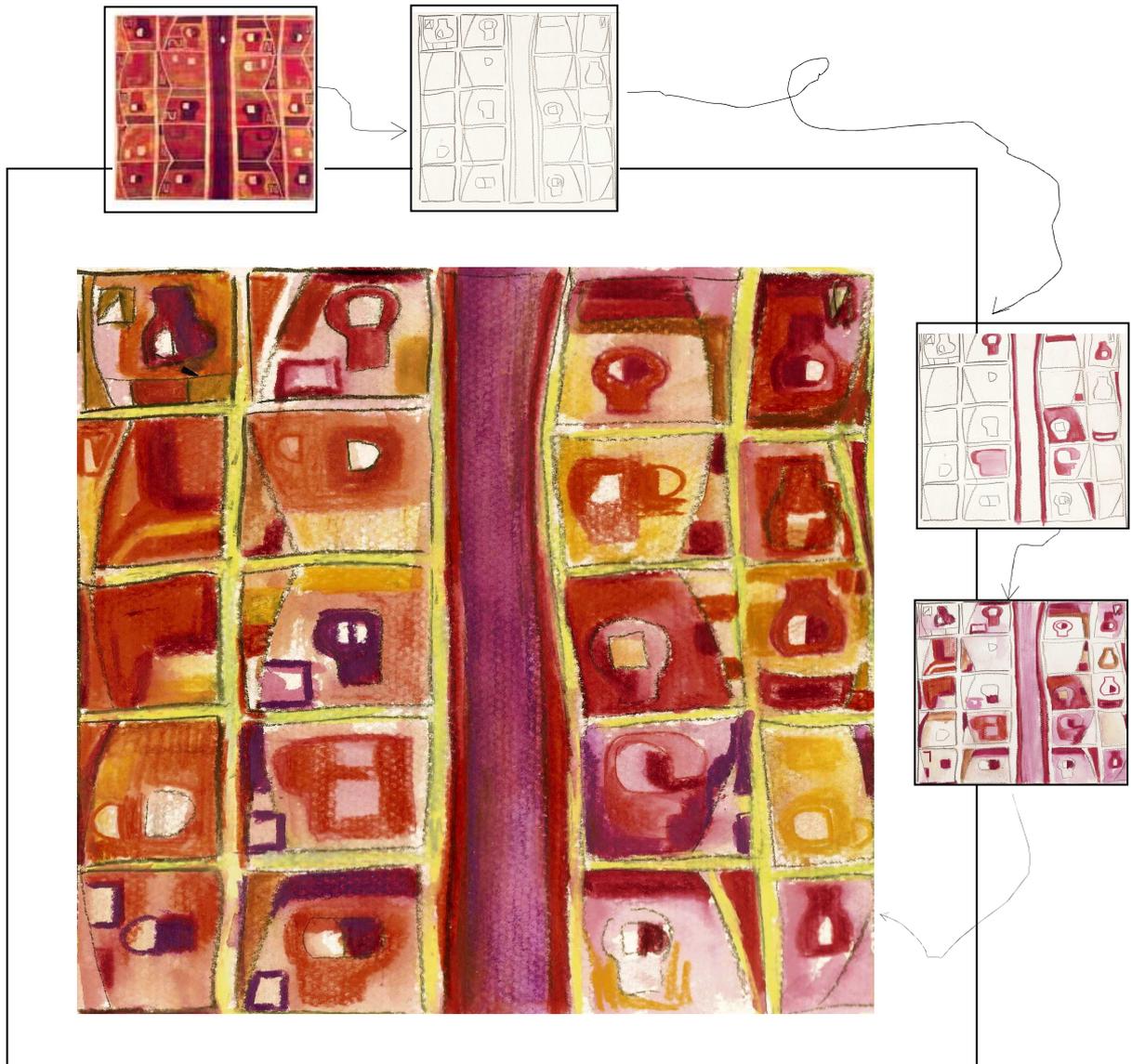
Assim, não somos o tempo todo sociais, apenas naquelas relações nas quais atuamos numa dinâmica de aceitação mútua. Nossas conversas trazem estas estruturações, embora, segundo Maturana (2009), na biologia humana o social é extremamente fundamental e aparece o tempo todo e por toda parte.

4.5 Em síntese

Com a hipótese dos campos de ressonância mórfica, do contágio por memes e da interação humana por acoplamentos lingüísticos e estruturais, avançamos na compreensão de que os aspectos da existência subjetiva – ser, fazer, conhecer – no domínio da vida, trazidos por Morin (2005), podem se apresentar indistintamente, e ao mesmo tempo, num circuito completamente retroativo, onde ação e conhecimento criam a evolução constante. Segundo Morin, “[...] A vida só é viável e possível de ser vivida com conhecimento. Nascer é conhecer” (MORIN, 2005:58).

Nesse sentido, com o propósito de construir síntese via metalinguagem, trazemos o terceiro conjunto dos fios e cores que, tecidos aos anteriores, vem compondo nossa tapeçaria.

A este conjunto de fios/cores chamaremos, de modo provisório, de **A dimensão cognitiva coletiva pela ressonância.**



Áreas invisíveis de influência entre seres da mesma espécie, uns atuando sobre os outros, dentro e em torno dos organismos, de modo organizado e hierarquizado, podem criar novos comportamentos-forma, produtos de ressonância em dado ambiente, que resultam de interações e afetam os envolvidos. A ótica da ressonância mórfica modifica a compreensão sobre o modo como produzimos sentidos. Podemos estar ligados, bem mais do que imaginávamos, a lembranças e ações passadas, e pela atenção/intenção sofremos influências aos campos aos quais estamos sintonizados. Nessa hipótese, como grupos, podemos nos conectar a

dimensões que aportam um desenvolvimento maior para nossas próprias experiências e para nossa memória individual.

O modo como conhecimentos perpassam grupos ou sociedades, também parecem ocorrer por *memes*, unidades de informação que se propagam saltando de mente para mente. Estruturas vivas que se realizam fisicamente, memes podem ser compreendidos como sendo vírus, deslocando-se em descendência, entre gerações, ou de modo horizontalizado, como em epidemias. Cada vez que um meme surge, surge um novo replicador, que tenderá a tomar espaço e irá iniciar um novo tipo de evolução e/ou mudança em qualquer entidade cultural, real ou imaginária, como religião, moda, canções, teorias científicas, conceitos, convenções, paradigmas. Como indivíduos, somos autoprodutores: produzimos o que nos produz, pela nossa experiência cognitiva/estrutura biológica individual. A linguagem nos fez evoluir e alterou nossas relações sociais, expandindo nossos limites para vir a ser, por acoplamentos estruturais lingüísticos, regulados por emoções. Nesse sentido, a *rejeição* e o *amor* se constituem em duas emoções pré-verbais que regulam a conduta e a ação humana, em espaços de relações sociais.

Compreender e aceitar tais hipóteses teóricas, como a ressonância mórfica, é acreditar que estamos sob influência de infinitas possibilidades para produzir sentidos, criar ações e evoluir dentro de nossa condição de humanos.

5 A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA NESSE CONTEXTO

Assim como na natureza, também no meio ambiente de trabalho⁴⁷ a dimensão cognitiva, desenvolvida via interações mais ou menos complexas, permeia campos intersubjetivos. Nesse sentido, líderes organizacionais começam a considerar seus públicos internos tão importantes quanto todos os outros que compõem as redes de públicos externos da empresa, construindo mensagens estratégicas, adaptáveis e transparentes (PUTNAM, 2008), em busca de uma certa sinergia de construção de sentidos coletivos.

Discursos internos são próximos e, ao mesmo tempo, distantes da alta administração, e muitas lacunas que acabam por existir entre o discurso e a prática organizacional podem não ser percebidas, o que constroi incertezas e ambiguidades. Se as lacunas existem, segundo Putnam (2008) os membros internos podem buscar comunicar-se a respeito destas lacunas, ou trabalhar para investigar e descobrir informações a respeito da organização. Nesse sentido, o público organizacional interno gerencia “movimentos entre opostos necessários, como mudança e estabilidade, emoção e razão, e controle e resistência” (PUTNAM, 2008:226).

A esse respeito, Enriquez (2007) salienta a importância da cultura organizacional, construída por meio de certa dinâmica que é inerente a qualquer empresa, cultura, esta, apontada e considerada, hoje, como um dos principais elementos para o desenvolvimento das nações e dos indivíduos (ENRIQUEZ, 2007). Para o autor (ENRIQUEZ, 2007) a legitimidade das estruturas de gestão, que imprimem certo caráter às ações empreendidas, acaba por facilitar ou não a definição e a realização dos objetivos de trabalho.

Se os conceitos que estruturam o trabalho, hoje, ultrapassam todas as teorias que regulavam a atividade como tarefa, trazendo necessidades novas para

⁴⁷ Com o desenvolvimento dos estudos ambientais, criou-se o conceito de meio ambiente, que, inicialmente se relacionava apenas às condições naturais. Com a Agenda 21, o fator humano, como a pobreza e o urbanismo, dentre outros, passou a integrar o conceito. Posteriormente, com base na Constituição Federal, passou-se a entender também que o meio ambiente divide-se em físico ou natural, cultural, artificial e do trabalho. Meio ambiente do trabalho é o conjunto de condições existentes no local de trabalho relativas à qualidade de vida do trabalhador (MINARDI, 2010).

efetivação da atividade que agora é tratada como um evento; se a gestão deste modelo requer consideração pela Linguagem e pela Comunicação, privilegiando aspectos como alta interação e expressão criativa como requisitos essenciais ao sucesso da permanência do trabalho; se o *uso de si*, como uma entrega da competência, promove *dramáticas* que exigem dos líderes/gestores/empreendedores outras posturas capazes de trazer envolvimento e comprometimento; se o sujeito, a cada ato de fala, já está realizando atos de trabalho, e se estrutura, inclusive biologicamente, nesta sua própria dinâmica intersubjetiva; se esta dinâmica influencia espécies semelhantes, por meio de modulações num campo de processamento de informações onipresente, modelador de uma forma que produz os sujeitos e a cultura no mundo do trabalho - que também é o universo das coisas da natureza – interferindo no modo como grupos/espécies evoluem, talvez precisemos de outras/novas formas de atuar no complexo ambiente organizacional, que possibilitem a promoção de evolução e mudança com rapidez, maior leveza e considerando a afetividade e as emoções.

É nesse contexto que trazemos para este trabalho a Investigação Apreciativa (*Appreciative Inquiry*), como um fluxo de constante busca colaborativa de produção de sentidos coletivos, para evolução, centrada num núcleo positivo da organização (COOPERRIDER, 2003; VARONA, 2006), ou seja, em suas competências essenciais, talentos e habilidades, evidenciando as suas melhores práticas realizadas.

Com a Investigação Apreciativa (IA), temos como objetivo compreender mais profundamente o quanto esta filosofia de gestão, aplicada a um contexto de forma ética, cuidadosa e com intenções genuínas, privilegiando interações coletivas e produção de sentidos na ação de trabalho, diferenciando-se de modos de gestão tradicional, pode favorecer a emergência e formação de campos de ressonância mórfica, produzindo acoplamentos estruturais importantes.

5.1 Uma outra forma de se comunicar

A respeito de se privilegiar interações coletivas na busca de sentidos, conhecimento e ação no trabalho, Enriquez (2007) afirma que os tipos de estrutura de gestão organizacional que mais se adaptam às constantes mudanças exigidas pelo mundo contemporâneo são aquelas que contribuem, consideravelmente, para

o dinamismo do ambiente. Uma organização não pode ser “[...] apenas um ambiente operacional técnico e humano, ou um ambiente social, mas também um sistema cultural, simbólico e imaginário” (ENRIQUEZ, 2007:149). O autor aponta o modo de gestão cooperativa-dinâmica⁴⁸ como facilitadora de inter-relações, com um líder trabalhando próximo ao seu grupo, cotidianamente. Nesse modo de gestão, o líder trava, com seu grupo, “relações humanas as mais autênticas possíveis [...] As relações que estabelece e tende a desenvolver com seus colaboradores são baseadas na lealdade e confiança” (ENRIQUEZ, 2007:149). Nesse modelo de gestão, o líder assume para si todas as responsabilidades, defende “seus homens” quando lhe são imputados erros, reconhece que tenham buscado fazer o melhor, ocupa-se do aperfeiçoamento de todos e busca elevar o potencial de possibilidades individuais. Tenta fazer com que a organização seja uma grande comunidade, questionando e praticando, via interações, o autoconhecimento (ENRIQUEZ, 2007).

É possível que ações constituídas por uma abordagem propositiva para ver problemas, como a Investigação Apreciativa (IA), se legitimadas, possam sustentar uma gestão cooperativa-dinâmica e manter um meio ambiente de trabalho favorável ao estabelecimento de uma boa comunicação, onde mentes individuais possam se expandir, em momentos BA, passíveis de acontecer por ressonância em campos que, por sua vez, poderão determinar novas formas de resolução de problemas, levando à evolução.

O conceito de Comunicação norteador desta pesquisa

⁴⁸ Enriquez (2007) distingue a gestão *cooperativa-dinâmica* de outras quatro formas de gestão que acabam por determinar relações, cultura e ambiente: a *carismática*, onde a organização é a imagem do chefe, com todos se referindo a ele como a entidade principal, que toma sozinho todas as decisões e quer ser obedecido; a *burocrática*, onde não há chefe exemplar, transcendente, mas gerentes, quadros e homens que atuam dentro de uma estrita e delimitada competência técnica, com autoridade racional, formal e impessoal, poucas decisões a tomar e a serviço da organização; a *tecnocrática*, onde um *expert* numa disciplina de ponta como finanças, biotecnologia, etc., domina a cena, definindo sínteses, raramente agindo sozinho e pronunciando-se em nome da ciência e da técnica; e a *estratégica*, que possui um líder cuja convivência com os demais é superficial, possui um estilo tecnocrático aperfeiçoado, não detém a legitimidade de seus liderados e comporta-se como um “ganhador”, um estrategista que pertence a uma elite intelectual ou tecnocrática da empresa (ENRIQUEZ, 2007:145-148).

A respeito da forma e do conceito de comunicação que assim pode se estabelecer – aqui chamada superior – Marcondes Filho (2004) diz que

[...] a chamada ‘comunicação de consciência’ de Merleau-Ponty opera num outro nível, numa dimensão além da norma, da convenção. [...] Comunicar é, pois, essa forma de captar o mundo, apreendendo todas essas relações sensoriais de que fala o filósofo. E isso não se codifica em linguagem, antes, é captado por outros meios. São esses outros meios que, de fato, viabilizam a comunicação, pois pelos meios convencionais há uma incomunicação, pois o formato neutraliza a vitalidade do fenômeno, o esvazia, torna-o inócuo. O vivo da comunicação está fora dos modelos, está fora da ‘Comunicação’, está, como vimos, nos olhares [...], num *algo mais* presente [...], no diálogo a-sígnico, extralingüístico, não-significante dos olhares que se falam à margem, lateralmente à fala que está sendo proferida. Há comunicação quando eu consigo fazer com que o outro atinja a mesma faixa de frequência de meus pensamentos, entre em minhas ideias, as sinta como eu (MARCONDES FILHO, 2004:99).

Essa forma de comunicação, como diz o autor (MARCONDES FILHO, 2004 e 2008), nunca se realiza de modo imediato: é preciso um processo de maturação, uma constância, um trabalho que tem um caráter intencional e continuado, produto de uma série de interações e discussões entre os envolvidos, que vai num crescendo de sinergia. A comunicação não pode, sob esta perspectiva, ser compreendida como uma simples transmissão, ou como uma transferência, como se pensou durante muito tempo. Ela não se transmite, a comunicação acontece como um fenômeno único, singular, de cada um de nós em relação às coisas do mundo que nos interessam, que nos chamam atenção, que podemos perceber a partir de nosso universo privado e às quais damos sentido (MARCONDES FILHO, 2008). Ainda conforme o autor (Ibidem, 2004)

Há um momento no processo comunicacional em que há o estalo, há o impacto de quem constata o ‘a-há’, um momento em que o outro enfim percebe, sente o que estou dizendo, entende, vive como eu, complementa o que eu dizia, participa deste mesmo mundo. Somos arrebatados, misturamos no outro. Operou-se aí uma mudança qualitativa em nós, fomos comunicados. Por isso a coisa acontece num momento de pico, no ponto mais alto da curva. Como a paixão e outros fenômenos extremos, a comunicação tem um instante mágico, a produção única e irrepetível do sentido, depois disso ele é declínio e se desfaz (MARCONDES FILHO, 2004:101).

Sob esta mesma perspectiva, Wolton (2010) chama atenção para a necessidade de outros modos de se compreender a Comunicação, por meio de novas teorias, que considerem a revolução que envolve os conceitos de Comunicação e Informação vindas para o século XXI, na qual estamos mergulhados. Durante séculos as palavras Comunicação e Informação foram sinônimos uma da outra, quase se equivalendo em termos de conceito, e remetiam a um sentido amplo de liberdade de expressão. A grande questão que se impõe, contemporaneamente, é a de que não é mais a mensagem o ponto central da Comunicação, mas a relação; não é mais a produção ou distribuição da informação, que circula livremente via sofisticação das tecnologias, “[...] mas as condições de sua aceitação ou de sua recusa pelos milhões de receptores, todos sempre diferentes e raramente em sintonia com os emissores. Os receptores, destinatários da informação, complicam a comunicação. A informação esbarra no rosto do outro” (WOLTON, 2010:15).

Temos um volume de informações nunca antes imaginado, e sua circulação, cada vez maior e mais igualitária, não vem facilitando a comunicação e a compreensão (WOLTON, 2010). As informações tropeçam e batem em indivíduos/povos receptores, que as contestam e a elas resistem – porque muitas vezes incomodam – gerando a incomunicação, que decorre da falta da negociação inerente às relações de comunicação, e da desvalorização do estatuto do receptor, “sempre sob suspeita de ser meio estúpido e facilmente manipulável” (WOLTON,2010:18). Sob esta perspectiva, surge a necessidade de irmos além da noção de compartilhamento e de transmissão da informação e chegarmos à ideia de relação, de negociação, para coabitação democrática e para ser possível construir condições de convivência (Ibidem, 2010).

Ainda, para o autor

A comunicação é um problema de convivência e de laço social, característica de uma sociedade de movimento, de interatividade, de velocidade, de liberdade e de igualdade. [...] Os processos de informação e de comunicação contribuem para estruturar, por meio de múltiplas interações, um novo espaço público baseado num vínculo social mais dinâmico e frágil. A valorização do conceito de convivência ajuda a renovar a reflexão sobre a natureza do laço social nas sociedades contemporâneas, nas quais as interações entre os protagonistas são mais numerosas e contraditórias. [...] De resto, o que é o laço social senão este milagre: manter ligados, numa sociedade, indivíduos,

grupos, comunidades e classes sociais que tudo separa?” (WOLTON, 2010: 25-26, grifo nosso).

Nesse sentido, a Investigação Apreciativa (IA) no contexto da Comunicação Organizacional se propõe a ser uma possibilidade de comunicação capaz de despertar outra perspectiva de olhar (VARONA, 2004 e 2009), diferente da que usualmente temos para ver e perceber o movimento da dinâmica da linguagem do mundo organizacional e manter a constância da intenção de evoluir, coletivamente. Como metodologia, pode ser capaz de auxiliar a passagem da ideia de transmissão à de negociação (WOLTON, 2010), porque se apresenta como um processo de busca colaborativa centrada nas melhores competências, talentos e práticas realizadas em uma empresa. De acordo com Varona (2004:17),

Uma buena teoría puede ser uno de los medios más poderosos que los seres humanos tenemos para producir el cambio en el mundo postindustrial y postmoderno en el que vivimos. Porque creo que el enfoque tradicional de detectar y resolver problemas limita nuestra imaginación, nuestra pasión y nuestra capacidad de ofrecer una contribución positiva. Además, porque sostengo que nuestras asunciones y los métodos que elegimos determinan en gran manera el mundo que descubrimos (VARONA, 2004:17).

O nome Investigação Apreciativa vem se configurando como sendo uma metodologia para gestão de mudança nas organizações, e foi iniciada por David Cooperrider e seus colegas da Western Reserve University, nos Estados Unidos, ao final da década de 1980. É totalmente desenvolvida a partir de uma forma propositiva de se fazer perguntas, investigativas, sobre o futuro do negócio, buscando construir visão para norteamento estratégico, mas de um modo onde o foco não está em saber soluções para um problema, mas em construir um ideal. A esse respeito, Cooperrider (1999) diz que

[...] A semente da pergunta emergiu quando estava na faculdade, numa experiência de visitar o local da primeira bomba atômica. [...] Uma consciência me mobilizou para a fragilidade do milagre da vida neste planeta, que está em nossas mãos mais do que pensamos. Então uma pergunta veio em minha mente naquele momento: o que, nas ciências humanas, poderia ser tão positivo e tão poderoso no processo de relações humanas quanto a bomba atômica havia sido negativamente? Essa foi a semente da Investigação Apreciativa. O mundo não é um problema a ser resolvido, mas

um milagre a ser abraçado. Se pudermos cultivar essa consciência todos os dias, e começarmos a aumentar esta consciência, a respeito do que dá vida aos sistemas humanos, talvez sejamos capazes de ajudar esse processo de construir vida, mais e melhor (COPERRIDER, 1999:23-24)

Como consultores, este grupo começou a incorporar, nos instrumentos de diagnósticos das empresas, perguntas sobre experiências positivas aos seus clientes. A forma de perguntar gerava entusiasmo na resposta que ouviam, e isso deu origem a um princípio fundamental da IA, que afirma que as organizações mudam na direção daquilo que aprendem e como aprendem. A palavra *apreciativa* vem da tradução literal de *appreciative*, do verbo inglês *appreciate*, traduzido como apreciar, valorar, reconhecer o que há de melhor nas pessoas e em tudo que nos rodeia. Significa, também, segundo Varona (2009) reconhecer o que está em potência, o êxito, as qualidades tanto presentes quanto passadas, e reconhecer o que, efetivamente, dá vida a uma organização. A palavra *investigação* (também usadas, como sinônimo na tradução, as palavras *intervenção* e *indagação*) vêm do inglês *inquiry*, que se refere ao ato de explorar, investigar, descobrir, fazer perguntas, estar aberto a novas possibilidades e potencialidades (VARONA, 2009).

A Investigação Apreciativa (IA) está, hoje, situada como uma filosofia que possibilita a transformação das empresas, no seu plano estratégico-tático-operacional, com o propósito de responder às exigências de sustentabilidade do mercado e, mais especificamente, às demandas de exigências da sociedade de hoje. De acordo com Varona (2009), a IA é, hoje, um fenômeno mundial, especialmente nos países de língua inglesa, iniciando sua expansão na língua espanhola em vários países latinoamericanos com resultados bastante positivos⁴⁹.

A IA propõe uma questão de base que sustenta a construção possibilitada por ela: a verdade, como um conhecimento, não é um patrimônio individual, mas coletivo, e só é possível encontrá-la coletivamente (VARONA, 2004). Oferece aos

⁴⁹ Segundo o autor (VARONA, 2009), todo o tipo de empresa já foi testada pela IA, incluindo-se grandes corporações como Avon México, Boeing, British Airways, Nutrimental Foods e Roadway Corporation; organizações governamentais como a Canadian Department of National Defense, City of Berkeley, Nevada Child Welfare Services e The U.S Postal Service; organizações de saúde como Children's Hospital of Philadelphia e Trinity Health System; universidades e colégios públicos como University of Califórnia-Berkeley, Case Western Reserve, Benedictine University, Cleveland Public Schools e Northeast Catholic High School of Philadelphia; organizações religiosas como The Episcopal Church e United Religious Initiative; e organizações comunitárias e de serviços sociais, como UNICEF, The American Red Cross e Catholic Relief Services.

envolvidos em seu processo uma nova maneira de pensar o que são, realmente, as organizações, vendo-as como um mistério a descobrir. Permite uma investigação aprofundada, para buscar no passado, nas experiências de conhecimento e no futuro dos sonhos, soluções geradoras de novas possibilidades. Não estabelece relações de causa e efeito entre as coisas da empresa/negócio; ao contrário, concentra-se em lidar com os esquemas interpretativos entre os sujeitos, com o propósito de encontrar e construir sentidos coletivos. Considera o espírito imaginativo, as interconexões, a não definitividade, a imperfeição, a impermanência como valores fundamentais e, nesse sentido, constrói crenças e ideias pelo diálogo constante.

Sua prática constante pode se transformar numa filosofia de viver o trabalho, e numa cultura geradora de outros patamares de interpretação de fatos e soluções, via imaginação e superação das barreiras operacionais, as quais empacam o entendimento comum e a possibilidade de emergência da competência coletiva de um grupo. Como prática estratégica, a IA pode oferecer uma visão ampla do futuro imaginado, da visão e da missão daquele grupo/equipe/negócio, considerando a paixão e a crença de que tudo pode ser melhor, aspecto subjetivo de relevância quando se trata de mudança organizacional, porque facilita uma nova/outra interpretação de normas e padrões pré-estabelecidos e/ou defasados no ambiente de trabalho. Principalmente por isso, parece promover a dinâmica da microgestão do *uso de si* e facilitar a ocorrência da hipótese de ressonância em campos mórficos coletivos.

De acordo com Varona (2004), uma das características principais da IA é considerar a vida um mistério, e não um problema que precisa ser resolvido. Ao mudar o significado deste referente comum (problema X mistério) propõe que, diante da análise de um problema se façam novas perguntas, baseadas em informações que poderão gerar uma nova prática, resultado de uma vontade coletiva.

Uma abordagem para diagnóstico e criação de soluções de trabalho, em qualquer âmbito, de forma cooperativa, via IA, de acordo com Varona (2006), ao invés de identificar problemas organizacionais, investiga o que aquela organização/grupo tem de melhor. No lugar de analisar as causas destes

problemas, imagina o que se pode chegar a ser; e, ao invés de elaborar um extenso plano de ação de solução de problemas, constrói o sonho de como se deveria ser. Enquanto o pressuposto comum dos trabalhos de diagnósticos/soluções tradicionais partem do princípio de que uma organização é um problema que se deve solucionar, o diagnóstico da IA acredita que a vida na empresa é um livro aberto, que está, ainda, para ser escrito (VARONA, 2009). *Descobrir, sonhar, desenhar e executar*, aquilo que foi sonhado, são seus fundamentais processos. E, dentro deste escopo, segundo Varona (2006 e 2009), os limites serão demarcados apenas pela falta de criatividade para implementar o processo.

5.2 A Investigação Apreciativa como um processo

O processo de Investigação Apreciativa se compõe de quatro fases fundamentais: *Descobrir, Sonhar, Desenhar e Executar*. No *Descobrir* se buscam as melhores práticas de comunicação que existem na organização, no modo de se comunicar, investigando qual é o sistema de comunicação que dá vida à empresa quando ela está no seu ponto máximo de realização, em termos humanos, ecológicos e econômicos, por meio de entrevistas com perguntas apreciativas.

Na segunda fase – *Sonhar* – a IA mergulha nas histórias e ideias inspiradoras recolhidas nas entrevistas para criar imagens novas e desafiantes da empresa e de seu futuro. Esse movimento se dá, de acordo com Varona (2004 e 2009) gerando conversas grupais sobre o bom, o melhor, e o possível, para melhorar o sistema de comunicação na organização da empresa.

A terceira fase – *Desenhar* – propõe a criação do sistema de comunicação ideal, sonhado, que vai emergindo dos exemplos positivos e das ideias inspiradoras compartilhadas na etapa anterior. Aqui são geradas proposições visionárias reais (VARONA, 2004 e 2009) que permitem desenhar uma visão da organização como um lugar de se viver o trabalho de forma plena. O grupo de sujeitos do trabalho decide que proposições serão executadas e cria um plano de ação, a fim de

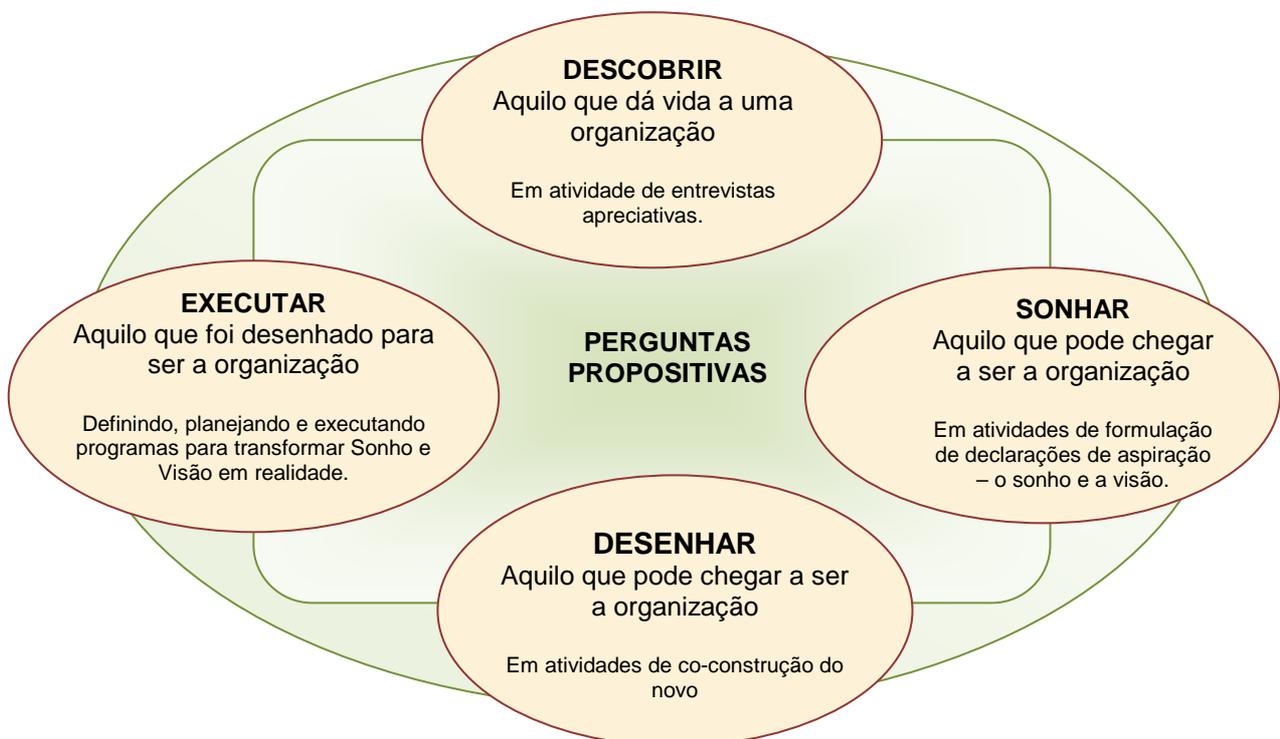
concretizar seus sonhos e sua visão de futuro, analisando recursos para sua efetivação.

A fase final – *Execução* – é o momento em que o projeto criado se põe em ação, uma etapa que, segundo Varona (2004) implica um compromisso pessoal e organizacional para a mudança, e o estabelecimento de prioridades e valorações de implementação.

O quadro que segue resume os aspectos mais importantes das quatro fases de um processo cíclico de IA (VARONA, 2009).

Figura 14

Fases do processo de Intervenção Apreciativa



Base teórico-conceitual de fundo

Voltada para a gestão de mudança, a Investigação Apreciativa se estrutura em bases teóricas consistentes (VARONA, 2009), que guiam sua aplicação e efetividade. Sua regulação não acontece por normas, mas por princípios, como sendo pressupostos de ação. Segundo Varona (2009), a estruturação da IA ancora-se no seguinte:

Figura 15

Síntese dos Princípios do processo de Investigação Apreciativa

<p style="text-align: center;">(i) Princípios epistemológicos, filosóficos e metodológicos da teoria de Construcionismo Social</p>	<p>Na IA, há o pressuposto de que o conhecimento e a visão da realidade são construídos de forma coletiva e através da linguagem porque “a realidade se constrói durante interações sociais com indivíduos, bem mais que apenas na mente dos indivíduos” (WATKINS e MOHR, 2001, apud VARONA, 2009:43).</p> <p>Para o construcionismo social, não há por que desconstruir a realidade para depois regenerá-la. É possível buscá-la e criando uma forma imaginária, compartilhando-a para construir, pelo conhecimento comum, a mudança (SANDBERG, 1999 e GERGEN & GERGEN, 2004). A construção social, nesse sentido, acontece pela linguagem e pela percepção compartilhada, capaz de gerar uma criação futura coletiva. De acordo com Varona (2009) não será um executivo excepcional, tecnologias refinadas ou mesmo uma sofisticada estratégia de negócios que garantirão a sustentabilidade da organização, mas uma cultura que imprima, com rigor e ética, um movimento que envolva pessoas na missão do negócio</p>
<p style="text-align: center;">(ii) Princípio de simultaneidade</p>	<p>Este princípio considera que mudanças acontecem não somente durante a ação de mudar, mas, também, ao mesmo tempo em que as pessoas começam a se perguntar como poderia ser diferente aquela determinada situação. Esse modo de considerar a ação pode gerar, imediatamente, outro modo de pensar e agir, que pode levar à evolução de modo mais consistente e efetivo.</p>

<p style="text-align: center;">(iii) Princípio poético</p>	<p>Este princípio defende a crença de que as metáforas e a linguagem usadas para comunicação daquilo que é a organização possuem uma poderosa força que impulsiona a criação, a mudança e o compromisso com o novo. A esse respeito, Morgan (2000) afirma que a metáfora, na organização, possibilita o alargamento do pensamento e o aprofundamento do entendimento, permitindo que possamos ver as coisas de maneiras novas, agindo de acordo com este novo entendimento. A metáfora exerce uma influência que acaba formando a linguagem, em função das imagens invocadas para a criação de sentidos (MORGAN, 2000). Para Putnam (2008), na comunicação organizacional, as metáforas são termos concretos que os membros da empresa usam como referência para compreensões abstratas, que proporcionam imagens vivas de práticas refletidas no trabalho (PUTNAM, 2008)</p>
<p style="text-align: center;">(iv) Princípio imaginário/ antecipatório</p>	<p>Este princípio defende que o ato de compartilhar imagens do futuro ou histórias inspiradoras do passado, numa criação coletiva, pode provocar uma visão de êxito, e a execução da visualização é acompanhada de um efeito positivo e autogerador de resultados, em geral, satisfatórios.</p>
<p style="text-align: center;">(v) Princípio afirmativo/positivo</p>	<p>Neste princípio está implícita a crença de que a determinação de uma forma positiva de se fazer perguntas gera respostas também na mesma direção. Considera que as respostas são determinadas pelo tipo de pergunta realizada. Nesse sentido, perguntas que solicitam respostas positivas criam imagens positivas, que levam a ações positivas que, num novo ciclo de recursividade, criam imagens positivas.</p>
<p style="text-align: center;">(vi) Princípio do poder da pergunta</p>	<p>A IA acredita na força de uma boa pergunta como estimuladora de respostas que constroem o futuro. Perguntas que geram negativismo, desconfiança e medo (do tipo “Por que as coisas estão tão mal?” “Por que não gosto do meu trabalho?”) podem ser substituídas por outras que geram ações positivas (do tipo “Como posso fazer este trabalho melhor?” “O que posso aprender com meu trabalho?”). A troca do tipo de perguntas que nos fazemos determina a direção que será tomada na resposta (COOPERIDER, WHITNEY e STAVROS, 2003 e VARONA, 2009), e podem mudar consideravelmente nossa visão de mundo. Para Varona (2009), grandes êxitos podem vir de grandes perguntas, que exigem certa prática e alguma coragem.</p>

<p style="text-align: center;">(vii) Princípio da sinergia</p>	<p>O princípio da sinergia afirma que uma capacidade coletiva construída pode garantir um processo de mudança sem resistências. Ignorar uma demanda existente de “querer participar” de um grupo, diante de uma ação de mudança que o envolve, pode paralisar o processo, o negócio e a empresa, impedindo-a de evoluir.</p>
<p style="text-align: center;">(viii) Princípio do poder do exemplo</p>	<p>Neste princípio há a afirmação de que precisamos ser, pelo exemplo, a mudança que queremos ver. Criamos o futuro com nossas palavras, imagens e realizações.</p>
<p style="text-align: center;">(ix) Princípio da liberdade de escolha</p>	<p>Acredita que o comprometimento está diretamente relacionado à liberdade de escolhermos o que e como queremos contribuir, o que estimula a excelência, o poder pessoal e o organizacional.</p>

Fonte: Organizado pela autora a partir de Varona, 2009.

Longe de ser um otimismo ingênuo, embora possa se prestar, como qualquer forma de gestão, à manipulação de pessoas e ideologias se aplicada e desenvolvida por líderes despreparados, a IA propõe que o exercício da linguagem é o que temos, como humanos, de maior poder para transformar nossas convicções, valores, crenças, políticas, objetivos e ideologias. Um diálogo livre de distorções e barreiras, que se encontra como potência na interatividade coletiva, na sinergia, na emergência e na manutenção da vibração das equipes, com identidade e visão comuns, pode promover mudanças, avanço no conhecimento construído e, por consequência, evolução. É em grupo que as pessoas aprendem, praticam, se desenvolvem e modificam seus papéis no trabalho, alcançando meios, pela linguagem, para converter a apatia em ação, e a falta de poder individual, em força coletiva (VARONA, 2004 e 2009).

Conhecer a cultura do grupo, chamá-lo para sonhar e realizar a paixão e o sonho, lidar com interpretações verdadeiras dos indivíduos reunidos, trazer o pensamento positivo como fonte motivacional, poderá favorecer o centramento, a dinamização, o poder de atuação, a coragem, e a motivação (VARONA, 2006).

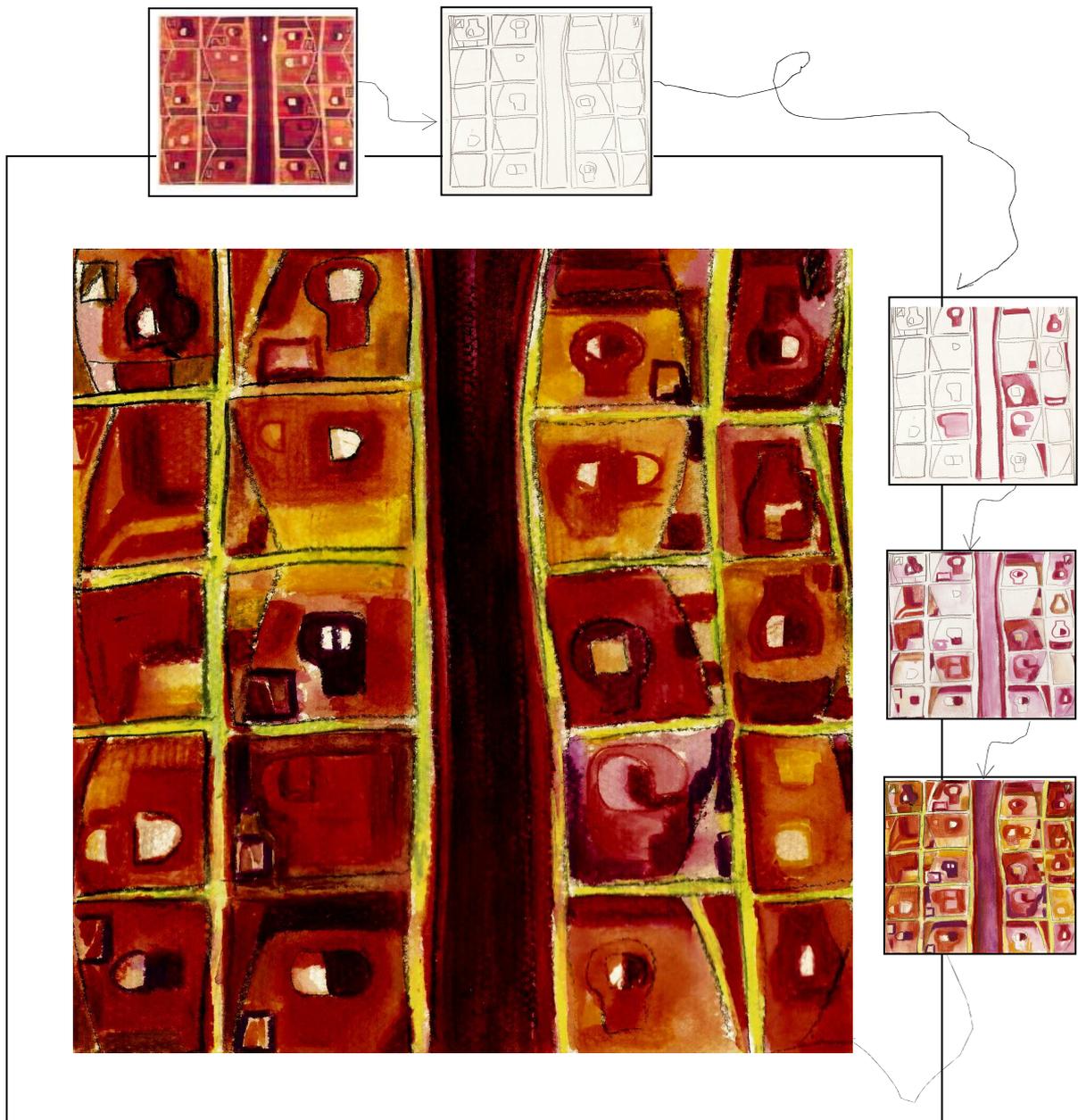
Nesse sentido, realizar mudanças organizacionais usando-se apenas a dimensão instrumental da Comunicação, provavelmente não dará conta de provocar impactos suficientes para implementar uma mudança. Seguidamente, na empresa, temos ações comunicacionais que são pensadas separadamente de aspectos contextuais específicos que a determinam (REIS, 2004), que não chegam especificamente nas causas da mudança. Ações que acabam controladas por cronograma de ações, armados apenas por interesses organizacionais estratégicos, não conseguem, sozinhas, mudar realmente a dinâmica da interação entre os níveis da organização.

5.3 Em síntese

Lidar com a aventura da mudança, buscando a evolução das pessoas, do negócio, da empresa, amparados pela IA, pode significar dar valor à história vivida, considerando a cultura e a comunicação, o sujeito trabalhador, a linguagem comum, que influencia comportamentos, modela modos de percepção e homogeniza valores, tanto individuais como coletivos (SCHEIN, 2001).

Continuando a tecedura que estamos construindo, metaforicamente, para a sistematização deste trabalho, inscrevendo os autores/textos pesquisados numa forma, e acreditando “que o fundo virá por acréscimo” (MAFFESOLI, 2007:110), trazemos mais um conjunto de fios e cores. Tecidos aos anteriores compõem, também, o retrato da diversidade de elementos importantes para se olhar a realidade social que nos propomos compreender.

Chamaremos este conjunto de fios/cores de **A busca colaborativa da Investigação Apreciativa.**



A Investigação Apreciativa busca a construção colaborativa de evolução, e se centra no núcleo positivo de uma organização, evidenciando as suas melhores práticas. Envolve a descoberta do que dá *vida* a um sistema quando ele está no seu melhor estado em termos humanos, ecológicos e econômicos. Envolve a arte de fazer perguntas que reforcem um sistema para elevação de seu potencial positivo, mobilizando a “investigação” artesanalmente, na preparação de uma “pergunta positiva incondicional”, envolvendo normalmente muitas pessoas. Como filosofia inspiradora da cultura organizacional, propõe que o conhecimento não é um patrimônio individual, mas coletivo, e só é possível encontrá-lo coletivamente.

Possibilita que conversas *de*, *no* e *sobre* o trabalho construam, efetivamente, significados e sentidos coletivos, porque considera o modo de comunicação como um dos grandes responsáveis para se construir convergências de interesses e ideias, criando comportamentos interligados.

Grupos produzem sentidos e constroem identidades, por ações e discursos, guiando-se por algo plausível, comum a todos. Inicia por um esquema individual interpretativo da realidade fluída e volátil que se apresenta, e chega a um universo coletivo, mantendo uma estabilidade relativa para os sentidos produzidos. O modo como os envolvidos produzem entendimento compartilhado e tecem redes de significação vai resultar num ambiente organizacional interpretado, produtor de desempenho.

O gerenciamento tradicional não consegue dar conta de garantir a qualidade das interações, porque isso implica num modo paradigmático diferente de ver o trabalho e compreender como um grupo produz sentidos coletivos. É preciso saber lidar com ações recíprocas num contexto de soluções imprevistas, inconclusas, incompletas, indo além daquilo que o paradigma racionalista sempre definiu como *certo*. É preciso considerar o processo de aprendizagem informal, criar ambiente para campos de alta sinergia comunicacional, construir o trabalho real considerando a entrega do *uso de si*, onde o indivíduo se reinventa e reinventa seu trabalho prescrito, mobilizando sua dramática social e biológica.

Há um circuito reflexivo constante entre palavras, pensamento e mundo, que compõem operações cognitivas nas falas *de*, *no* e *sobre* trabalho, produto de negociações entre diversos níveis de realidade. A linguagem, nesse contexto, é o próprio sujeito, que instalando o aqui e o agora frente a quem se refere, havendo, aí, uma inseparabilidade de elementos, uma massa de intersubjetividade que produz sentido e ação, tensionada por forças antagônicas, em espiral, de onde emergem possibilidades de devir. O processo de compreensão não parece ser apenas um processo cognitivo abstrato, mas um movimento entre níveis de realidade, conforme explica a Lógica do Terceiro Incluído.

Parece que áreas invisíveis de influência, entre seres da mesma espécie, dentro e em torno dos organismos, podem ajudar a criar novos comportamentos-forma, por ressonância, cujo resultado afeta os envolvidos porque sofrem influências dos campos aos quais estão sintonizados. Memes, como unidades vivas de informação

também interferem nesse contexto, contaminando, como vírus, condutas e comportamentos.

Nesse sentido, como autoprodutor, os indivíduos produzem aquilo que os produz, numa infinita recursividade, que afeta sua estrutura biológica individual, altera suas relações sociais e, por acoplamentos estruturais lingüísticos, regulados por emoções, regula condutas e as ações. A Investigação Apreciativa parece se aliar a este conjunto teórico, porque, em sua base conceitual, acredita que estamos sob influência de infinitas possibilidades para produzir sentidos, criar ações e evoluir dentro de nossa condição de humanos.

6 INICIANDO UMA NARRATIVA: MÉTODO E METODOLOGIA

6.1 Construindo uma *antimetodologia positivista: o Estranhamento*⁵⁰

Todavía es posible soñar : este foi o título do texto de um autor - Varona (2004) - que, numa aula acadêmica de pós-graduação em 2005, ainda como aluna especial, desencadeou um primeiro estranhamento diante da dissonância existente, principalmente no ambiente organizacional, entre teorias produzidas na área de gestão e as práticas vividas.

O autor iniciava narrando uma cena do filme *Ana e o Rei (Anna and the King)* onde Jody Foster (na versão de 1999), interpretando a personagem Ana, uma professora inglesa que tinha vindo educar os filhos do rei, explicava às crianças o conceito de vazio (Tao)⁵¹, no fabuloso pátio do palácio. Para que as crianças compreendessem o que ela queria dizer, a personagem realiza uma experiência de como passar um ovo duro, cozido e descascado, pelo gargalo de uma garrafa. Para isso, deixa cair um papel queimando dentro dela, e coloca o ovo na boca do gargalo, que ali fica preso, sob o olhar curioso das crianças que a observavam entusiasmados: “Todos sabemos que este ovo jamais entrará nesta garrafa. Isso é uma verdade. Confiamos na verdade para fazer juízos. Mas, o que acontece se o nosso juízo de verdade está equivocado, inclusive quando acreditamos que estamos absolutamente certos? Confiamos nos nossos olhos ou acreditamos no impossível?” (Anna and the King, 1999) De repente o ovo passa pelo gargalo e cai dentro da garrafa, diante dos olhos maravilhados das crianças, que riem, e Ana diz: “Vejam, uma forma de conseguir o impossível, é mudar o clima” (ibidem, 1999).

A metáfora do ovo e da garrafa havia encantado o autor, que seguiu seu texto apresentando a Investigação Apreciativa (*Appreciative Inquiry*) como uma das teorias que, não só acreditava que a mudança nas organizações era algo possível, mas, também, mostrava um caminho prático para que isso pudesse acontecer, precisamente mudando o modo de ver as inter-relações entre

⁵⁰ Conforme SILVA (2010)

⁵¹ Para o Taoísmo, o vazio não é a negação da forma, mas permite que as formas possam existir. É um espaço, não como negação da presença de algo, mas como potencialidade da presença das coisas, que está na origem de tudo. Quem está no vazio pode abraçar todas as formas e enxergar o que tem uma forma e o que não tem forma alguma (CAPRA, 1995).

pessoas/processos/organizações, mudando o clima⁵², a partir da compreensão mais ampliada da realidade social, do espírito imaginativo, e dos sentidos do trabalho, produtores de sentidos.

O estranhamento provocou perguntas: seria possível ver como Varona via? Seria possível sonhar outra realidade organizacional indo além do paradigma racionalista dominante na grande maioria de práticas organizacionais? E se a Investigação Apreciativa não fosse apenas uma ferramenta, e sua prática se transformasse numa filosofia? Ela poderia, por uma identificação dos envolvidos, se transformar numa cultura onde sua prática fosse natural? E como seria possível iniciar esta mudança? Se a IA for vivida como a sua essência prega, o que pode emergir dali? Como se dará essa dinâmica, que forma de comunicação seria essa? A IA pode interferir no modo de comunicar, gerando, pelo tempo, movimentos por ressonância?

Assim foi sendo construído o caminho do *entranhamento* e *des-en-cobrimento*⁵³ do objeto, trilha aberta com muitas perguntas, e um conjunto de pressuposições legitimadas por pesquisa de referencial teórico foi vindo em decorrência.

Tivemos presente que, *primeiro*, novos conceitos teóricos que delimitam e promovem o trabalho, hoje, retiram do foco a regulação da atividade como tarefa, e recolocam o trabalho como da natureza de um evento, resultado de uma produção de sentidos coletivos, que irão mobilizar competências que são, em última instância, competências do viver.

Em *segundo* lugar, a dinâmica da gestão para produzir sentidos capazes de gerar ações necessita privilegiar a Comunicação, distinguindo-a da *incomunicação* (MARCONDES FILHO, 2004), e compreendendo que na instabilidade das interações de trabalho está implícita uma permanente (re)negociação e (re)estruturação cognitiva, biológica e social dos envolvidos, que re(organizam), a

⁵² O clima organizacional relaciona-se às motivações dos trabalhadores, principalmente quanto à satisfação no trabalho, e é visto como aspecto principal para melhorar o desempenho profissional quanto à produtividade, saúde organizacional e satisfação (CASADO, 2002). Envolve o aspecto psicológico para a liberação da criatividade e a geração de propostas inovadoras (ALENCAR, 1997). Muitos conflitos são gerados pelo negativismo, desrespeito, intolerância e preconceito, que paralisam o trabalho em equipe e podem inviabilizar o negócio.

⁵³ Palavras de SILVA (2010).

todo momento, seus referentes do mundo do trabalho, do próprio trabalho e do seu mundo estruturado.

Como *terceiro* ponto a considerar, parece-nos que a competência coletiva, como uma produção de conhecimento gerador de evolução, emerge das relações necessárias ao trabalho como evento, vindas de movimentos intersubjetivos do grupo. A entrega do uso de si, nesta dinâmica, promove dramáticas que exigem, de quem lidera, a imersão em outro paradigma, menos racionalista, para desenvolver novas condutas, capazes de melhorar o clima organizacional e trazer envolvimento e comprometimento, considerando-se que o sujeito, a cada ato de fala, também realiza atos de trabalho, e se constrói socialmente nesta dinâmica.

Há evidências que esta dinâmica de relações e entregas obedece a outra lógica, a Lógica do Terceiro Incluído, na qual emerge uma terceira realidade, onde nada se exclui, e que abre possibilidades infinitas de vir-a-ser, para o negócio e para as pessoas. Num meio organizacional adequado à vida do trabalho, que promova espaços de troca de saberes, onde a ressonância entre campos mórficos pode fluir para dar nova forma à evolução que emerge das mais variadas dimensões do humano, é preciso (re)inventar modos de gestão, que aceitem como *natural* este movimento em espiral, por acoplamentos, para saltos de performance, que promova emergências e não exclusões, avanços no vir-a-ser do universo, e não retrocessos.

As questões da pesquisa exploratório-descritiva, desenhadas a partir de um marco teórico, ficaram assim estruturadas:

1. A Intervenção Apreciativa possibilita a estruturação de campos de ressonância mórfica, facilitando (ou não) o salto criativo de construção coletiva de sentidos/soluções para o trabalho?
2. Como acontece esta dinâmica, que considera outros paradigmas e se move a partir de ações como descobrir, sonhar, desenhar e executar?
3. De que modo esta dinâmica interfere no estabelecimento de evolução de conhecimentos por ressonância em campos mórficos?

6.2 O Paradigma da Complexidade: um tear

Olhar para as coisas da vida – e da vida do trabalho - pelas lentes da Complexidade requer que abandonemos a visão linear e adotemos outra forma completamente sistêmica de perceber as evidências procuradas por este trabalho de pesquisa.

A complexidade não é uma receita para conhecer o inesperado. Mas ela nos torna prudentes, atentos, não nos deixa dormir na aparente mecânica e na aparente trivialidade dos determinismos. [...] Sacudir esta preguiça mental é o que nos oferece o pensamento complexo. [...] O que o pensamento complexo pode fazer é dar, a cada um, um momento, um lembrete avisando: “Não esqueça que esta realidade é mutante, não esqueça que o novo pode surgir e, de todo modo, vai surgir” (MORIN,2005b:83).

A metáfora do tapete de Morin (2005b), ampara a costura transdisciplinar deste estudo. A um primeiro olhar, a Complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto), que, de tão constituído de heterogeneidades associadas, às vezes se apresenta como emaranhado, desordenado, impreciso. A complexidade das referências teóricas aqui trazidas é parte do tecido de uma tapeçaria contemporânea, que comporta fios diferentes entre si – como seda, algodão, lã - num universo de cores variadas.

Aqui se entrelaçaram apenas alguns fios conceituais sobre a *produção de sentidos (sensemaking)* por grupos; aspectos de gestão da atividade como sendo um *evento*; da Comunicação Organizacional tida como produtora de *aprendizagem e conhecimento* que pode ser potencializado em Comunidades de Práticas; de questões ligadas ao *sentido e referência*; da *cultura organizacional* como atmosfera respirada pelos sujeitos; do conceito de *sujeito*, da força de sua *subjetividade* e da *intersubjetividade*; da entrega do *uso de si*; da *LTI*, lógica que pressupõe um espaço de equilíbrio onde surge uma terceira via para sair da armadilha binária; da possibilidade da existência de *campos de ressonância mórfica, memes e acoplamentos linguísticos*, estruturas invisíveis que orientam e influenciam o agir cognitivo como modo de ser – sociobiológico - e de evoluir de todas as coisas vivas do universo.

Para conhecermos esta tapeçaria, teríamos que conhecer completamente as leis e princípios de cada um destes fios conceituais que vieram para este trabalho.

Mas a soma dos conhecimentos a respeito de cada um desses tipos de fios que fazem a tapeçaria não será suficiente para que possamos conhecer o novo tecido, como ele se comporta, quais são suas qualidades e propriedades para essa textura. Além disso, o conhecimento dos fios também é incapaz de nos ajudar a ver a forma e a configuração desse tecido (MORIN, 2005b).

Apresenta-se aqui o primeiro desafio da Complexidade e, especialmente, da Complexidade neste estudo: “temos conhecimentos simples que não ajudam a conhecer as propriedades do conjunto. A tapeçaria é mais que a soma dos fios que a constituem. Um todo é mais do que a soma das partes que o constituem” (MORIN, 2005b:85).

A Complexidade – e a Complexidade aqui - apresenta um segundo desafio: porque existe uma tapeçaria, as qualidades individuais dos fios não conseguem se expressar plenamente, e, então, essas qualidades acabam ficando inibidas ou virtualizadas. “O todo é, então, menor que a soma das partes” (MORIN, 2005b:86).

Terceiro desafio da Complexidade: esta cadeia de pensamento apresenta dificuldades para se fazer compreender pela nossa estrutura mental. “O todo é simultaneamente mais e menos que a soma das partes” (MORIN, 2005b:86).

Para ser possível pensar a Complexidade, Morin estabelece alguns princípios, complementares e interdependentes ao mesmo tempo, como guias para produzir uma compreensão ampliada. Aqui organizados na forma de seis enunciados, tais princípios nortearam os percursos que este estudo experimentou num exercício de “trabalhar para pensar bem” (MORIN, 2005:62), buscando articulá-los para ser possível pensar, refletir e considerar os inúmeros aspectos interligados numa mesma realidade.

O princípio da Circularidade ou Recursividade **“Os efeitos retroagem sobre as causas e as realimentam”**

Pelo princípio da Circularidade ou Anel Retroativo abandonamos a ideia tradicional de causalidade linear – onde uma causa gera um efeito – e compreendemos que os efeitos sempre retroagem sobre as causas, e as

realimentam: “[...] a causa age sobre o efeito, e este sobre a causa [...] e este sistema de regulação permite a autonomia do sistema” (MORIN, 2005b:86).

Tratamos, neste estudo, de coisas vivas, cujas relações, embora tenhamos a ilusão de que sejam lineares, serão sempre circulares. Sob este ponto de vista, trouxemos a pluralidade de autores sobre temas interligados e buscamos unir a diversidade das disciplinas trazidas, com um julgamento minimizado, mas construindo um diálogo crítico entre conceitos e fatos observados para a manutenção da circularidade. Ao olharmos, por exemplo, para um evento comunicacional onde estão sendo produzidos sentidos, entre dois indivíduos ou entre grupos, percebemos as reduções de desvios, de ampliações ou de estabilizações que são dadas pelo movimento de circularidade. A ideia de circularidade amplia a percepção da relação entre os elementos estudados e de como eles se alimentam mutuamente, porque cada conceito, ou cada diálogo pesquisado em campo, retroage sobre os demais e os realimenta.

Nesse contexto, tudo está ligado a tudo, e cada intervenção sobre uma parte irá repercutir/realimentar as demais que compõem o todo. Produtos e efeitos são *produtores e causadores do que os produz incessantemente*, e disso se alimentam. A cada momento nasce algo que se alimentou da morte de outro (MORIN, 2005b e 2005d): na cultura, no pensamento, na natureza, no movimento da espiral da LTI, na dinâmica do *uso de si*, na ressonância dos campos mórficos, nas evidências da Investigação Apreciativa aplicada no contexto pesquisado.

O princípio da Auto-Organização/Autoprodução

“Os seres vivos produzem, eles próprios, os elementos que os constituem, e se auto-organizam por meio desse processo”.

Os sistemas vivos produzem e organizam a si próprios. São, portanto, autoprodutores e auto-organizadores. Produzem o que os produz, e, nesse sentido, são ao mesmo tempo produtores e produtos (MORIN, 2005b). Esse princípio inclui todos os seres e todos os ambientes nos quais eles se encontram, e vale para grupos, organizações e instituições humanas, incluindo-se as empresariais. Nesse sentido, sistemas vivos são autônomos, mas dependentes de elementos que estão no seu ambiente: a relação entre eles e o ambiente é de dependência mútua.

A noção de autoprodução e auto-organização ultrapassa a noção de regulação (MORIN, 2005b). A tapeçaria que se formou neste trabalho de pesquisa é perceptível e se pode conhecer totalmente, mas será difícil compreendê-la por alguma lei simples que explique sua produção. Foram produzidos conceitos pela análise dos achados de pesquisa, mas, ao mesmo tempo estes conceitos produziram a pesquisa, ficando implícito que a auto-produção e a recursividade são características intrínsecas do processo que o gera.

O princípio Dialógico

“Há contradições que não podem ser resolvidas. Isso significa que existem opostos que são ao mesmo tempo antagônicos e complementares”.

Há contradições cujos opostos são antagônicos e ao mesmo tempo complementares entre si. O princípio dialógico concebe uma dinâmica dialógica que move a ordem/desordem/organização. Em todos os fenômenos do universo encontramos este princípio em ação (MORIN, 2005, 2005b, 2008), pela necessidade de acolher o que, de início, seria excludente. A subjetividade, por exemplo, como uma capacidade do locutor em se apresentar como sujeito, produz esta reversibilidade dialógica no momento em que se enuncia como um *eu*, e imediatamente institui um *tu* para o qual se dirige, que passa ser o *eu*. O *tu* está diretamente ligado ao *eu*, desaparecendo, com isso, a oposição recíproca entre o *eu* e o *outro*, entre o *indivíduo* e a *sociedade*. A instauração reversível e dialógica do *eu-tu* é tão natural que, segundo Benveniste (1995) não existe língua que não tenha pronomes pessoais, simplesmente porque não poderia existir língua sem a expressão da pessoa, que se estrutura pelo outro. O mesmo ocorre com o indivíduo e a sociedade: ambos são, ao mesmo tempo, complementares e antagônicos. Sociedades existem com indivíduos e indivíduos, para existirem, precisam da sociedade. Nesse contexto, a sociedade reprime o indivíduo, que precisa respeitar normas sociais para viver, mantendo-se, assim a ordem social. Assim se desenhou, da mesma forma, a interpretação das informações da pesquisa.

O princípio Hologramático

“As partes estão no todo, mas o todo também está nas partes”.

A definição do princípio hologramático está estruturada na metáfora do holograma, uma fotografia onde cada ponto contém a totalidade do objeto reproduzido. Para o pensamento complexo, Morin (2005b) explica a relação entre o todo e as partes a partir de quatro princípios: (a) o *princípio da emergência*, onde o todo é maior que a soma das partes; (b) o *princípio da imposição*, onde o todo é menor que a soma de suas partes; (c) o *princípio da complexidade do todo*, que considera o todo ao mesmo tempo maior e menor que a soma de suas partes; (d) o *princípio da não-separação entre o objeto/ser e seu ambiente*, no qual o conhecimento de qualquer organização física exige o conhecimento das interações dessa organização com o seu ambiente (MORIN, 2005b e 2005d).

Sob este ponto de vista sistêmico, buscamos ligar o conhecimento do todo ao conhecimento das partes. Na tapeçaria que se transformou este trabalho de pesquisa, o *todo é mais do que a soma das partes que o constituem*, porque os conceitos vindos das Ciências de Administração, das Teorias de Comunicação e Informação, da Linguística Aplicada, da Sociologia, da Antropologia, da Física, da Neurociência, da Sociobiologia e da Biologia Cognitiva, como se fossem vários fios de diferentes espessuras e tipos que nos auxiliaram a olhar para o conjunto, não dão conta de explicitá-lo totalmente, o que trouxe, como consequência, para a pesquisa, certa incompletude na análise.

Ao mesmo tempo, o *todo*, neste trabalho, *é menor que a soma das partes*, dado que cada conceito trazido é muito maior do que aquilo que aqui foi trazido e possui a sua própria complexidade e amplitude. Então, este trabalho já se configura como sendo simultaneamente *maior e menor que a soma das partes*, compreendendo-se que ele fará algum sentido a partir da compreensão das interações de todos os aspectos trazidos com o seu ambiente.

O princípio da Interação Sujeito-Objeto “O observador faz parte daquilo que observa”.

Nossa observação não é absolutamente objetiva, porque não estamos constantemente separados daquilo que observamos, embora o paradigma racional, de pensamento fragmentador, quase nos convenceu de que observamos um mundo olhando-o de fora. Mesmo considerando-se que o mecanismo da observação é o mesmo para indivíduos da mesma espécie, seu processo interno, psicológico, biológico e subjetivo irá variar de acordo com a estruturação individual e complexa, limitada a fatores como educação, cultura, contexto histórico-social e biológico, além de aspectos da emoção. Nesse sentido, vemos de acordo com nossa estrutura de percepção, e o mundo que conhecemos será aquele que podemos perceber; e, como observadores, não estamos desligados daquilo que observamos, mesmo se fisicamente afastados.

Fazemos parte do mundo e estamos todos no mesmo contexto. Somos sujeitos e objetos ao mesmo tempo. Para Morin (2005) a percepção é objetiva e subjetiva, um diálogo, uma negociação entre observador e observado. Buscamos aqui estabelecer esta relação com a realidade para que fosse possível emergir percepções, compreensão e conhecimento.

Nesse sentido, todo o conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo (MORIN, 2005, 2005b, 2008), ou num certo nível de realidade (NICOLESCU, 1999). Tudo que veio para o que está impresso neste trabalho de pesquisa é um relato desta relação, sob o ponto de vista, apenas, de um pesquisador, e nisso estão incluídas objetividades e subjetividades produtos/produtores da relação circular entre as partes deste todo.

O princípio da Ecologia da Ação “As ações escapam ao controle de seus autores e produzem efeitos inesperados”.

Ações produzem sinergias, que produzem outras sinergias, e essa circularidade se multiplica infinitamente, com variáveis tão diversas e possíveis, em potência, que é inevitável a questão da imprevisibilidade. A complexidade, portanto,

implica em volatilidade, imperfeição, desvios, novas possibilidades; implica em considerar o inesperado. Os efeitos retroagem sobre as causas e as modificam, influenciam-se mutuamente, e das novas interações vão emergindo novos efeitos, que retroagem sobre suas causas e assim infinitamente. Para Morin (2005) os efeitos das ações, principalmente a longo prazo, são completamente imprevisíveis, não sendo possível inferir sobre tudo que possa emergir. Nesse sentido, ao interagirmos com os variados fatores do ambiente desta pesquisa tivemos que considerar uma certa aleatoriedade, imprevisibilidade e incerteza nas ações e no ambiente, porque consideramos um universo de variáveis às quais não conhecemos totalmente. O curso das coisas e dos fatos não se apresentou de modo linear, por isso não pôde ser totalmente previsto. Como nos diz Morin (2005) toda ação está sujeita ao determinismo, mas também está sujeita ao acaso.

Nesse contexto, entendendo a metodologia como guias *a priori* (MORIN,2005), estabelecemos os seguintes objetivos de pesquisa:

1. Investigar, buscando evidências, como/se a Intervenção Apreciativa (im)possibilita a estruturação de campos de ressonância mórfica, sendo facilitadora ou não do salto criativo de construção coletiva de sentidos/soluções para o trabalho.
2. Compreender como acontece esta dinâmica, que considera outros paradigmas e se move a partir de ações como descobrir, sonhar, desenhar e executar.
3. Discutir como esta dinâmica interfere (ou não) no estabelecimento de evolução de conhecimentos por ressonância em campos mórficos.

6.3 O Estudo de Caso como estratégia

Yin (2001) define o Estudo de Caso como uma estratégia importante quando, numa pesquisa, se colocam questões do tipo *como* e *por que*, e quando, ao observar o evento, o pesquisador tem pouco controle sobre ele, principalmente quando se trata de focos a pesquisar em “fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real” (YIN,2001:20-21).

O estudo de caso vem se constituindo numa referência para pesquisa na administração e sociologia, em função da necessidade que temos, para compreender o mundo, de (re)interpretar fenômenos que têm uma complexidade própria, e deles são necessários que se preservem características sistêmicas, holísticas, como ciclos de vida e processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em áreas, relações e amadurecimento de setores específicos.

Sob este ponto de vista, esta pesquisa pretendeu apresentar-se contendo parte importante dos cinco componentes que, para os estudos de caso (Yin, 2001:42), são fundamentais dentro de um Estudo de Caso: (i) as questões de estudo; (ii) a proposição, que anteviu a possibilidade da Intervenção Apreciativa favorecer ou não a estruturação/emergência de campos de ressonância mórfica; (iii) a unidade de análise, caracterizada como as evidências de ressonância por campos, gerando evolução em alguma dimensão do negócio da empresa Nutrimental; (iv) a lógica que uniu as informações de pesquisa às proposições, aqui delimitada pela Complexidade, especialmente a Lógica do Terceiro Incluído, que possibilita a interpretação de emergências; (v) os critérios para se interpretar as descobertas, construídos à medida em que, por movimentos em espiral, retroativos e circulares, fomos *des-en-cobrimdo* o objeto (SILVA, 2010)

6.4 Entranhamento⁵⁴: procedimentos metodológicos e material de investigação

Esta pesquisa, como já referido, se desenvolveu no ambiente organizacional da empresa Nutrimental S.A., uma empresa brasileira, do ramo da indústria da alimentação, de capital fechado, que atua em todo o território brasileiro, com, aproximadamente, hoje, 1.000 funcionários.

A escolha de se construir o Estudo de Caso na Nutrimental se deu em função de que a empresa foi a primeira organização a utilizar a abordagem de Investigação Apreciativa na gestão do negócio, no Brasil, e a primeira no mundo a desenvolvê-la com a participação de todos os trabalhadores da organização, segundo fonte de

⁵⁴ Conforme SILVA (2010)

informação divulgada (BARROS e COOPERRIDER, 2000 e BORDIGNON, 2006). A organização convive, desde 1997, com a metodologia da Investigação Apreciativa, inicialmente como um modo de conduzir a gestão de uma mudança e, hoje, conforme informações evidenciadas na pesquisa de campo, consolidando seus princípios como cultura organizacional.

A Nutrimental considera que obteve resultados significativos, “virando o jogo” (BORDIGNON, 2006) ao adotar a IA, que destaca a energia positiva das pessoas. Depois de tentar todas as receitas tradicionais para promover a reviravolta de seu negócio, na primeira metade dos anos 90, tendo prejuízos sucessivos e sem atingir os resultados esperados, a IA trouxe um leque de soluções compartilhadas pelo constante diálogo entre as pessoas (BORDIGNON, 2006).

Conforme relato (BARROS e COOPERRIDER, 2000), a Nutrimental é, no Brasil e internacionalmente, considerada referência na aplicação da metodologia. Em entrevista dada ao Canal RH⁵⁵, um dos principais executivos da empresa, Sr. João Alberto Bordignon, disse que “[...] O próprio David afirma que somos a empresa mais avançada no processo”, referindo-se à opinião de David Cooperrider, criador da metodologia de IA, a respeito da Nutrimental.

Sediada em São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba (PR), a Nutrimental tem um faturamento atual de R\$ 120 milhões, com 8 fábricas de alimentos em funcionamento. De tempos em tempos a gestão da empresa reúne grupos de trabalhadores, fornecedores e consultores externos para opinamento e construção do planejamento estratégico da empresa e, durante o encontro, todos opinam sobre o assunto em questão, discutindo o que, posteriormente, poderá ser colocado em prática. Aplicações recentes da IA aconteceram para tomadas de decisão quanto à política de remuneração na empresa e para a reformulação nos processos de contratação, seleção, integração e dispensa de funcionários que, segundo relato do executivo (BORDIGNON, 2006), possibilitou o compartilhamento, entre os funcionários, de uma visão de futuro, oferecendo-lhes oportunidade de aprender e de ensinar, criando inúmeros projetos de melhoria, inovação e desenvolvimento.

⁵⁵ Disponível no site <http://www.grupolabor.com/rhentrev.asp>, acessado em 19 julho 2009.

Conforme um dos proprietários da empresa, em relato divulgado⁵⁶, um dos sucessos da empresa foi o lançamento da barrinha de cereais Nutry, líder de mercado, mas “o que alavancou mesmo o negócio foi a garra do pessoal”, diz ele. Esta garra é estimulada, dentro da empresa, através de um processo permanente de conversação “significativa e relevante”, conforme o empresário.

A empresa vem se desenvolvendo na abordagem da IA já há 13 anos, principalmente em alguns processos internos, com maior ênfase no Planejamento Estratégico. Segundo informações a respeito⁵⁷, na época que iniciou o processo, em plena crise e prestes a fechar, a aplicação da IA na fábrica durante 3 dias, ouvindo todos os empregados, possibilitou “que se criasse o sonho coletivo de permanecerem juntos num futuro de sucesso” (BORDIGNON, 2006). A partir dessa ação, a empresa obteve um lucro de 600%, e seguiu crescendo.

O grupo de trabalhadores e de gestão já realizou eventos em 1997, 1998, 1999, 2000 e 2001. Em 2003 iniciaram “Uma Nova Onda Apreciativa”, que teve como principal objetivo definir, com a participação de todos os envolvidos na empresa e representantes da comunidade, consumidores, fornecedores, clientes e familiares, uma nova visão para 2010. A nova onda visa levar a Nutrimental e a Provimi (empresa integrada à Nutrimental em 2003, especializada em alimentação para cães e gatos) para um patamar mais elevado de desempenho⁵⁸.

Num avanço por inovação⁵⁹, a empresa possui, atualmente, várias unidades de negócios, distribuídas nas seguintes categorias:

Figura 16

Unidades atuais de negócios da Nutrimental S.A.

⁵⁶ Conforme dados publicados no site <http://www.grupolabor.com/rhentrev.asp>. em 30 julho 2009.

⁵⁷ Dados disponíveis em http://fiepb.com.br/noticias/2009/03/11/equipe_do_global_forum_recebe_capacitacao_em_investigacao_apreciativa, acessado em 30 julho 2009.

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Dados do site da empresa, www.nutrimental.com.br.

Mercado Consumidor Varejo-	Desenvolvimento e comercialização de produtos dirigidos ao consumidor final, nas categorias cereais em barra, matinais e <i>cookies</i> , bebidas em pó e prontas para beber, farinhas infantis, sopas, produtos naturais, dietéticos e funcionais, elaborados à base de proteína de soja.
Mercado Institucional Merenda Escolar	Fornecimento de alimentos nutricionalmente enriquecidos para programas assistenciais de Governos Estaduais, Prefeituras, escolas e órgãos públicos.
Mercado Food Service	Atendimento ao segmento de transformadores de alimentos, como refeitórios industriais, restaurantes comerciais, hospitais e lanchonetes.
Mercado Industrial Food Ingredients	Fornecimento de insumos como frutas e vegetais desidratados , para indústrias de alimentos.
Prestação de Serviços	Disponibilização, ao cliente, de todo conhecimento da empresa em processamento de alimentos e misturas.
Comércio Exterior Exportação	Desenvolvimento de novos fornecedores em âmbito internacional e exportação de itens de todas as Unidades de Negócios, seguindo estratégias da empresa.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados publicados no site da empresa e entrevistas de pesquisa

Precisando se reinventar a partir do colapso do mercado institucionalizado, firmou seu propósito, já em 1997, em construir uma organização de vanguarda (*breakthrough organization*), onde fosse possível que as pessoas tivessem condições de se desenvolver, otimizando suas potencialidades (BORDIGNON, 2006). Foi por isso que adotou a Investigação Apreciativa/IA, que gerou

transformações na organização como um todo, tanto nos processos de gestão, alterando processos produtivos e administrativos, quanto na revisão da estratégia. A partir daí a empresa se reposicionou e vem se consolidando no mercado consumidor com produtos de vanguarda, como foi o caso da barra de cereais Nutry.

Procedimentos relacionados ao *mostrar para compreender*

Segundo palavras de Silva (2010:46), “mostrar é um empreendimento antropológico [...] e profundamente narrativo. Quer dar a ver, revelar, fazer-vir, dar à luz, fazer emergir. Não pretende julgar. Limita-se a contar. Mostrar é da ordem da quase compreensão”. É nesse sentido que passamos a mostrar como se deu a pesquisa.

Primeira aproximação do ambiente de pesquisa

Inicialmente, ainda em 2006, realizamos contatos com os líderes da empresa para acolhimento da proposta de pesquisa, o que se deu por conversas virtuais e desencadeou, formalmente, o projeto. Nessa época foi buscado construir algumas certezas que servissem de pilares de sustentação para que, como pesquisadores, pudéssemos lidar com as incertezas teóricas, metodológicas e empíricas no caminho que seria percorrido. Morin (2005c), enfatiza que o pesquisador é um sujeito e suas teorias, que compreende a realidade num processo intersubjetivo, por um modo de olhar, pela empatia, pela generosidade, pelo despreendimento, e sua estratégia estabelece uma meta. Caminhar, porém, em direção a esta meta significa ajustar permanentemente a caminhada, coberta por aspectos incertos e fluídos.

O *chegar mais perto*: breve análise retórica⁶⁰ do discurso da Nutrimental

⁶⁰ Empregamos aqui o conceito de análise retórica de Perelman (1996), como sendo uma análise que se interessa pela estrutura de um discurso proferido a um certo público e desenvolvido dentro de um modelo argumentativo de persuasão. Caracteriza-se como sendo a expressão do ponto de vista de uma das partes que fala, sempre a partir de uma estrutura/moldura. Em Sócrates (1989) “a retórica não necessita conhecer a realidade das coisas, bastando-lhe apenas um certo

Embora a pesquisa inicial de aproximação da empresa tenha promovido muitas informações objetivas a seu respeito, nesta época - de construção do caminho - ainda pouco sabíamos sobre a prática efetiva da Nutrimental frente à Investigação Apreciativa, principalmente sobre suas relações de intersubjetividades. Precisávamos conhecer mais antes de ir a campo, buscar sinais, algumas marcas que evidenciassem o sentido que a IA tinha para o todo da empresa: era só uma ferramenta? Como instrumento, era usado constantemente? O que diziam os líderes a respeito da importância da IA? Como ela parecia se configurar? Como se apresentava este discurso na vitrine institucional?

De modo provisório, então, fizemos uma breve análise preliminar dos documentos de texto divulgados em artigos e sites da área, incluindo seu próprio site, tentando ver o entorno e sinais da configuração da Investigação Apreciativa na empresa.

A fala institucional da Nutrimental, publicada, sobre a importância, a aplicação e o grande benefício da IA, parecia ter uma aparência de verdade. Mas a verdade é, conforme Cruz (2008):

[...] uma categoria complexa: é verdade o que **parece ser** e **é** verdadeiro; [...] se algo **é**, porém **não parece ser**, então se trata de um segredo. Por outro lado, é considerado falso aquilo que **não parece** e **não é** verdadeiro. Finalmente, é mentira aquilo que **parece**, mas, de fato, **não é verdadeiro**. O mundo dos discursos organizacionais é marcado justamente pelo parecer: isto é, ele tem que parecer verdadeiro, pouco importando (para sua definição) se ele é ou não verdadeiro. Assim sendo, tanto discursos verdadeiros como mentirosos podem ser institucionais (CRUZ, 2008:139, grifo do autor)

No texto institucional do site da empresa, encontramos um discurso que criava um efeito de verdade, *parecendo ser* verdadeiro, independentemente de sê-lo ou não. Trazia uma declaração de Missão e Valores (*Horizontalidade, Aprendizado Contínuo, Inovação e Integridade*) e divulgava Doze Princípios Estratégicos chamados de *Princípios de Ação Organizacional da Nutrimental*⁶¹, alguns

procedimento de persuasão por si inventada para que pareça, diante dos ignorantes, mais sábia que os sábios" (PLATÃO, 1989:459). Para Perelman (1996 e 2000), a ilusão de verdade pode vir da estrutura dos argumentos, com uma estrutura lógica que lembra os argumentos da lógica formal, embora não tenham o mesmo rigor porque tais argumentos não têm valor conclusivo. De qualquer modo, é impossível tirar sua ambigüidade e remover sua possibilidade de interpretações variadas. (PERELMAN, 1996 e PERELMAN e OBBRECHTS-Tyteca, 2000).

⁶¹ Dados do site da empresa, www.nutrimental.com.br, em 19 junho 2009.

destacados a seguir, pelos aspectos declarados que se relacionam à interação e comunicação:

- Ouvimos atentamente as pessoas e as valorizamos, respeitando a sua individualidade e liberdade de expressão. Atuamos responsabilmente, reconhecemos os esforços e comemoramos os sucessos. Mantemos um ambiente informal e prazeroso.
- Fazemos com que a tomada de decisões ocorra no nível mais próximo do local onde as tarefas são realizadas e as pessoas desenvolvem habilidades apropriadas para terem autoridade para agir.
- Fazemos com que os processos de mudança aconteçam de forma participativa, ouvindo-se as pessoas envolvidas.
- Resolvemos os conflitos com diálogo, transparência, "apreciatividade" e respeito.

A instância da enunciação se mostrou como sendo um *nós*, com características de falas institucionais declaratórias: “(nós) ouvimos atentamente as pessoas”; “(nós) as valorizamos; “(nós) atuamos responsabilmente”; “(nós) reconhecemos os esforços”; “(nós) fazemos; “(nós) resolvemos”. A adjetivação e a busca por advérbios e/ou adjuntos adverbiais de modo apareciam em profusão (“atentamente”, “responsabilmente”, “informal”, “prazeroso”, “apropriadas”, “participativa”, “com diálogo”, “com transparência”, “com apreciatividade”, “com respeito”), buscando dar força à ação e caracterizando bem o seu modo de acontecer, dando uma ilusão de objetividade, também como convém e é peculiar e próprio dos discursos institucionais.

O discurso institucional da Nutrimental - garimpado para compor um perfil, em sites, artigos de publicação e notícias – apresentava como enunciador alguém que falava em nome da organização. Aspectos de intertextualidade que podiam produzir sentidos a respeito de um *saber* e de um *fazer* organizacionais, se fundiam – e se confundiam - como sendo de um autor, mas ao mesmo tempo da empresa. O efeito discursivo que emergia do jogo entre a enunciação e o enunciado criava uma certa ilusão de objetividade, com a ausência do sujeito, mas a subjetividade do sujeito parecia estar ali.

No discurso escrito, por exemplo, do Sr Rodrigo Loures⁶², um dos diretores principais da empresa e atual presidente da FIEP - Federação das Indústrias do

⁶² Disponível em <http://www.premioeco.com.br/noticias/noticia2008-05-15>, acessado em 15 julho de 2009.

Estado do Paraná sobressaíam valores com os quais o autor parecia se identificar pessoalmente, passando a ser da Nutrimental uma voz que era, em realidade, a dele. Explicitava sentidos de um *dever-ser* e de um *saber-ser*, como, por exemplo, “*as empresas funcionam melhor se desenvolverem as pessoas*”, ou “*a aprendizagem se faz, preferencialmente, a partir da análise do sucesso*”, ou, ainda, “*a competência principal que se apresenta nas pessoas da organização é o diálogo [...] dinâmica básica [...] que dá força aos negócios*”.

Embora todo o enunciado aparentava ser subjetivo – de um sujeito – toda a ação retratada pelos verbos (grifados a seguir), era deslocada para um sujeito indeterminado (-se) ou para uma terceira pessoa (ela/elas/ele), não aparecendo um *eu* ou um *nós*, possivelmente na tentativa de ser formal e impessoal numa fala institucional colocada num enquadramento de uma notícia/entrevista: “*Trata-se de um processo de trabalho voltado para o desenvolvimento organizacional (de alguém). Este é um campo recente, que tem a visão de que as empresas funcionam melhor se (elas) desenvolverem as pessoas, se (elas) tiverem capacidade de se adaptar ao contexto em que (elas) atuam.*” E ainda: “*Na evolução de como se fazer isso, formou-se (alguém formou) uma escola que se chama Action Research, ou seja, aprender com a ação*”.⁶³ No sujeito que enuncia, e no objeto/predicado da frase, apareciam apenas marcas de impessoalidade.

Numa primeira leitura, efetivamente, acabamos completando o sentido das lacunas de pessoalização colocando a Nutrimental como sendo a protagonista das ações elencadas. De forma semelhante, em outra entrevista publicada, um dos Diretores da empresa, Sr. João Alberto Bordignon, engenheiro químico de formação e há 36 anos na organização, a respeito da impossibilidade de previsão de que outros desafios a Nutrimental terá que superar no futuro afirmava que “[...] o que tem nos guiado é a filosofia apreciativa de que sistemas humanos crescem na direção dada pelas perguntas que persistentemente são feitas, e se quisermos construir um futuro melhor, teremos que ter um núcleo positivo de mudança, de propriedade comum e explícita para todos (BORDIGNON, 2002:24).

Sua fala também evidenciava um *dever-ser* e um *saber-fazer*, confundindo-se ainda mais o autor-enunciador e fala institucional da empresa, Atribuímos à

⁶³ Disponível em <http://www.premioeco.com.br/noticias/noticia2008-05-15>, acessado em 15 julho de 2009.

Nutritional uma crença subjetiva do sujeito, que também parecia se estruturar a partir do significado da empresa para ele, numa relação recursiva e auto-organizadora, incluindo-se na ação de *fazer*, quando conjugava os verbos na primeira pessoa do plural: “nos guiado”, “se (nós) quisermos”, “(nós) teremos que ter”.

Ambos os executivos da empresa pareciam, cada um à sua maneira de expressar, identificados com a Investigação Apreciativa e – pudemos inferir – também com o andamento dessa abordagem propositiva na organização, ao menos em suas falas institucionais. Acreditando nisso, apresentavam a Nutritional como um sujeito que assim agia no mundo e era capaz de transformá-lo.

Um discurso organizacional, como sendo uma tentativa semiótica de produzir sentidos a seus públicos interessados, se utiliza de suas falas institucionais para se dar a conhecer. Aos poucos fomos desprendendo, muito gradativamente, sentidos que emergem pela intertextualidade, descobrindo novos/outros significados. A limitação imposta por seu caráter institucional, onde se atribuiu uma fala a um ente que é um todo organizado, promove ambigüidades, pode ser produtor de conflitos que se escondem e que não se explicitam em função do gênero do discurso (institucional) e da mídia (sites e impressos).

Segundo Iasbeck (2009) o discurso empresarial, especialmente em textos escritos, “utiliza de maneira constante artifícios retóricos para convencer e conquistar a simpatia (e a preferência) de seus públicos “ (IASBECK, 2009:22). No mesmo sentido, Halliday (2009) coloca que “[...] a retórica das organizações revela-se em diferentes atos de comunicação [...] destinados a influenciar as percepções das pessoas e o andamento das coisas[...]. No caso do discurso organizacional, esses resultados remetem à (uma) legitimação” (HALLIDAY, 2009:32-33). Para construir a crença no discurso, é preciso que as razões e os argumentos, apresentados como valores compartilhados, não sejam mentiras e não causem danos. Segundo Halliday (2009), “influenciar para que as razões apresentadas sejam aceitas, sim. Empulhar, não [...] porque a confiabilidade de um retor⁶⁴ organizacional corre altíssimo risco de ser perdida, quando o discurso se afasta do respeito e da consideração pelos interlocutores” (HALLIDAY, 2009:36).

⁶⁴ HALLIDAY (2009) considera “retor” aquele que profere o discurso institucional, o comunicador designado (HALLIDAY, 2009:32)

Nesse sentido, com o próprio delineamento do método e da metodologia já sendo, em si, primeiros procedimentos de pesquisa, numa auto-regulação que trouxe auto-produção e auto-organização, e inferindo valores de verdade à breve análise das falas institucionais, entramos novamente em contato com a empresa para combinar como se dariam os próximos passos da pesquisa de campo propriamente dita. Era preciso olhar mais atentamente para poder ver, e isso se construiria com um olhar sobre o cotidiano organizacional da Nutrimental, com o desenvolvimento de compreensão e análise mais aprofundada dos fatos, o que nos permitiria ir além do que a limitação da retórica institucional poderia mostrar.

Primeiro contato presencial: percepção de sinais

Ao entrarmos pela primeira vez na Nutrimental, em São José dos Pinhais/PR para solicitar oficialmente permissão da empresa para a pesquisa, na entrada da quadra onde funciona a planta da fábrica um senhor, já com mais de 65 anos que trabalhava ali na recepção da rua nos atendeu para identificação. Um dos Diretores nos aguardava e já estávamos 5 minutos atrasados no horário marcado para a entrevista inicial. “Como é seu nome?” ele perguntou, e eu respondi “Myriam”. Ele escreveu meu nome com a letra de forma peculiar de quem não tem hábito de escrever, muito lentamente: M A R I A. “Myriam, Seu Nascimento, Myriam”, disse eu, vendo seu nome no crachá e querendo me ver logo livre dele para entrar na empresa sem mais demora. Ele me respondeu “tá, tá, Maria né? Da onde é que a senhora é?” Respondi apressadamente que eu era da PUC, uma estudante de pesquisa, de Porto Alegre. P U K Y ele escreveu. Não conseguia compreender nada do que eu dizia e eu iria, por conta disso, chegar ao Diretor mais atrasada ainda, o que não ficava bem para alguém que estava pedindo para se inserir numa empresa sem mais nem menos, simplesmente para pesquisar o modo como eles se comunicavam ali dentro. Ligou para a Secretária da Diretoria, cuja mesa devia estar a uns cento e cinquenta metros dali, em algum lugar daquele imenso espaço cheio de pequenos pavilhões e muitas árvores e caminhões. Aflita com o relógio, pensei “Isso não vai dar certo, não vou conseguir chegar a tempo lá dentro para falar com o

Diretor, esse homem não vai conseguir explicar para a secretária do que se trata, a pesquisa não vai sair”. O tempo corria. A Secretária imediatamente compreendeu do que se tratava (ela produziu sentido e produzir sentido tem em seu escopo inicial o fato de querer colaborar) e Seu Nascimento autorizou minha entrada. Perguntei “Por onde é que eu vou para ir até lá?”. Ele me olhou um instante, três segundos - uma eternidade - e aí falou: “Deixa que eu vou com a senhora”. “Não, Seu Nascimento, não precisa o senhor ir, obrigada, eu mesma vou indo” respondi, não querendo desacomodá-lo de seu posto e inferindo que meus passos seriam mais rápidos que os dele, que não poderia, pela idade, correr para ganhar um tempo no atraso. Seu Nascimento me olhou fixo e definitivo, e disse “Não, eu vou lhe levar, porque a senhora vai bater cabeça e não vai achar a sala do Diretor”. Eu insisti que não era preciso. Ele não deu bola para o que eu dizia. Foi até a porta da guarita onde estava, deu um assobio forte com a ajuda dos dedos na boca, chamando um colega de trabalho que tomava café a uns 40 metros dali, num banco sob uma árvore, provavelmente num intervalo de trabalho. O colega veio rápido. “Fica aqui um pouquinho olhando que eu vou levar essa mulher lá, porque ela vai bater cabeça e não vai achar”. O colega de seu Nascimento assumiu o posto. Iria continuar seu intervalo ali no trabalho. Caminhamos cento e poucos metros pelos caminhos da empresa. Contei-lhe que iria falar com o Diretor. Ele me disse que o conhecia há anos, e que era uma pessoa muito boa. Contei que estava muito atrasada. Ele me acalmou dizendo que não tinha importância, o Diretor iria me atender assim mesmo. Na porta da área onde funciona a Administração ele viu a Secretária, chamou-a, me olhou amigavelmente e disse “Ó, agora a senhora tá entregue”. Eu agradei sua gentileza, e segui para a reunião de solicitação de pesquisa com o Diretor.

Mas o encontro com Seu Nascimento havia me deixado intrigada. Como alguém que escrevia com letras primárias, aparentemente de pouca alfabetização, que parecia ser tão atrapalhado para produzir sentidos dos dados de identificação que eu lhe dava, tinha uma entrega de competência tão completa relativamente a “atender bem na recepção”, que era o seu negócio? Como, na sua idade, o comprometimento com o trabalho era tão forte que o impelia a criar soluções e tomar decisões - de levar quem chega na recepção pela primeira vez ao seu destino, de chamar um substituto para seu posto continuar coberto - para que sua atividade fosse bem realizada? Mais tarde, informalmente, investiguei a seu respeito: mais de 30 anos de trabalho, pouca escolaridade, dois afastamentos

longos por doença. Algo nele lhe nutria a dimensão da importância de atender bem. Fazia parte dele. Movimentava o seu meio para isso, Mesmo não entendendo quem eu era, o que queria e de onde eu vinha, ele produziu sentido do que eu dizia, ancorando-se na sua subjetividade para resolver o meu problema. Produzia sentido de sinais, e isso era um diferencial competitivo para o capital intelectual da empresa. Isso seria do grupo? Por causa da IA? Havia ali um campo mórfico que influenciava comportamentos propositivos? Teríamos que olhar melhor para ver.

Entrando no campo: conversas estruturadas para ouvir narrativas em grupos

A empresa foi especialmente receptiva com a entrada da pesquisadora em seu ambiente, aceitando a dinâmica proposta de entrevistas narrativas/episódicas com 2 Diretores e 3 Grupos Focais. Numa fase inicial, realizamos uma entrevista piloto com um dos Diretores da Nutrimental e com a Gerente de RH – em 14 de maio - para construir as primeiras informações e investigar sobre o evento inicial de Investigação Apreciativa, que aconteceu na empresa em setembro de 1997, o qual se configurou como o episódio central sobre o qual as entrevistas narrativas-episódicas posteriores se embasaram como ponto de partida.

A técnica de Grupo Focal foi escolhida por ser uma técnica de pesquisa qualitativa não-diretiva, facilitadora para a composição de informações por interações grupais quando se discutem tópicos sugeridos, e por ocupar, como técnica, uma posição intermediária entre a observação participante e a entrevista de profundidade.

A técnica de entrevista narrativa/episódica, por sua vez, com suas raízes na *Poética*, de Aristóteles (BAUER e GASKELL, 2005), está relacionada com “a crescente consciência do papel que o contar histórias desempenha na conformação de fenômenos sociais” (BAUER e GASKELL, 2005:90). A narrativa é um gênero que perpassa toda a experiência humana e está presente em todas as idades, todos os lugares, todas as sociedades (BARTHES, 2003). A narrativa-episódica, nesse sentido, ao dirigir seu foco para situações episódicas, de contexto profundo e pessoal, traz à tona implicações afetivas carregadas de valor, “evidenciando se a

experiência relatada tem significância mais profunda ou apenas periférica” (BAUER e GASKELL, 2005:129) para quem conta sua narrativa.

Nesta pesquisa, tais entrevistas se estruturaram com perguntas para trazer narrativas de situação, episódios repetidos, exemplos e definições sobre o tema, privilegiando a realidade do que havia sido experienciado (BAUER e GASKELL, 2005), sendo consideradas, as respostas, representações e interpretações particulares do mundo de cada indivíduo que estava presente nos encontros. Foram elaboradas questões exmanentes – que refletissem interesses da pesquisa, suas formulações e linguagem - e imanentes, tanto para a percepção da efetivação da IA como filosofia e cultura da empresa, quanto para enxergar se a IA, dadas as condições de sua história na empresa, poderia ou não promover comunicações via ressonância mórfica, por memes, ou mesmo por alguma forma que evidenciasse uma comunicação mais profunda, dentro do conceito que Marcondes Filho (2004:101) traz de Comunicação: um momento “ [...] em que o outro enfim percebe, sente o que estou dizendo, entende, vive como eu, complementa o que eu dizia, participa deste mesmo mundo. Somos arrebatados, misturamo-nos no outro, [...] um instante mágico, a produção única e irrepetível do sentido, depois disso ele é declínio e se desfaz”.

A partir daí, formulamos tópicos para condução e emprego de auxílio visual – um pequeno filme de uma colônia de larvas de insetos - para melhor apreensão das várias perspectivas narrativas que poderiam surgir (BAUER e GASKELL, 2005). O roteiro (Apêndice A) considerou investigar aspectos que importavam diretamente ao tema da pesquisa, e se dividiu em etapas/fases para facilitar sua execução: (i) uma introdução à lógica da entrevista, para situar o entrevistado/grupo no contexto estudado; (ii) uma investigação sobre a concepção do entrevistado a respeito do tema Investigação Apreciativa e a sua biografia em relação a ele; (iii) uma procura sobre o sentido que tal assunto tinha para a vida cotidiana do entrevistado, com investigação sutil enfocando as partes centrais do tema em estudo, como a ressonância mórfica; (iv) uma investigação sobre tópicos gerais mais relevantes que poderiam evidenciar relações mais abstratas; e (v) uma avaliação final por parte dos entrevistados, via conversa informal, sobre o andamento das entrevistas realizadas.

As conversas tiveram duração de 2h a 3h cada sessão, e ocorreram entre os dias 22 a 26 de junho deste ano, na sede da Nutrimental e da FIEP/Federação das Indústrias do Paraná, em função de que um dos diretores, como já mencionado,

mentor da ideia de trazer a Investigação Apreciativa para a empresa, é, hoje, também, presidente da FIEP.

O processo de investigação, entre pesquisadora, gestores envolvidos e ambiente, fluiu numa relação aberta e ética de cooperação. A postura dominante que norteou o processo de pesquisa foi o de se deixar ser produto-e-produtor, num processo recursivo amplamente aceito de autoprodução e auto-organização.

Solicitamos à área de RH que, para a composição de um grupo que pudesse trazer respostas às questões de pesquisa, fosse considerado alguns aspectos relevantes como heterogeneidade de cargos/funções/atividades de trabalho e tempo de ligação com a empresa. Tendo em vista que o objetivo não era obter uma representação quantitativa de diferentes opiniões e setores, mas sim o relato de opiniões variadas/diversas sobre o objeto da pesquisa, a empresa, assim, fez um convite geral, por e-mail às áreas, no qual os participantes foram, propositalmente, vagamente informados sobre o tema da discussão, para que pudessem comparecer sem ideias preestabelecidas.

Em resposta ao e-mail, 39 pessoas se dispuseram a colaborar com o estudo, excluindo-se deste total os 2 diretores que teriam entrevistas individuais. Deste total, 18 compareceram ao local e horários combinados - uma sala disponibilizada pela empresa, com cadeiras confortáveis ao redor de uma mesa. As discussões foram gravadas e depois transcritas na íntegra, constituindo-se, aí, o corpus de pesquisa.

Assim os grupos A e B foram formados com participantes que, em sua quase totalidade, não tinham função gerencial na empresa, e o grupo C foi composto por participantes que tinham cargos de gestão. Para efeito de pesquisa, foi solicitado que a melhor composição quanto a tempo de empresa seria assim constituída: 3 a 4 participantes com 16 anos de empresa ou mais; 3 a 4 participantes com 9 a 15 anos de empresa; 3 participantes com 4 a 8 anos de empresa.

A área de Gestão de Pessoas enviou convite eletrônico para participação na pesquisa apenas para quem trabalhava em regime de banco de horas, não contemplando empregados do chão de fábrica em função de que esses trabalhavam em regime de horas extras e em processos contínuos. Segundo informações da Gerente de RH, sob o ponto de vista da empresa não era aconselhável a liberação de um auxiliar de produção por tanto tempo – o tempo das entrevistas – em função de que os processos de trabalho nas fábricas são contínuos, sendo necessário que outros colegas sigam realizando o trabalho daquele que saiu. Como a Nutritional

tem um quadro enxuto, de acordo com o que nos foi informado pela Gestão de Pessoas, não havia disponibilidade, naquele momento, de pessoas livres para darem cobertura umas às outras por longos períodos.

Relacionado diretamente à linha de produção de fábrica compareceu à entrevista do grupo C apenas um dos gestores das fábricas, responsável por 4 setores (Tabletes, Desidratados, Forneados e Barras de Frutas). Segundo a área de Gestão de Pessoas, trata-se de um importante formador de opinião dentro da empresa, liderando a unidade produtiva principal, que é a de Tabletes.

É importante salientar, aqui, que as informações de pesquisa que vieram para este trabalho referem-se apenas a um conjunto de falas vindas de entrevistas a grupos focais, e, portanto, limitadas quanto a generalizações. Embora não seja a percepção desta pesquisadora, relativamente à pouca representatividade ou natureza de verdade das narrativas trazidas pelo grupo pesquisado, importa considerar que a metodologia de investigação utilizada apresenta variáveis restritivas, como o fato de que os (i) entrevistados realizaram suas narrativas dentro do próprio local de trabalho e tal aspecto pode comprometer - ou não - o que é dito; (ii) a técnica de grupo focal inevitavelmente gera visibilidade aos participantes, o que pode ou não inibir a participação de muitos; (iii) a representatividade de empregados de chão de fábrica ficou limitada à participação apenas de um gestor desta área, o que impede extrapolações e generalizações de pesquisa, as quais não são desejáveis aqui. Limitamo-nos, desta forma, apenas aos objetivos e análises que as informações de pesquisa permitiram.

Durante a primeira entrevista, no dia 22 de junho, com o Diretor Rodrigo Loures, o Prof. Dr. Humberto Maturana estava na cidade de Curitiba, ministrando *workshop* sobre aspectos de Sociobiologia/ Biologia do Conhecer e suas interfaces com Estratégias de Sustentabilidade Empresarial, e realizando consultoria para a Nutritional e para empresas do Grupo FIEP. A convite do Diretor Rodrigo Loures me foi possível chegar ao local do evento e entrevistar, também, o Prof. Dr. Humberto Maturana, que gentilmente agendou um horário após o evento para que pudesse acolher e discutir algumas questões conceituais desta pesquisa. Por aproximadamente 60 minutos conversamos sobre aspectos de suas implicações teóricas no cotidiano das empresas, e sobre o quanto importa compreender, no universo organizacional e fora dele, que a possibilidade de vivermos nossa humanidade implica em submergirmos às conversações de nossa vida diária, que,

segundo sua crença científica, nos imprimem marcas que nos formam e nos configuram, renovando nossa ontologia sócio-bio-cognitiva..

Com os grupos da Nutritional fizemos um único agendamento para as entrevistas de pesquisa, que se concretizaram sem problemas de reagendamento entre os dias 22 e 26 de junho deste ano. Foram realizadas 5 entrevistas de, aproximadamente, 2h30min a 3h cada uma, com 2 diretores da empresa e com os 3 grupos focais, que se resumiram, cada grupo, a 6-8 empregados ligados a áreas administrativas de várias partes da empresa. A composição da população alvo ficou assim organizada:

Figura 17

Características da população entrevistada no GRUPO A

GRUPO A							
	IDADE	FUNÇÃO	ÁREA	TEMPO DE EMPRESA	GÊNERO	ESCOLARIDADE	NÚMERO FILHOS
1	40	Analista Desenvolvimento	Desenvolvimento Comercial	14 anos	Masculino	Superior	01
2	28	Analista de gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	12 anos	Feminino	Superior	01
3	31	Analista de Logística	Logística	15 anos	Feminino	Superior	01
4	32	Gerente Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	13 anos	Feminino	Pós Graduaç.	01
5	30	Assistente de Marketing	Marketing	12 anos	Feminino	Pós Graduaç.	01
6	32	Analista de Sistemas	Tecnologia de Informação	8 anos	Masculino	Pós Graduaç.	01
7	29	Assessor Jurídico	Departamento Jurídico	6 anos	Feminino	Pós Graduaç.	01

Fonte: organizado pelo autor.

Figura 18**Características da população entrevistada no GRUPO B**

GRUPO B							
	IDADE	FUNÇÃO	ÁREA	TEMPO DE EMPRESA	GÊNERO	ESCOLARIDADE	NÚMERO FILHOS
1	33	Analista de Logística	Logística	12 anos	Feminino	Superior	-
2	28	Analista Financeiro	Financeiro	8 anos	Feminino	Pós Graduaç	01
3	40	Anal.Gest. Pessoas	Gestão de Pessoas	22 anos	Feminino	Superior	02
4	23	Assistente Contábil	Contabilidade	5 anos	Masculino	Superior	-
5	37	Comprador	Suprimentos	13 anos	Masculino	Superior	-

Fonte: organizado pelo autor.

Figura 19**Características da população entrevistada no GRUPO C – Gestores**

GRUPO C							
	IDADE	FUNÇÃO	ÁREA	TEMPO DE EMPRESA	GÊNERO	ESCOLARIDADE	FILHOS
1	40	Coordenador de Serviços Gerais	Serviços Gerais	18 anos	Masculino	Médio	02
2	29	Coordenador de Suprimentos	Supriment.	9 anos	Feminino	Pós Graduaç	-
3	34	Coordenador de Controle de Qualidade	Controle de Qualidade	11 anos	Feminino	Pós Graduaç	01
4	46	Coordenador de Pesquisas e Des. Produtos	PDI/ Desenvolv.	23 anos	Masculino	Superior	02
5	35	Gerente de Key Account	Financeiro	4 anos	Feminino	Superior	-
6	52	Coordenador Proces. Dados	Tecnologia da Inform.	24 anos	Feminino	Superior	02

Fonte: organizado pelo autor

Um *corpus* para ver

Barthes (2003:104) qualifica o *corpus* de pesquisa como sendo “ [...] uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista, conforme certa arbitrariedade (inevitável) em torno da qual ele vai trabalhar”.

Nesta pesquisa, de natureza qualitativa, buscamos selecionar evidências para construir uma compreensão, por meio de um *corpora* (BAUER e GASKELL, 2005), estruturado como uma coleção de informações, composto de textos, falas e outros tipos representativos de uma linguagem apreendida no meio organizacional da empresa Nutrimental. Para compô-lo obedecemos ao caráter de relevância, homogeneidade e sincronicidade recomendados por Barthes (2003) e Bauer e

Gaskell (2005), ou seja: assuntos teoricamente relevantes, de natureza textual obtidos em entrevistas individuais e/ou coletivas, escolhidos, todos, dentro de um ciclo histórico delimitado no tempo.

Após a realização das entrevistas houve a transcrição literal e total das falas, que posteriormente foram indexadas e agrupadas em categorias (i) descritivas, que se referiram a como os acontecimentos foram sentidos e experienciados, e (ii) argumentativas, que se referiram a legitimações e reflexões sobre conceitos gerais a respeito dos acontecimentos, investigados sob a ótica de “análise de conhecimento”, conforme Bauer e Gaskell (2005). O produto final se constituiu numa interpretação que uniu, de forma recursiva, estruturas de relevância dos entrevistados com os da pesquisadora. Segundo Bauer e Gaskell (2005:107) esta “fusão dos horizontes dos pesquisadores e dos informantes é algo que tem a ver com a hermenêutica”, deduzindo-se os sentidos a partir dos enunciados dos entrevistados sobre os eventos históricos, os valores e a cultura, que buscaram ser compreendidos. A construção desta compreensão se deu a partir de um movimento de ir e vir, em vários estágios, progredindo em forma de espiral, considerando que um elemento foi pressupondo outro, e ao mesmo tempo, promovendo um movimento para que se pudesse ir adiante.

Muito provavelmente estes procedimentos auxiliaram a termos respostas possíveis às questões de pesquisa, num trabalho que é, por sua natureza, inconcluso, dada que esta movimentação continuaria se dando em forma de espiral permanentemente.

A passagem da situação de campo para a situação de escrita trouxe à tona muitas outras questões, comportamentos e ritos, e o processo de análise seguiu o princípio do dialogismo (AMORIM, 2001), levando em conta aspectos da relação pesquisador/pesquisado que apareceram no decorrer do processo.

Fazer ciência desta forma pressupõe uma escrita dialógica, que exige apropriações de reflexividades da realidade do narrador e do próprio pesquisador/autor enquanto percorre seu caminho científico, e isso implica assumirmos uma construção teórica não distanciada do objeto. Uma escrita crítica, segundo Amorim (2001:94), pode mostrar não apenas o contexto de enunciação cenário dos atos de fala, mas também

[...] a presença do olhar teórico através do qual fatos e descrições podem emergir de um determinado contexto. O monologismo seria justamente o apagamento das diferentes enunciações que produzem um objeto de pesquisa. Ouve-se apenas uma voz a falar e, entre a descrição e o descrito, nenhum espaço é entrevisto. Ao contrário, o dialogismo remete à pluralidade de vozes que constituem toda pesquisa, seja em campo, seja no texto (AMORIM,2001:94).

Provavelmente, muitos fios e cores ainda poderiam vir a compor este trabalho, pela vivência maior da metodologia de pesquisa, pela análise mais ampliada das informações obtidas e pela compreensão mais profunda das evidências que vieram, num trabalho que, desde já, sabemos ser inconcluso.

7 O DESESTRANHAMENTO: UMA OUTRA COMPREENSÃO SOBRE O OBJETO

Ao contrário do que se pode acreditar como verdade, pelo que seria um senso comum, a Investigação Apreciativa não entrou na Nutrimental por uma simples decisão de diretoria de contratar uma consultoria que aplicasse uma boa ferramenta de gestão de mudança. A IA foi se constituindo *ao acaso*, segundo relato de seus dois principais executivos, e se configurando por uma série de pequenas decisões em meio a uma grave crise financeira e mercadológica.

7.1 O que sabemos agora que não sabíamos antes

A Nutrimental foi constituída em 1968 para lançar um produto inédito no país, um purê de batatas desidratado, na crença estratégica de que o sucesso da empresa seria, sempre, colocar no mercado produtos inovadores (*breakthrough⁶⁵products*). Dez anos depois de construída, a Nutrimental era uma empresa sólida, com um patrimônio líquido em torno de US\$ 20 milhões e com uma capacidade tecnológica reconhecida. Era líder no segmento de produção de alimentos de alto valor nutricional e atendia aos programas sociais do governo, principalmente programas de alimentação escolar. Sua vida era estável, reconhecida, também pelo governo federal, pela excelência de atendimento nesse segmento de mercado. Nesse contexto de cenário controlado, investiu muito em sua expansão e diversificou produtos, seguindo uma linha estratégica de se diferenciar pela alta qualidade de tudo que produzia, segundo relato de um de seus diretores, Dr. Rodrigo Loures.

Ao completar 20 anos, em 1988, seu patrimônio líquido já estava em US\$ 60 milhões, e a empresa iniciou uma reformulação estratégica, o Plano Nova Era, uma ousada mudança mercadológica, organizacional e, principalmente, cultural. Novas gerações entraram na empresa e a eles – *trainees* – foram confiados e delegados os rumos da organização. Conforme o Diretor Rodrigo Loures, “Mudou tudo; foi uma reviravolta”.

⁶⁵ O termo *Breakthrough* é usado para descrever um produto inovador, que abre mercado por si só. (CAGAN e VOGEL, 2002).

De repente, em 1992, em plena transformação interna, a empresa foi pega de surpresa com uma mudança radical no cenário externo: a reestruturação dos serviços públicos gerou uma crise sem precedentes na instituição, afetou drasticamente o programa de complementação alimentar infantil, e os pagamentos que vinham do governo, fonte muito importante de receita para a empresa, foram totalmente suspensos, o que, em decorrência, trouxe um profundo impacto no capital de giro e nas reservas da Nutrimental. Sobrevieram, daí, segundo narrativa do Diretor Rodrigo Loures, cinco anos de prejuízos no investimento em novos mercados, agravados pela conjuntura de juros da economia daquela época.

Ainda conforme discorre o Diretor Rodrigo Loures, o purê de batatas fracassou no mercado, mas a Nutrimental, mesmo com o colapso de 1992, seguiu consolidando sua crença natural em buscar produtos inovadores pelos anos que se seguiram. A natureza dos sócios tinha essa identidade, de busca de evolução e, muito em função disso, mesmo em crise, na época participaram em projetos ousados como o da alimentação do navegador Amyr Klink, e desenharam o *workshop* “Imaginário”, que, em 1995, promovia o encontro entre ciência, arte e espiritualidade.

Em 1995, conforme relato, o Diretor Rodrigo Loures, conheceu a futuróloga e bióloga Elisabet Sathouris, que lhe transmitiu muito do que sabia sobre *sistemas vivos* e sua analogia com as organizações. “*Fiquei vivamente interessado pela abordagem*”, disse ele, e organizaram, a partir deste interesse mútuo, um workshop sobre a Biologia como Referência e a Vida como Metáfora: “[...] *convidei os principais stakeholders da empresa. Vieram poucos, a maioria ficou cética, mas as sementes foram lançadas*”. Segundo o Diretor Rodrigo Loures, “[...] *e a partir desse entendimento, as leituras de autores como Peter Drucker, Tom Peters e Alvin Toffler passaram a adquirir outro sabor e sentido*”.

Conforme seu relato, era de sua natureza olhar novos horizontes e buscar caminhos inovadores, tanto na sua vida pessoal como para sua empresa, e ele ficou impressionado positivamente com as novas percepções que emergiam de teóricos interdisciplinares sobre a organização. Deparou-se, em seguida, com as teorias de Aprendizagem Organizacional, de Peter Senge, interessando-se especialmente pelos diálogos entre Peter Senge e o físico David Bohm. “*Fiquei interessadíssimo*”, diz ele, “[...] *mas ainda precisava compreender como poderia aprofundar o*

entendimento dessa concepção para fazer com que as pessoas efetivamente a praticassem”.

Em fevereiro de 1997, o executivo foi para a Califórnia fazer um workshop com o tema *Dialogue* (Diálogos) e visitou a livraria de Krishnamurti, interlocutor de David Bohm, conversando longamente com Elisabeth Sathouris, neste encontro, sobre as visões de Bohm a respeito do que poderia ser a percepção e a aprendizagem. Segundo seu relato, “[...] *a cada momento, novos insights e estímulos para tentar um salto quântico. Mas como juntar as coisas de forma operacionalizável?*”

Assim, enquanto uma grande crise tomava a energia da empresa, uma sucessão de fatos contribuiu para que ele mudasse o foco do produto para a organização, percebendo que o grande diferencial competitivo, segundo seus estudos, não estava mais nos produtos inovadores (*breakthrough products*), mas numa organização inteira inovadora (*breakthrough organization*). A partir de conversas, conforme relata o Diretor Rodrigo Loures, ele começou a visualizar que a empresa poderia ir muito além e que o grupo de pessoas da Nutrimental poderia se transformar numa organização inteligente, ágil, que respondesse aos desafios, *“capaz, até mesmo, de um quantum leaps (salto quântico)”*.

Conforme o Diretor Rodrigo Loures, em determinado momento o executivo recebeu um convite para participar de um evento no Taos Institute, no Novo México, sobre *Appreciative Inquiry (IA)*. Não se detendo muito a compreender o programa do evento, reorganizou sua agenda para ir , e se disse surpreendido com o aporte conceitual da Investigação Apreciativa. Conheceu David Cooperrider, PhD da Case Western Reserve University e mentor da metodologia, e ficou impressionado com a proposta da abordagem apreciativa. Conforme seu relato, “[...] *vivenciei sua metodologia, mergulhei na sua teoria, estudei alguns casos e concluí que ela poderia ter uma boa receptividade aqui no Brasil, visto apoiar-se no princípio de cultivar o bom relacionamento entre as pessoas, o que faz bem o gênero da nossa cultura na Nutrimental”*.

Em seu relato escrito em primeira pessoa, sobre como a IA surgiu na história da Nutrimental a partir deste encontro no Taos Institute, o Diretor Rodrigo Loures afirma que “[...] *encontrara a resposta que vinha procurando: como mobilizar as pessoas para um processo de transformação organizacional permanente, natural,*

baseado em aprendizagem por meio do diálogo". E foi a partir desse momento que trocou a ênfase da empresa, que sempre foi dada ao *produto*, por uma ênfase naquilo que a empresa poderia ser como *organização*; "[...] ou seja, ao invés de procurarmos *breakthrough products*, passaríamos a pensar em construir, estrategicamente, uma *breakthrough organization*".

Saindo de uma teoria para outra prática

Consciente da resistência que esse conceito, quando aplicado na empresa, geraria, do risco e da complexidade da tarefa, o Diretor Rodrigo Loures conversou com o próprio Prof. David Cooperrider, mentor do método, para que ele fosse implementar a ideia na Nutritional. Em função de que ele não teria agenda para vir ao Brasil, sugeriu que o Diretor Rodrigo Loures entrasse em contato com Ilma Barros, uma brasileira que estava concluindo um doutorado na Case Western University, naquela ocasião, em Cleveland, onde David Cooperrider lecionava. "*Foi a maior sorte*", diz Dr. Rodrigo Loures.

Três meses depois acontecia um programa piloto de IA, em Curitiba, com 70 pessoas, a fim de que fosse experimentada a metodologia. Foi tomada, então, a decisão de se fazer um evento com toda a empresa, apesar das resistências: "*[...] eu estava convencido [...] e senti que deveria tomar uma decisão solitária. Acabei decidindo fazê-lo, ponderando que, no mínimo, seria muito interessante e, por que não, divertido*".

Mas, à medida que o evento se aproximava, segundo o executivo, "*[...] senti um clima de apreensão e mesmo de resistência de parte de alguns e falta de engajamento da grande maioria*". Agindo rapidamente para que se dissipassem esses sentimentos decorrentes, provavelmente, do medo do desconhecido, o pequeno grupo que tinha a crença de fazer acontecer o evento promoveu um *workshop* para que todos compreendessem conceitos de gestão de mudanças e noções de *learning organization* (organizações de aprendizagem). "*Foi um passo certíssimo*", comenta o executivo em seu relato. "*O entendimento do tema permitiu que o clima se desanuviasse e todos ficassem receptivos a se envolver com o programa de desenvolvimento*."

Ainda segundo Dr. Rodrigo Loures, “[...] ficou a lição da importância de se promover a compreensão e esclarecer [...], porque o comportamento das pessoas muda quando muda seu entendimento”. Foi assim que um grande evento aconteceu em setembro de 1997 na Nutrimental. Foram convidados todos os participantes da empresa, inclusive fornecedores e alguns clientes. Vieram mais de 700 pessoas, segundo relato do Diretor Rodrigo Loures. A partir daí, como um marco, “propositalmente passamos a focalizar a estratégia de trabalhar coletivamente o pensamento de todas as partes da empresa.”

E foi assim que, a respeito do início da IA, tudo começou na empresa. Ao contrário do que parecia ser, observamos que a escolha pela Investigação Apreciativa, na Nutrimental, não se deu de modo tradicional, como quando um consultor ou um gestor, diante de uma crise ou de um problema, escolhe uma ferramenta para *atacar/arrumar/melhorar* o ambiente/pessoas/operações de determinada empresa, na lógica do senso comum de que algo de fora irá *consertar* a situação. A crença de que a intersubjetividade poderia gerar uma terceira possibilidade de solução, como na Lógica do Terceiro Incluído, pareceu estar presente em todos os movimentos que se observa nesta sequência de tempo. As coisas foram acontecendo numa sequência de fatos, segundo o executivo Rodrigo Loures, “[...] uma sucessão de acasos, num espaço de apenas seis meses...! Foi tudo muito surpreendente, rápido e fulminante, o que me recorda um comentário de Dalai Lama: ‘uma fé com boas razões a sustentá-la tem uma força extraordinária’ ”.

Talvez tudo tenha se dado não apenas ao acaso, mas por influências de memes, e/ou de conexões a campos de ressonância mórfica ao qual o líder da empresa estivesse conectado, que exerceram certa influência em seu modo de se comportar (não seria disso que são feitos os *acasos*?). Ou mesmo por acoplamentos lingüísticos sucessivos no *workshop Dialogue*, nas conversas com várias pessoas, na visita à livraria de Krischnamurti, pelas falas dos textos de David Bohm e Peter Senge, pelas conversas com Elisabeth Sathouris, pelo *workshop* do Taos Institute sobre a *Appreciative Inquiry*, pelo projeto-piloto em Curitiba, pelas reuniões para compreensão de conceitos de Organizações de Aprendizagem no início da construção da IA, ou mesmo por todos esses fatores que, juntos, construíram uma ação coletiva de mudança, decorrente de pequenas tomadas de decisão.

Ao contrário de sua fala institucional no *site* ou em entrevistas institucionais sobre a Nutritional, impessoais e em terceira pessoa, seu depoimento revelou a preocupação, como líder, de buscar de qualquer forma o entendimento pela interação, promovendo acoplamentos lingüísticos, contaminando a produção de sentidos, buscando construir uma unidade sob as perturbações constantes do meio em que o grupo estava inserido e sob as alterações de seu próprio funcionamento (MATURANA, 2009), fazendo com que se promovesse – e emergisse - uma auto-eco-organização (MORIN, 2005).

Nesse sentido, a ação de implantar um marco de mudança, envolvendo todos na empresa, parece ter ocorrido como um *processo em fluxo* (WEICK, 1995), ancorando-se num movimento sistêmico de percepção sobre como os sentidos poderiam se dar naquele grupo. Fluxo, no sentido de Weick (1995) refere-se a um *processo* de construção de uma atividade, de uma informação, em relação à passagem do tempo. Pensar nos processos necessários ao entendimento é, basicamente, construir uma maneira de pensar sobre o mundo – o mundo da Nutritional, neste caso – reconhecendo que os fenômenos sempre irão ocorrer de modo gradual, sem que, para isso, tenha que se considerar que tudo vá ocorrer de modo gradual (WEICK, 2001). Pensar em processos, neste caso processos de entendimento para a ação (*sensemaking*) , acabou por dirigir a atenção para que fosse possível fazer distinções analíticas, compreender a continuidade e a descontinuidade, a constância e a mudança (WEICK, 1995 e 2001).

Para este autor, exemplificado aqui com o movimento inicial para IA, na Nutritional, quando os indivíduos agem promovendo forças sociais, ou socializadas, eles contribuem consideravelmente para construir suas próprias ações, tendo em seu imaginário a representação de que há um sistema de ações interligadas, inter-relacionando aquela ação construída com o sistema que é imaginado, subordinando-a ao sistema. Esse movimento cria uma situação que une as inter-relações entre as atividades, e seus efeitos vão variar em função de um estilo de agir mais ou menos cuidadoso ou mais ou menos negligente, bem como em função da força criada, que será mais ou menos frouxa ou mais ou menos firme, às quais as atividades serão ligadas. A esse respeito, Weick (2001) afirma que é essa construção de sentido (*sensemaking*) que, num sistema de atividades inter-relacionadas, vai determinar se os indivíduos irão trabalhar *com*, *para* ou *contra* os outros.

Os grandes ciclos de Investigação Apreciativa na Nutritional

De 1997 a 2000 a empresa discutiu coletivamente vários aspectos estratégicos com o acompanhamento da consultoria de David Cooperrider, seguindo, após este período, sozinha até 2003, sedimentando seus primeiros e principais conceitos. Em 2003 a empresa fechou o primeiro ciclo de implantação da IA, já programado quando da consultoria implementada por David Cooperrider. Completado este primeiro ciclo, a empresa se reposicionou nos pressupostos da Investigação Apreciativa e iniciou uma nova onda. Estava numa fase mais madura, e começou a priorizar aquilo que considerava mais importante para aquele momento. Foi realizado um novo evento grande, com todos os empregados, e iniciou o que a empresa chamou de “a nova onda apreciativa”.

Segundo relato do Diretor João Alberto Bordignon, “ [...] a ideia que a gente tinha lá no 1º ciclo era assim: ‘nós queremos ser uma empresa que usa a Investigação Apreciativa nos seus processos e tudo mais [...] e aí nós estabelecemos metas de que iríamos colocar os princípios que nós tínhamos criado na Investigação Apreciativa nos nossos processos básicos”. Nesse sentido, a área de Gestão de Pessoas foi quem primeiro absorveu os princípios da IA, redesenhando os processos de Contratação, de Seleção e de Demissão de pessoas.

Segundo relato do executivo, a Seleção, na época, era feita em função dos cargos, e isso determinava que, para cada cargo, fosse realizado um modo diferente de fazer a Seleção, feita pelo próprio gestor que iria admitir o funcionário. Porém, esse modo de selecionar não contemplava uma escolha de pessoas que trouxesse, em sua bagagem pessoal, aspectos de comportamento que, a partir da IA, tornaram-se importantes para uma seleção. “Aí o que é que nós fizemos? Pensamos assim, ‘se nós queremos ter uma empresa apreciativa, nós temos que selecionar pessoas apreciativas, pessoas que se alinham com a nossa forma” Então, nos próximos processos de seleção, “[...] começamos a dizer assim ‘bom, quais são os seus valores? Os nossos são esses. Você se alinha com isso?’ [...]”

Assim, foi incorporado ao processo de Seleção alguns princípios de Investigação Apreciativa, e isso foi se incorporando, aos poucos, também em

desenhos de outros processos, caracterizando protocolos compartilhados de modos de atuação. O mesmo aconteceu com processos de T&D, especialmente na Integração de empregados novos e no Desligamento. Especificamente neste último, foi possível, por um esforço coletivo, inserir aspectos apreciativos mesmo num momento de demissão.

A entrevista de desligamento é uma entrevista com princípios apreciativos, então, ela faz perguntas assim 'o que é que você, que viveu conosco um certo tempo, e teve bons momentos e maus momentos ..., o que é que teve de bom nesse período?'. Aí a pessoa diz e a gente até termina fazendo uma espécie de um dreaming com ela, que é uma das fases do appreciative, quer dizer, o sonho, 'qual é o teu sonho? Você está saindo daqui da empresa e o que você espera? O que você vai fazer nessa tua próxima etapa da vida?'. Então, essas coisas..., e o que é que aconteceu? Nós fomos introduzindo isso nos processos e continua isso até hoje (Diretor João Alberto Bordignon).

A permanência dos princípios da IA nos processos foi se consolidando por documentos oficializados, consensados, que garantiram um modo específico de conduzir atividades de trabalho até mesmo aos novos empregados que iam chegando nas áreas. Embora não tivessem participado de eventos grandes de IA, como o de 1997, tinham, assim, minimamente, condições de se apropriarem do modo de operar introduzido na empresa. Conforme o Diretor Bordignon, Isso foi embutido na empresa princípios que a movimentaram para novos processos de consenso, “[...] e assim nós chegamos no final da primeira fase, quando nós dissemos ‘bom, nós já concluímos isso, nós já colocamos tudo aquilo que nós queríamos colocar e que as pessoas disseram que eram nossas fortalezas, [...] então, agora, nós temos que pensar em outras coisas’.

Os processos de Seleção e de Integração atuam, hoje, forte e sistemicamente nesse sentido, garantindo a permanência de aspectos importantes da IA. Nesses momentos, segundo relato da Gerente de RH - participante em um dos grupos de entrevistados - são trabalhados, com os novos empregados, a narrativa de aspectos importantes da história da relação entre a Nutrimental e a Investigação Apreciativa, vivenciada por pequenas experiências e dinâmicas. Pequenos eventos de IA também acontecem de modo setorizado, focando-se questões específicas de áreas, da Administrativa, ou da Fábrica ou da área

Comercial, trabalhando-se, com isso, números e impactos menores e de fácil assimilação e implantação operacional, muito em função da diversidade de aspectos neste novo ciclo, difíceis de mensurar coletivamente em grande grupo. *“E isso é o que nós pensamos hoje, porque nós já temos um domínio da metodologia, e hoje nós escolhemos onde ela precisa acontecer”*, relata o Diretor João Alberto Bordignon. *“Então, a gente aplica o conhecimento da IA da melhor maneira que a gente acha, não tendo uma solução padrão, não tendo um template único, quer dizer, a gente analisa ‘qual é a investigação a ser feita? Qual é o tópico?’ , e aí, adota a forma que a gente acha melhor”*.

Segundo o Diretor Bordignon, a decisão de implantar aspectos básicos comportamentais nos processos direcionou a investigação para outros pontos mais focalizados, restritos a grupos ou a situações, o que permanece ainda hoje em forma de inúmeros projetos. *“Essa força de conversar sobre valores, evidentemente que diluiu. Mas o modo de operar continua... [...], aquilo que foi implementado, foi solidificado, isso continua”*. Continua, também, segundo o executivo, a característica de aplicar os passos da metodologia seguindo à risca os pressupostos, de modo *ortodoxo*, no sentido de que aqueles princípios básicos ensinados por David Cooperrider, criador da teoria e consultor da empresa nos primeiros quatro anos de implantação, ensinou: focar no positivo, manter o método construcionista, antecipar o futuro. *“Esses princípios fundamentais do appreciative, isso nós continuamos, por isso eu digo que nós somos ortodoxos. Porque eu vejo alguns consultores que aplicam a casca, quer dizer, aplicam os eventos, mas os princípios não. Então, pra mim, não são ortodoxos”* relata o Diretor Bordignon.

Muito além de se utilizar a IA apenas como uma ferramenta de criação de soluções em grupo, parece que a Nutritional já considera o modo de operar em IA uma forma de ser, que, segundo relato dos dois diretores entrevistados, sempre existiu na identidade da empresa, e foi potencializado pelo ordenamento e pela disciplina do uso criterioso da metodologia da Investigação Apreciativa. E assim parece ter sido o movimento que foi elevando – como se pode observar pelos relatos - o patamar investigativo e apreciativo do grupo, por auto-eco-organização (MORIN, 2005) produzindo e se deixando produzir pelo seu produto, auto-selecionando suas prioridades para serem consensadas e cristalizadas como comportamentos padrão (SHELDRAKE, 1995 e 2004). Parece que todos os

acoplamentos lingüísticos (MATURANA, 2007) decorrentes das conversas e eventos de tomadas de decisão, de 1997 a 2003, como até hoje, foram gerando novas ondas de produção de conhecimento, que alcançavam outros níveis de realidade coletiva, pulverizados por pequenos movimentos de interação nessa linha, dentro do ambiente organizacional da empresa. Esses aspectos são notados principalmente nos relatos dos grupos, que seguem mais adiante nesse texto.

Coisas que não deram certo e foram se acertando

Como se pode inferir, nem tudo que surgiu das reuniões de IA foi implantado. Alguns projetos começaram e não deram certo, não se concluindo. Por exemplo, um exercício de inovação criou, certa vez, um Banco de Ideias, mas as ideias não se referiam a melhorias para a empresa. Configuravam-se em melhorias, apenas, para uma ou duas pessoas, o que exigia dos líderes um posicionamento mais firme a respeito da impossibilidade de implantá-las.

Outro exemplo que não se concretizou foi o de um projeto para criar ações esportivas, que também foi encerrado por conta de que nem sempre as pessoas aceitam fazer a gestão coletiva, o grupo vai esvaziando e, por fim se encerra, por uma série de motivos. Segundo relato das entrevistas, os projetos que envolviam coisas/aspectos onde, realmente, muitos tinham interesse, seguiram adiante e foram implantados. Por isso, segundo relatos da gestão, há, na empresa um grande zelo em não banalizar muito as atividades de IA, para que ela possa ser utilizada efetivamente em coisas que tragam resultados coletivos, às pessoas e ao negócio.

Normalmente, de acordo com o relato dos gestores, o ciclo natural dos programas segue um curso, onde, primeiro, o projeto decorrente de uma ação de IA começa como algo estranho à organização, autônomo, quase extra-organização, a partir de um pequeno coletivo que não tem, em geral, vínculo hierárquico. No segundo momento, ele se integra na organização já com o objetivo de ser algo duradouro. A próxima etapa é o de que uma determinada área, ao qual aquele projeto pertence por afinidade – o RH, a Fábrica, o Marketing, Finanças, dentre outras - assumam o projeto/programa como um processo, para que ele vire uma rotina, e, então, ele é implementado.

Quanto a resistências, dificuldades de adesão e boicotes, segundo relato da gestão, foram muito poucas nestes anos todos. Algumas dificuldades nesse sentido aconteceram no começo da implantação da IA, entre o segundo e o terceiro anos depois do evento de 1997. Na época, algumas lideranças começaram a desacreditar na metodologia, e, de uma certa maneira, começaram a se colocar contra, disseminando a ideia de que nada iria funcionar nesse modo. Havia, no grupo, lideranças bastante centralizadoras, com muita dificuldade de delegação, acostumadas a comandar sem compartilhar, que desacreditavam que os empregados poderiam evoluir para uma autogestão. Alguns destes – um ou dois profissionais – se colocaram abertamente contra a metodologia. A alta gestão precisou se posicionar. Segundo relato do Diretor Bordignon, mesmo tendo a apreciatividade como objetivo, e disposição para conviver com a diversidade de ideias, não foi possível ter, na alta gestão, pessoas que acabavam por boicotar valores da cultura que estava sendo seguida.

Segundo Dr. João Bordignon, naquela ocasião em torno de 10 pessoas, de 700/800 acabaram saindo da empresa por não concordar com o amplo compartilhamento do processo de decisão. Quanto àqueles que acreditaram efetivamente a ideia, em termos de comportamento de aceitação, todos se integraram, embora “[...] o que as pessoas estavam pensando a gente não sabe [...] a gente só sabe o que elas externalizaram, [...] Não sabemos o número de pessoas indiferentes porque a gente não buscou saber isso”, comenta Dr. Bordignon.

O executivo ainda afirma que, no começo, havia muitas dúvidas a respeito de que atitude tomar frente às resistências porque, conforme relata,

[...] nós pensávamos ‘mas nós queremos ser apreciativos e tal, e daí, nós vamos mandar embora essas pessoas que são contra?’ [...] Então o próprio David (Coopperrider) nos falou ‘não, apreciativo não significa isso, não significa que você vai admitir uma pessoa que está contra você, [...] que não se desempenha, que não produz, ou que sabota [...], que não quer se alinhar com os valores da empresa’. Então, nós passamos a dar muita atenção a isso. Por exemplo, se a pessoa tem um desempenho mais ou menos, mas está alinhada aos valores a gente aceita; agora, a pessoa pode estar com o melhor desempenho, se estiver contra os valores, aí a gente não aceita. Porque senão destrói o trabalho (Diretor João Alberto Bordignon)

E assim os comportamentos foram se organizando. Sob o ponto de vista da hipótese dos campos de ressonância mórfica, parece que é visível, aqui, um movimento no qual campos mórficos sociais – nesse caso, positivos à IA – foram se auto-selecionando (SHELDRAKE, 2003) e sobrevivendo a padrões que acabaram bem-sucedidos dentro da organização social. Pensar que se fortaleceram, nesse caso, pela repetição, ajuda a explicar sua permanência: memes associados também podem ter se tornado fortes porque se mostravam mais freqüentes naquela população por eles influenciada. Nesse sentido, podemos inferir que campos organizativos dos grupos que apoiavam a filosofia da IA atuaram, nesse sentido, como *atratores* (SHELDRAKE, 2003), dentro de bacias de atração, que acabaram – o que ainda permanece – atraindo objetivos determinados para conseguir sua evolução. De acordo com a hipótese da ressonância mórfica, essas bacias de atratores podem explicar não só o desenvolvimento normal de comportamentos, mas, também, sua regeneração (SHELDRAKE, 1995, 2003 e 2004).

A manutenção do índice de “contaminação” pela IA

Quanto à rotatividade de pessoas, a Nutritional, segundo relato do grupo de gestores entrevistados, tem épocas de alta e outras de baixa movimentação, principalmente na fábrica. Atualmente a empresa tem tido o ingresso de muitos jovens, o que vem imprimindo uma forma diferente de olhar para o trabalho e alterando características da força de trabalho antiga, que era mais tranqüila quanto à manutenção de seu *status quo* na empresa - segundo as percepções relatadas pelo grupo C e diretores entrevistados.

A respeito do quanto vem se mantendo níveis altos de apreciatividade e espírito investigativo no comportamento coletivo em geral, ao longo destes últimos 7 anos – desde o último grande evento em 2003 - é percebido pelo grupo de gestão alguma diluição. Cerca de 40% da população, aproximadamente, hoje, da Nutritional, não teve a vivência de um evento completo de dois ou três dias desenhando algo para a empresa, no qual todos os empregados participam, fato já vivenciado pelos empregados que estão na empresa há mais tempo.

Um grande evento de IA já se faz necessário, segundo relato dos dois Diretores e do grupo C, para que seja possível propiciar uma experiência intensa de

viver uma tomada de decisão estratégica com a metodologia da IA, especialmente para esses 40% de empregados novos, os quais ainda não experimentaram uma dinâmica coletiva deste porte.

Uma das questões que está na pauta da decisão da empresa, no momento desta pesquisa, e que importa para implementar uma periodicidade maior de eventos de grande porte, é que, hoje, segundo os gestores, um evento com todos os empregados da Nutrimental precisa trazer pessoas de Minas Gerais, de São Paulo e do Rio de Janeiro para Curitiba, por exemplo, o que implica em custos altos de viagem, hospedagem, refeições, paradas de um ou dois dias da fábrica e da empresa, transformando-se, a ação, em um investimento que precisa ter uma previsão de retorno. Normalmente, nos eventos mais localizados – que tem ocorrido com maior frequência - os grupos resolvem questões prioritárias e mais restritas em menos tempo ou de modo flexibilizado, que evolui de um projeto para outro naturalmente, e de modo mais efetivo. Mas é um investimento que precisará ser feito logo, relatam Gestores do grupo C e Diretores entrevistados.

Toda a gestão, segundo narrativas dos Diretores e do grupo de Coordenadores, já sente esta necessidade, mas ainda não foi desenhado exatamente qual seria o mote principal que irá nortear as perguntas a serem feitas em relação ao sonho de futuro. Para o Diretor João Bordignon, a empresa tem muito presente que não pode fazer um evento de IA simplesmente para motivar as pessoas, porque *“[...] não é assim que se faz [...] você vai vender uma história para as pessoas e as pessoas vão comprar essa história? Isso é muito perigoso! Agora, se as pessoas constroem uma história, aí elas compram”*.

Uma Investigação Apreciativa para aumento da produtividade

E como se constrói, na prática, pela investigação de modo apreciativo, um resultado que atenda empresa e empregados numa evolução futura? Como se dão os acoplamentos lingüísticos? Como se cria um campo de contato por ressonância? O que vem ao mundo real, coletivo, das representações individuais dos níveis de realidades tão diferentes uns dos outros?

Dentre alguns exemplos narrados nas entrevistas, trazemos para este estudo o exemplo que segue, contado pelo Diretor João Bordignon: num determinado momento, na empresa, foi detectado que a questão da produtividade era um desafio a ser enfrentado, no sentido de que ela precisava aumentar ano a ano, para garantir a competitividade e a sustentabilidade da empresa no mercado. Foi desenhada, então, uma série de eventos e diálogos nos moldes da IA para conversar com as pessoas sobre isso e construir soluções, que foram se configurando no escopo da segunda onda de apreciatividade, a partir de 2003. Segue a narrativa com as suas palavras:

“Por exemplo, para aumentar a produtividade, num evento de IA, aí discutimos com as pessoas, com Vendas, com a Produção, com a área Administrativa, etc, com todos que estavam ligados aos aspectos de produtividade [...] sabendo que produtividade pode ser assim ‘eu, pessoa, fazer mais no meu tempo de trabalho, produzir mais; eu produzia 1 quilo, agora eu produzo 5, minha produtividade multiplicou por 5’. Só que, chega-se a um ponto sensível, porque a produtividade numa indústria aumenta quando você automatiza e quando você usa menos pessoas. E a gente teve que abrir isso para as pessoas, dizer ‘olha, uma coisa que vai acontecer, porque senão nós não vamos sobreviver, também, é que nós vamos nos automatizar. Então, hoje, um processo que usa 20 pessoas, daqui a 5 anos vai usar 5... e produtividade também, vai multiplicar por 4. Só que, o que é que vai acontecer com essas pessoas? O que é que nós queremos que aconteça? Nós queremos que a empresa cresça 4 vezes e a gente use essas mesmas 20 pessoas pra produzir 4 vezes mais, e vamos investir em equipamentos e tal. Agora, lembrem-se que o tipo de pessoa que precisa para operar uma máquina que produza 4, não é o mesmo tipo de pessoa que... então, vai levar um tempo, mas vocês precisam se desenvolver. Se vocês não se desenvolverem, o que é que vai acontecer? Vocês vão perder o emprego, ou vão ficar poucos, vão ficar com os piores empregos, porque os melhores empregos vão ser para aqueles que operem uma máquina, que lidem com computador e tal’. Então, isso tudo foi discutido abertamente com as pessoas. Muitos se conscientizaram disso e começaram a buscar estudo, treinamento, etc. A empresa incentivou isso [...] nós, num determinado momento, para as pessoas que tinham menos estudos, nós montamos um esquema aqui dentro da empresa, que, inicialmente, era no sentido de alfabetizar [...] mas descobrimos que não-alfabetizados praticamente não tínhamos [...], tínhamos pessoas que não tinham concluído o 1º grau [...]. Então montamos um esquema de ensino suplementar aqui dentro da empresa, com voluntários, funcionários nossos, pessoas de fora [...] E todas as pessoas tiveram oportunidade para progredir. Para [...] o nível superior [...] nós demos bolsas, ‘você quer fazer uma faculdade? Tem bolsa!’, e nós, até hoje, temos esse programa, um programa que, quanto menos a pessoa ganha aqui, mais chance ela tem de ganhar uma bolsa, [...] candidatos de

salário menor são os que ganham as bolsas para o ensino particular. Então, nós já tivemos aí umas 200 pessoas [...] ou mais, que fizeram isso...“.
(Diretor João Alberto Bordignon)

A empresa hoje tem muitos grupos, alguns oficiais e outros “semi-oficiais”, atuando no modelo conceitual da IA. Os projetos extra-oficiais são assim chamados porque não estão descritos em nenhum lugar, mas existem de fato e são estruturados para durar determinado tempo.

Quanto aos grupos estruturados oficiais, hoje existem vários, inclusive para investigar de modo apreciativo métodos avançados de inovação quanto a produtos – o grupo chamado MAIS - com todo um protocolo desenvolvido de filtros e “portões de critérios”, construídos para assegurar a sustentabilidade daquele produto criado. Destes filtros para as ideias de inovação participam os 4 diretores e representantes das 4 áreas da empresa: de Mercado, da área de Fábrica, da área Financeira e da área de Inovação, com igual direito a voto. Nas reuniões de análise e avaliação do Grupo MAIS, trabalham para filtrar a ideia desenvolvida que deve atender um ou mais dos 5 mercados que a empresa tem (mercado Consumidor, *Food Service*, Industrial, Exportação e Institucional), cada um deles com clientes diferentes e produtos diferentes. O MAIS é um grupo institucionalizado que não existe na hierarquia, se configurando como um grupo horizontalizado que gerencia um processo.

Modelos de sobreposição de grupos de ação para viabilizar estratégias, como no caso do grupo MAIS, onde projetos se sobrepõem – no modelo conceitual organizacional – a processos com a finalidade de, ao final, se acoplarem num mesmo objetivo, podem ajudar a construir ou a fortalecer campos de ressonância. Nesse sentido, segundo Sheldrake (2003) quando membros de um grupo social se afastam – nesse caso se afastam do processo para integrar um projeto transversal – o campo não se quebra, mas se dilata. Pela hipótese da ressonância mórfica, fios invisíveis continuam ligando os indivíduos separados ao restante do grupo, e qualquer mudança que ocorre em um dos organismos ligados a este campo dilatado afeta os outros todos.

Para Sheldrake (2003:139) “[...] as mentes se ligam umas às outras através de campos sociais [...] e estendem-se para fora através da atenção, ligando os organismos”. Nesse sentido, o fato de olharmos/ouvirmos/sentirmos aspectos de

narrativas ou ações já implica em estarmos sendo afetados por elas, concordando ou não com o conteúdo informacional que ali está circulando.

A dinâmica da emergência de soluções pela IA

E como surgem, na prática, as ideias que são investigadas pela IA e viram projetos e depois processos? Segundo relato dos gestores e dos participantes, as ideias de projetos surgem de várias formas e via interações lingüísticas. Um projeto criado recentemente, por exemplo, foi o de Gerenciamento de Desempenho. Ao longo do tempo, o grupo se deu conta de que precisava melhorar o gerenciamento de desempenho. A partir de uma pergunta simples (*“Como é que nós vamos fazer isso?”*) surgiu a ideia de criar um Grupo de Gerenciamento de Desempenho, composto atualmente por 6 a 8 pessoas, representantes das diversas áreas, com um líder – atualmente quem lidera o grupo é o Gerente da Controladoria. O grupo desenhou como deveria ser o acompanhamento do Desempenho e hoje a empresa tem uma reunião mensal de Desempenho, na qual o grupo exerce a coordenação e a apresentação de desempenho de todas as áreas. Na reunião daquela semana em que ocorriam as entrevistas deste estudo de pesquisa, a Gerente de Gestão de Pessoas coordenava a reunião do mês, conduzindo todo o grupo com perguntas do tipo *“por que nós atingimos? Por que não atingimos?”*.

A dinâmica se estruturou de um modo muito simples: a partir da ferramenta de gestão de estratégia do *Balanced Scorecard*⁶⁶, utilizado na gestão da estratégia da Nutritional, o grupo criou e desenhou um *escore* próprio, usando uma legenda simples com as cores verde, vermelho e amarelo, onde o verde significa que está tudo dentro das metas previstas, o amarelo quer dizer que *“está perto mas não*

⁶⁶ Balanced Scorecard é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os passos dessa metodologia incluem a definição da estratégia empresarial, da gerência do negócio, da gerência de serviços e da gestão da qualidade, implementados por indicadores de desempenho. O BSC (Balanced Scorecard) inicialmente era um modelo de avaliação e performance empresarial, mas evoluiu para ser uma metodologia de gestão estratégica, que se utiliza de indicadores para resultados baseados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

atingiu ainda”, e o vermelho avisa que *“está longe, e muito ruim”*, numa visualização rápida e ágil que possibilita a compreensão a todos da situação do BSC/Balanced Scorecard daquele mês.

Nesta reunião mensal participam aproximadamente 30 pessoas, representantes de todas as áreas. Na primeira parte da reunião todos apresentam os resultados, por mercado segmentado (mercado Consumidor, *Food Service*, Industrial, Exportação e Institucional). Conforme narrativas dos entrevistados do grupo B, a equipe vai conduzindo a reunião, dizendo *“ [...] esse mercado previa faturar 5 milhões e faturou 4950, faltou 50, né, tá amarelo”*, e assim, com todos os 5 mercados, *“faturou, não faturou, deu lucro, não deu lucro”*. Isso é apresentado, e cada gerente de seu respectivo mercado, no momento seguinte, se manifesta para explicar o porquê do seu desempenho, contar o que está fazendo para isso, ou mesmo ser aplaudido, *“ [...] porque muitas vezes é isso, o cara vai lá e diz ‘esse mês foi excelente [...] nós estamos acertando tudo e tal’ e daí todo mundo aplaude”*. Na segunda parte dessa reunião o Grupo de Gerenciamento de Desempenho evidencia os itens gerenciados, que decorrem do BSC e das metas estratégicas e dos indicadores e mostram a todos o mapa colorido, *[...] dizendo ‘isso aqui está vermelho, isso aqui está verde, isso aqui está amarelo, isso aqui o Fulano vai apresentar o que está acontecendo’*. Ou seja, a Diretoria, presente na reunião, escuta os relatos e conversa com todos sobre os resultados em completa horizontalização de responsabilidades. Dessas reuniões pode *“surgir outro grupo de investigação, outro estudo, alguma coisa que tenha que ser feita, pode surgir de tudo. Às vezes, passam meses que é assim meio calmo, tudo vai acontecendo, ninguém fala muito e tal, e, de repente, às vezes dá uma explosão, porque alguma coisa acontece. E assim vai indo”*, relata um dos entrevistados do Grupo B.

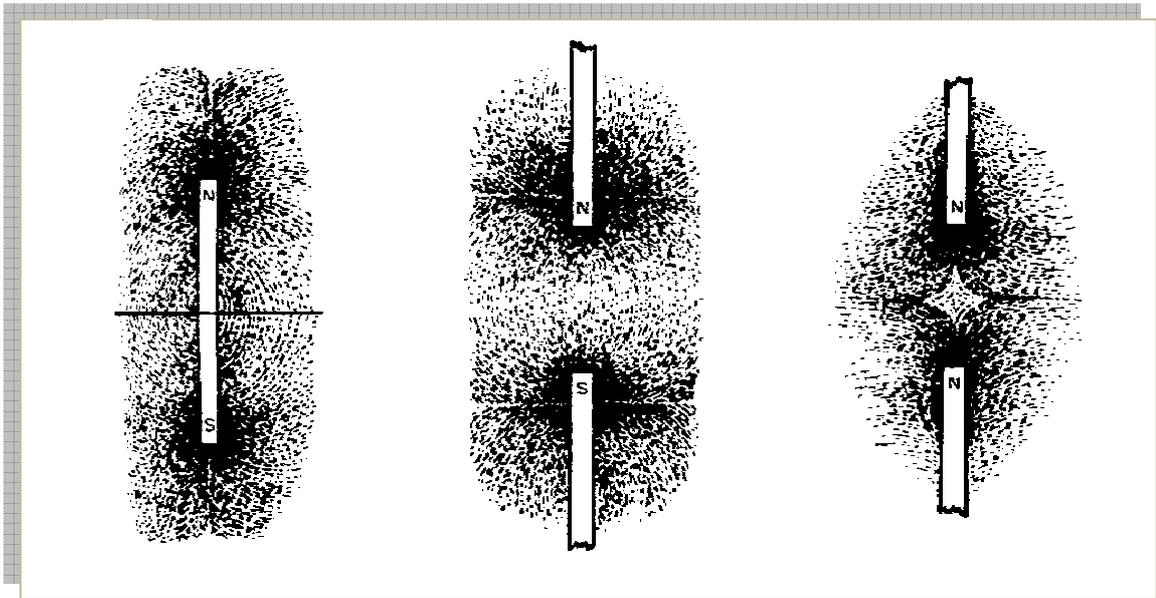
Os grupos que se estruturam numa solução imaginada por uma sessão/metodologia de IA se autocontrolam e são autogerenciáveis, com um mandato da diretoria que é quem diz *“ [...] ‘ok, vamos em frente’, então este grupo tem poder”*. Nesse sentido, de acordo com narrativas dos entrevistados, eles mesmos – do grupo - se cobram resultados, e quando não avançam – ou porque é desnecessário continuar, ou porque não está mais funcionando - o próprio grupo vai à Diretoria para sugerir sua extinção

Outra característica importante dos grupos de pulverização da IA é que não são formados por pessoas da mesma área porque, quando existe um problema a ser investigado nas áreas, é a própria área quem cria uma solução dentro do seu ambiente, dentro do seu processo de trabalho. Grupos de IA se criam quando o problema afeta grupos de modo transversal, ou por uma questão de gestão de interfaces entre áreas/grupos, ou, em outros casos, segundo relatos, [...] *“porque temos uma articulação, mas se a gente fizesse diferente, seria melhor”*. Nesse sentido, não existe a cultura de que uns não se metem no trabalho dos outros: *“Aqui não, aqui todo mundo se mete no trabalho de todo mundo. Isso é verdade”* relatam os entrevistados.

Para Sheldrake (1998), de acordo com a hipótese da ressonância mórfica coletiva, grupos sociais ligados a campos mórficos específicos – nesse caso, de soluções para o trabalho – influenciam e organizam seus membros, implementando e orientando tendências. Nesse sentido, já é conhecido, na ciência, o fato de que certos campos de energia, como neste caso, podem possuir uma espécie de onipresença, porque mantém uma certa vibração onde pode, circular informações que estão, ao mesmo tempo, dentro, fora e ao redor de um corpo/organismo, que se estende atravessando barreiras físicas (SHELDRAKE, 1998), nos moldes dos campos gravitacionais ou dos campos magnéticos. A Figura 20 , a seguir, ilustra o que acontece num campo magnético.

Figura 20

Campo magnético que rodeia um ímã.



Fonte: Sheldrake, 2004:145

Para Sheldrake (2003 e 1998), os campos são regiões onde ocorre influências não materiais. A experiência da figura acima retrata campos de forças magnéticas a partir de ímãs, já mencionados. Barras de ímãs foram colocadas sob uma folha de papel branca, e, sobre o papel, foi espalhado pó de limalha de ferro. Na figura da esquerda, observamos um campo magnético, visível por causa do pó da limalha de ferro que rodeia o ímã. Na figura do centro, vemos o campo entre dois ímãs colocados de tal forma que os pólos norte e sul se atraem. E na figura da direita, os pólos estão em situação de repulsa mútua.

Segundo Sheldrake (2003 e 1998) a natureza dos campos ainda é um mistério a ser compreendido pela física. Os campos não podem ainda ser explicados em termos de matéria, mas, ao contrário, a matéria é, hoje, explicada em termos de energia nos campos pela física contemporânea. Para o autor, efetivamente há, a nossa volta, no campo ao qual estamos conectados, inúmeros padrões de atividades vibratórias que escapam aos nossos sentidos, que distinguimos através de receptores de rádio ou de TV, e a cibernética se ocupa bem disso desenvolvendo comunicação por campos entre máquinas como a comunicação do tipo *bluetooth* ou mesmo o controle remoto. Nesse sentido, os campos são o meio de “ação à distância e através deles objetos/organismos podem afetar-se entre si, mesmo quando não mantiverem contato material” (SHELDRAKE, 2003:144). Pela hipótese da ressonância mórfica coletiva, assim seria a dinâmica

que acontece nos grupos sociais que se ligam a campos mórficos específicos – como o grupo de Gestão do Desempenho, da Nutritional, por exemplo – que organiza seus membros, agrupando ideias e formas, de um certo modo. Por esta hipótese, todos nós estaríamos constantemente imersos em campos mórficos – familiares, culturais, de localidade, de trabalho, de ideologia, sendo inerente à nossa existência o fato de estarmos inseridos em campos que nos circundam e ao qual nos ligamos pela atenção, sem que possamos nos dar conta da presença deles.

Fora da área das ciências consideradas mais duras, Lippman (2005), a respeito da ligação entre membros de um grupo, já disse que parece existir algo indefinido entre participantes de turmas que andam juntos, e ideias vagas que circulam entre eles parecem despertar emoções e alternam opiniões. No mesmo sentido opina Hume (1973) dentre outros autores, a respeito do despertar coletivo da crença, que se dá pela força de um hábito que emerge de uma impressão, de um sentimento relacionado a uma situação particular.

De qualquer modo, é possível compreender o que acontece ali na trajetória da ação decorrente da IA – descobrir, sonhar, desenhar, executar – tanto pelos estudiosos das teorias de Comunicação e Informação, quanto pelos biólogos e cientistas que defendem as hipóteses teóricas de campos de ressonância mórfica (SHELDRAKE, 2003), contaminação por memes (DAWKINS, 1989 e BLACKMORE, 1999) ou trofolaxes e acoplamentos lingüísticos (MATURANA, 2007 e 2009).

Marcas fundamentais de acoplamentos lingüísticos/cristalizações da IA

Dos relatos dos participantes da pesquisa, a respeito do período inicial de apropriação da metodologia/filosofia da IA pela Nutritional, depreende-se alguns aspectos que parecem ter deixado marcas cristalizadas para os anos posteriores da história da empresa e, quem sabe, para os sistemas individuais e/ou coletivos presentes neste período de tempo. Estes pontos detectados parecem ser o que Sheldrake (1995 e 2004) chama de *campus de quantum*⁶⁷, campos de

⁶⁷ Em física, chama-se *sistema* um fragmento concreto da realidade que foi separado para um determinado estudo. Para Sheldrake (1995 e 2004) a realidade física essencial de qualquer sistema é um conjunto de campos de *quantum*, que buscam/atraem/encontram, por probabilidades, outros

matéria/energia que, como ondas, foram se materializando a partir de probabilidades. Nesse sentido, podem ser comparados a campos mórficos, que são intrinsecamente, probabilistas, não estando claramente definidos *a priori*, configurando-se em estruturas de probabilidades que vão se cristalizando, seja pela materialização da energia que circula ali dentro, seja pela contaminação de incontáveis memes que, como genes, vão definindo comportamentos bio-psico-sociais ((DAWKINS, 1989 e BLACKMORE, 1999), seja pelo processo de trofolaxe decorrente das incontáveis interações lingüísticas - como acoplamentos - que foram deixando marcas nos indivíduos daquele grupo (MATURANA, 2007 e 2009).

O primeiro ponto fundamental nesse sentido – de cristalizações, que grifaremos a seguir, no texto que segue, para melhor evidenciá-los -- foi que, segundo o Diretor João Alberto Bordignon, a IA introduziu ***um modo de operar pelo diálogo***. Durante a época da crise da Nutrimental muitas coisas/ações foram feitas, praticamente ao mesmo tempo, segundo suas palavras, na busca de avanço e de superação, mas a Investigação Apreciativa foi algo muito importante por fazer com que o diálogo fosse, de certa maneira, institucionalizado.

“[...] o que na minha percepção, de hoje, aconteceu foi que, na hora em que nós fizemos o evento de Investigação Apreciativa, a empresa começou a mudar. A grande base do que nós somos hoje já existia antes de 97 [...] O que realmente mudou daquela ocasião, foi o diálogo. Na hora em que nós começamos a fazer determinadas perguntas, ‘quais são os valores que vocês têm?’, ‘o que vocês acham que são os valores importantes para a empresa?’, ‘qual é o futuro que vocês imaginam para a empresa?’, as pessoas começaram a pensar nisso e a responder. E isso gerou um diálogo.” (Diretor João Alberto Bordignon)

Para o Dr. João Alberto Bordignon, o aporte principal da visão da Investigação Apreciativa é o de se ***fazer boas perguntas, que gerem e conduzam a boas respostas***: *“[...] a pergunta condiciona a resposta. A forma como você faz a pergunta, você traz a resposta. Tanto que se você faz perguntas positivas, a*

conjuntos de *quantum* – unidades mínimas de matéria/energia – em pontos particulares no espaço. Nesse sentido, as partículas – unidades maiores que os *quanta* – são, já, manifestações da realidade subjacente aos campos. Sheldrake (1995) explica que estes campos são estados de espaço, ou de vácuo, que, ao contrário do que se pensa, não estão vazios, mas plenos de energia. O vácuo quântico é o estado mais baixo de energia conhecido no universo, e sofre flutuações quânticas, que criam novos quanta a partir do nada, os quais são, em seguida, aniquilados na sua existência virtual. Para Sheldrake (1995:71) “É este o fundamento moderno da compreensão da realidade material”.

tendência é você ter respostas positivas. Se você faz perguntas negativas, a tendência é ter respostas negativas". Na ocasião, o que aconteceu foi que "[...] nós fizemos perguntas positivas! Nós começamos a perguntar sobre as fortalezas da empresa. O que é que tinha de bom aqui na Nutrimental? O que que é que tinha de bom nas pessoas? E as pessoas começaram a dialogar sobre isso, e isso mudou o clima, mudou o diálogo das pessoas, só isso", comenta o executivo.

O Diretor João Alberto Bordignon relata que estas fortalezas da empresa e das pessoas eram amplamente percebidas, inclusive por empresas terceirizadas e fornecedores parceiros. Na época, segundo seu exemplo relatado, a empresa tinha problemas de lucratividade e contratou uma consultoria renomada para ajudar a avaliar melhor seus custos. Os consultores contratados comentavam abertamente sobre o fato de que nunca tinham trabalhado numa empresa onde *"[...] tinha sido tão fácil trabalhar com as pessoas. Nós tínhamos recém feito a nossa Investigação Apreciativa. Depois nós fizemos outras coisas e trabalhamos com várias empresas de fora que também diziam 'puxa, que interessante, a empresa de vocês é diferente, as pessoas se empenham mais, elas se comprometem mais' "*

Segundo relato, assim como o Dr. Rodrigo Loures, o Dr. Bordignon lembra que **a cultura da empresa já era muito humanizada e participativa** antes da IA, e que o aprofundamento na Investigação Apreciativa, pela compreensão e execução "ortodoxa" de sua metodologia, concorreu para que a evolução se desse imediatamente. Nesse contexto, a IA não foi "plantada" em um meio ambiente de terreno estéril: já havia, nesse sentido, um meio ambiente de trabalho cujo espectro sistêmico acolheu o modo apreciativo da IA com certa facilidade, que vingou. Isso pode ter se dado em função de intercâmbios contínuos, anteriores, de linguagens e, nesse sentido, pode ser explicado pelo que Maturana (2007) chama de *trofolaxe*, produto de muitos acoplamentos lingüísticos, ou pela hipótese de campos de ressonância mórfica pré-existentes, onde traços indeterminados, mas probabilísticos, tinham já uma inclinação semelhante aos traços que vieram, depois, pela prática da IA. Isso pode ter determinado aquilo que resultou numa distribuição, entre todo o grupo da Nutrimental, de condutas culturais receptivas para a IA.

A respeito de processos que se ancoram por probabilidades, como neste caso da cultura anterior da Nutrimental com a cultura posterior construída pela IA, Sheldrake (2004) afirma que os processos probabilísticos têm um papel importante

no desenvolvimento – no domínio biológico – de qualquer partícula, célula, tecido, órgão ou organismo, mesmo geneticamente semelhante. Estudos pormenorizados de funcionamento biológico são repletos de exemplos de um indeterminismo, ou probabilismo intrínseco aos processos de desenvolvimento de novas formas que surgem ou podem surgir, emergindo. Flutuações elétricas, por exemplo, que atravessam membranas de células nervosas afetam a sua probabilidade de disparar ou não reações individuais. Soma-se a isso que campos mórficos não são só formados por ressonâncias individuais, mas são produtos de ressonâncias de inúmeros organismos semelhantes que vieram anteriormente aos atuais (SHELDRAKE, 1995 e 2004), e são profundamente variáveis. A ressonância mórfica de inúmeros organismos passados “[...] dá origem a um campo mórfico que é um composto, ou uma média, das formas precedentes: não pode, pois, ser definido claramente, é uma estrutura de probabilidades” (SHELDRAKE, 1995:174).

Por essa hipótese, é possível compreender o que pode ter acontecido com o acoplamento da cultura dos sócios da empresa - anterior à IA e marca de identidade da organização - com a cultura que se construiu com os eventos de Investigação Apreciativa. Tanto isso parece ser uma verdade que, segundo o Diretor João Alberto Bordignon, quando, no evento de 1997, com David Cooperrider e Ilma Barros na condução, começaram a perguntar para as pessoas “*quais são os valores desta empresa?*”, as pessoas já tinham a percepção desta cultura inicial dos sócios. Segundo relato do executivo, os participantes citavam constantemente o fato de que não havia muita hierarquia entre todos e de que havia uma política de portas abertas: “[...] *Aqui na Nutritional, mesmo na época em que todo mundo/cada um tinha a sua sala, nunca houve o esquema de fechar a porta. As pessoas tinham sala, mas a porta estava sempre aberta. E eu acho que isso, a partir do momento que nós começamos a **detectar que isso eram fortalezas, foi reforçado.***”

Nesse mesmo sentido convergem as falas dos grupos A, B e C, ilustrados a seguir por algumas delas, especialmente de empregados que estavam lá no primeiro evento, em 1997:

A partir do primeiro evento da IA, nós tivemos uma vivência muito grande nessa busca (do que é apreciativo) na empresa. Ali ficou claro que a empresa estava saindo de uma crise e que ela precisava se unir em alguma coisa. Então, essa metodologia, essa filosofia – eu diria que é uma filosofia – começou a ser incorporada na organização. A empresa estava desestruturada,

digamos assim, em grande parte dos seus processos [...] e isso foi o elo, alguma coisa assim, e todos se agarraram naquilo ali, e nós começamos a construir alguma coisa naquele momento (Participante grupo C, 24 anos de empresa).

[...] a Investigação Apreciativa era aquele momento de você abrir a boca e falar [...] qualquer bobagem, sem ser bobagem, né? O fato de você, realmente, viajar, era aquele momento em que estava todo mundo autorizado a dar a sua opinião, o seu palpite, desde o gerente à senhora da limpeza, do mais simples ao mais estudado [...] Você poderia viajar sem ser recriminado por aquilo e, ao mesmo tempo, você está vendo a parte positiva daquilo, pensando 'poxa, quem sabe a gente não chega mesmo lá, vamos nos desenvolver', sem pensar de modo pessimista, né?'. (Participante grupo A, 14 anos de empresa).

A gente pode, hoje, descrever a Nutritional antes de 97 e a Nutritional depois de 97, e [...] são duas empresas [...] o evento de 97 mudou a forma de gestão e a maneira das pessoas agirem. Se você tem alguma ideia prá passar, ou se você quer trocar uma ideia com alguém, você não precisa seguir a hierarquia de cargo, você tem liberdade prá tá conversando com qualquer pessoa na empresa, a qualquer horário, sobre assunto de qualquer área. A partir daí, a gente começou a trabalhar diferente. E o bacana desse evento, é que ele trouxe outras coisas junto, então, foram se criando as visões, que a gente tinha, os princípios [...] e uma das coisas bacanas é a liberdade que a empresa dá prá pessoas de assumir, e... assim... de poder errar; de você saber... assim... 'eu tenho liberdade de tentar, de fazer', desde que seja um risco calculado e coerente, e, se eu errar, não vou ser punido por isso. E não tem essa de buscar culpado, 'ah, aconteceu tal coisa, então, nós vamos lá ver quem foi, fulano, beltrano'. Às vezes, coisas acontecem na empresa, a gente vai atrás, conserta, arruma, não fica nem sabendo quem foi, nem onde foi, porque isso não interessa prá gestão. É olhar, realmente, a fortaleza que as pessoas têm, a fortaleza que o processo tem, e consertar o que for preciso sem ficar perdendo tempo e energia em cima de pontos negativos de 'quem fez, quem que não fez? Quem é culpado, quem que não é?', porque isso não interessa, né?... hoje foi um, amanhã pode ser o outro.' (Participante grupo B, 22 anos de empresa).

Outro aspecto importante a considerar como ponto principal na implantação da IA, na época de seu início, e, por conseqüência, como ponto de acoplamento importante (MATURANA, 2007 e 2009), e/ou de criação de *creodos* (SHELDRAKE, 1995 e 2004) - como vias canalizadas de mudança num campo mórfico - ou mesmo de um *atrator* - vetor que reside no centro de uma bacia de atração, características principais dos modelos matemáticos de campos de ressonância mórfica - foi a

ênfase dada no substantivo *investigação* (inquiry), e no adjetivo que o acompanha, *apreciativa* (appreciative). Conforme esclarece o Dr. João Bordignon, uma das preocupações que surgiram era, especificamente, que todos dessem o **mesmo significado semântico** para as palavras *appreciative* e *inquiry*, para **garantia da produção de sentidos coletivos**:

O David (Cooperrider, criador da teoria da IA) dizia Appreciative Inquiry. Em inglês. Appreciative é o adjetivo, e Inquiry é o substantivo. Então o que é a metodologia? É uma metodologia de investigação. O substantivo é investigação, que a gente faz de uma forma apreciativa, mas o substantivo é investigação. E o processo todo é um processo de investigação. No começo, a gente sempre falava “o appreciative” [...] só que a gente não devia dizer isso, a gente devia dizer a investigação. Quando eu traduzi, porque esse termo investigação apreciativa fui eu que traduzi, deu muita discussão, porque, na verdade, inquiry pode ser inquérito, investigação, pesquisa, pode ser uma série de coisas. Pesquisa eu achei que não era muito bom porque ficava muito acadêmico. Inquérito era muito policial, em português, apesar de que, do ponto de vista filosófico, seria até mais adequado. Mas daí [...] eu passei a defender a investigação, e fiz um arrazoado, acho que fiz até um documento, não me lembro bem. E aí as pessoas disseram ‘Não, é isso mesmo’, e nós começamos. (Diretor João Alberto Bordignon)

Outro aspecto que também merece destaque importante é o **apego/importância aos princípios fundamentais metodológicos do processo**. Conforme relatado pelo Dr. João Bordignon, toda vez que está para se concretizar um evento de IA na empresa, há uma dedicação de horas e horas de conversas para seu escopo. Meses antes iniciam as reuniões para desenho do *protocolo*, que são as perguntas que serão feitas e que determinarão o nível e os rumos da investigação que irá acontecer. “O *protocolo de perguntas é fundamental, é superimportante na IA porque, com a visão construcionista de que a pergunta condiciona a resposta, então, a responsabilidade de fazer a pergunta é muito grande*”, relata o executivo. Assim, a equipe discute, levanta hipóteses e testa esse protocolo num grupo pequeno, de 20 ou 30 pessoas, checando o entendimento delas a respeito do impacto pretendido com a ação. Aí refina as perguntas, e somente depois de acreditarem no protocolo como dinamizador da investigação é que esse escopo desenhado é aplicado para 200, 300 ou mesmo 1000 pessoas.

Outro aspecto que deve ser considerado é o da **emoção que os eventos de IA são capazes de trazer à tona**. Para Maturana (2006), a emoção é o fundamento do social e tornou possível a história da hominização, especialmente a emoção do amor. Quando falamos de emoções, estamos falando, segundo Maturana (2006:22) “[...] dos diferentes domínios de ações possíveis nas pessoas e animais, e as distintas disposições corporais que os constituem e realizam [...] não sendo possível uma ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal e a torne possível como ato”. Nesse sentido, as reuniões de IA promovem este nível de interação da linguagem como ação, ancorada na emoção, conforme se pode observar neste relato:

O que se nota, isto sim, é muito entusiasmo, um entusiasmo enorme, você pode até observar nos filmes que eu te dei⁶⁸, ali há um entusiasmo. A IA tem os seus estágios, ela começa em pares numa sessão de 2 horas. Depois, vai para grupos, que sonham juntos. Depois, vai para o designer... tem 2, 3 dias de trabalho. E as pessoas vão se energizando naquelas conversações, naqueles diálogos, e quando chega no momento de culminância [...] vai num crescendo, crescendo, crescendo. As pessoas ficam muito animadas, muito criativas, entusiasmadas e colaborativas, essa é a palavra certa... Ficam muito colaborativas, muito unidas, então. [...] acho que isso é porque elas vão se sentindo vistas, descobertas nas suas qualidades, compartilhando suas qualidades, descobrindo suas qualidades. Aí descobrem que os outros têm qualidades semelhantes, que é como uma... se estabelece uma relação de confiança, de intimidade, de segurança, de pertencimento. E, aí, constroem uma visão comum. Essa visão comum, sempre é algo bom, algo que é pro bem, as pessoas se unem quando se trata de fazer coisas boas. Tudo isso acho que resgata a auto-estima, a autoconfiança, as pessoas ficam felizes, animadas, e passam a acreditar, gostam de estar juntas, ficam criativas, se distraem, se divertem, se emocionam mesmo... fica muito humano. Acontece sempre isso. Em toda parte, aqui, ou no Nordeste, ou na Amazônia, em diversos lugares que a gente fez, isso se repara. (Diretor Rodrigo Loures, referindo-se a eventos que participou como condutor)

Para Maturana (2007), não é a razão, ou o conhecimento, que nos levam à ação, mas a emoção. Observando as ações do outro somos capazes de conhecermos suas emoções como “fundamentos que constituem suas ações”

⁶⁸ Referindo-se a filmes de diversas atividades realizadas com a metodologia da IA, entregues para este trabalho de análise, por ocasião da pesquisa de campo, que mostram realmente a emoção legítima que transita entre os participantes.

(MATURANA, 2007:23), que se tornam presentes pela linguagem que, por sua vez, poderão determinar padrões de comportamento social.

Ainda importa, aqui, registrar outro aspecto importante que decorre do exercício da IA na Nutrimental: **a crença e a confiança coletiva numa conduta ética irretocável no tratamento de lucros**. Segundo relato de um dos grupos participantes, a respeito de um processo desenhado coletivamente – o da divisão de lucros entre os empregados - por exemplo, houve a decisão pelo consenso do grupo de que se alguma das áreas da empresa, em determinado momento, não conseguisse alcançar suas metas, o lucro conseguido pelas demais seria dividido entre todos. Por dois anos seguidos esse lucro total, se dividido, teve um número negativo, e para cumprir o que havia sido sonhado, desenhado, planejado e acordado entre todos, a organização não hesitou em vender imóveis para honrar seu compromisso de que isso fosse realizado, mantendo sua palavra diante de seus empregados.

Consideramos, para efeito de análise das informações vindas para a pesquisa, que estes aspectos relatados - dentre muitos outros que não conseguimos apreender - e que foram grifados nas páginas anteriores, se constituem como marcas importantes impressas no sistema Nutrimental. Tais marcas, possivelmente, possam ter cristalizado estruturas que geraram, com o passar dos anos de IA na Nutrimental, novas marcas para novas estruturas, num trabalho constante de auto-eco-organização (MORIN, 2005), que segue ainda hoje e infinitamente, interferindo de modo aleatório e instável – porque se trata de estruturas vivas – nos padrões de pensamento ou de comportamentos.

Essas marcas podem ser compreendidas como campos materializados por ondas, por memes ou por atratores, amarrando, por fios invisíveis, novas estruturas em rede, que foram/vão emergindo e se constituindo a partir de probabilidades. Para efeito de síntese, listamos tais cristalizações a seguir, compreendendo-as como sendo, cada uma, maior que a soma de todas elas, e, ao mesmo tempo, em seu conjunto, menor que cada uma delas, o que lhes imprime graus de complexidade para sua total compreensão (MORIN, 2005b):

- (i) o modo de operar pelo diálogo;
- (ii) o fazer boas perguntas para gerar boas respostas;

- (iii) o existir de uma cultura humanizada e participativa no DNA da identidade da empresa, antes da IA;
- (iv) o detectar de fortalezas desta cultura anterior e reforçá-las;
- (v) o perseguir um mesmo significado semântico para as palavras *appreciative* e *inquiry*, para garantir sentidos coletivos;
- (vi) o primar pelos princípios fundamentais metodológicos do processo da IA, numa conduta ortodoxa quanto ao método;
- (vii) o considerar a emoção que emerge pela expressão genuína das pessoas nos eventos de IA;
- (viii) a crença e a confiança coletiva numa conduta ética irretocável no tratamento de lucros.

Seria difícil, neste trabalho de pesquisa, compreender em profundidade e mostrar/demonstrar como se deram as reações/contaminações/acoplamentos/diálogos/trofolaxes/morfogênese dos campos que interferiram nas modificações do sistema que estava presente no evento inicial de IA, em 1997, na Nutrimental. Até porque não teríamos como isolar cada marca ou o que, em determinados instantes, interferiu na sua cristalização.

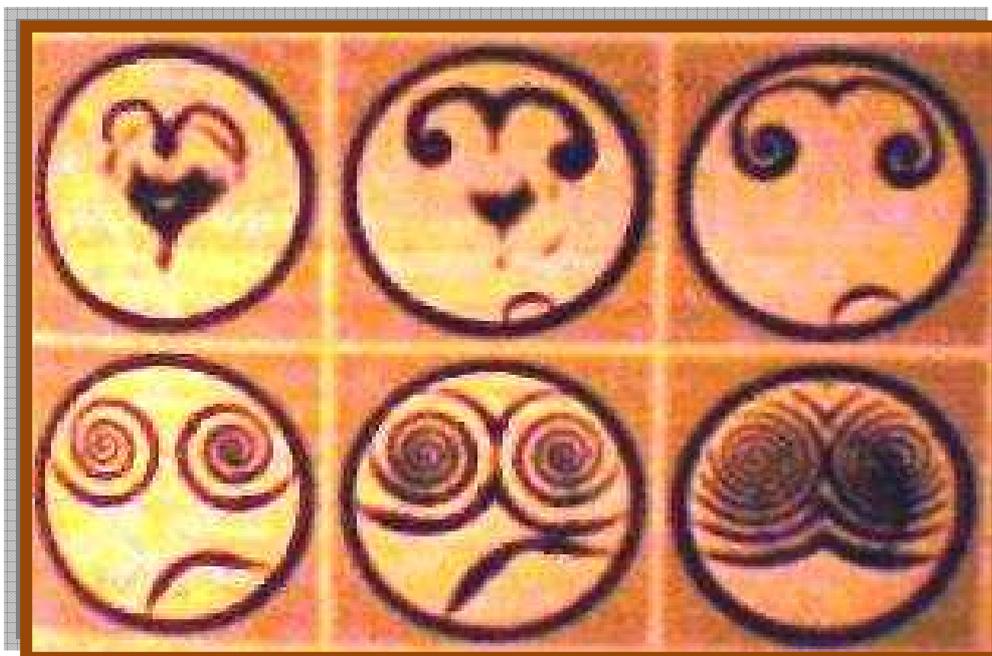
Para compreender esta dinâmica seria necessário sermos capazes de descrever ao menos estes aspectos acima enumerados sob o ponto de vista físico/químico/biológico/social. Mas num exercício de aproximação, podemos inferir que os processos de fazer boas perguntas, de operar pelo diálogo, de cultivar fortalezas anteriores, de seguir o rigor do método, de compor significados semânticos socializados, ou mesmo o processo de tratar a emoção como um componente principal do social e de manter princípios de confiança inalterados, fluxos que interferiram na produção de sentido (*sensemaking*), são análogos ao modo se se compreender a morfogênese pelas teorias/hipóteses abordadas neste trabalho.

Para Sheldrake (1995 e 2004) o que acontece com células acontece com organismos e com sistemas. Influências modulam tecidos – celulares ou sociais – e são de natureza informacional, que *dizem* às células – biológicas ou sociais – como elas podem reagir de maneira adequada. Indo um pouco além da descrição possível de se visualizar a produção de sentidos, tanto sob o ponto de vista do *sensemaking*

(WEICK, 1995 e 2001) quanto do construcionismo social (SANDBERG, 2000 e 2006), ou mesmo do Ba (NONAKA e KONO, 1998), podemos inferir que a natureza da informação que circula no grupo social pode ser química, embora isso, na morfogênese, ainda esteja obscuro. Mas para Prigogine (1980, apud SHELDRAKE, 2007:136), num sistema instável - no caso o grande grupo no evento da IA da Nutritional em 1997 – longe do equilíbrio, flutuações aleatórias podem ser amplificadas por meio de *feedbacks* positivos e, em determinadas condições, dão origem de modo espontâneo a padrões novos. Assim, quando duas substâncias reagem de modo catalítico entre si, promovem difusão e desse movimento é que podem aparecer, espontaneamente, padrões, conforme ilustra a Figura 21.

Figura 21

Formação de ondas em espiral numa reação química



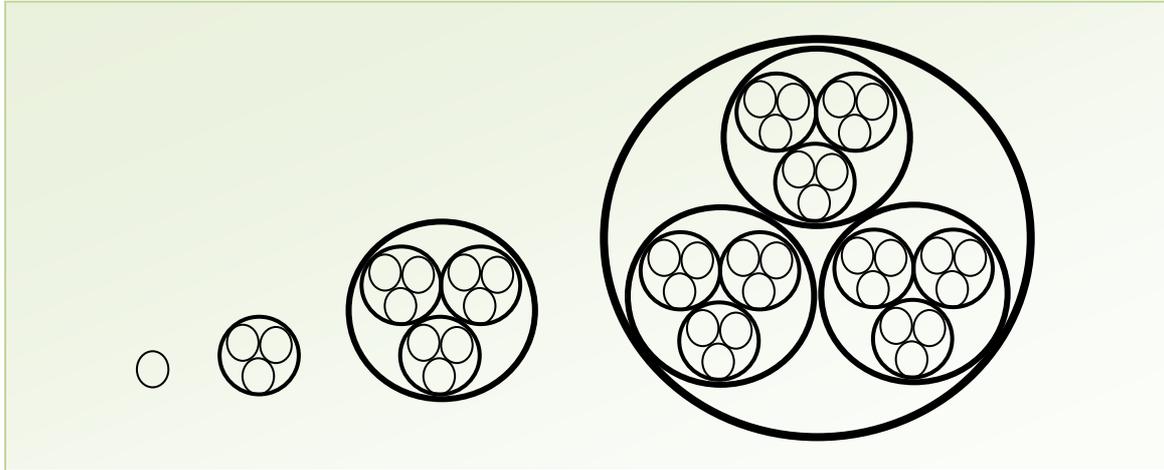
Fonte: SHELDRAKE, 2007:137, extraído de Being to Becoming, autorizado por Ylia Prigogine, 1980.

O desenho da figura mostra a formação de ondas químicas em espiral, que vão aparecendo espontaneamente durante uma reação química, segundo após segundo, a partir de uma ação de reação. Para Prigogine (1996 e 1980, apud SHELDRAKE, 2007:137) a ordem pode surgir do caos de modos padronizados, possíveis de serem comparáveis entre si olhando-se para muitos sistemas, desde padrões de fluídos químicos aquecidos a padrões de crescimento urbano em cidades, os quais se limitam somente a fatores do meio. Nesse último exemplo, que se aproxima bastante, similarmente, do caso da Nutritional, quando se desenvolve uma cidade em determinado lugar, sua dimensão vai tomando corpo sob o efeito da migração da população, que por sua vez intensifica sua atividade econômica, que é fonte de nova migração; e essa expansão vai se limitando pela influência de vários fatores como a competição com as cidades mais próximas, por exemplo.

Nesse sentido, um evento de IA, como o que aconteceu em 1997, por exemplo, pode ter sido capaz de, dada a sua concentração de forças, desviar o que havia como uma concentração média - de interações/acoplamentos decorrentes do modo de ser da gestão mais tradicional - determinando ou, ao menos, fazendo emergir outras concentrações, pelo modo/forma como se conduziu o evento.

Uma outra analogia possível para se compreender a dinâmica da IA na Nutritional pode vir pela abordagem do todo orgânico, como uma compreensão da hierarquia das formas (SHELDRAKE, 1995 e 2004). Considerando as propriedades holísticas dos seres vivos, esse entendimento não tenta explicar propriedades ou características de organismos complexos analisando suas partes. Compreende, por outra via, que, em cada nível de complexidade os organismos se comportam como sendo um todo, dotados de unidades orgânicas irreduzíveis.

Para a hipótese dos campos de ressonância mórfica, essas hierarquias de *todos* são *encaixáveis*, ou seja, “os *todos* de nível superior são constituídos por partes, que são, elas mesmas, organismos em um nível inferior” (SHELDRAKE, 2004:140). Assim, organismos vivos são compostos de órgãos, compostos de tecidos, compostos por células, compostas por moléculas, etc. Isso pode ser ilustrado na Figura 22 .

Figura 22**Níveis sucessivos de uma hierarquia encaixada de unidades mórficas ou *holons***

Fonte: reproduzido pela autora a partir de SHELDRAKE, 2007:140.

O termo *holon* – ou unidade mórfica – indica esses organismos, que são *todos*, constituídos por partes e são partes dos organismos superiores. O diagrama da Figura 22, nesse sentido, pode representar partículas subatômicas em átomos, células em tecidos, órgãos em organismos, ou organismos quaisquer em sistemas quaisquer.

Analogamente, cada ação estruturante ou estruturada, do evento de IA de 1997 na Nutrimental, ou dos outros eventos subsequentes, assim pareceu se configurar: um todo, feito de partes, que formam outro todo, compreendendo-se que a parte é sempre maior e menor que o todo a que pertence (MORIN, 2005, SHELDRAKE, 2004 e MATURANA, 2004). Como um sistema complexo, suas características – a dos eventos de IA - são de possuir uma circularidade/recursividade, se auto-organizando e se autoproduzindo, operando numa dinâmica dialógica que se move entre a ordem, a desordem e uma nova ordem, hologramaticamente. Relativamente às pessoas que participam, cada ponto, cada ação, cada movimento contém a totalidade do que ali acontece, e do que já aconteceu, individual e socialmente, sendo difícil uma dissociação entre sujeito e objeto, ou entre subjetividades e objetividades. Nesse sentido, fica clara a compreensão de que as ações – sejam quais forem – que surgem escapam ao

controle de quem as produz, fazendo emergir soluções inesperadas, produzindo sinergias que se multiplicam, de modo imprevisível, com os efeitos sempre retroagindo sobre as causas (MORIN, 2005) movendo-se a partir de ações como descobrir, sonhar, desenhar e executar (VARONA, 2004 e 2006 e COOPERRIDER, 2009).

7.2 O dia a dia do trabalho: investigando de modo apreciativo

Para Weick (1995 e 2001) a criação de significado é o que ancora a atividade de trabalho. Ao criar sentidos quotidianos o indivíduo mantém um conceito coerente a respeito de si mesmo e o ambiente irá refletir e espelhar aquilo que os sentidos produzidos projetarem, numa auto-regulação de identidades. Esse modo de construir sentidos, porém, não parece ser de uma única via, unilateral ou passivo. Também aqui, como em qualquer sistema complexo, pessoas produzem sentidos, sentidos tentam, ao mesmo tempo, moldar o ambiente, e as pessoas, recursiva e circularmente, reagem ao ambiente refletido, numa inter-influência intrínseca entre pessoas-meio-organização. Nessa configuração, para Weick (2001) o significado de uma situação será influenciado, principalmente, pela identidade – uma representação imaginária - que o indivíduo irá adotar para seu si, ao lidar com aquela situação de trabalho.

Nos relatos dos indivíduos pesquisados nos três grupos, foram unânimes as narrativas de sentidos positivos dos efeitos da IA no ambiente de trabalho, tanto em relação à concepção sobre o tema quanto a respeito das biografias em relação a ele. A identidade funcional e a identidade da vida fora da empresa parecem se misturar, não havendo muita nitidez quanto aos limites que os pressupostos e as ações decorrentes de um modo investigativo e apreciativo de trabalho possuem. Transcrevemos alguns trechos a seguir, analisados ao final deste capítulo, considerando que o exercício de paráfrase do texto original ou sua segmentação para análise iria minimizar os efeitos de sentido que podem ser dados pela transcrição literal das falas como um todo que significa.

Sobre sentir-se bem num ambiente apreciativo de trabalho

Ser apreciativo é a questão de você sempre ver o melhor das coisas, entendeu? Às vezes as pessoas, assim, são ceticistas 'tudo isso daqui não vai dar certo', então, pelo menos na minha cabeça, sempre que você tem alguma dificuldade, assim, que você não consiga, vamos supor, assim, chegar naquele propósito, vem uma fala, 'vamos ser apreciativos, não vamos pensar que não vai dar certo, vamos tentar procurar sempre o melhor daquela situação, pra gente atingir o objetivo'. É isso que ficou na cabeça das pessoas. A forma de você sonhar aquilo que você quer, num determinado período. Como você pode fazer prá chegar naquele ponto? É isso que eu tenho em mente, é o que fica. (Participante do Grupo A, 14 anos de empresa).

[...] a gente se sente bem no dia a dia, é diferente de ser uma obrigação, não sei o porquê. Eu tô numa área que eu gosto do que eu faço, eu sinto prazer, não tem aquilo assim 'ah, eu vou trabalhar'. Então, imagina você estar num ambiente que você não sente bem, não gosta, o tempo todo... Eu acho que o diferencial da empresa é justamente isso, é a gente gostar do que faz e gostar da empresa. (Participante do Grupo C, 23 anos de empresa).

Eu entrei na área de vendas [...] passei por uma grande experiência, com um gerente, que, pra mim, foi uma pessoa que me inspirou muito [...] profissionalmente e como pessoa também. Hoje estou na área de logística, no acompanhamento das entregas, tenho muito conhecimento também através do meu chefe e, durante todo esse período, eu consegui comprar meu terreno, junto com meu marido [...], a gente fez a nossa casa, terminei minha faculdade, casei e, depois, tivemos nossa linda filha. Então, prá mim, todos esse 15 anos foram maravilhosos, não tem o que apagar da minha história (Participante do Grupo A, 15 anos de empresa).

[...] e não presenciei esse evento de 97, mas, prá mim, uma Investigação Apreciativa é você, de repente, trocar um feedback com o grupo, você ver que realidade dela pode ser diferente da minha, a gente trocar uma ideia, isso motiva [...]. De repente, eu tô numa fase, não tô muito legal, não tô tendo uma interação muito legal com meu grupo, não tô conseguindo expressar, e aí [...] então, a gente vai trocar uma terapia em grupo, que vai me passar as coisas boas, me mostrar as coisas boas, pra que eu acabe me motivando também, por exemplo. Há uma troca de ideias com a intenção de... apreciativa, ou seja, de motivar e você acaba lançando isso no seu campo de trabalho e no teu relacionamento interpessoal com teu grupo. (Participante do Grupo B, 8 anos de empresa).

Sobre a adaptação de quem não está na cultura da Investigação Apreciativa

[...] quando a pessoa vem de fora, de uma empresa, ela é acostumada com um sistema diferente lá, de pressão, né, outra cultura... Quando ela chega aqui, que ela vê, que ela se depara que é um lugar tranquilo, que você pode expor o que você acha, então, ela acaba se adaptando com aquilo, ela vai, ela mesma vai vendo que as coisas podem fluir sem ela ter que se apressar, dar o passo maior do que a perna. Naturalmente se adapta, acho que no decorrer que ela vai trabalhando, vai interagindo com o que ela vai fazer, é uma coisa natural, ninguém precisa focar aquilo na pessoa, ela mesma vai se adequando ao grupo, porque as pessoas vão passando aquela tranquilidade prá ela. (Participante do Grupo B, 5 anos de empresa).

Eu acho assim ó, como a gente tem isso como base, a gente buscou outras coisas que nos fizeram sustentar essa base, como, por exemplo, todos nós estamos aqui porque a gente tem uma disposição em ser apreciativo. Porque quem não tem, a gente tenta detectar isso numa seleção, por exemplo. E quem a gente sente que é uma pessoa 'ó dia, ó azar!', que tudo é errado, que nunca teve um sucesso na vida, ela, automaticamente, não se encaixa no nosso jeito, entende? Então, sim, nós temos uma predisposição em sermos apreciativos, né? Eu acredito nisso. Porque eu acho que, pelo menos prá mim, essa questão de apreciativo é mais do que você ser apreciativo só no trabalho. Não dá prá você ser apreciativo das 8 às 5 e meia e chegar em casa e lascar a bronca porque a empregada quebrou um copo, entendeu? Ou brigar com o filho porque tirou uma nota vermelha na escola. Ele tirou uma nota vermelha, mas quantas azuis ele tirou? Então, prá mim, é mais uma filosofia do que uma maneira de fazer negócio. (Participante do Grupo A, 12 anos de empresa).

Sobre ter acesso à informação e sentir-se pertencente

Uma coisa que eu acho que a Investigação Apreciativa faz é na cultura. A empresa tem muita informação e ela não omit [...] eu tenho abertura, as pessoas têm abertura de chegar em outras áreas diferentes do seu trabalho, enfim...[...] quando eu era estagiária, tinha informações em outras empresas que eu não tinha acesso, e aqui eu tinha livre acesso, né. Eu podia sentar com o coordenador, com não sei quem, isso e aquilo, e conversar; então, eu acho que é uma coisa diferente aqui. (Participante do Grupo C, 9 anos de empresa).

*Eu sou visto pelo meu coordenador, ele me dá espaço pra tomar decisões. Poxa, se eu chego nele e falo 'não é legal isso', tem liberdade pra você mudar. Você é visto, entendeu, então, é assim, são experiências do teu dia a dia que dão espaço prá você, que dão liberdade, porque a Nutrimental te dá essa liberdade, não é aquela coisa assim 'não, você tem que ser assim e você não pode ser assado', não, a Nutrimental te dá essa liberdade. E isso, de te dar liberdade, te dá motivação, entendeu. [...] é interessante saber como o trabalho dele na ponta influencia o meu, o quanto o meu é importante prá ele [...]. Então, saber que você é uma peça chave para o trabalho de uma outra pessoa... ninguém age sozinho **(Participante do Grupo B, 12 anos de empresa)**.*

*O fato de a empresa te abrir aquela informação significa que ela confia em você, e, aí, você se sente talvez mais valorizado, mais motivado. É isso que eu digo, às vezes não é questão de salário, mas, às vezes, até um 'muito obrigado', ou, às vezes, até um sorriso, quando você faz alguma coisa que foi boa, ou você se empenha em outra... Ou mesmo, você acaba conhecendo as pessoas, elas podem não te dizer 'muito obrigado', não fazer nada, mas, amanhã ou depois, num outro gesto, tu sabe que é um reconhecimento pelo que você fez, você sente a confiança que eles têm em você. **(Participante do Grupo C, 23 anos de empresa)**.*

*[...] como nós temos poucos níveis gerenciais, nós ainda temos o privilégio de ficar junto, os três níveis, rotineiramente, num auditório. Então, uma das coisas que as pessoas valorizam, e que é em poucas organizações, né, a pessoa vem ali na sala da diretoria, e vai conversar com eles, né... então, esse acesso, essa liberdade, né... Aí, de repente, você diz prá um da sua equipe 'você vá lá que o diretor quer conversar com você, quer entender o que você tá fazendo, conte pra ele o que você tá fazendo'. A pessoa diz assim 'tá maluco, eu não vou lá' [...] e a pessoa volta, né, e se sente valorizado... você se sente estimulado. Esse é um diferencial que a gente ainda tem aqui. **(Participante do Grupo C, 24 anos de empresa)**.*

Sobre a não penalização pelo erro como um princípio de poder sistêmico

Você erra, mas tem total liberdade de falar "errei" sem medo de ser penalizado, sem problema nenhum, eu já cometi diversos erros, nossa! Esses dias eu [...] digitei um código errado e [...] a nota fiscal eletrônica precisava ser cancelada. E, olha só, eu percebi o erro, aliás, eu percebi não, o Maurício⁶⁹ me avisou, ele precisava baixar o estoque, que era uma baixa manual. Aí ele falou 'Paulo, você emitiu a nota com o código errado'. Nossa! E agora? (O cliente iria receber a

⁶⁹ Os nomes citados foram trocados, para preservar a identidade dos respondentes.

mercadoria errada, numa troca). Imediatamente eu liguei pro Roberto, do faturamento, não comuniquei a minha chefe, não comuniquei o chefe dele e não comuniquei o chefe da contabilidade, liguei diretamente pro Roberto: 'Roberto, é possível cancelar uma nota e tal, que foi emitida ontem?', 'É possível, qual é o número?', 'Ah, o número é tal', 'Onde é que tá essa nota?' Eu falei 'já entreguei, o fornecedor já retirou'. 'Só liga pra ele e vê se ele consegue trazer'. Desliguei e liguei 'Consegue me trazer essa nota? Tem que trazer agora!', 'Consigo', 'Roberto, consegue!'. Ok, foi cancelada e emitida a nota certa. Se eu tivesse levado o caso prá minha coordenadora, e ela levado pro coordenador dela, pro chefe dela, prá chegar no chefe da contabilidade, essa nota não teria sido cancelada; nós teríamos perdido o prazo. Ou seja, o problema não ia ser resolvido. E, provavelmente, a hora que passasse por todo esse ciclo e chegasse lá na contabilidade, a primeira cobrança que ia ser feita era 'pô Paulo, mas porque que você não correu atrás? 'Você emitiu a nota errada, você não viu que o código tava errado?', não aconteceu nada disso! Se o Roberto não tivesse tido a boa vontade e falar 'ok, só levante essa informação e me trás essa nota, e se compromete em me devolver', 'sim, me comprometo', ok, tá feito. Ele poderia ter medo e falar assim 'olha, não vou assumir isso, ah, não posso, depois o meu chefe vai descobrir...' (brincadeiras no grupo) E daí? E daí tava feita a porcaria! **(Participante do Grupo B, 13 anos de empresa).**

Um princípio que a gente tem também, é que as coisas devem ser resolvidas no nível mais próximo. Então, assim, qualquer situação, qualquer problema [...], não preciso levar pra fulano, pra beltrano, pra ciclano, pro Papa, né? Resolvo ali, o mais próximo possível que puder se resolver, resolve e acabou ali. A gente sabe que tem empresas, que [...] um evento assim é motivo prá movimentar a empresa uma semana! [...] no caso da nota, não foi o Paulo que errou, a Nutritional errou. Não foi o Roberto que concertou, a Nutritional errou, a Nutritional precisa arrumar. É o sistema, o sistema errou, o sistema tem que consertar, onde precisa.[...] Dependendo, num regime de punição, acho que daí as pessoas se cuidam..se enganam, vão tentar camuflar o erro (todos falam ao mesmo tempo, concordando). **(Participante do Grupo B, 22 anos de empresa).**

Numa empresa que tem mil funcionários, se cada um tiver direito a um erro, são mil erros, entende? E, aí, a gente tem que estar preparado pra absolver os mil erros; porque todo mundo, em algum momento, vai errar. Prá nós, na Contabilidade, chega horas que a gente vê num dia 30 pessoas com 30 erros, então, poderia ser o cúmulo, mas não, a gente procura entender... a contabilidade aqui precisa absorver aquele erro lá, talvez, da logística, porque aquilo vai afetar a Nutritional e não só a logística né? Então, essa é a visão. Não é o meu erro, é do grupo, vai afetar lá. [...] Eu acho que a questão grupo, dentro da Nutritional, ela é bem clara, sabe... é aquilo que eu falei no começo, um erro, talvez, um lançamento no RH, ou na logística, ou meu próprio na

contabilidade, não vai afetar o RH, aquilo vai afetar a Nutritional, então, acho que tá bem alinhado isso, entende? **(Participante do Grupo B, 5 anos de empresa).**

Sobre o que resulta da dinâmica das reuniões apreciativas

*A primeira questão que se coloca é a entrevista apreciativa, você não tem contato, é por sorteio, né? Você pega uma pessoa, normalmente, nessas reuniões para fazer uma entrevista apreciativa com ele, porque, assim, a gente se junta, né? Daí a gente pega uma pessoa do seu lado, monta um grupo, assim. Vamos supor que eu trabalhe na fábrica e ela trabalha no jurídico, eu pego, aleatoriamente, e falo 'Marília, vamos conversar'. Aí você pensa, né, que você, às vezes, tá muito distante das questões que ele pensa e que você... e até fala 'pô, eu, de repente, não levei sorte nisso' [...]; então, você começa a ver a situação da pessoa, como ela vê a sua, e você pensa 'pô, como tu é importante', e essa relação, ela se estreita por um longo período, nossa, fica, assim, até pro resto da vida. [...] Então, o que é legal aqui dentro da empresa, é essa questão de ambiente de trabalho. Por mais que a gente tenha esses dias [...] que são pesados, nuvens negras, ene fatores aí, mas a questão de respeito, a questão de você sempre pensar 'pô, ele não é diferente de mim'... isso eu acho que existe aqui e é muito forte na empresa [...] diferente de muitas outras. Eu tenho amigos que trabalham em outras empresas e querem conhecer, também, essa chamada filosofia que existe na empresa, e comentam 'pô, como é diferente né? Vocês têm essa liberdade de chegar com o outro e conversar', porque, até, desde a entrada da empresa, até, sabe, o alto escalão lá, você chega e você tem essa flexibilidade de chegar e de conversar. Sabe, então, eu acho isso muito legal mesmo... **(Participante do Grupo A, 14 anos de empresa).***

*Sobre o que você perguntou, do que estabelece esse vínculo entre as pessoas...eu acho que, já é da essência de cada um, é, na metodologia das reuniões, quando a gente começa a falar da nossa vida, né, porque, primeiro, a gente fala da nossa vida pra depois a vida da empresa. Quando a gente compartilha as coisas da nossa vida com outras pessoas, parece que eu fico mais próxima daquela pessoa. Eu sei da vida dela e ela sabe um pouquinho da minha, então, eu acho que isso aproxima; e o fato, assim, do profissional estar se relacionando todo dia, sempre vai lembrar de algum fato daquela pessoa... **(Participante do Grupo A, 12 anos de empresa).***

Você não tá tratando com uma pessoa responsável por determinada atividade; primeiramente, é uma pessoa, ela tem uma vida, ela tem uma família, ela tem um filho, ou não, ela tem uma história de vida e, depois disso, ela é a profissional. Então, primeiro você lembra da pessoa e, depois, do profissional. (Participante do Grupo A, 8 anos de empresa).

Pequeno diálogo sobre a percepção da liberdade de ser quem se é (grupo B)

B2-8 anos empresa: *Você já vê a liberdade por causa das vestimentas, né, porque nesses lugares que é tudo formal, existe uma vestimenta, um padrão. Chega na Diretoria, é tudo de gravata, tudo.. né...no Administrativo, sei lá, não é um social...assim...*

B1-12 anos empresa: *Não, não, aqui não, a gente vem de jeans, a gente vem...Claro, tudo no bom senso (todos concordam)... E isso não quer dizer que eu seja menos capaz do que ela ou que ele, todo mundo, né... tem aquele perfil que gosta de se arrumar mais, mas sem se diminuir perante um ao outro, né....*

Pesquisadora: *E isso é percebido? Ou é dito, assim, oficialmente ‘olha, vocês podem vir com qualquer roupa aqui, que vocês serão aceitos’ ?*

B1-5 anos empresa: *Não, não, é percebido, claro, a gente sente. A liberdade, por exemplo, a gente nunca viu ninguém... por exemplo, um homem vir trabalhar de camisa regata. Até poderia, nunca ninguém falou prá ele qual que é a roupa que ele precisa vir; mas, no entrar, ele já viu, já percebeu, ele já sentiu, entende? E outra questão, é que essa liberdade, eu, até hoje, nunca vi virar comodismo. E é bem claro, assim, nós temos as liberdades prá dar opiniões, prá dar ideias, mas é bem claro que a nossa indústria é uma indústria de alimentos, e a gente não pode se acomodar em nenhum aspecto, porque senão a concorrência passa por cima. Então, trabalhamos com essas linhas, com ‘vamos se desenvolver, vamos ter liberdade’, mas, em nenhum momento, se fala em comodismo, entende? Nenhum momento.*

Sobre a gentileza gerada pelo modo apreciativo

Olha... Nossa Senhora, não tem, assim, nem um dia que chega o gestor e diz assim ‘e aí? Que que você vai fazer hoje? Como é que tá?’O gestor tem muito respeito pela pessoa, assim, ‘olha, eu preciso que você me realize esse

trabalho, você acha que consegue me entregar quando?’ ou então ‘Você pode fazer isso prá mim? Quanto tempo você precisa? Como é que tá aí o trabalho, o planejamento e tal? A gente consegue encaixar isso?’ então, esse respeito mútuo, de não chegar assim ‘ó, preciso disso prá ontem’, faz toda a diferença. (Participante do Grupo B, 22 anos de empresa).

[...] e outra coisa, ninguém precisa gritar prá ser ouvido aqui, você não escuta as pessoas gritando. Há um respeito no tom de voz, seja por telefone, seja na hora do teu líder te chamar a atenção [...] e bater na mesa, na Nutritional, eu nunca vi, aqui, o respeito é mútuo. Acho que é uma combinação de respeito, liberdade, boa recepção, horizontalidade, todo esse contexto... (isso é percebido?) Nossa, isso é nítido. Uma pessoa que tem a percepção menos aguçada, ela consegue ver isso nitidamente, ela sente de uma maneira... sente isso no ar. (Participante do Grupo B, 8 anos de empresa).

Aqui ficou uma coisa diferente, uma cultura, no sentido de tratar as coisas com apreciatiividade. E, aí, quando alguém não trata, gera uma coisa, todo mundo fica chateado... e a gente sente, ‘puxa vida, né, esse cara não entende da nossa filosofia, esse cara tá contra, tá fora’; é isso, mais ou menos, aqui. (Participante do Grupo C, 9 anos de empresa).

Sobre a percepção do cotidiano de aspectos do trabalho, vemos que as falas se assemelham muito, tanto entre o grupo de gestores/coordenadores, quanto nos outros dois grupos do pessoal que trabalha na Administração da Nutritional. Das narrativas e falas das entrevistas fluem sentidos que parecem ser coletivos, como se o *sensemaking* tivesse um padrão de estruturas onde, conforme Weick (1995) tudo é uma questão de linguagem, conversa e comunicação, produtos de intersubjetividades que se amalgamaram em condutas coletivas.

Nos depoimentos, fica evidenciado o modo como a dinâmica da IA – quanto à sua forma - importa para a formação de grupo. Na entrevista apreciativa, início de toda a reunião de IA, os sujeitos buscam certa convergência de interesses, que inicia pelo plano pessoal para, somente depois, seguir para o nível profissional ou organizacional. Isso gera, de início, micro grupos que são como matrizes daquela determinada atividade ou desafio a ser investigado, a partir do encontro das duas pessoas que se auto-entrevistaram com uma terceira (WEICK,1995). Nesse contexto, de modo individual, cada componente antevê que o outro pode, de algum

modo, identificar-se com ele, ou beneficiá-lo, e ali já começa a emergir uma estrutura, que vai se construindo socialmente (SANDBERG, 2000, WEICK, 1995).

Por tensionamentos entre referentes do mundo de cada um, onde a relação eu/outro constrói o mundo real e junta valores comuns, vão se traduzindo atos e condutas (BAKHTIN, 2003 e 2002). Nesse sentido, sujeito e linguagem são um só, um todo orgânico, que se desloca no acoplamento lingüístico para o devir, para poder ser outro, pela aprendizagem e por inúmeros momentos que integram conhecimentos tácitos e explícitos, catalisando a reflexão para uma ação comum (NONAKA, 1998).

Por esta via de convergência de ideias - que cria a estrutura - parece começar a emergir um ciclo contínuo de comportamentos interligados, chamados por Weick (1995) de *estrutura coletiva*. Essa estrutura coletiva parece se auto-regular mantendo uma ordem e uma regularidade. Nota-se essa constância pelas falas dos entrevistados, as quais se mantêm num patamar construído coletivamente. Não aparecem distorções, antagonismos fortes, e a natureza investigativa e apreciativa vai se mostrando pelos não ditos do grupo. Essa estrutura coletiva - e não mais a metodologia da IA - parece que é quem vai permitir a aproximação entre os membros do grupo e a criação, pelas relações entre eles, de comportamentos e ações, mesmo com toda a volatilidade das situações de trabalho (WEICK, 1995; SCHWARTZ, 2003; FAYARD, 2003)

Nas falas sobre a não penalização pelo erro na atividade, por exemplo, fica evidenciada esta auto-regulação que vem pelas relações. O participante-trabalhador pode escolher entre se furtar ou não àquele comportamento que está prescrito pela Nutrimental - o de que o sistema é cada um dos trabalhadores, que o todo é cada parte, que o erro não é individual, mas do sistema, e precisa ser reparado - mas eles se autorizam/mobilizam em ir reparar, passando por hierarquias e se expondo perante o grupo, contrariamente ao senso comum dos trabalhos na maioria das empresas, onde o erro, sob o ponto de vista do trabalhador, se não foi feito por ele, não existe, e é, portanto responsabilidade de uma outra parte da empresa.

Nesse sentido, parece que não é exatamente a metodologia de Investigação Apreciativa que estrutura comportamentos, nem, tampouco, as pessoas que, segundo Weick (1995), nunca entregam às relações de grupo todas as suas características humanas. São, como afirma Weick (1995), os **comportamentos** entregues à ação que vão se interestruturando, formatando um modo de ser no

trabalho, que, por sua vez, se auto-regula e regula novamente os comportamentos. Como uma reação química, espirais em ondas – probabilidades - vão emergindo e tomando os espaços, inserindo-se e reorganizando-se num campo coletivo, de onde emergem forças sociais (WEICK, 1995) que se acoplam nas estruturas nas quais outros comportamentos dos empregados estão ancorados. Isso parece determinar as efetividades no trabalho.

O processo de criação de sentido (*sensemaking*) percebido pelos relatos evidencia quase que a totalidade das características destacadas por Weick (1995). Os empregados (i) *percebem sinais* que extraem do meio onde estão, já contextualizados pelo comportamento de investigar apreciativamente, compreendendo que esse é um valor institucionalizado pela empresa, e amplamente comunicado, caracterizando-se, na Nutritional, como um modelo mental instituído, tanto por linguagem oficial, quanto pela verdade das relações hierárquicas. Esses sinais se ancoram nas crenças pessoais e regras, dentre outros, onde esse significado é inventado.

Imediatamente, especificamente em reuniões – grandes ou pequenas - de IA todos (ii) *identificam* por um senso coletivo a natureza daquele evento, que de início pode gerar certa instabilidade, mas que acaba por se colocar em algumas opções de sentido possíveis, dentro das limitações de cada visão e modelo mental individual a respeito do que seja ser investigativo e apreciativo.

Também podemos perceber que, em seguida, emerge a reflexão pela (iii) *retrospecção*, onde o aqui-e- agora, o presente do indivíduo, alcança uma compreensão a partir de uma revisita às experiências passadas, reais ou imaginadas, mas, de qualquer modo, guardadas como verdades de cada um, em seu nível de realidade (NICOLESCU, 1999 e LUPASCO, 1996) seja a partir de experiências concretas ou construídas abstratamente. Assim é construída a (iv) *representação* da realidade que vai ser compartilhada por conversas (v) *socializadas* por interações muitas vezes caóticas, independentemente de divergências técnicas, áreas de trabalho, especializações que cada um possui, ou mesmo de realidades individuais. Um (vi) processo circular *contínuo* se estabelece e o entendimento parece ser refinado pelas ações tomadas, restaurando-se o equilíbrio provisório, que (vii) resulta num significado possível, *plausível para todos*, sem questionamentos sobre se aquele significado é ou não é a verdade ideal. De novo, estão todos aí presentes os princípios que regem sistemas complexos.

Assim Weick e outros (1993) definem o conceito de *mente coletiva* - como um campo - argumentando que as ações que constroem inter-relacionamento são carregadas de uma certa prontidão para o cuidado, a atenção e a cautela. Nesse sentido, cada contribuição, cada representação e cada subordinação a uma ação irá formar um padrão que será considerado pelos indivíduos, pelo qual – padrão – a mente coletiva será manifestada, como no caso das falas dos entrevistados sobre a liberdade de vestir, de falar com níveis hierárquicos superiores livremente, de se auto-regular pela liberdade geradora de ordem social.

Para Weick e outros (1993), as variações na inter-relação atenta, cuidadosa e cautelosa – que não são dadas *a priori* por ninguém, mas são construídas e reconstruídas continuamente por meio das atividades de contribuir, representar e subordinar - irão determinar as variações na mente coletiva. E, mesmo que pareça que estas atividades sejam realizadas individualmente – as atividades de contribuir, representar e subordinar – elas sempre se referem e se ancoram num campo estruturado socialmente. Todas as atividades que os indivíduos constroem formam e são formadas por esse campo imaginado, e quando são separadas dele perdem completamente o significado.

Quanto mais um padrão de inter-relações é capaz de refletir aspectos de uma ação atenta, cuidadosa e cautelosa, para os autores (WEICK e outros, 1993), mais desenvolvida será a *mente coletiva*, capaz de dar conta do inesperado e da instabilidade características e inerentes às atividades de trabalho. Assim parecem se estruturar, segundo o que se depreende das narrativas das entrevistas, o trabalho em grupo na Nutrimental.

7.3 Um *lugar*, em oposição a um *não lugar*

Augè (1994), remetendo-se ao conceito de que um certo *lugar* definido, no trabalho, possibilita a adequação dos sujeitos aos comportamentos desejados naquele espaço, ao qual o indivíduo se sente pertencente, lembra da importância do espaço para a formação de uma identidade. Nos relatos que seguem podemos compreender a dimensão da *lugarização* e como ela se deu na Nutrimental.

[...] você começa a ver o próprio ambiente administrativo ali, eu trabalho na logística, o Pedro trabalha no PCP, é diferente. Você entra, você vê paredes? Você não vê paredes, você vê biombos, pra que seja tudo linear, eu possa ver a Rosângela... você vê a diretoria, não fechada dentro de salas, você vê com as janelas abertas, tá ali... **(Participante do Grupo B, 12 anos de empresa)**.

Você tem uma praça para que você possa tomar teu café, chegar na hora do almoço, eu e o Daniel conversar, fazer reuniões, 'ah, não, é coisa sigilosa', não, não tem isso, você tem essa liberdade. Vê que é nítido isso, né, geralmente você vê empresas que é tudo fechado, né, aquela coisa 'aqui é o chefe, numa sala separada'... Aqui você não vê nem paredes! É tudo linear a visão da coisa né... **(Participante do Grupo C, 11 anos de empresa)**.

[...] já vi pessoas que saíram da Nutrimental, amigos meus, que hoje estão em outras empresas maiores até, passaram por 2, 3 empresas, falaram que nunca vão ter o clima que tem a Nutrimental, nem um lugar assim, que é esse clima de amizade, de liberdade, que eles sentiram muito impacto ao passar por outra empresa... ... **(Participante do Grupo B, 5 anos de empresa)**.

Lá na diretoria, por exemplo, ela é cercada por vidros, e a gente consegue ver se a pessoa tá lá ou não tá. Não é aquela coisa 'ah, temos que perguntar pra secretária se o fulano tá lá' e tal. ... **(Participante do Grupo A, 6 anos de empresa)**.

[...] e ninguém abusa. Ao mesmo tempo que se tem essa liberdade, de entrar em qualquer lugar, ninguém abusa dela, né. [...] Todo mundo tem a concepção de que tem que respeitar a liberdade que é dada à gente, e é coletivo, porque, às vezes, você dá a liberdade prá pessoa e a pessoa já confunde as coisas. Na Nutrimental, todas as pessoas que eu conheço, todo mundo respeita, né. **Participante do Grupo B, 22 anos de empresa)**.

É...nós não somos cerimoniais, digamos (todos concordam). Mas, ao mesmo tempo, somos mais respeitosos do que se nós fôssemos cerimoniais. Como é que isso pode ser né? Como é que pode? Isso vai contra qualquer crença que a gente entende que 'tem que ser isso', as regras. ... **(Participante do Grupo B, 5 anos de empresa)**.

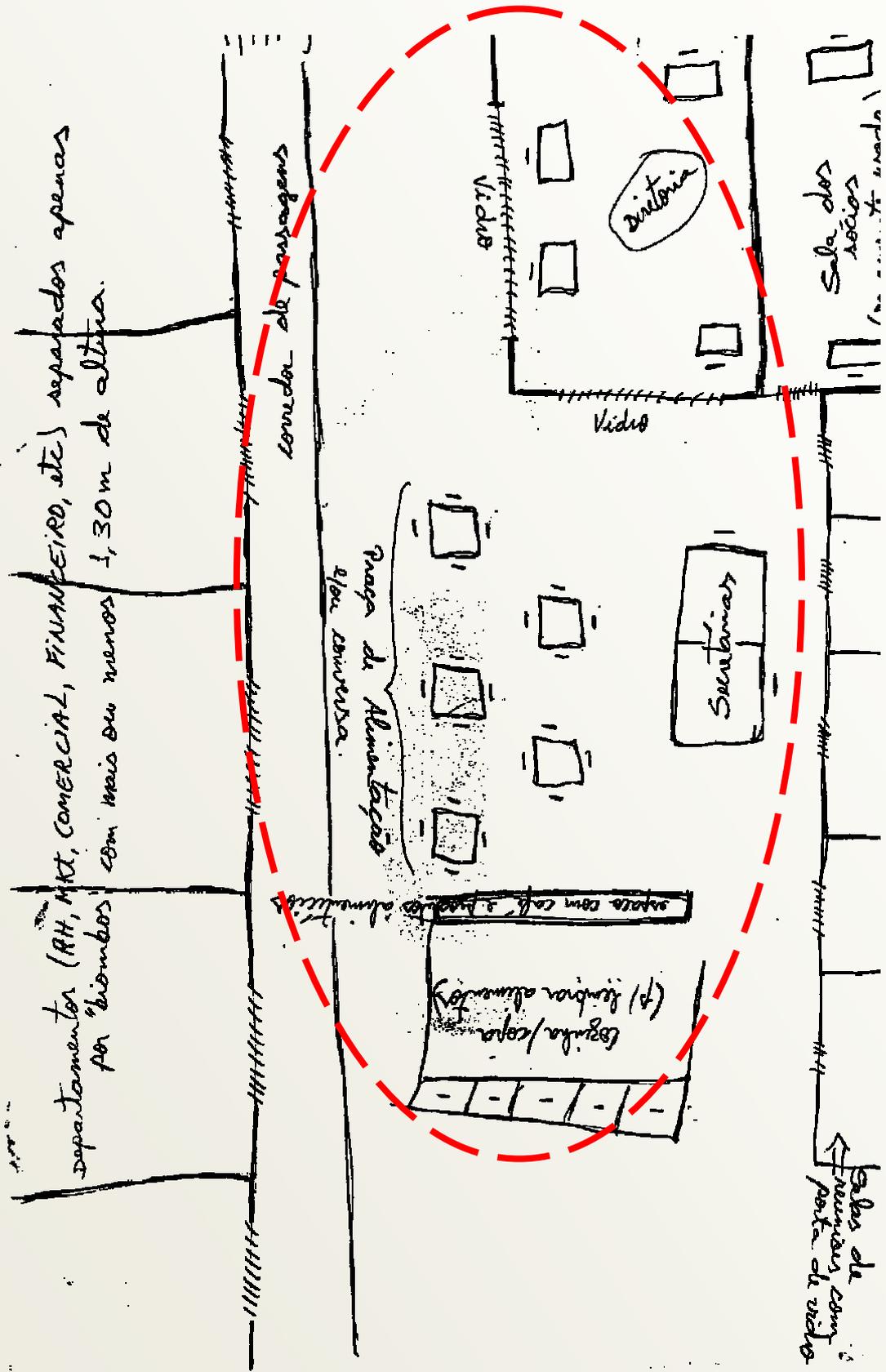
É fato que um ambiente estimulante, desafiador e voltado para o desenvolvimento facilita a aprendizagem informal e gera saltos de desempenho. Muitos acoplamentos lingüísticos importantes acontecem em espaços físicos e virtuais – temporais - da vida organizacional como, por exemplo, num café, num almoço conjunto no refeitório ou durante uma caminhada no espaço de rua da empresa. Assim parece ser na Nutrimental.

A planta da Nutrimental em São José dos Pinhais tem espaços definidos, e percebe-se, tanto pela visão do espaço e do entorno, quanto pelos relatos, que processos sociais básicos de construção de soluções acontecem em profusão, sem que se notem dificuldades de acesso, tanto físico como hierárquicos, para a participação coletiva nas tomadas de decisão.

Numa das conversas com os grupos, onde a questão do lugar de trabalho como espaço veio à tona nos diálogos narrativos, uma participante se dispôs a desenhar a planta onde trabalham, para que fosse possível que esta pesquisa pudesse compreender como funcionava as relações do dia-a-dia na empresa, ilustrada na Figura 23, juntamente com fragmentos do diálogo a respeito da praça de alimentação ser na frente da sala envidraçada da Diretoria, espaço assinalado em vermelho na figura, que segue.

Figura 23

Desenho por um dos entrevistados do espaço administrativo da Nutrimental



departamentos (RH, MKT, COMERCIAL, FINANCEIRO, etc.) separados apenas por "barridos" com mais ou menos 1,30m de altura.

subdivisão de papéis

Grupo de Alim. Tópico
e/ou conversa.

sala com cab. e aparelho alimentício

Legião/copiar
(p/ máquina alimentícia)

Sinistria

Sala dos sócios

Secretaria

Vidros

Vidros

Salas de reuniões com portas de vidro

Situação:

Todos do grupo estão olhando e conferindo o desenho sobre a mesa das entrevistas.

Pesquisadora: *Imagina tomar café (assinalado pela linha pontilhada), na praça de alimentação, e os diretores lá, olhando? A maioria não vai né?*

B1: *é, tudo envidraçado, né?... mas a maioria vai, claro.*

B2: *eu mesmo, o café do setor onde eu trabalho é feito aqui (apontando o refeitório no desenho), então, às vezes, eles trocam a marca do café, né, no refeitório vem um café ruim, e eu falo 'ah, eu não vou tomar não, eu vou lá embaixo', e venho aqui (mostrando a praça, no desenho) tomar um café.*

B3: *e ele trabalha lá no outro prédio, sai de lá e vai ali tomar um café, pertinho do diretor!*

B2: *é, eu tenho o hábito.*

B3: *exatamente, ele não tem nem vergonha de tá vagabundeando ali, porque isso não é considerado vagabundagem.*

B4: *nunca ninguém falou prá ele se podia ou não podia. Mas a gente sabe, 'posso ir, que não tem problema; talvez, eu até encontre um dos diretores, eu até vou falar com ele sobre aquilo, daí já aproveito', né? E noutra empresa, quem é que vai querer ser visto vagabundeando, tomando café?*

E5: *é verdade! Nos outros lugares a gente tem que ir escondidinho! Você pode ir lá quantas vezes for, ninguém vai falar 'olha lá o Paulo, já foi ali 10, 20 vezes! Mais borboleteia que trabalha!' (risos)*

E1: *se tornou um hábito muitas vezes daquela pequena conversa, se quer ver um detalhe a ser ajustado, é no café, é ali na praça...*

E2: *é muito engraçado, porque as pessoas se convidam, às vezes, prá conversar, ou prá trocar uma ideia, ou não sei o quê, às vezes, no setor, não quer falar alguma coisa, meio sem graça, no meio de todo mundo... aí diz 'posso te pagar um café?' É, é, é bem assim que o pessoal fala 'vamos tomar um café comigo?', daí sai, vai lá na praça, senta numa mesinha, e isso é muito comum...*

E4: *você não tá fazendo nada errado por isso, né. Não tem essa concepção, né, não tô fazendo nada, você não vai ser punido, não vai ser errado ir lá, por isso. E ninguém diz, né, aquela coisa 'ah, o diretor tá te vendo lá', não, eu acho que você nem vê se ele olha ou não, ele te dá liberdade prá isso, e você sabe usar essa liberdade. Não vou ficar com a Carla 3 horas tomando um café, não é isso. Nós duas sabemos disso, e eu não vou deixar de tomar um café com ela porque 'ai, eu vou ser vista, que eu tô lá, matando o meu trabalho, porque não sei o quê'. Então, não é pensar no que o outro vai pensar. É saber que você vai sentar ali e vai render da mesma maneira. Não vai ser 5 minutos, 10 minutos que vai tornar você uma pessoa ociosa no serviço, nada a ver, né. A gente tem essa liberdade aqui.*

É pela livre circulação em espaços como a nossa casa, a casa de um amigo próximo, a sala de aula, ou a empresa, com interações naturais, que um sujeito pode considerar aquele lugar como sendo um lugar *seu*. Para Augé (1994) o *lugar* – em oposição ao *não-lugar* – pode ser o grande potencializador das relações interpessoais, porque cria identidade, produz sentidos, determina condutas sociais, promove ou desagrega. Ninguém se autoriza a expressar sua identidade num lugar de trabalho ao qual não pertence, ou que lhe intimida, porque o espaço é quem marca fronteiras de ocupação, tanto individual como coletiva.

As falas vindas nas entrevistas de pesquisa parecem convergir para a crença de que na Nutrimental o espaço também acompanha, ou melhor, também representa e produz sentidos coletivos de poder ser investigativo e exercitar ser apreciativo. Os empregados experienciam, segundo relatos das entrevistas, esta cultura com a diversidade que é peculiar em ambientes de fábricas, exercitando muitos dos movimentos das identidades que buscam o seu vir-a-ser ali dentro. Para os entrevistados, o espaço organizacional da Nutrimental definitivamente não se institui como um *não-lugar*, mesmo com as constantes transformações e com o enorme fluxo de informações e públicos que ali circulam. Nesse sentido, o espaço parece ser capaz de promover o fixo e o provisório, o efêmero e o duradouro, lidando com o transitório e o perene, fortalecendo referências coletivas e construindo o sentido de pertencimento (SCROFERNEKER, 2010).

7.4 A manutenção, hoje, da cultura de investigação apreciativa

A Nutrimental teve o aporte de muitos empregados novos nos últimos 4 anos, que não vivenciaram, ainda um evento grande de IA. Perguntado sobre como se mantém o comportamento investigativo-apreciativo nesse contexto, um dos entrevistados do grupo C, de gestores, relatou que, de um modo geral, as pessoas novas se sentem à vontade na cultura da empresa e, talvez, não consigam perceber o porque de elas serem apreciativas e investigativas nos moldes da empresa. Segundo seu relato, *“[...] é a organização que leva todo mundo prá esse caminho, por conta da IA, [...] e a pessoa simplesmente está se sentindo à vontade, está*

contribuindo livremente, está fazendo parte, mas lá naquele microscópio, na visão sistêmica, ela não sabe por que é que isso está acontecendo”.

Sobre a capacidade de o grupo cooperar na manutenção do estado de coisas conseguido, sob o ponto de vista da IA, continuando a produzir sentidos para um bem comum mesmo quando pessoas mais antigas que viveram o primeiro evento vão saindo da empresa, um dos coordenadores do grupo C relatou que, na última reestruturação da empresa, há alguns anos, vários colegas que estavam em idade de se aposentar saíram, já com mais de trinta e cinco anos de empresa, o que não era esperado pelas suas equipes, “[...] e houve, uma aglutinação em torno daqueles que ficaram, para que não se perdessem as boas práticas” além de “[...] um espaço suficiente pra essas pessoas que ficaram navegarem do seu jeito”.

Segundo a narrativa do grupo C, a equipe sabia o que dava certo e transferiu a liderança para um dos que ficaram, preocupados em não perder o padrão conquistado e apoiando a diversidade individual dos novos líderes e gestores. “A sustentação veio, né, de um sentimento de grupo, uma coisa cultural, eu diria assim. [...] Por isso também vem vindo esse sentimento de continuidade [...] eu acho que essa apreciatividade pelas coisas permeia tudo isso”.

No mesmo sentido, um participante do grupo B acredita que a cultura da empresa já é marcada aos novos empregados quando eles chegam na empresa, já pela forma como ela é recebida, “[...] ela vê que ali flui uma coisa diferenciada, entende? Os princípios são diferentes, ela sente, eu acho que sim, né?”. O processo de Admissão e de Integração também contribuem muito para que se mantenha esta cultura, segundo narrativa de um entrevistado que está há 5 anos na empresa, do grupo B: “[...] quando eu fiz, eu me senti muito à vontade, e ali eu já via a horizontalidade”, relata ele.

“Eu, financeiro, estava quase terminando minha graduação e estava fazendo a Integração com uma senhora [...] que já tinha lá seus 38, 39 anos e ia trabalhar na fábrica [...] e, na minha visão, isso não existiria, entende? Preconceituosamente, eu falei ‘não, deve ser um erro...todo mundo junto, assim...Aí eu conversava com várias pessoas [...] e na minha primeira semana de almoço encontrei nossos diretores executivos almoçando junto com a gente, daí eu falei ‘não, o ambiente aqui é diferenciado’[...] e eu acredito que as pessoas sentem isso também, entende?” (Entrevistado do grupo B, 5 anos de empresa)

Sobre se acontece uma possível contaminação entre as equipes, os entrevistados percebem que sim, principalmente quando a empresa ou a área passa por momentos com alto estresse, internamente, e o bom humor e a capacidade de ser apreciativo parece desvanecer por um período: “[...] existem fases que a empresa fica um climão e, de repente, aquilo desaparece. Parece que uma pessoa respira fundo e diz ‘vamos resgatar aquilo, vamos acordar e viver bem?’, e tudo se acalma, tudo volta ao normal, as coisas começam a andar melhor”, relata um dos entrevistados. “É, assim, uma energia coletiva, sabe [...] aquilo vai te contagiando e não te botando mais prá baixo”.

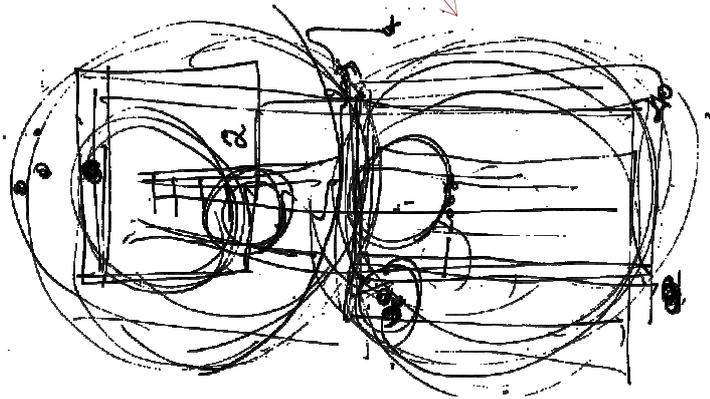
Uma última pergunta

Perguntamos a um dos Diretores entrevistados se as duas ondas apreciativas - a de 1997 e a de 2003 - mantinham um espelhamento da empresa, sob o ponto de vista da forma de viver a Investigação Apreciativa e da cultura da investigação e da apreciatividade. A conversa girou em cima de um desenho síntese das duas grandes fases marcadas pelos dois eventos na Nutrimental (1997 e 2003), e de uma espiral desenhada pelo Diretor, Dr. João Alberto Bordignon. Segue o diálogo com suporte nas representações de desenho.

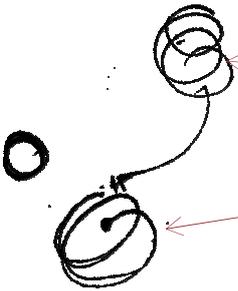
Figura 24 **Desenhos ilustrativos ao diálogo resumo**

Pesquisadora:

Em resumo, podemos dizer que aqui nós encontramos um espelhamento das duas ondas apreciadas. Tínhamos uma cultura que se formou, investigativa e apreciativa, **em 1997...** E **aqui, um salto de desempenho maior, em 2003**, quando se solidificou, com uma pequena diluição mas com um núcleo forte, que permanece aqui e que, de alguma forma, regula, contamina [...] mantém no ar, por ditos, não ditos, memes, ressonância.. Pode-se dizer que é isso?

**Diretor João Bordignon:**

Sim, sim, agora, um detalhe que eu quero esclarecer é o seguinte, você falou se isso é um espelho? Não, não é. Porque até na visão, e, aí, eu vou desenhar também... O negócio dos memes, e tal, é uma espiral o símbolo mais adequado. Quer dizer, você tem **a forma aqui da espiral**, é a mesma, mas é diferente, **é outra, não é a mesma**. Então, essa fase que nós estamos aqui tem algum núcleo, algum DNA, algum meme, que foi criado aqui, mas ele está sendo aplicado numa situação diferente, numa época diferente [...] então, eu não posso dizer que é espelho, que continua tudo igual, não continua. É tudo diferente! Baseado nas mesmas coisas, baseado no mesmo DNA, nos mesmos memes que foram criados, e alguns estavam presentes na organização, eles continuam evoluindo, eles estão aí, mas eles estão numa outra fase de evolução. Então, eu diria o seguinte, aquela **primeira fase foi isso**, e, agora, se nós estamos na **segunda onda, nós estamos aqui**, nós estamos caminhando [...]. O Bordignon que estava presente lá naquela época, está aqui, continua na empresa, mas não é o mesmo, é outro, eu sou outra pessoa [...] eu vivi coisas diferentes. Eu posso ter algumas filosofias, algumas coisas que são as mesmas, mas tem outras que são diferentes. Então, eu não digo que nós estamos replicando, na segunda fase, a primeira. Não, é completamente diferente, com memes, com processos, com coisas que vieram de lá, e com algumas coisas que continuam iguais, mas, grande parte não são iguais [...] Na linha do tempo, nós estamos vindo [...] Então, se aqui (no início) tinha lá um determinado meme, ele está aqui presente, mas numa situação completamente diferente, com impacto diferente, é outro, a empresa é outra, as pessoas são outras, né?. E, até, usando de novo o princípio construcionista, **no momento em que você dialoga, no momento em que você pergunta, você muda. A empresa já fez milhares de perguntas, de lá do começo, onde nós começamos a aplicar, até agora... Somos completamente diferentes, mas continuamos aplicando os mesmos princípios se é prá ter um resumo.**



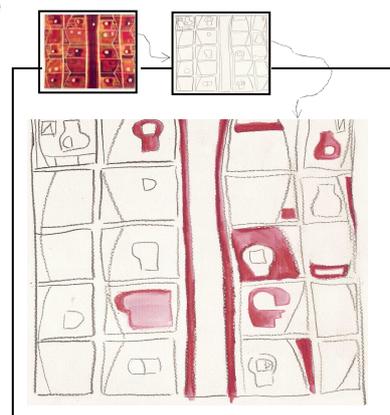
Por imitação, ou por contaminação, ou mesmo por sermos afetados por campos de ressonância ao qual nos ligamos de algum modo e que vão nos dando novas formas de viver, vamos evoluindo na nossa conduta cultural, buscando uma estabilidade que se move numa linha de tempo, nos moldes de padrões semelhantes ao comportamento dos pássaros *bluetits*, que aprenderam a furar o lacre das garrafas de leite na Grã-Bretanha. Ou, também, como os macacos que habitavam a reserva natural do arquipélago do Japão que, a partir da ação da fêmea Imo, descobriram, coletivamente, que podiam comer batatas e trigo sem areia, lavando-as na água do mar, e nunca mais foram os mesmos.

Nesse sentido é que somos autopoieticos: estamos sempre nos recompondo, como produtores e produto de nós mesmos. E a história de nossas modificações estruturais – nossa ontogenia – parece não cessar enquanto existirmos individual ou coletivamente.

8 CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS

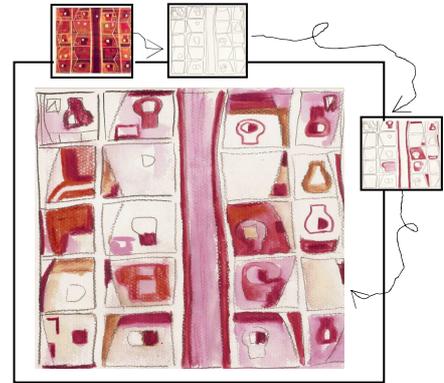
Retomamos aqui, neste espaço de considerações finais, as sínteses teóricas construídas e as conclusões da análise das informações vindas para a pesquisa na intenção de evidenciar a tapeçaria tecida aqui neste trabalho de pesquisa, nesse momento.

Parece-nos que **a produção de sentidos e o desempenho se dão via relações intersubjetivas**. Isso implica construção de significados coletivos, e a Comunicação aparece, neste cenário, como a grande responsável pela convergência de interesses e ideias. Também parece ser da natureza dos grupos produzir sentidos para construir identidades, via ações e discursos, criando universos únicos, de estabilidade relativa, a partir de um mundo fluido e imerso na volatilidade das situações de trabalho. O desempenho parece ser influenciado e definido, principalmente, pela forma como grupos e indivíduos produzem entendimento compartilhado e tecem redes de significação. Disso pode resultar um ambiente organizacional interpretado, traduzido razoavelmente, e instável, com significados comuns dentro de um mar de ambigüidades. De qualquer modo, ele sempre será a representação das relações intersubjetivas que acontecem ali.

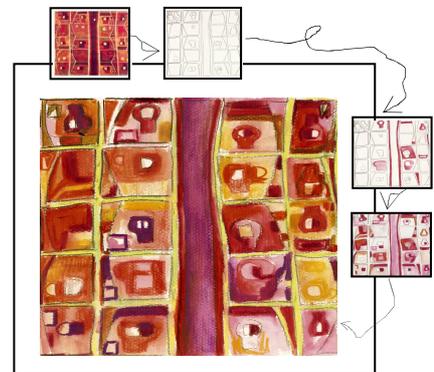


O universo da comunicação organizacional, que é o do próprio homem, vive nas e pelas palavras, pelos textos, pelos discursos ditos e não ditos que o habitam e ali se apresentam. Valores que circulam nesse ambiente de linguagem emergem das próprias redes discursivas (FREITAS e GARCIA, 2009), e refletem e refratam as múltiplas dimensões e determinações sociais daquela comunidade: a rede de vozes, sempre polifônicas (BAKTHIN, 2003) vai construindo seus sentidos a partir de outros inúmeros discursos que ecoam, historicamente em todas as falas ouvidas e trocadas ali naquele ambiente.

Também pode ser observado que esta dinâmica interacional, de infinitas conversas de trabalho, se movimenta por outros paradigmas, distantes do racionalismo ao qual estamos acostumados. **Outra lógica sustenta o agir que acontece entre níveis de realidade, como a Lógica do Terceiro Incluído**, onde os antagonismos fazem emergir sínteses, e se complementam ao invés de estabelecerem oposição entre si. Num circuito reflexivo constante entre palavras, pensamento e mundo, produto de negociações entre diversos níveis de realidade, pelas enunciações, emergem possibilidades de devir, sempre a partir de relações intersubjetivas, capazes de construir a compreensão e o entendimento para além de processos cognitivos abstratos.



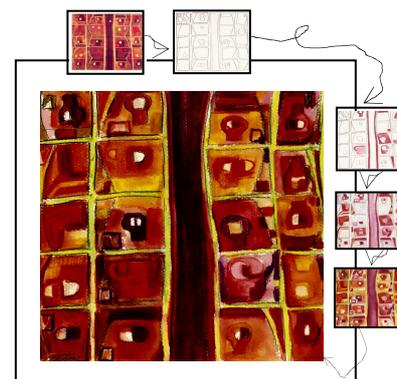
Nossa dimensão cognitiva parece passar por nossa biologia e sofrer influência por campos de ressonância mórfica. Somos capazes de criar novos comportamentos-forma em dado ambiente, produtos de ressonância, contaminação por memes ou acoplamentos lingüísticos, que afetam e se deixam afetar por quem está envolvido. Como sistemas vivos, tomamos o espaço e somos autoprodutores, produzindo o que nos produz, avançando pela linguagem que nos fez evoluir e alterou nossas relações sociais, expandindo nossos limites. Estamos, nesse ponto de vista, sob a influência de infinitas possibilidades para produzir sentidos, muito além das palavras que são ditas, para criar ações e evoluir dentro de nossa condição de humanos.



A Investigação Apreciativa, nesse contexto, como uma metodologia que privilegia a busca colaborativa, pode ser capaz de facilitar a construção coletiva de sentidos e/ou soluções para o trabalho, ao menos é o que podemos inferir dos achados vindos da pesquisa na Nutrimental. A IA parece instigar a criação de um imaginário positivo, que emerge de imagens também positivas, em contextos onde é possível acreditar em um futuro aberto e influenciável, e onde pode existir uma atmosfera que valorize a imaginação criativa e o questionamento filosófico individual

e coletivo, “uma vida emocionalmente rica e com liberdade de fala e fantasia” (COOPERRIDER e outros, 2009: 469).

Mas, sob ponto de vista deste trabalho de pesquisa, isso só é possível se ela – a IA - conseguir ultrapassar seu limite intrínseco de ser uma ferramenta ou um instrumento a ser aplicado num determinado momento para que se consiga uma resposta rápida de grupo. De acordo com Curvello (2010), em resenha



crítica do livro de Varona (2009) sobre as bases afirmativas da mudança organizacional, o método da IA não seria muito diferente de outros tantos métodos usados para se conhecer a organização e para se construir visão, cenários estratégicos e planejamento de ações. Há o risco de que ela possa ser compreendida, dependendo do modo de sua aplicação, como mais um exercício quase inócuo de “ 'autoajuda empresarial', como muitas das obras típicas da literatura de sustentação do *management* nas últimas décadas. [...]” (CURVELLO, 2010:196). Porque um instrumento não consegue viabilizar um imaginário coletivo para a ação apenas provocando um “otimismo ingênuo [...] quase sempre incensado por palavras edificantes, por ações performáticas de *endomarketing* e pelos apelos vazios ao resgate da autoestima e da valorização das pessoas” (CURVELLO, 2010:196), ao menos não por muito tempo.

Nesse sentido, uma pesquisa (BAIN, 2004) com 60 empresas brasileiras revelou que aumentou em 25% a busca e aplicação de ferramentas de gestão para estabilizar ou potencializar aspectos de negócios, o que só revela a agonia por soluções imediatas para o nosso tempo de crises e competições. Mas os dados deste estudo da consultoria evidenciaram, também, a grande dificuldade de respostas, pelas ferramentas, para gerar esforço de realização de sinergias entre equipes pequenas e grandes que tentam inovar e se manter sustentáveis em seu negócio. Para Curvello (2010), em contraposição, a IA pode ser uma espécie de pesquisa aplicada que, baseada fundamentalmente em pressupostos teóricos bem definidos e situados no construcionismo social - e, por isso mesmo, muito mais profunda e complexa do que dinâmicas de grupo que buscam otimismo superficial para a ação –pode chegar a produzir mudança social e geração de conhecimentos.

Isso porque, provavelmente, podemos ter como certo que produzir sentido em grupo não depende, apenas ou somente, de se utilizar, como modo de facilitar a

gestão, ferramentas complexas ou instrumentos sofisticados. A dinâmica de produzir sentidos, como uma competência coletiva ou como uma mente grupal, emerge de interações, cuja natureza é fugaz, imprecisa, imperfeita, indeterminada, volátil, e esta sua natureza precisa se manter para gerar outras/novas emergências, necessita se cristalizar, criar ondas, para, só então, produzir sinergias para uma ação determinada. É um processo, num sistema sensível e orgânico e, portanto, vivo.

E como é possível esta dinâmica acontecer como em um organismo vivo? Uma das respostas possíveis deste nosso trabalho de pesquisa remete aos princípios da Complexidade. Já de início pudemos perceber que, para o entendimento da dinâmica da IA é imprescindível considerar outros paradigmas, que privilegiem a compreensão de subjetividades, ou, indo além, que considerem as intersubjetividades. Implementar uma metodologia que se move a partir de ações como *descobrir* e *sonhar*, para, em conjunto, *desenhar* e *executar* ações sonhadas não poderia se encerrar, apenas, num instrumento, mesmo que com um manual de instruções amplamente detalhado em passo-a-passo. Mas, ao mesmo tempo, é preciso, como vimos pelos relatos da gestão da Nutritional, ser rigoroso e *ortodoxo* na sua execução, para que ela se sustente. Tão ortodoxos que seus princípios – os da IA – sejam impressos no DNA da *identidade* da empresa, transponham sua missão como sendo uma missão hologramaticamente impressa nas missões individuais dos empregados, e se transformem numa visão de futuro comum e desejada, no trabalho, pela grande maioria que ali vive o seu trabalho.

Defrontamo-nos, assim, com o princípio dialógico da complexidade: a IA pode ser aplicada como um instrumento ou um método, mas não pode ser aplicada como um instrumento ou um método. E nesta contradição entre opostos antagônicos percebemos uma complementaridade: a IA precisa seguir um processo rigoroso, mas, ao mesmo tempo, a IA também é uma experiência de interações e não pode seguir com muito rigor e norma. Assim, é acolhendo este antagonismo que pode se instalar uma dinâmica dialógica (MORIN, 2005, 2005b, 2008) para mover ordem/desordem/organização como um princípio fundamental das ações de descobrir, sonhar, desenhar e executar.

O rigor antagônico da aplicação da IA promove sentidos, como foi observado pelas inúmeras narrativas das entrevistas, que geram comportamentos, que se transformam em ações, que, por se interestruturarem, criam modos de ser no

trabalho. Cria-se, desse modo, produtos e efeitos que são *produtores e causadores do que os produz incessantemente*, e disso vão se alimentar. A cada momento nascem comportamentos que se alimentam da morte de outros (MORIN, 2005b) e, nesse sentido, os comportamentos para a ação são autônomos e ao mesmo tempo dependentes de elementos que estão no seu ambiente. Os comportamentos se autoproduzem e se auto-organizam, ultrapassando a noção de que é possível uma regulação (MORIN, 2005b). Como na metáfora do holograma, cada ponto de um comportamento produzido contém a totalidade da ação reproduzida anteriormente e assim – por probabilidades - vão emergindo e tomando os espaços como forças sociais (WEICK,1995).

A IA pode criar *sensemaking* e se movimenta na dinâmica explicitada por este conceito, o que ficou evidenciado pelos relatos dos entrevistados. Parece que comportamentos se fundem na *percepção de sinais identificados* no meio, que se enquadram em opções de sentidos possíveis a partir limitações individuais, por *retrospecção* ao passado *real* ou imaginado, e cria uma *representação própria e socializada* da realidade, num processo circular *contínuo e provisório* (WEICK,1995), ético, onde estão presentes todos os contraditórios. Nesse sentido, Morin (2005b) considera que o binômio intenções-ações sempre será um paradoxo: uma boa intenção pode gerar boas ações que podem gerar maus resultados ou o inverso. Assim como o um sistema ou um pensamento complexo, a ética complexa também se funda na contradição e na incerteza. Tudo é e está provisório.

Também de modo provisório, nossa conclusão de pesquisa acolhe a forma como a Sociobiologia e a Biologia do Conhecer compreendem este processo – o de produzir sentidos coletivos - indo além dos estudos socioconstrucionistas e lingüísticos que nos auxiliam a compreender a produção de sentidos e sua sustentação para a ação sob o ponto de vista social e lingüístico. Nesse sentido, a complexidade instalada pela Investigação Apreciativa pode ser capaz de interferir, biologicamente, no estabelecimento da evolução de conhecimentos por memes, acoplamentos e campos de ressonância mórfica.

Parece que memes (DAWKINS, 1989 e BLACKMORE, 1999), segundo relatos, circulam e se hospedam nos entrevistados, já fazendo parte de alguns deles e contaminando seu comportamento também fora da empresa, promovendo construções de pensamento e codificando instruções num processo que mostra ser análogo ao da evolução biológica.

Por imitação o grupo parece ter evoluído em sua conduta cultural e se pode observar certa estabilidade – que é instável - na permanência dos princípios da IA, mesmo entre os empregados que não vivenciaram os dois grandes eventos que reformularam a estratégia da empresa, o de 1997 e o posterior, de 2003. Processos desenhados na área de Gestão de Pessoas, como o de Seleção e o Treinamento de Integração, e grupos pulverizados que se autorizam a investigar apreciativamente questões internas, mais que tentar garantir comportamentos por normatização de um processo – tarefa impossível no âmbito das subjetividades, porque esbarram em parte *do si* que é ingerenciável (SCHWARTZ, 2003 e 2004) - promovem legítimos acoplamentos lingüísticos, numa contínua *trofolaxe* que mantém a *autopoiese* (MATURANA e VARELA, 2007) pela dinâmica comunicativa através do tempo, no meio social. Nesse sentido, todas as palavras ditas e não ditas e o modo como isso se dá sempre irá revelar um modo de pensar, e irá projetar um percurso de ações. O conteúdo das conversas de grupo, portanto, jamais será inócua a este grupo, porque inevitavelmente irá conduzir suas ações para um determinado sentido e direção.

É, portanto, por antagonismos e contradições, por egoísmos e por altruísmos que vamos integrando-nos na intersubjetividade, e ocupando o centro do nosso mundo, o que corresponde literalmente, à noção de egocentrismo: para ser sujeito é preciso situar-se no centro do seu mundo, para conhecer e agir sobre ele (MORIN, 2005). Pelos relatos dos entrevistados percebemos que parece haver, constantemente, uma recomposição de comportamentos a partir de um centro, individual e coletivo, que produz e se autoproduz, mantendo uma ontogenia – uma história de modificações estruturais – que não cessa, mesmo com a pouca interferência de grandes treinamentos em IA pela alta gestão da empresa.

Sob esse ponto de vista, fica evidenciado que é da própria dinâmica da empresa um incessante movimento de acoplamentos estruturais que provocam mudanças e por elas é provocada, numa infinita circularidade. A linguagem, desta forma, vista como um fenômeno biológico envolve a todos que estão ali, numa operação recorrente de *coordenações consensuais de conduta* (MATURANA, 2009) que não despreza, em sua forma, a emoção e o amor.

A respeito de campos de ressonância mórfica, embora a limitação da pesquisa não permita explicitar um “como” ela pode ter acontecido na Nutritional, por aproximação ao que se observou em campo e confrontando com o que se

revisou da literatura a respeito, neste trabalho, é possível dizer que o grupo na empresa pode estar ligado a campos de ressonância mórfica, criados em determinado momento e acessados pelos indivíduos atentos às questões de investigação e apreciatividade; tais campos podem exercer certa influência sobre estes membros e afetá-los.

Campos de ressonância mórfica organizam seus grupos e, pelas entrevistas, há sinais de que, nesta hipótese, eles vêm estruturando e orientando tendências culturais na empresa, como sendo uma onipresença, nos moldes dos campos magnéticos dos ímãs (SHELDRAKE, 1998). De acordo com Sheldrake (2003) interações pelo olhar podem criar campos de percepção, que se espalham ao nosso redor, ligando-nos a conceitos/ideias/objetos, aos quais estamos presos pela nossa atenção, formando atratores, como fios invisíveis que conduzem desenvolvimento e/ou regeneração. Nesse sentido, podemos inferir que na Nutritional, campos mórficos sociais vêm se auto-selecionando através do tempo por meio de padrões bem sucedidos que sobrevivem naquela organização social, os quais têm se fortalecido pela repetição pulverizada.

A natureza dos campos de ressonância ainda é um mistério a ser explicado, conforme toda a literatura disponível hoje. Para Sheldrake (2003) a Física só pode explicar a natureza dos diversos tipos de campos em relação a um possível campo unificado mais fundamental, como é o caso do campo magnético e do campo gravitacional. Nesse contexto, reconhecer o campo de ressonância mórfica teria que considerar um campo cósmico original, por exemplo, o que ainda é um fato impossível sob o ponto de vista da ciência. Muito recentemente, porém, em 21 de setembro passado, físicos que trabalham no LHC/Grande Colisor de Hádrons⁷⁰ anunciaram a descoberta de um fenômeno novo: foi visualizado, pela primeira vez, numa das observações das explosões, que “certas partículas são intimamente ligadas, de uma maneira que nunca foi observada nas colisões de prótons antes”⁷¹. Isso pode ser um indício importante a respeito da possível existência de fios

⁷⁰ O LHC é o maior acelerador de partículas do mundo, com 27 km de circunferência e construído a 100 metros de profundidade na fronteira franco-suíça, produto de um grande consórcio empresarial mundial. Com ele cientistas tentam recriar condições próximas às que produziram o Big Bang, que deu origem ao universo, e tentam compreender o comportamento de partículas em colisões a altíssimas energias, analisando, seu comportamento e o comportamento dos estilhaços.

invisíveis que ligam campos diferentes dos conhecidos pela ciência até agora, mas sabemos que ainda há muito a avançar para se poder compreender e explicar fenômenos como a hipótese da ressonância mórfica.

As organizações empresariais investem tempo e recursos desenvolvendo comportamentos, de seus membros, em áreas como diversidade, comunicação e liderança. Esse conhecimento possivelmente se construirá espontaneamente num ambiente de comunicação verdadeira, onde a reversibilidade entre o *eu* e o *tu* possa ser garantida, e o empenho na co-construção de referentes naturalmente instituído, por acoplamentos. Mensagens profundamente incoerentes não são anuladas por treinamentos nem por legislações, porque parece que comportamentos humanos, especialmente nas organizações, são decorrentes, em geral, de acordos mudos assimilados e firmados entre envolvidos.

Parece-nos que o desempenho organizacional está diretamente relacionado a formas de organização do trabalho. Mais precisamente, conforme estudos de Estelle Morin (2007)⁷², estão vinculados aos graus de correspondência estabelecidos entre as características das pessoas e tudo aquilo que é próprio das atividades que são desempenhadas por elas. Ou seja: parece ser por conversas *de*, *no* e *sobre* o trabalho, que se re-constroem referentes, que produzem sentidos, possibilitam ressonâncias, criam-se memes, estruturam-se acoplamentos, que impulsionam e viabilizam ações para uma evolução no seu mais amplo sentido.

O direcionamento desta pesquisa, com foco nas interações de trabalho e no processo intersubjetivo de sua construção de sentido, poderá auxiliar a compreender, interpretar e resgatar, no homem, o valor pelo seu trabalho. Talvez possa ser útil também para ajudar a unir a ruptura antiga entre trabalho e cuidado, resgatando a expressão do sujeito trabalhador e sua fala, possibilitando que venham para o ambiente empresarial seus atos de comunicação, que, pela falta que fazem, muitas vezes denunciam uma condição de opressão, porque expõem medos e fragilidades. Pela compreensão do enunciado, pela consideração do papel ativo do

⁷¹ Conforme notícia do CERN,/Centro Europeu de Pesquisa Nuclear, disponível em <http://public.web.cern.ch/public>. Acessado em 23/09/2010.

⁷² Estelle Morin desenvolve estudos de campo sobre os sentidos do trabalho em diversos países, pela Business School of University of Montreal. Para a autora, o trabalho faz parte da construção da identidade de um indivíduo e do seu desenvolvimento pessoal. Sua pesquisa não considera o trabalho apenas como um meio de ganhar a vida, mas um processo de criação (MORIN, Estelle e outros, 2007). Atualmente desenvolve pesquisa no Brasil, envolvendo a UFRGS e a FGV/SP.

outro, por perguntas propositivas, no processo de comunicação no trabalho, talvez possamos chegar a uma atuação organizacional mais próxima do viver, da ética e da consciência crítica. Porque, como humanos,

[...] não nascemos somente para as coisas, nem para os Estados, nem sequer para a sociedade, mas para nossos semelhantes. Se fôssemos objetos, somente eles bastariam para nos dar alegria e plenitude: mas como somos sujeitos, isto é, capazes de infinitude simbólica, somente outros sujeitos podem realmente nos bastar e satisfazer-nos. Não encontraremos o sentido de nossas vidas inexplicáveis na acumulação de engenhocas, por mais sofisticadas que sejam, mas na potencialização de relações significativas com os demais seres capazes de compreender os significados e de compartilhá-los conosco, que é o propósito perene da arte, do conhecimento, da compaixão e do amor. O verdadeiro desafio [...] não é o de saber se haverá espaço ou coisas para todos, mas se haverá consciência humana para todos. Um interesse comum baseado na condição única e frágil, mas inventiva que compartilhamos. (SAVATER, 2000).

Construir uma ética complexa implica enfrentar “a ambiguidade e a contradição para religar o circuito de podermos nos auto-regenerar contra os endurecimentos, as escleroses e as degradações. O espírito precisa estar vigilante na luta contínua contra as simplificações” (MORIN, 2005c:196).

Ainda a respeito dos atos de linguagem, e a respeito do movimento interior da fala, que movimenta o mundo e nos estrutura, como sujeitos, a cada momento, Settineri (2002) coloca que “[...] em toda a fala há sempre um endereçamento, e nela está sempre contida uma demanda, de amor ou de reconhecimento, constituindo, enfim, demanda de resposta (SETTINERI, 2002:252).

A compreensão da importância e o profundo entendimento da complexidade deste movimento em espiral, dialógico, impreciso, caótico e fugaz, realizado dezenas de vezes por dia em nosso viver, é paradigmático. Precisamos “compreender a incompreensão” (MORIN, 2005c:116). Negar tal comportamento de ação é deixar que se instale a “esquizofrenização do pensamento, [...] aquilo que impede a comunicação, aquilo que mantém separadas as pessoas e as coisas”(MAFFESOLI, 2007:41). Ou, mais grave ainda, é entregar o discurso a um

universo dramático, solitário, sem que se saiba quem fala, como a personagem de O Inominável, de Samuel Becket, num delírio autista onde a linguagem fala sozinha.

Estamos em movimento, tudo é mutável, provisório, incompleto, imprevisível. Sentimos que o mundo co-evolui, e a vida também. Por isso, necessariamente, precisamos de uma dinâmica organizacional humana, propositiva, que considere o ato criativo e a plenitude nas relações do nosso mundo do trabalho. Talvez esta pesquisa possa ajudar um pouco nisso porque, como nos diz Morin (2007:295), “Nada está definido. Nem o pior”.

9 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Antonio. Comunidades de Prática, uma perspectiva sistêmica. **Revista Nova Formação**, n. 5, junho 2005. Disponível em <http://dspace.feg.porto.ucp:8080> . Acessada em 28 ABR 2009.
- ALENCAR, E. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- AMORIM, Marília. **O pesquisador e seu outro**. São Paulo: Musa Editora, 2001.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2001.
- APPELBAUM, Steven H. **Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development**. In: Management decision. Vol.35, Iss.6, p. 452.London:1997.
- ARAÚJO, Inês Lacerda. **Do signo ao discurso – Introdução à filosofia da linguagem**. São Paulo: Parábola Editorial, 2004.
- ARGYRIS, Chris. **On organizational Learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992(b).
- ARGYRIS, Chris. **Aprendizado de duas voltas**. Revista HSM Management, nov/dez1999.
- ARGYRIS, Chris e outros. **Comunicação eficaz na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ARISTÓTELES. **Metafísica**. Porto Alegre: Ed. Globo, 1969.
- AUGÉ, Marc. **Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. São Paulo: Papyrus, 1994.
- BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BAKHTIN, Mikhail (Volochinov,V.N.). **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Anablume, 2002.
- BAIN & Company. Ferramentas para crescimento. **HSM Management**. Março e Abril de 2004. P. 39 a 46.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da Comunicação Organizacional. In: SCROFERNEKER , Cleusa. **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- BARROS, I. e COOPERRIDER, D. A story of Nutrimental in Brazil: how wholeness, appreciation and inquiry bring out the best human organization. In: **Organization Development Journal**. Vol.18, n. 2, Summer 2000 .
- BARTHES, Roland. **Elementos de semiologia**. São Paulo: Cultrix, 2003.
- BAUER E GASKELL. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro:Vozes, 2005.
- BENVENISTE, Émile. **Problemas de lingüística geral**. Vol I, Campinas, SP: Pontes, 1989.

- BENVENISTE, Émile. **Problemas de lingüística geral**. Vol II, Campinas: UNICAMP, 1995.
- BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto e outros, **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.
- BLACKMORE, Susan. **The meme machine**. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- BORDIGNON, João Alberto. Nutritional S.A: uma empresa em contínua transformação. **Revista FAE Business**, FAE Business School, n.2, junho 2002, p.22-24. Curitiba: UniFAE/PR, 2002
- BORDIGNON, João Alberto. Por que ouvir o funcionário. **Gazeta Mercantil**, 15 junho 2002. Disponível no site www.laticínio.net/noticias.asp. Consultado em 20 SET 2006.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M^a. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CAPRA, F. **O Tao da Física**. São Paulo: Editora Cultrix, 1995
- CAPRA, F. **Sabedoria em comum**. São Paulo: Cultrix, 1988.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CASTAÑON, Gustavo A. Construtivismo e ciências humanas. **Revista Ciências & Cognição**. Ano 02, Vol 05, 2005.
- CASTELLS, M. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia das organizações. In CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, v. I.
- CHANLAT, Jean-François. O ser humano, um ser de palavras. In CHANLAT, Jean-François (Org). **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1996, v. III..
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC, 1998.
- CHEVALIER, Jean e GHEERBRANT, Alain. **Dicionário de símbolos**. Rio de Janeiro : José Olympio Editora, 1995.
- COOK, Scott e YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. In COHEN, Michel. **Organizational learning**, Sage, Ca, 1995.

COOPERRIDER, D.L., WHITNEY, D and STAVROS, J.M. **Appreciative Inquiry Handbooks: the first in serie of all workbooks for leaders of change**. Bedford Heights. Ohio: Lakeshore Communications, 2003.

COOPERRIDER, David e outros. **Manual da investigação Apreciativa: líderes da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COOPERRIDER, D.L. e DUTTON, J. **The organizational dimensions of global change: no limits to cooperation**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

CROSSAN, Mary et al. An organizational learning. In COHEN, Michel. **Organizational learning**, Sage, Ca, 1995.

CRUZ, Dilson Ferreira. Subsídios para uma caracterização do discurso institucional. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo/USP, Ano 5, N. 9, 2. Semestre de 2008, p.130-141.

CURVELLO, João José Azevedo. As bases afirmativas da mudança organizacional. In: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo/USP , Ano 7, No. 12, 1º semestre de 2010, pg.194-197.

DAWKINS, Richard. **The Oxford book of modern science writing**. Oxford, New York: Oxford University Press, 2008.

DAWKINS, Richard . **The Selfish Gene** . Oxford: Oxford University Press, 1989.

DUCROT, Oswald. **O dizer e o dito**. Campinas: Ponte Editores, 1987.

DUCROT, Oswald. **Princípios de semântica lingüística: dizer e não dizer**. São Paulo: Cultrix, 1977.

DUFOUR, Dany-Robert. **Os mistérios da trindade**. Rio de janeiro: Companhia de Freud, 2000.

DURKHEIN, Emile. **Fato Social e divisão do trabalho**. São Paulo: Ática, 2007.

DUTRA, Myriam Cadorin. O uso de si e a emergência da Competência Coletiva. **Dissertação de Mestrado** apresentada ao PPG Ciências da Comunicação, Lingüística Aplicada. São Leopoldo: UNISSINOS, 2005.

ENRIQUEZ, Eugene. Estruturas de legitimidade das organizações, modelos de gestão e ações dos sujeitos individuais e coletivos. In: **Análise das organizações, Perspectivas latinas**. Org. CHANLAT, FACHIN e FISCHER. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

FAITA, Daniel. Análise das práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In SOUZA E SILVA, M.Cecília e FAITA, Daniel, **Linguagem e Trabalho**. São Paulo:Cortez, 2002.

FAITA, Daniel. **Da teoria dos atos de linguagem às teorias dialógicas**. Conferência ministrada na PUC/SP em 15 março 2000.

FAITA, Daniel. **Gêneros do discurso e gêneros de atividade**. Conferência ministrada na PUC/SP em 16 março 2000 (b).

FAITA, Daniel. **Análise dialógica da atividade profissional**. Rio de Janeiro: Imprinta Editora, 2005.

FAITA, Daniel. Interações e atividade. Texto síntese apresentado em **Seminário Internacional de Interações e Linguagem**. São Leopoldo:Unisinos, 2005(b)

FARACO, Carlos A. **Linguagem e diálogo**. Curitiba: Criar Edições, 2003

FAYARD, Pierre. **Le concept de « ba » dans la voie japonaise de la création du savoir**. Rapports d'Ambassade, Ambassade de France au Japon, Juin 2003.

FAYARD, Pierre. Comunidades estratégicas de conhecimento: uma proposta ocidental para o conceito japonês de "Ba". **Revista Famecos** n.21, agosto 2003, trad. Alsones Balestrin. Porto Alegre, Brasil.

FAYARD, Pierre. **O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento**. Porto Alegre : Bookmann, 2009.

FERRATER-MORA, José e outros. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Loyola, 2001.

FREITAS, L; MORIN, E. e NICOLESCU, B. **Carta da Transdisciplinaridade**. Arrábida, 1994.

FREITAS, S. e GARCIA, M. Comunicação e paixão nas organizações. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo/USP, Ano 5, N. 9, 2. Semestre de 2008, p.118-129.

FREUD, Sigmund. **Psicologia das massas e análise do eu**. In Obras Completas, Rio de Janeiro: Imago, 1976, volume XVII.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-François (org). **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. Vol I. São Paulo: Atlas, 1996.

HALLIDAY, Tereza. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Org.: KUNSCH, M. São Paulo: Saraiva, 2009. Vol. 2, p.23-52.

HERZOG, Ludger Teodoro. Aproximación a la ventaja competitiva com base em los recursos. **Boletín de Estudios Economicos**, Vol.LVI, n.172, abril 2001.

HOLANDA, Lucciano e outros. As redes de cooperação como mecanismo de aprimoramento de processos de cooperação. **Revista Gestão Industrial**: Universidade Federal do Paraná, 2006, v.02, no. 3, p.61-74.

HUME, David. **Investigação sobre o entendimento humano**. In: Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1973, volume XXIII.

HUME, David . **De la naturaleza humana**. Livro II – Das Paixões. Madrid: Editora Nacional, 1981.

HUMMELS, Harry e LEEDE, Jan de. Teamwork and Morality: Comparing Lean Production and Sociotechnology. In: **Journal of Business Ethics**. Netherlands, 2000.

IASBECK, Luiz Carlos. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Org.: KUNSCH, M. São Paulo: Saraiva, 2009. Vol. 2, p.7-29.

JAPIASSU, Hilton. A atitude interdisciplinar no sistema de ensino. Revista **Tempo Brasileiro**, v 108, p.83-94, jan./mar. Rio de Janeiro, 1992.

KAPLAN, Robert e NORTON, David . **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZEMBACH e SMITH. Equipes de alta performance. In: BOYETT, Joseph e outro. **O guia dos gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LIPPMANN, Walter. **La opinión pública**. Madrid: C de Langre, 2003.

LOMMEL, Andreas. **A arte pré-histórica e primitiva**. São Paulo: Editora Expressão e Cultura, 1966.

LUPASCO, Stéphane. **O Homem e suas três éticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1986.

MACIEL , Rubens. Experiências psíquicas do homem à espera da paternidade. Tese de Doutorado. **Faculdade de Saúde Pública**, USP. Disponível em <http://www.fsp.usp.br/files/4/4/041205232010/>.

MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 2005.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** São Paulo: Paulus, 2004.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008

MARCUSCHI, Luiz Antônio. Do código para a cognição: o processo referencial como atividade criativa. **Revista Veredas**, UFJF, março 2003.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. Atos de referenciação na interação face-a-face. In: **Cadernos de Estudos Linguísticos**. Campinas:UNICAMP, n.41, 2001.

MARTINI, Franck. Sujets em travail – histoires de rencontres.In: SCHWARTZ, Yves (org). **Reconnaissances du travail: pour une approche ergologique**. Paris: PUF, 1997.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem em e educação e política**. Belo Horizonte:Ed. UFMG, 2009.

MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2007.

MINARDI, Fábio Freitas. Meio Ambiente do Trabalho. Curitiba:Juruá, 2010.

MOITA LOPES, Paulo. A transdisciplinaridade é possível em lingüística aplicada? In SIGNORINI, Inês; CAVALCANTI, Marilda org. **Lingüística aplicada e transdisciplinaridade**. Campinas: Mercado de Letras, 1998.

MOLDER, Maria Filomena. **A Metamorfose das Plantas**. Lisboa: Imprensa Nacional, 1993.

MOLDER, Maria Filomena. **O Pensamento Morfológico de Goethe**. Lisboa : Imprensa Nacional, 1995.

MONDADA, Lorenza e outros. **Referenciação**. São Paulo: Contexto, 2003.

MONDADA, Lorenza. **Rua**. Campinas. 1997.

MONDADA, Lorenza e DUBOIS, Daniéle. Construção dos objetos de discurso e categorização: uma abordagem dos processos de referenciação. In CAVALCANTE e outros. **Referenciação**. São Paulo: Contexto, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. La nueva comunicación. **Revista Complejidad**, Año 1, n. 1, setembro / novembro. 1995.

MORIN, Edgar. **O método 1: a natureza da natureza**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1977.

MORIN, Edgar. Por uma reforma do pensamento. In: **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. PENA-VEJA, A; NASCIMENTO, E.P. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

MORIN, Edgar e LE MOIGNE, Jean Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000a.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: **Para navegar no século XXI. Tecnologias do imaginário e cibercultura**. Org. MARTINS, Francisco e SILVA, Juremir Machado. Porto Alegre: Sulina, 2003.

MORIN, Edgar. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005b.

MORIN, Edgar. **O método 6: a ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005c.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005d.

MORIN, Estelle e outros. O trabalho e seus sentidos. **Revista Psicologia e Sociedade**, vol.19, Porto Alegre, 2007.

MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. São Paulo: José Olympio, 1990.
- MOTOMURA, Oscar. Gestão do invisível. **Revista Exame**, pp.28-29. São Paulo: Ed.Abril, maio de 1999.
- NICOLELIS, Miguel. O mapeamento do cérebro. **Folha on line**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ciencia/ult306u578473.shtml>. Acesso em 14 março 2010.
- NICOLESCU, Basarab. **O manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: USP/TRIOM, 1999.
- NOUROUDINE, Abdallah. Risco e atividades humanas: acerca da possível positividade aí presente. In: FIGUEIREDO e outros (orgs). **Labirintos do trabalho**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004.
- NONAKA, I., KONNO, N., The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, vol 40, n o. 3, spring, 1998.
- NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge. **Organizational Science**, 1994.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. La organizacion creadora de conocimiento. In: VARGAS, **Revista Contaduría y Administración**, n.199, 2000.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OSTROWER, Fayga. **A sensibilidade do intelecto**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PEDLER, M. **Action Learning in Practice**. Hampshire: Gower, 1997.
- PENFIELD, Wilder. **O mistério da mente**. São Paulo: Editora Ateneu, 1983.
- PERELMAN, Chaim. **Tratado de argumentação: a nova retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- PERELMAN, Chaim; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da argumentação**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- PERROW, C. Small-Firm Networks. In: Nohria, N.; Eccles, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PLATÃO. **Górgias**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1989.
- PRIBRAM, Karl. The implicate brain. In: HILEY and PEAT. **Quantum implications: essays in honour of David Bohm**. Routledge, 1987.
- PRIGOGYNE, Ilya. **O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza**. São Paulo: UNESP, 1996
- PUTNAM, Linda. Organizações e seus aspectos sutis. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo/USP, Ano 5, N. 9, 2. Semestre de 2008, p. 219-226.

RAMACHANDRAN, Vilayanur. The neurons that shaped civilization. **TED India 2009**, Ideas Worth Spreading. Posted Jan 2010. Disponível em http://www.ted.com/talks/ve_ramachandran.. Acesso em 03 MAR 2010.

REALE, Giovanni. **Metafísica, ensaio introdutório**. São Paulo: Ed. Loyola, 2005.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental constitutiva. In: **Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: USP/ECA/GESTCORP, Ano 1, n.1, Agosto de 2004.

ROMAN, Artur R. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In KUNSCH, Margarida (Org.) **Comunicação Organizacional**, São Paulo: Saraiva, 2009, vol 2.

RUAS, Roberto e ANTONELLO, Cláudia. Formação gerencial: pós graduação lato-sensu e o papel das Comunidades de Prática. **RAC/Revista de Administração Contemporânea**, v.9, no. 2, Abril-Jun 2005.

SABEL, C. Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: Coleman, J.; Bourdieu, P. **Social theory for a changing society**. Boulder: Westview Press, 1991.

SALERNO, Mário Sérgio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SALOMÃO, Maria Margarida. Razão, realismo e verdade: o que nos ensina o estudo sociocognitivo da referência. In KOCH, Ingedore Villaça e outros. **Referenciação e discurso**. Org. São Paulo:Contexto, 2005.

SANDBERG, J. The constructions of social constructionism. **Invisible Management**, 1999.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **The Academy of Management**. V.43, n.1, Feb. 2000.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Review**, New York, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000a.

SANDBERG, J. e DALL'ALBA, G. Re-framing competence development at work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R. PILLAY, H. **Improving workplace learning: emerging international perspectives**. Nova York: Nova Science Publishers, 2006. p. 107-121.

SANDBERG, J. e TARGANA, A. **Managing understanding in organizations**. London:SAGE, 2007.

SANTOS, Boaventura Souza. **A crítica da razão indolente**. São Paulo:Cortez, 2000.

SAVATER, Fernando. Ensaio. **Diário El País**. Madrid, Espanha, dezembro 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio,2001.

SCHWARTZ, Y. **Reconnaisances du travail: pour une approche ergologique**. Paris: Puf, 2001.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. Tradução: Alain P. François. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas: Unicamp, 1998, vol. 19 n.65. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php.script>

SCHWARTZ, Y. Le langage em travail. In: Schwartz, Y & Durive, L. (org). **Travail et ergologie: entretiens sur l'activité humains**. Toulouse, Octarés, 2003.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO e outros (orgs). **Labirintos do trabalho**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Os (Des) Caminhos da comunicação na implantação do Programa de Qualidade Total da universidade brasileira**. Educação Brasileira, Brasília: Vol.23, n.46. p.75-91, junho 2001. Disponível em WWW.inep.gov.br/pesquisa, acessado em 15 junho 2009

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis". In MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: 2010, Vol. 2, p.185-197.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter e outros. **Presença**. São Paulo: Cultrix, 2007.

SERVA, Maurício. O Paradigma da Complexidade e a análise organizacional. **RAE, Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV, 1992.

SETTINERI, Francisco F. Quando falar é tratar: o funcionamento da linguagem na interpretação psicanalítica In: SCHAFFER e outros. **Aventuras do Sentido**. Porto Alegre: EDIPUC, 2002.

SHELDRAKE, Rupert. **A new science of life: the hypothesis of morphic resonance**. Rochester, Vermont: Park Street Press, 1995.

SHELDRAKE, Rupert. **A sensação de estar sendo observado**. São Paulo: Cultrix, 2003.

SHELDRAKE, Rupert. **A presença do passado**. Lisboa: Piaget Divisão Editorial, 2004.

SHELDRAKE, Rupert. Mind, memory, and archetype morphic resonance and the collective unconscious. **Psychological perspectives**. Spring 1987. 18(1) 9-25 . Disponível em <http://www.sheldrake.org/papers>. Acesso em 28 MAI 2009.

SHELDRAKE, Rupert. Society, spirit & ritual: morphic resonance and the collective unconscious. **Psychological perspectives**. Fall 1997, 18(2), 320-331. Disponível em <http://www.sheldrake.org/papers>. Acesso em 02 JUN 2009.

SHELDRAKE, Rupert. Extended Mind, Power, & Prayer: Morphic Resonance and the Collective Unconscious. **Psychological Perspectives** (Spring 1998), 19(1) 64-78.

Disponível em <http://www.sheldrake.org/papers/Morphic/part3.html>. Acesso em 02 JUN 2009.

SIGNORINI, Inês; CAVALCANTI, Marilda. **Linguística aplicada e transdisciplinaridade**. Campinas: Mercado de Letras, 1998.

SILVEIRA, Nilse da. Jung, vida e obra. São Paulo: Editora Paz e Terra: 2007.

SILVA, Juremir Machado da. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa. **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SILVA, Juremir Machado da. Apresentação. **O que pesquisar quer dizer**. Porto Alegre: Meridional, 2010.

SOUZA, Yeda Swirski. Semântica argumentativa e análise da produção de sentido nas organizações. In: **Revista Letras de Hoje**. Porto Alegre: EDIPUC. V.34, n.2, junho 1999.

SROUR, Robert. O lugar das organizações. In: Srour, Robert. **Poder, ética e cultura nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Marlene. Discurso e trabalho: uma proposta de intervenção. In: BARBISAN, L. B; FLORES, V. (orgs.). Estudos sobre enunciação, texto e discurso. **Revista Letras de Hoje**. Porto Alegre: EDIPUCRS. v. 36, n. 4, dezembro de 2001.

VARONA, Federico. Todavía es posible soar. Teoria Apreciativa e Comunicación Organizacional. In: **Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: USP/ECA/GESTCORP, Ano 1, n.1, Agosto 2004.

VARONA, Federico. La investigación Apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio em lãs organizaciones. In: **Segundas Jornadas sobre Nuevos Enfoques de La Gestion de RRHH em Las Administraciones Públicas**. Palácio Congressos Europa. Vitória-Gasteiz, 21,22 e 23 junio 2006.

VARONA, Federico. **La investigación Apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI**. Barranquilla, Colômbia: Ediciones Universidad Del Norte/UNINORTE, 2009.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papirus, 2002.

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes Editora Ltda, 1989.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 357-381, 1993.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. and SUTCLIFFE, K. **Managing the unexpected**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

WEIL, Pierre e outros. **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. São Paulo: Summus, 1993.

WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

YIN, Robert K. **Planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.

WHEATLEY, Margareth. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 2005.

WHEATLEY, Margareth, KELLNER-ROGERS, Myron. **Um caminho mais simples**. São Paulo: Cultrix. 1996.

WILBER, Ken. **O paradigma holográfico e outros paradoxos**. São Paulo: Cultrix, 2001.

WILSON, Edward. **Da natureza humana**. São Paulo: Editora da USP, 1981.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE PESQUISA ENTREVISTAS EPISÓDICAS/NARRATIVAS COM DIRETORES E EMPREGADOS DA NUTRIMENTAL

FASE 1 – Preparação das entrevistas

- Entrevista piloto com Diretor da Nutrimental e Gerente de RH.
- Estruturação de documento de solicitação oficial de pesquisa.
- Estruturação de termo de compromisso e confidencialidade.
- Investigação sobre o evento inicial de IA, em setembro de 1997, e leitura de textos redigidos pelo mentor da ideia, Dr. Rodrigo Loures.

FASE 2 – Introduzindo a lógica da entrevista

- Apresentação do pesquisador, da pesquisa de Comunicação e agradecimento. Informações sobre gravação, sigilo e ética.
- Apresentação dos participantes – anotação na folha de dados.
- Avisar que nesta entrevista eu irei lhes pedir várias vezes que contem situações em que tiveram certas experiências com IA, a partir (ou não) da experiência marcante de IA em setembro de 1997.
- Mostrar uma linha de tempo de 1997 a 2010 e checar outros eventos importantes de Investigação Apreciativa.

FASE 3 – Concepção do entrevistado sobre o tema/biografia em relação a ele

- O que significa IA para vocês? O que vocês associam e relacionam a palavra Investigação Apreciativa?
- Quando vocês olham para o passado, qual foi a primeira experiência que tiveram com a IA? Podem falar sobre isso?
- Qual foi a experiência mais significativa com a IA?
- Há alguma situação em que vocês se sentem particularmente bem com a IA?

FASE 4 – O sentido que o assunto tem para a vida cotidiana do entrevistado

- Poderiam, por favor, me dizer como foram seus dias de ontem/ante-onde/nesta semana, e onde e quando a IA teve algo a ver?
- Se vocês examinam sua vida profissional vocês têm a impressão que os conceitos e valores da IA hoje desempenham um papel maior do que no início, quando tomaram contato oficialmente com a ferramenta/método/filosofia? Poderiam, por favor, me contar uma situação em que a IA ocupa, atualmente, mais espaço que antigamente?

- Se olhar para a casa de vocês, dá para perceber uma certa “contaminação” ou influência de aspectos da IA na vida cotidiana fora da empresa? Poderiam me contar uma situação que seja um exemplo disso?

FASE 5 – Enfocando as partes centrais do tema em estudo

- Mostrar vídeo de comunidade natural e comentar rapidamente.
- É possível dizer que a IA pode possibilitar/facilitar saltos criativos para a construção de soluções para o trabalho/vida? Sim/não? Como isso se dá, já que o movimento acontece a partir de ações como descobrir, sonhar, desenhar e executar? Isso é natural no cotidiano?
- É possível ver se este modo (descobrir, sonhar, desenhar, executar), mesmo não sendo em reuniões oficiais para isso, interfere numa evolução ou não, no trabalho entre grupos diferentes? O que vocês fazem em relação a isso? Como percebem isso?

FASE 6 – Tópicos gerais mais relevantes que podem evidenciar relações mais abstratas.

- Na sua opinião, quem é o responsável por viver/praticar a IA no dia a dia da empresa? Quem é capaz de assumir esta responsabilidade ou, quem deve assumi-la?
- Que desenvolvimentos vocês esperam nesses aspectos falados (a IA e a sua influência no comportamento/comunicação) num futuro próximo? Por favor, imaginem estes desenvolvimentos e descrevam alguma situação, para mim, que exemplifique.

FASE 7 – Avaliação e conversa informal

- O que não apareceu na entrevista que lhe teria dado uma oportunidade de mencionar seu ponto de vista?
- Houve algo que lhe trouxe algum desconforto/aborrecimento durante a entrevista?
- Registrar impressões da sessão de conversas episódicas, juntando a informação coletada nos protocolos curtos distribuídos para preenchimento, que consideram:
 - Data da entrevista
 - Lugar da entrevista
 - Duração da entrevista
 - Gêneros dos entrevistados
 - Idades dos entrevistados
 - Profissões dos entrevistados
 - Tempo de trabalho na Nutrimental
 - Campo de trabalho na Nutrimental
 - Onde nasceu e viveu
 - Número de filhos
 - Idade dos filhos
 - Gênero dos filhos
 - Peculiaridades da entrevista