

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS – MESTRADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM LEITURA E COGNIÇÃO**

Mara Luiza Machado Idalencio Abatti

**NARRATIVA E LEITURA: TRANSFORMAÇÕES
COGNITIVO-AFETIVAS NO MUNDO SOCIOECONÔMICO**

Santa Cruz do Sul, março de 2011

Mara Luiza Machado Idalencio Abatti

**NARRATIVA E LEITURA: TRANSFORMAÇÕES
COGNITIVO-AFETIVAS NO MUNDO SOCIOECONÔMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Letras – Mestrado, Área de Concentração Leitura e Cognição, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Letras.

Orientadora: Prof.^a Dr. Nize Maria Campos Pellanda

Santa Cruz do Sul, março de 2011

A119n Abatti, Mara Luiza Machado Idalencio

Narrativa e leitura : transformações cognitivo-afetivas no mundo socioeconômico / Mara Luiza Machado Idalencio Abatti. – 2011.

107 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2011.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Nize Maria Campos Pellanda.

1. Narrativa (Retórica). 2. Análise do discurso narrativo. 3. Autopoiese. 4. Complexidade. I. Pellanda, Nize Maria Campos. II. Título.

CDD: 808.3

Bibliotecária responsável: Luciana Mota Abrão - CRB 10/2053

Mara Luiza Machado Idalencio Abatti

**NARRATIVA E LEITURA: TRANSFORMAÇÕES
COGNITIVO-AFETIVAS NO MUNDO SOCIOECONÔMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Letras – Mestrado, Área de Concentração Leitura e Cognição, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Letras.

Orientadora: Prof.^a Dr. Nize Maria Campos Pellanda

Dr. Nize Maria Campos Pellanda

Professora Orientadora

Dr. Moacir Fernando Viegas

PPGEdu – UNISC

Dr. Vera Teixeira de Aguiar

PUC - RS

Cipriano Algor, para onde vais?
(José Saramago)

Não, não tenho caminho novo. O que tenho de novo é o jeito de caminhar. Aprendi (o caminho me ensinou) a caminhar cantando como convém a mim e aos que vão comigo. Pois já não vou mais sozinho.
(THIAGO DE MELLO)

RESUMO

Este trabalho foi construído através de um entrelaçamento de fios teóricos sobre o paradigma da complexidade e fios empíricos, que foram construídos a partir da leitura da narrativa *A Caverna* de José Saramago. A problemática da pesquisa constituiu-se na indagação sobre como a leitura da narrativa *A Caverna*, de José Saramago, e as autonarrativas produzidas pelos leitores poderiam contribuir para o autoconhecimento de seus sujeitos. Minha hipótese é de que a leitura dessa narrativa vista pelo prisma da atividade de leitura desencadeia processos cognitivos/afetivos, o que contribui para a compreensão do modo de agir do sujeito-leitor no mundo socioeconômico. A complexidade veio para atuar em todas as áreas e defende a análise do todo, considerando relevantes todas as partes que o formam. Sendo o sujeito humano complexo é necessário considerá-lo ao mesmo tempo inteligência, afetividade e subjetividade, não limitando sua vida às fronteiras das empresas. Levando-se em consideração também sua unidade e, na relação com os demais, a combinação bio-psicossocial que distingue uma das outras sem separá-las da visão global do ser humano. Compreendo, então, a importância de se contestar e interrogar a concepção instrumental e adaptativa que certas teorias concebem do sujeito. Atualmente todas as áreas estão procurando tornar compreensível a experiência humana e observar cada vez mais sua complexidade, suas dimensões cognitivas e subjetivas. O ser humano passa a ser visto como sujeito e não objeto da ação. O paradigma adotado para tecer essa pesquisa está intrinsecamente ligado ao processo de experimentação do cognitivo/subjetivo. Essa pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional do setor alimentício, na região da campanha, no estado do Rio Grande do Sul. Foram executadas atividades como leitura, diálogo e a construção de autonarrativas orais e escritas, no âmbito de um estudo de caso com uma amostra de cinco sujeitos de pesquisa. Os sujeitos pesquisados eram coordenadores e líderes de setores. Nesta pesquisa desencadearam complexificações cognitivas visíveis, como uma motivação para relacionar a leitura da narrativa com as suas próprias narrativas. Foram notáveis as transformações afetivas, a elevação da autoestima, sentimentos de interação e respeito, além de demonstração de interesse em falar e escutar uns aos outros.

Palavras –chave: *Autopoiesis*. Complexidade. Redes. Narrativa. Autonarrativas

ABSTRACT

This work was constructed through a tangle of wires on the paradigm of theoretical complexity and empirical wires, which were constructed from reading the narrative *The Cave* by Jose Saramago. The research problem consisted in asking how to read the narrative *The Cave*, Jose Saramago, and produced by autonarrativas readers could contribute to self-knowledge of their subjects. My hypothesis is that reading that narrative seen through the prism of reading activity triggers cognitive processes / affective, which contributes to understanding the ways of the subject-reader in the socioeconomic world. The complexity came to work in all areas and supports the analysis of the whole, considering all relevant parties that form it. As the human subject complex is necessary to consider it at the same time intelligence, emotion and subjectivity not limited to the borders of his life companies, taking into account also its unity and in relationship with others, the combination distinguishes a bio-psychosocial the other without separating them from the global vision of human beings. We understand, then, the importance of challenge and question the instrumental and adaptive certain theories conceive of the subject. Currently, all areas are looking to make sense of human experience and observe their increasing complexity, cognitive and subjective dimensions. The human being is seen as subject and not object of the action. The paradigm adopted for weaving this research is intrinsically linked to the process of trial of cognitive / subjective. Have performed activities like reading, dialogue and building autonarrativas oral and written, in a case study with a sample of five study subjects triggered complexifications These cognitive visible as a motivation to relate the reading of the narrative with their own narratives . Notable changes were affective, high self-esteem, feelings of respect and interaction, and demonstration of interest in talking and listening to each other.

Keywords: Autopoiesis. Complexity. Networks. Narrative. Auto Narrative.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Registro de sujeitos de pesquisa sobre conhecimento prévio dos sujeitos – previsões subjetivas sobre o título da narrativa <i>A caverna</i>	60
FIGURA 2 – Subjetivação-grupo-narrativa – interação: “Desafiador, adoro um desafio, gosto muito de aprender”. Declaração de D1	61
FIGURA 3 - a inscrição corporal – forma reta- demonstra que a participante não acoplou ainda com o grupo. “Procuo não deixar transparecer, mas tem vezes em que não consigo, pois sou uma pessoa que estou sempre feliz, quando estou cansada ou triste, até mesmo preocupada todos notam...Isso vai ser desafiador”. Declaração de L2	61
FIGURA 4 – na leitura da inscrição do corpo, no ato de abaixar a cabeça e sorrir para o livro pode ser um indício de que pensa que não sentirá prazer em ler um livro literário. “E se eu não sentir nada ao ler o livro?” Declaração de V1	62
FIGURA 5 - Quadro desenhado pela participante D1 . Relatou que eu trouxe conhecimento para que eles interagissem, dialogassem e percebessem os degraus de suas vidas e dos saberes.....	65
FIGURA 6 - Todos concentrados em suas autonarrativas: mãos e mentes conectadas	71
FIGURA 7 - Acoplamento com a narrativa – participante realiza sua cognição com a leitura e faz emergir seu mundo na autonarrativa.....	76
FIGURA 8 - Os olhos atentos para o livro e para sua autonarrativa e a boca entreaberta são inscrições corporais que identificam o interesse e o desafio de entender a personagem diante de sua expectativa profissional.....	79
FIGURA 9 - O “abraço”: harmonia de viver e interagir na Biologia do Amor.....	83
FIGURA 10 - Transformações afetivas no acoplamento sujeito-narrativa-autonarrativa.....	87
FIGURA 11 - “Mara, tem certeza que acabou? Não queremos que termine! Queremos a leitura de outras narrativas”.	93
FIGURA 12 - Transformações afetivas no acoplamento sujeito-narrativas-grupo. Convivência na Biologia do Amor contribui para uma inteligência coletiva.....	95
FIGURA 13 - Mostra o acoplamento estrutural. Momento de escrita das autonarrativas.....	95
FIGURA 14 - Momento de alegria. Pesquisa concluída com notícias boas: “O Recursos Humanos irá organizar uma biblioteca para que os sujeitos tenham acesso à leitura”. Morin (2001) diz: “É preciso reintegrar o homem na complexidade de sua existência”.....	96

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 DO TEAR MANUAL À INTERNET	10
1.1 Trabalho: construtor da sociedade	10
1.2 A Indústria nos tempos modernos	12
1.3 A história da industrialização brasileira	14
1.4 Revolução industrial: uma nova etapa na relação homem/mundo	15
1.5 Marcas nas Organizações contemporâneas	18
2 A IMPORTÂNCIA DA COMPLEXIDADE NO PENSAR CONTEMPORÂNEO.....	23
2.1 O modelo cartesiano e a visão fragmentada do conhecimento	23
2.2 Teoria sistêmica: a percepção do mundo como uma rede integrada	27
2.2.1 Rede de relacionamento e <i>autopoiesis</i>	28
2.3 A atuação do pensar contemporâneo	32
2.4 Complexidade e seus princípios.....	33
3 NARRATIVA NA EMPRESA: A SUBJETIVIDADE NECESSÁRIA	36
3.1 Eterno diálogo da razão com a emoção/afetividade	36
3.1.1 Narrativa: conhecimento e linguagem	38
3.1.2 Construção de um ambiente de integração e sinergia	40
3.2 A narrativa desencadeia ação e gera ideias	41
3.3 A literatura fio-condutor ao conhecimento e à subjetividade	45
3.4 <i>A caverna</i> : questionamento do sujeito	46
4 METODOLOGIA	55
4.1 “Estudo de caso” na empresa	55
4.2 Autonarrativas: linguagem construída na teia da vida	57
4.3 Geração de dados e informações procedimentos de campo.....	58
4.3.1 Redes sociais: narrativa e sujeitos tecendo conhecimento e afetividade.....	59
4.3.2 A obra <i>A caverna</i> entra em cena - Gerador de dados: conhecimento prévio....	60
4.3.3 Gerador de dados: autonarrativas (leitura e realidade)	63
4.3.4 Autonarrativas – <i>A caverna</i> como metáfora	69
4.3.5 Gerador de dados: filmagem (vídeo)	85
5 DIALOGANDO COM O EMPÍRICO E O TEÓRICO	89
5.1 Percepção global dos pesquisados através das autonarrativas	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	100
ANEXO A – Modelo de Termo de Consentimento.....	106
ANEXO B – Roteiro de Entrevista.....	107

INTRODUÇÃO: RECONSTRUINDO O EQUILÍBRIO

Vivemos em um mundo repleto de questionamentos, e esses são extremadamente necessários, pois são as perguntas que movem o mundo e delas emerge o conhecimento. Penso e acredito na necessidade de uma mudança paradigmática, que fuja dos moldes do pensamento lógico-cartesiano e que nos possibilite ampliar a visão e abraçar conceitos que compreendam o ser humano como um todo com sua razão e emoção. Isso porque o ser humano é constituído por essas duas partes que parecem ser antagônicas, porém se complementam. O objetivo maior deste trabalho é identificar e analisar as transformações cognitivo-afetivas que podem emergir do *acoplamento estrutural*: sujeito e texto ou narrativa através da leitura. Considero a leitura como um processo dialógico que envolve quem lê, o autor e as personagens que atuam no texto. Dentro das problemáticas abordadas pela narrativa, optei por focar a condição do ser humano diante do dilema existencial, apresentado como a dificuldade de adaptação às situações distintas a que os personagens, e nós mesmos, estamos expostos na contemporaneidade.

Foram contemplados os conceitos complexos como *autopoiesis* de Humberto Maturana e Francisco Varela, o fenômeno da complexidade de Edgar Morin (oriundo dos pressupostos do paradigma da complexidade), como também os pressupostos teóricos da Biologia do Amor de Humberto Maturana. Através desses fios condutores analisei os processos cognitivos de forma complexa, integrando: emoção, autonomia, afeição e afecção no ato de ler, observando a construção do conhecimento-sujeito no processo de (auto) experimentação, levando em conta a leitura como uma perturbação externa, que exige do sujeito um reequilíbrio constante.

Por meio da leitura, do diálogo e do questionamento diagnostiquei transformações afetivas: autoestima, autonomia e, concomitantemente, uma rede de relações, interações com outros leitores e autores literários. Com o constante crescimento tecnológico e informativo em que estamos envolvidos, necessitamos urgente do resgate da subjetividade.

Sendo assim, procurei problematizar se a leitura da narrativa, as autonarrativas produzidas e a busca do pensamento complexo poderiam contribuir para que os profissionais atuassem como sujeitos da construção do autoconhecimento e da inteligência coletiva. Acredito que a mudança para um novo paradigma, para o pensamento complexo, acarretará na possibilidade de se conhecer o ser humano como um todo, capaz de criar relações e de ascender-se socialmente com elas. A complexidade auxilia a observar o sujeito-objeto levando em conta que: eu (nós) estou (amos) no objeto e o objeto está em mim (nós). Portanto eu atuo sobre o objeto e o objeto atua em mim. Assim afirma Morin (2005, p. 15), “a complexidade é um tecido”, e complexo “é o que é tecido junto”.

Para a consecução dos objetivos dessa proposta de pesquisa, este trabalho está estruturado em 4 capítulos.

No capítulo I acompanho a evolução ocorrida na história da indústria, abordo desde a pré-indústria até a Revolução Industrial. Faço um pequeno panorama das principais características dessa revolução e procuro observar as mudanças que ocorreram no ser humano e na nova sociedade.

No capítulo II apresento a revisão teórico-empírica que visa a sustentar a proposta metodológica e a análise desse estudo.

No capítulo III abordo a obra *A caverna* como dispositivo que possibilita a interação, desencadeia ação e gera novas ideias. Neste trabalho não pretendo fazer uma análise minuciosa da narrativa, o que pretendo é tê-la como um instrumento de interação.

No capítulo IV, visando criar condições favoráveis para o entendimento desse estudo e a percepção da narrativa como um dispositivo que transforma o cognitivo/afetivo do leitor, apresento o contexto da investigação, bem como a metodologia adotada. Apresento os geradores de dados e enfoco as reações/percepções dos pesquisados a cada leitura dos capítulos da narrativa e a cada autonarrativa produzida.

Destaco as etapas de desenvolvimento da investigação retornando sempre às teorias abordadas.

Por fim, no capítulo V, descrevo as percepções resultantes do efeito dessa narrativa sobre os leitores. Realizo um entrelaçamento teórico com base nas teorias apresentadas com as reações/percepções dos pesquisados.

1 DO TEAR MANUAL À INTERNET

Neste capítulo apresento um panorama sobre a situação sociocultural da indústria, desde os primórdios da industrialização, até chegar à contemporaneidade. Considero necessária essa etapa para que haja um melhor entendimento sobre a situação histórica industrial e que possa esclarecer e auxiliar na construção da compreensão da narrativa e também das percepções/autonarrativas dos participantes. A compreensão de que a indústria atual é, ao longo dos anos, fruto de transformações na interação interpessoal, dá ao leitor um dispositivo para compreender a narrativa e observar os comportamentos que as personagens apresentam em relação às mudanças oriundas da contemporaneidade.

Portanto, abordo algumas características do panorama evolutivo da história em torno das organizações, sem a pretensão de um levantamento histórico minucioso.

1.1 Trabalho: construtor da sociedade

O trabalho e a linguagem são anteriores à construção da sociedade. O ser humano, desde tempos imemoriais, já se utilizava do trabalho para garantir sua subsistência. O trabalhador pré-histórico inovou quando utilizou uma haste de veado para abrir os primeiros sulcos na terra. Como se vê, para sobreviver, o homem, desde o alvorecer da cultura humana, já desenvolvia algumas técnicas. Com o passar dos tempos, o homem foi aperfeiçoando seus métodos de sobrevivência.

A economia pré-industrial, composta pelas economias primitiva e agrícola, baseava-se na extração de recursos provenientes do meio ambiente. Segundo Canêdo (2009), a produção dos bens necessários ao dia-a-dia era feita manualmente. Essa foi a fase do artesanato e da manufatura, que se estendeu desde a antiguidade até a Revolução Industrial, iniciada no século XVIII.

O sistema de produção familiar da época era a unidade industrial típica do artesão, que era dono de sua oficina e de seus utensílios de trabalho. Os trabalhadores viviam na mesma casa e faziam parte da vida do patrão, até se

aperfeiçoarem e adquirirem o grau de mestre. Esse trabalho era considerado de alta qualidade e proporcionava *status* social.

Com o surgimento das grandes navegações, o comércio ampliou-se. Houve um aumento considerável de vendas fazendo com que os artesãos comesçassem a negociar com os mercadores. Em seguida surgiram as manufaturas que eram os locais em que se reuniram os artesãos técnicos, mas a gestão era reservada ao comerciante-empresário. Estava em vigor, também na época, outro sistema chamado de produção domiciliar. Nele o artesão trabalhava em seu domicílio, para um patrão mediante um salário. O artesão estava sob a direção das operações técnicas e não estava submetido ao empresário.

A produtividade aumentou por causa da divisão social do trabalho e cada trabalhador começou a realizar apenas uma etapa na elaboração do produto.

Na era pré-industrial e na era industrial novas ideias de regras e responsabilidades foram impostas mudando os sistemas feudais, inerentes ao cultivo da terra.

O processo de industrialização intensificou-se após o surgimento da primeira máquina a vapor, desenvolvida pelo escocês James Watt (1765 e 1775). Surgiram as fábricas e grande parte dos trabalhos realizados em casa, que eram contratados por um fabricante, desapareceu. Assim consolidou-se a Revolução Industrial.

Nessa segunda metade do século XVIII, diversos inventos revolucionaram as técnicas de produção. Alguns historiadores acreditam que a Revolução Industrial começou em 1733 com o desenvolvimento da lançadeira volante, criada por John Kay. O instrumento, adaptado aos teares manuais, aumentou a capacidade de tecer.

Com o desenvolvimento da civilização e dos povos novas necessidades começaram a serem buscadas. É dentro desse pensamento que surgem as Indústrias na Revolução Industrial. Um dos aspectos importantes da Revolução Industrial foi o aumento da capacidade de transformação da natureza, por meio da utilização de máquinas movidas pela queima de carvão mineral, o que possibilitou o aumento da produção de diversos bens, multiplicando o lucro de muitos países.

A Revolução Industrial trouxe uma radical transformação no caráter do trabalho: a separação entre os trabalhadores e os meios de produção.

1.2 A indústria nos tempos modernos

A história do trabalho que se conhece emergiu com a escravatura em que os trabalhadores eram considerados como coisa e não como seres humanos. Posterior a essa consideração surgiu a modalidade de trabalho chamada servidão. Nessa modalidade o trabalhador passou de estado de coisa para ser visto como pessoa, mas sem autonomia nem liberdade. Eram homens com condições históricas específicas, que lhes tiravam o direito de reclamar e, mais ainda, eram impedidos de sonhar.

Com o advento da Revolução Industrial ocorreram mudanças significativas nas relações trabalhistas. O trabalho que antes era realizado manualmente deixou de assim o ser devido o surgimento das máquinas de tear, de fiar e de vapor.

Foi só após essa revolução que a sociedade capitalista assumiu seus contornos definitivos. A instalação das fábricas próximas ao centro urbano atraiu um significativo número de camponeses, que abandonaram o campo pela promessa de prosperidade associada ao crescimento do comércio na zona rural. Devido a isso, essa revolução marcou também as transformações sociais ao consolidar a passagem da sociedade rural para a sociedade urbana. Uma marcante transformação foi que os homens, as mulheres e as crianças passaram a viver somente para o trabalho.

A Revolução Industrial transformou completamente a estrutura da sociedade. Algumas de suas características foram: o surgimento da fábrica que substituiu o sistema de produção doméstica, a fábrica que passou a concentrar em um mesmo local de trabalho grande quantidade de pessoas, a substituição das ferramentas pelas máquinas e da energia humana pela energia motriz, a utilização do salário como forma de pagamento e o surgimento de duas classes sociais, a burguesia industrial e o proletariado.

A industrialização espalha-se pelo mundo (1850 a 1900), chegando a outros países. Com isso cresce a concorrência e desenvolve cada vez mais a indústria de bens de produção.

A onda do progresso tecnológico se estende da Inglaterra para outros países da Europa e consolida as chamadas revoluções burguesas do século XVIII. Juntas, a Independência dos Estados Unidos, a Revolução Francesa e a Revolução

Industrial determinaram a queda do Antigo regime e consolidaram o capitalismo como novo sistema econômico.

De 1900 até 1980 formam-se os conglomerados industriais e multinacionais. A produção se automatiza dando início ao sistema automático pelo qual os mecanismos controlam seu próprio funcionamento, quase sem a interferência do homem. Surgem assim, os aparelhos que imitam os movimentos humanos.

De 1980 em diante, a revolução tecnológica ganha enorme impulso com a disseminação da informática. Dessa época em diante surgem os computadores pessoais. A internet torna-se o novo veículo unificador, ao dinamizar a transmissão de informações em todo o mundo.

Mas o tempo e o espaço de contemplação não existem mais em uma sociedade de concorrência brutal, de ritmo frenético e de profunda divisão social do trabalho. E, se o artista pretende recuperá-lo, só poderá fazê-lo como Michelangelo e Tintoretto, que não admitiam ninguém em seu ambiente de trabalho e tornaram-se homens terrivelmente sós. A solidão irremediável do artista moderno é um passo para encerramento na torre de marfim de seu ofício e seu mergulho na alienação completa. **A alienação e a angústia, por sua vez, são a fonte da angústia do homem dividido e fragmentado, preso à liberdade de sua individualidade, essa herança desconfortável** que todos trazemos do homem moderno é que é a marca da própria modernidade. Dela nasceu a *terribilità* tão falada do comportamento Michelangelo pelo seu caráter atormentado e sua arte tensa, pois ele foi o homem para quem a consciência dessa **fragmentação** assumiu um caráter agudo [...] (SEVCENKO, 1994, p. 38) (grifo meu)

Um dos grandes dramas inclusos no Processo da Revolução Industrial foi a alienação do trabalhador em relação à atividade. Ao contrário do artesão da Antiguidade ou da Idade Média, o operário perdeu o controle do conjunto da produção. Passou a ser responsável por apenas, uma parte do ciclo produtivo de uma mercadoria, sem conhecer as outras partes e o todo.

Após algumas décadas, as fábricas passaram a usar intensamente as máquinas, mas o desenvolvimento da industrialização não ocorreu de modo semelhante em todo o planeta.

A partir do século XVIII, as inovações, além de acelerar em processos e reduzir custos, também transformaram as relações de trabalho no meio fabril.

Nos últimos anos do século XIX, artistas e filósofos se encontravam nos cafés literários para avaliar o impacto que as descobertas e as transformações científicas trariam para a humanidade.

Os primeiros anos do século XX foram decisivos, pois as convicções do passado estavam sendo enterradas e nascia uma nova civilização marcada pela incerteza e pela relatividade. O impacto dessas mudanças logo se fez sentir no mundo das artes.

A obra de José Saramago *A caverna* (2000) possui uma temática que faz referência aos problemas sociais e humanos pós-Revolução Industrial. A personagem principal Cipriano Algor, um oleiro que luta para sobreviver como indivíduo, lembra bem o artesão da Antiguidade, que passa a ser operário de indústria. Algor se empenha em fazer sobreviver a sua tradicional profissão num “universo dominado pela produção em massa, que gera utensílios feitos com plástico e seus sucedâneos” (COSTA, 2002). Seus objetos, em meio à produção em massa, transformaram-se em simples curiosidades e sem interesse para comercialização, por serem considerados obsoletos.

O desenvolvimento industrial, conforme Morin (2010) fez-se ao revirar de ponta-cabeça a sociedade tradicional, deportando em massa os camponeses de seus povoados, destruindo os laços e as solidariedades sob a relação monetária, arruinando as culturas milenares.

O século XX trouxe duas vias para a sua compreensão: de um lado tremendas crises sociais, rupturas no vir a ser do mundo e, de outro, um progresso desenvolvido de meio à racionalidade.

1.3 A História da Industrialização Brasileira

Enquanto acontecia a Revolução Industrial na Europa, o Brasil tinha sua possibilidade de crescimento industrial prejudicada pelas pessoas que insistiam em manter a escravidão no país. Foi um período marcado pela ocupação e organização dos empreendimentos de exploração brasileira. A atividade econômica predominante era a cultura exclusiva de produtos tropicais para a exportação, praticada em grandes propriedades rurais e com mão-de-obra escrava.

A maior parte dos capitais obtidos nessa atividade era remetida para Portugal, que mantinha sua grande colônia com a função exclusiva de fornecer mercadorias agrícolas ou minerais. A utilização de mão-de-obra escrava ampliava os lucros que eram remetidos do Brasil a Portugal.

Portugal havia assinado o Tratado de Methuen (1703) com a Inglaterra. Os comerciantes britânicos conseguiram, com isso, enormes privilégios, pois em troca de algumas vantagens para a comercialização de seus vinhos no mercado inglês, Portugal abria seu próprio mercado, e o de suas colônias, às manufaturas britânicas. Não era com o vinho que se pagavam os tecidos ingleses, mas com o ouro do Brasil. Dessa forma, o Brasil teve sua possibilidade de crescimento industrial prejudicada.

Atualmente, a atividade industrial é responsável por cerca de 25% do PIB brasileiro. Os setores de grande destaque são as indústrias de alimentos e bebidas, siderúrgicas, metalúrgicas, mecânicas, elétricas, química e petroquímica, de confecções, de calçados, de veículos, de papel e celulose.

Da Idade Média até a explosão da Revolução Industrial, os trabalhadores-artesãos independentes foram perdendo sua função até desaparecerem, dando lugar aos operários da segunda metade do século XVIII.

1.4 Revolução Industrial: uma nova etapa na relação do homem/ mundo

O propósito do panorama histórico abordado neste capítulo é de contextualizar a importância, hoje, dada ao conhecimento e às interações dos sujeitos nas organizações. Como vimos, a Revolução Industrial consistiu em um conjunto de mudanças tecnológicas com um profundo impacto no processo produtivo, econômico e social. Expandiu-se pelo mundo a partir do século XIX. O artesão foi perdendo sua identidade tornando-se o operário que, hoje, trabalha na indústria.

A Revolução Industrial trouxe como herança para a contemporaneidade dois sentimentos contraditórios: fascínio das possibilidades de produção que as indústrias promovem e a sensação de aversão ao mecanismo social. Isso porque as corporações permitiram a recuperação e o aprimoramento de novas técnicas, mas restringiram a liberdade para criar qualquer manifestação de inovação e criatividade por parte dos trabalhadores.

Thompson (1978) de acordo os padrões da época afirma que, a fábrica era uma novidade penosa e até mesmo brutal para os trabalhadores. O trabalho em casa era mais prazeroso, as atividades domésticas eram mais variadas, sem monotonia. Em circunstâncias normais, o trabalho doméstico não se prolongava

ininterruptamente, seguindo um ciclo de tarefas. Na fábrica, a máquina ditava as condições, a disciplina, a velocidade e a regularidade da jornada do trabalho: “A classe operária não surgiu tal como o sol numa hora determinada. Ela estava presente no seu próprio fazer-se”. (THOMPSON, 1987, p. 9)

Com o advento da Revolução Industrial, a concepção mecanicista e materialista se autorrealiza. O artesão que possuía a liberdade de inovar e aperfeiçoar seus produtos é reduzido a um simples fator de produção: “estas transformações constituem a Revolução Industrial, expressão estabelecida pela tradição para nomear os acontecimentos que, a partir do século XVIII, modificariam de forma brusca a vida das sociedades humanas” (CANÊDO, 2009, p. 7).

O capitalismo, propriamente dito, ganhou forma e vigor com a grande indústria e vem se desenvolvendo extraordinariamente há cerca de 200 anos. A Revolução Industrial revolucionou também a natureza da história dos homens e as relações entre eles.

Adam Smith apud Arruda (1996) acreditava que a divisão do trabalho aumentaria a habilidade e a destreza dos operários de mão-de-obra não especializada. Como consequência dessa divisão se perderia o contato com o processo como um todo devido à repetição contínua da tarefa. Conforme Agostinho (2003) se eliminaria o julgamento dos trabalhadores, que é um dos aspectos principais da sua definição de natureza do trabalho.

Canêdo (2009) descreve que entre os anos de 1751 e 1772 foi editada a *Encyclopédie*, obra científica mais importante do século XVIII. Isso porque nela os artesãos documentavam os conhecimentos obtidos nos seus trabalhos para que seus aprendizes pudessem, um dia, vir a serem artesãos. Uma dessas enciclopédias foi utilizada pelas personagens da narrativa *A caverna*, Marta e Cipriano Algor, para a fabricação dos personagens de barro.

debruçados sobre as velhas e amarelecidas páginas, respirando o odor úmido durante anos recluso sem um toque do ar nem bafejo da luz, na espessura macia do papel, pai e filha aproveitam hoje a lição, procuram o que necessitam naquilo que pensavam não servir mais. (SARAMAGO, 2000, p. 74)

Nessa enciclopédia os artesãos (trabalhadores) descrevem suas técnicas e julgam a melhor maneira de se obter um bom resultado final de seus trabalhos. A

perda do contato com o processo como um todo é considerada por Agostinho (2003) um dos efeitos trazido pela divisão do trabalho.

Os trabalhadores passaram a ser divididos por setores, obedecendo aos sistemas das indústrias. Em contraste com a oficina do artesão, a fábrica é um lugar que concentra grande quantidade de pessoas. Houve uma radical transformação no caráter do trabalho, a separação entre os trabalhadores e os meios de produção: instalações, máquinas, matéria-prima. Os antigos artesãos acostumados a controlar o ritmo de seu trabalho, tinham de se submeter agora à disciplina da fábrica. As condições de trabalho eram precárias e punham em risco a saúde e a vida do trabalhador. De acordo com Arruda (1996) as condições de trabalho levavam alguns trabalhadores a manifestar-se contra as máquinas e as fábricas.

Fato esse que, segundo Thompson (1987, p. 207) “na fábrica, a maquinaria ditava as condições, a disciplina, a velocidade e a regularidade da jornada de trabalho, tornando-as equivalentes para o mais delicado e para o mais forte”.

Um dos aspectos importantes da Revolução Industrial foi o aumento da capacidade de transformação da natureza, por meio da utilização de máquinas movidas pela queima de carvão mineral, o que possibilitou o aumento da produção de diversos bens, multiplicando o lucro de muitos países.

Nos séculos XVII e XVIII houve também significativas mudanças no campo do pensamento filosófico. Os filósofos iluministas passaram a valorizar a razão como agente propulsor do progresso social e cultural. Suas ideias caracterizavam-se pela primazia dada à razão e rejeitavam as tradições procurando dar uma explicação racional para tudo. A razão passou a ser usada para a compreensão do próprio indivíduo e de seu contexto social. Grandes filósofos, como Descartes, Voltaire, Diderot, Rousseau e Montesquieu adotaram a razão como parâmetro para analisar as crenças tradicionais, as opiniões políticas e a organização social. Para eles, a razão e a ciência seriam como “faróis” que guariam o ser humano para longe do obscurantismo e da ignorância que haviam predominado em séculos anteriores. A razão se apresenta metaforicamente como a “luz” interior. O iluminismo é a denominação dada ao conjunto de tendências ideológicas, filosóficas e científicas desenvolvidas no século XVIII como consequência da recuperação de um espírito experimental, racional que buscava o saber enciclopédico.

E com isso, afastou do pensamento e da atividade humana os sentimentos e emoção. É claro, que assim a subjetividade ficou fora do pensar e a razão passou a

predominar. Evidente que isso repercutiu na história das empresas e no desenvolvimento pessoal nas organizações.

Em 1911, o americano Frederick Taylor sustentou a ideia de que as pessoas deveriam trabalhar separadas, seu argumento era de que juntas passariam a ser irracionais e imprevisíveis. Houve então o advento da linha de montagem industrial que separavam os sujeitos impedindo qualquer ato e pensamento subjetivo. O Taylorismo visava o aumento da produtividade controlando os movimentos das máquinas e dos homens no processo de produção. “Taylor ficou inevitavelmente associado à mecanização do homem” (SAMPSON, 1996, p. 60). Ele via a empresa como um ambiente fechado, interessado restritamente à sua volta, ao que condiz com o interior da fábrica.

Os indivíduos passaram a realizar o trabalho como se fizessem parte dos componentes mecânicos. Utilizando os mesmos princípios de Taylor, o francês Henri Fayol em 1916, acrescentou a base filosófica sujeito-objeto. Nessa perspectiva o gerente era somente sujeito observador e não fazia parte dos fenômenos e processos que observava e gerenciava. “Na época de Taylor e Fayol o discurso dominante era exatamente esse: o que acontecia na mente das pessoas não interessava, o que importava era seu comportamento objetivamente observado em resposta a estímulos”. (MARIOTTI, 2002, p. 43).

Nasce com o século XXI a rejeição ao conhecimento fechado. Surge um convite à transdisciplinaridade, à ética e à responsabilidade social para que a globalização da economia seja realmente integradora, que tanto a indústria quanto os profissionais sejam considerados peças importantes.

1.5 Marcas nas organizações contemporâneas

Ainda há marcas dos princípios da superespecialização de Taylor na sociedade trabalhista. Mas estão sendo criticados por robotizar o operário, fazendo-o perder a iniciativa de estabelecer sua própria maneira de trabalhar. Além disso, a qualidade das relações de trabalho transformou-se sensivelmente. As máquinas, além de acelerar processos e reduzir custos, também reduziram as relações no ambiente de trabalho.

Ocorreu uma forte mudança na execução do trabalho especialista. Isso porque o trabalhador especializado somente tem conhecimento de um determinado setor, possui um conhecimento fragmentado da produção. Com isso, o trabalhador e a organização sentem-se impedidos de reconhecer a visão da totalidade de uma empresa.

As sociedades contemporâneas estão em crescente e acelerado desenvolvimento tanto em diversidade quanto em complexidade. Com isso há necessidade de as organizações passarem a pensar diferente, ou seja, elas precisam se interar de que mesmo com toda a evolução tecnológica e científica, a racionalidade mecanicista de nossa sociedade está construindo uma realidade caótica. Isso provém da não percepção do mundo como uma rede integrada de relacionamentos e que devem ir em direção oposta à visão cartesiana e mecanicista que várias empresas ainda possuem.

Houve uma pequena mudança, em 1930, com o surgimento das relações humanas. Surgiu com a necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos rígidos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores eram submetidos.

Na época o *behaviorismo*, que era o pensamento dominante, começou a cair e então a subjetividade, a motivação e os desejos pessoais começaram a ser considerados como elementos propulsores da produtividade. Esse processo se dá de forma mútua e continuada a partir das interações. A empresa é uma sociedade, cujos sujeitos passam horas significativas de suas vidas cotidianas.

A sociedade, por exemplo, é produzida pelas interações dos indivíduos que a constituem. A própria empresa é um todo organizado e organizador, pois ela em interação com os sujeitos os produz e se autoproduz. Ela retroage com as instâncias da sociedade, que também é produtora de sujeitos, como a educação, a linguagem e a escola. “Não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes. (MORIN, 2007, p. 87).

A expansão da sociedade industrial estimulou a reflexão sobre os fenômenos sociais. A empresa é uma sociedade que produz profissionais competentes no momento em que sabe dar valor a sua dimensão humana, lidando com seus sentimentos e emoções. Ela é construtora de indivíduos competentes e saber lidar

com essas questões não a faz perder a objetividade e sua eficiência, pelo contrário, faz com que o trabalhador seja competente e produza resultados. Quando o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina, passa a ser visto como um ser humano na sua totalidade, com os seus objetivos e inserção social própria, ele expande sua autonomia e procura inovar e pensa na sua ascensão e da própria empresa.

Mas há ainda muitos que pensam que os valores fundamentais das empresas são os tecnoeconômicos e que não tem lugar para o desenvolvimento humano. Eis aqui questões antagônicas: o tecnoeconômico e o valor humano? São dois valores inegáveis para o sistema socioeconômico, porém distintos. Então se antagônicos, são também importantes para o pensamento complexo. Assim se as grandes corporações apresentam esse problema, é nelas também que está a solução. É na empresa que o trabalhador passa a maior parte de sua vida, e todos queremos viver em um ambiente de boas interações, criativo e inovador.

Dessa forma, as organizações já começam a rever suas posições e passam a utilizar o pensamento complexo nas questões que a integram.

Capra (1989, p. 43) “o modelo cartesiano e newtoniano, que concebia o universo como uma máquina manipulável” tem afetado a visão de mundo e afetado a ciência e as organizações. Ainda CAPRA (1989) explica como o paradigma cartesiano-newtoniano influencia a prática socioeconômica, trazendo inúmeros transtornos para a sustentabilidade. Isso porque a sociedade passa constantemente por mutações - na tecnologia, na educação, na economia, na medicina, na psicologia, entre outros – e a mudança de valores que afetam aspectos como a individualidade, a criatividade, a flexibilidade, a informação, a autonomia, entre outros valores, afeta também as organizações e os sujeitos.

Uma alteração significativa está ocorrendo nos últimos tempos nas organizações. Está sendo divulgada a ideia de “desenvolvimento sustentável”, que para muitos é a oportunidade de cooperação, de solidariedade de todos. Podemos chamar de novo cenário: é a questão da vida não apenas em quantidade, mas com qualidade.

A sustentabilidade não lida apenas com o meio ambiente, ela propõe mudanças também nas relações humanas num clima de solidariedade. As grandes organizações estão se adequando à nova forma complexa de se pensar as empresas e os sujeitos. Mariotti define a empresa como uma organização complexa:

Uma empresa é ao mesmo tempo: (a) física porque inclui um lado concreto: os edifícios, as máquinas, enfim, tudo o que constitui o capital físico; (b) biológica, porque além de ser constituída por seres vivos, necessariamente convive com outras; (c) psíquica, porque toda empresa engloba uma dimensão mental, a qual se costuma denominar *shared mindset*; (d) socioeconômica, porque toda empresa é um fenômeno social que, por sua própria natureza, atua num sistema socioeconômico; (e) cultural, porque toda organização desenvolve uma cultura organizacional que lhe é própria e a distingue das demais; (f) histórica, porque toda empresa ou grupo empresarial tem uma história; (g) ambiental, porque toda empresa vive em um ambiente cultural (o mercado) e porque o conjunto das empresas vive no meio ambiente natural, como todos os grupos humanos. (MARIOTTI, 2007, p. 115)

No começo da década de 1970, Morin em sua obra *O método* possibilitou o uso do pensamento complexo, diferenciando nosso modo de pensar e agir. Ele reflete sobre o contexto do pensamento linear, que se perpetuou com seus cálculos, medidas e sua “linha reta” de pensar. Dessa forma, somos condicionados a pensar e agir linearmente, esquecendo-nos de ver o mundo também com a nossa subjetividade, e o resultado é a visão de um mundo artificial e calculista.

Todo ser vivo é um sistema que se autoorganiza por meio do confronto das informações que recebe de dois âmbitos: o meio ambiente e o seu meio. A informação interna está programada no sistema genético. A informação do ambiente é captada pelas funções que compõem a vida de relação. Todas essas funções incluem a possibilidade de erro, que tem a potencialidade de ameaçar o sistema e, no limite, levá-lo à desorganização, Isto é, à morte”. (MORIN, 2004, p. 203).

Utilizando somente uma forma de pensar, no caso a linear, pensamos que a probabilidade de erro possa não existir. Total engano, pois excluir o erro leva à possibilidade de se errar mais ainda. É preciso saber lidar com o erro, usá-lo a nosso favor.

As organizações têm a necessidade de avaliar a ordem e a desordem que podem surgir a qualquer momento em seu cotidiano. Estamos diante de um universo em que os sistemas sofrem inevitavelmente incrementos de desordem e tendem a complicar toda a sua produtividade. Então, ao pensar na desordem como um fator necessário, poderá freá-la, captá-la e utilizá-la para sua melhoria.

Hatch (1997) analisa as mudanças da época industrial para a pós-industrial no ambiente, tecnologia, estrutura social, cultura, estrutura física, natureza do trabalho,

defendendo que as organizações, para atingir em sucesso neste novo contexto, devem ser flexíveis, democráticas, coletivistas e planas.

Na contemporaneidade, no mundo socioeconômico, o contexto social e mercadológico das organizações é caracterizado por uma crescente complexidade. Um dos fatores complexos está diretamente ligado com a crescente necessidade de se promover o conhecimento. A promoção do conhecimento está vinculada a todos os aspectos que envolvem o ser humano e a organização. Isso passa a ser a maior fonte de riqueza e diferenciação dos indivíduos, das organizações e dos países.

Emerge uma gama de comunalidades¹ sociais e ambientais nesse novo milênio que precisa ser vista com urgência. Nesse sentido torna-se viável a utilização do pensamento complexo construído pelo filósofo Edgar Morin, que nos possibilita conhecer e refletir sobre a nossa realidade.

Um futuro melhor para as organizações seria combinar de forma harmoniosa o caos e a ordem. De acordo com Morin (2007) está o pensador administrador Dee Hock, que projeta para as organizações um futuro fundamentado em princípios caóticos, a partir do qual haverá um processo que faça a interação com os sujeitos, resultando em comprometimento e autoprodução de toda a organização, que é claro, inclui resultados, criatividade, ética e solidariedade. Para esse pensador as coisas estão sempre em mudança, portanto é preciso compreendê-las e modificá-las. “No inconsciente de quase todos nós há um modelo mecanicista, fragmentador, de causalidade simples e de comando e controle”. (HOCK, 2000, p. 216).

Torna-se importante reformular o pensamento das organizações, pois, segundo Morin (2002), somente dessa forma teremos uma visão global do contexto e do complexo. A seguir, apresento o pensamento complexo como uma saída da causalidade linear para a visão do todo, ampliando o poder de enfrentamento das incertezas e ambiguidades do cotidiano.

¹ Segundo Mariotti (2008) comunalidades são as questões de âmbito planetário que dizem respeito a todos os seres. Algumas delas: exclusão social, a poluição, as drogas e o desemprego. Todos esses fenômenos são complexos e inter-relacionados.

2 A IMPORTÂNCIA DA COMPLEXIDADE NO PENSAR CONTEMPORÂNEO

Isto sabemos.
Todas as coisas estão ligadas
Como o sangue
Que une uma família...

Tudo o que acontece com a Terra,
Acontece com os filhos e a filhas da Terra.
O homem não tece a teia da vida;
Ele é apenas um fio.
Tudo o que faz à teia,
ele faz a si mesmo.

(TED PERRY, inspirado no Chefe Seattle apud Capra (2006))

A seguir apresento o capítulo II com o propósito de conceituar a Complexidade e suas implicações e com a finalidade de tentar elucidar algumas questões significativas sobre o ser humano nas organizações. Reforço a importância do Pensamento Complexo como um novo modelo de pensamento e entendimento do ambiente. Apresento a teoria sistêmica como oposição à visão cartesiana e como um ponto significativo para o pensamento complexo. Abordo os princípios da complexidade para que se perceba que é possível construir uma nova percepção da realidade, criando condições para o enfrentamento das imprevisibilidades do mundo.

2.1 O modelo cartesiano e a visão fragmentada do conhecimento

A contemporaneidade apresenta-nos várias mudanças e cada vez mais vem exigindo que cada um de nós saiba viver/conviver nessa época mutável tanto no espaço sócio-histórico quanto cultural.

Diante dessas mudanças e turbulências, o ser humano se vê envolto em problemas de ordem complexa.

Então, nesse estudo problematizo que a troca acelerada de informações e a visão fragmentada, que muitas empresas ainda possuem sobre a organização e o sujeito profissional/pessoal, geram o fenômeno da incompreensão. Esse fenômeno degrada a solidariedade, aniquila a compreensão humana, banaliza a

responsabilidade e traz angústias aos envolvidos porque são causadoras de impedimento do acoplamento dos seres humanos com a realidade. Isso porque o ser humano necessita de interação, de conversações, que são constitutivas do próprio ser e é com elas que ele reconhece sua autonomia. Maturana nos diz que: “Tudo o que nós seres humanos, o fazemos como tal, o fazemos nas conversações. E aquilo que não fazemos nas conversações, de fato, não o fazemos como seres humanos” (MATURANA, 1999, p. 47).

Como vimos, a contemporaneidade apresenta-nos várias divergências e conseqüentemente também nos aponta a necessidade de buscar o conhecimento para tentar entendê-las. Para tanto o primeiro passo é tentarmos esquecer o pensamento vigente que enfatiza a separação entre sujeito-objeto. Essa forma de pensar nos leva a buscar a causa de nossos problemas apenas em fatores externos. Esse pensamento provém da formulação de Descartes que consiste em “quebrar fenômenos complexos em pedaços a fim de compreender o comportamento do todo a partir das propriedades das suas partes” (CAPRA, 2002, p. 34).

Foi o pensamento cartesiano que concebeu o pensamento mecanicista do universo. Segundo Mariotti (2010) esse pensamento não é validado, pois consiste em observar os objetos separadamente, os quais uma vez reduzidos em seus componentes e interações podem ser usados para o conhecimento do todo. Assim, o pensamento cartesiano não dá conta de observar a complexidade em que estamos envolvidos.

O pensamento mecanicista está ligado ao pensamento linear. Neles predominam a divisão dos objetos e o exame das partes. Esse pensamento emergiu através da lógica de Aristóteles que consiste na ideia de que sempre temos somente uma das escolhas: ou é sim ou é não. Nele não há espaço para a emoção e para o sentimento. “Trata-se de uma abordagem, necessária (e indispensável) para as práticas da vida mecânica, mas não é suficiente nos casos que envolvem sentimentos e emoções”. (MARIOTTI, 2008, p. 348). Dessa forma, então, esse pensamento “não é capaz de entender e lidar com a totalidade da vida humana”. (MARIOTTI, 2008, p. 348).

Ao pensar “ou isto ou aquilo” estamos levando em consideração apenas uma escolha: ou homem é racional ou ele é emocional. Com isso, há uma forte tendência à simplificação, ao imediatismo e à busca da causalidade simples. Isso resulta no pensar sempre na causa e no efeito, na separação sujeito-objeto, na divisão do certo

e do errado, e assim por diante. A lógica linear tende a colocar tudo em linha, numa sequência sem ligações colaterais que segue sempre em linha reta. Essa forma de pensar exclui todas as diferenças, a criatividade e a possibilidade de mudança.

O modelo linear de pensamento considera as relações interpessoais baseadas no modelo autoritarismo/obediência, vigilância/controle. Não aceita refletir sobre os paradoxos, diferenças e valoriza a sequencialidade e a repetição. Esse modelo também sustentava a ideia de que o desenvolvimento material era o mais propício e eventualmente traria à humanidade o bem-estar. Segundo Capra (1989) o que vem se observando é que o desenvolvimento materialista tem trazido mais problemas do que benefícios para a sociedade. Uma questão bastante preocupante é a agressão à natureza e a exclusão social, que geram a insustentabilidade.

Descartes (2003) sustentava a ideia que “a nova ciência faria do homem o mestre e senhor da natureza”. Mas a mente fragmentada faz com que pensamos a natureza ou os outros e a nós mesmo como coisas fragmentadas e isoladas. Esse condicionamento leva ao pensamento de divisão e exclusão e esquece que a natureza e o homem estão e são ligados e incluídos um no outro. Quanto mais o sujeito estiver condicionado a esse pensamento mais resistirá a ideias novas, às mudanças e a tudo que o desafia para o ato de pensar.

O condicionamento ao pensar cartesiano trouxe consequências nocivas que se manifestam somente agora, na contemporaneidade. Essa forma de pensar foi estendida aos seres humanos, que passaram a ser vistos como máquinas. Com isso houve a exclusão dos valores ditos intangíveis como a solidariedade, o amor e o respeito ao outro.

O pensamento cartesiano decorre das ideias de René Descartes e tende a simplificação, fragmentação e ao reducionismo. Aqui podemos considerar que predomina a lei do menor esforço que é uma forma de lidar com os atos e eventos quantitativos e mecânicos de nossa vida cotidiana. Todos esses mecanismos para domar a realidade fazem parte de um grande projeto de domesticação para que os seres humanos abram mão de sensibilidades, percepções e intuições que são instrumentos não-lineares e, por isso mesmo, não-domesticáveis. (PELLANDA, 2005, p. 129).

Ao formular este paradigma Descartes separou o sujeito pensante da coisa observada, isolando também as diversas áreas do conhecimento. Com o pensamento fragmentado das demais áreas, a coisa a ser observada passa a não

ter um contexto completo. Bachelard, ao descrever sobre o racionalismo, adverte que:

No nosso racionalismo simples entrava o nosso racionalismo completo e sobretudo o nosso racionalismo dialético...as filosofias mais sãs, como o racionalismo newtoniano e kantiano, podem, em determinadas circunstâncias, constituir um obstáculo ao progresso da cultura. (BACHELARD, 1988, p. 126)

As transformações individuais e sociais dependem de uma mudança de paradigma. Morin (2002) diz que o pensamento simplificador tornou-se a barbárie da ciência, explicando que o século XX, a contemporaneidade protagonizou duas barbáries:

a primeira vem das profundezas da guerra, massacre, deportação, fanatismo. A segunda, gélida, anônima, vem do âmago da racionalização, que só conhece cálculo e ignora o indivíduo, seu corpo, seus sentimentos, sua alma, e que multiplica o poderio da morte e da servidão técnico-industriais. (MORIN, 2002, p. 70)

A sociedade tem urgência de um novo paradigma porque estamos envoltos na superficialidade, na hipervisualização e a elas estamos ficando obedientes. Se, por um lado, temos hoje um desenvolvimento científico tecnológico impressionante, de outro houve uma drástica mudança nas formas de relacionamentos. Então, urge a necessidade de respeito à singularização dos indivíduos, à fuga da individualidade, que leva somente à competição e à exclusão.

Para isso Edgar Morin (2003, p. 39) apresenta-nos o Pensamento Complexo e o caracteriza como “o conjunto dos princípios de inteligibilidade que, ligado uns aos outros, poderiam determinar as condições de uma visão complexa do universo”.

Ainda Morin (2007) considera que pensar a complexidade é perceber que somos seres complexos e que há interação em ciclo entre os infinitos sistemas e fenômenos. Somente a reforma do pensar poderá gerar o pensamento do contexto e do complexo.

A ideia recursiva é, pois, uma ideia em ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, já que tudo que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor (MORIN, 2007, p. 74).

O pensamento complexo realiza a fusão do pensamento linear e sistêmico. Para isso precisamos entender também a teoria sistêmica. O que se propõe é que

se busque a complementaridade, abraçando a teoria do pensamento linear e sistêmico, pois o pensamento complexo é essencialmente a integração desses.

Assim considero o pensamento complexo relevante (união desses modos de pensar) para as aplicações de liderança à aprendizagem e ao crescimento sustentável.

Esse novo modo de pensar faz com que os sujeitos aumentem a capacidade de compreensão de mundo e faça muitos entenderem que as teorias geram práticas e nessa fusão se realimentam.

2.2 Teoria sistêmica: a percepção do mundo como uma rede integrada de relacionamentos

Em oposição à visão cartesiana, o pensamento sistêmico proporcionou uma nova visão à maneira de ver e interpretar a vida.

Capra (1989) considera que as visões modernas da realidade surgiram a partir do momento em que a abordagem sistêmica emergiu. Quanto mais são estudados os problemas de nossa época, mais se percebe que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas de ordem sistêmica, o que significa que estão interligados e são interdependentes.

Deve-se sempre partir do princípio de que o todo é mais que a soma das partes. Sendo desta forma, o sistema é visto como um todo integrado, cujas propriedades essenciais surgem das interações entre suas partes. Entender a realidade sistemicamente significa, literalmente, colocá-la dentro de um contexto e estabelecer a natureza de suas relações. Para Capra chegar a esse entendimento de grande importância, também, nas organizações:

[...] o ambiente empresarial atual, com suas turbulências e complexidades e sua ênfase no conhecimento e no aprendizado, também é um ambiente em que a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de aprendizado que sempre acompanham a vitalidade da organização tornam-se mais necessárias. (CAPRA, 2002, p. 138).

No pensamento sistêmico predomina a ideia de que as partes não podem ser entendidas fora do contexto, fora do seu todo. O pensar sistêmico pode ser definido

como uma nova maneira de percepção da realidade. Isso porque ele compreende e alude os termos de relacionamentos, padrões e contextos.

Capra (1989) define que este paradigma rompe com as formas anteriores do pensar científico, pois ele sugere e inova a percepção do mundo e de suas relações.

Esse pensamento é essencialmente totalizante, compreende que os sistemas não podem ser apenas analisados separadamente cada uma de suas partes. Ele procura ver o sujeito como um sistema aberto, quando se relaciona com o ambiente, interrelacionando-se com os pares e, fechado, quando se autorreconstrói. A teoria sistêmica estimula as empresas a pesquisarem e a observarem as mudanças que ocorrem tanto nas práticas externas e internas da empresa quanto no contexto em que está incluída.

2.2.1 Rede de relacionamentos e *autopoiesis*

A compreensão do pensamento sistêmico baseia-se no pressuposto de que a vida possui diversos sistemas e esses apresentam padrões de organização semelhantes. Com isso podemos perceber que o padrão em rede conecta uma pluralidade de pontos que circulam por caminhos diversos. São as redes sociais que determinam a linguagem simbólica e os limites culturais.

Os seres vivos e os objetos estão sempre em constante relação, eles se relacionam dentro de uma troca tanto objetiva quanto subjetiva. Dessa maneira não podem ser observados, estudados e analisados separadamente. Eles devem ser questionados a partir do pensamento sistêmico.

Para um melhor entendimento é preciso saber que esse pensamento teve uma fase denominada “fase dos sistemas autopoieticos”, que é defendida por Maturana e Varela (2005). Esses sistemas autopoieticos podem ser definidos como configurações vivas que se constituem e mantêm a si mesmas. A interação de seus componentes se dá de forma circular e atua na produção de mais componentes que são necessários para a sua autopreservação. Assim se constitui até se concluir numa unidade delimitada que passa a se chamar ser vivo.

A vida é uma sucessão de estados ou de mudanças que produz o conhecimento e emerge simultaneamente com a ação do sujeito por estar dinamicamente relacionada numa rede contínua de interações. Para esses autores,

os seres vivos produzem a si próprios de maneira contínua e autônoma. Capra (2006) consegue nos explicar a teoria de Maturana e Varela, fazendo uma relação com o *princípio de recursão organizacional* que foi elaborado por Morin (2005).

A autopoiese, ou autocriação é um padrão de rede no qual a função de cada componente consiste em participar da produção ou da transformação dos outros componentes da rede. Dessa maneira, a rede, continuamente, cria a si mesma. Ela é produzida pelos seus componentes e, por sua vez, produz esses componentes (CAPRA, 2006, p. 136).

O que acontece é que esses sistemas autopoieticos se produzem por si mesmo o que precisam para a sua organização. Segundo Maturana e Varela (2005), no modelo autopoietico, o fechamento e a abertura de um sistema são dependentes do entorno. Ele avalia e acolhe somente aquilo que é importante para sua subsistência e autorreprodução.

Uma indústria com um bom funcionamento da autopoiese consegue desenvolver conhecimento para ser usado em situações distintas, bem como estabelecer confiança mútua e uma forte relação dialógica. “Os seres vivos se caracterizam por produzirem-se de modo contínuo a si próprio, o que os define de organização autopoética” (MATURANA; VARELA, 2005, p. 52).

Portanto, a autopoiese é como um sistema que se autorregula internamente, mas possui uma membrana semi-permeável que permite a relação com o mundo externo:

A autopoiese, ou “autocriação”, é um padrão de rede no qual a função de cada componente consiste em participar da produção ou da transformação dos outros componentes da rede. Dessa maneira, a rede, continuamente, cria a si mesma. Ela é produzida pelos seus componentes e, por sua vez, produz esses componentes (CAPRA, 2006, p. 136).

Dessa forma, podemos perceber que uma indústria produz os seus sujeitos e, por sua vez, os sujeitos produzem as indústrias. Tudo isso provém de redes de relações.

A leitura nas redes sociais pode agir como um dispositivo e provocar no sujeito perturbações sobre o ser-fazer-conhecer dos sujeitos que desencadeiam a cognição a *autopoiesis*. Dessa forma são as transformações cognitivas e subjetivas que colocam o sujeito no devir, possibilitando a criação de uma inteligência coletiva. A *autopoiesis* é estudada para que entendamos o modo como se dá o conhecimento

de si mesmo. É uma explicação que o ser humano tem do que é o viver e, ao mesmo tempo, uma explicação da fenomenologia observada no constante vir-a-ser dos seres vivos no domínio de sua existência.

Maturana e Varela (2005) ao apresentarem a teoria da Biologia da Cognição seguem dois princípios inspirados na cibernética: o conhecimento não é processamento de informação de um mundo exterior aos seres vivos e esses são sujeitos autônomos e autoprodutores que conseguem perceber que viver e conhecer são inseparáveis.

Segundo a Biologia da Cognição a *autopoiesis* transforma o recebimento passivo de informações e comandos externos em ativos, estabelecendo o pensar complexo, a autonomia em rede. Somos seres independentes na construção de nosso conhecimento, porém dependemos de um meio externo que possa nos perturbar e desencadear o processo conhecedor.

Para Varela (1997) a *autopoiesis* é a concepção do ser, é a “capacidade interpretativa” e o considera não como “um agente que descobre o mundo, mas como o que o constitui” (VARELA, 1997, p. 35-36). Sendo assim, na Biologia da Cognição somos aquilo que experimentamos, num processo contínuo de viver aprender. O que torna o aforismo de Maturana e Varela (2005, p. 32) muito mais pertinente: “todo fazer é um conhecer e todo conhecer é um fazer”. Sendo assim, vivemos em uma constante circularidade de experimentações que transformam nossas ações. Portanto, é relevante a concepção de que não existe um mundo anterior a nós, independente de nossa ação.

Todos os pensadores sistêmicos propõem essa mudança paradigmática ao perceber o mundo vivo a partir de redes de relações, de forma contextual. Essa percepção reconhece a interdependência como algo fundamental em todos os fenômenos. “Todos os seres vivos são membros de comunidades ecológicas ligadas uma às outras numa rede de interdependência”. (CAPRA, 2006, p. 26). Portanto “a ecologia profunda reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e concebe os seres humanos apenas como um fio particular da teia da vida”. (CAPRA, 2006, p. 26).

Penso que quando existe turbulência na forma de se relacionar do ser vivo existe também turbulência em todas as esferas da vida cotidiana, inclusive na esfera industrial. Aqui é importante falar da noção de rede que pode ser definida como fluxo

constante, multidirecional, circular de ideias, ações e transformações sociais. “Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes” (CAPRA, 2002, p. 78).

A vida no campo social também pode ser compreendida em termos de rede [...] redes vivas em comunidades humanas são as redes de comunicação [...] Cada comunicação cria pensamentos e significados, os quais por sua vez dão lugar às comunicações superiores, e assim uma rede inteira gera a si própria. (CAPRA, 2002, p. 55)

Nossa estrutura é resultado desse diálogo com as redes.

“A rede é um receptor epistêmico ou um cristalizador, eis por que tomou, atualmente, o lugar de noções outrora dominantes, como o sistema ou a estrutura”. (MUSSO, 2004, p. 17). Assim, as coisas e as pessoas revelam sua existência por meio das redes, por meio de suas interações. Todos os sujeitos ao interagirem com o contexto e com os objetos que dele fazem parte, eles agem sobre esses objetos, retiram informações significativas, identifica-os e incorpora-os a sua rede. É dessa forma que o sujeito vai transformando o meio e sendo por ele transformado.

Tecer redes de conhecimento através da leitura na empresa significa assumir a ótica da interação e colaboração entre os sujeitos. São as interações entre as pessoas que criam esses nós nas redes de conhecimento, e essas propiciadas através das trocas individuais e dos grupos que interagem e pesquisam. Com isso são construtores e autoconstrutores de si mesmo. A leitura abandona a passividade e a unicidade de interpretação e acolhe o leitor nas suas percepções, experiências e expectativas. Ela tem a função de organizar até mesmo nossa própria vida contribuindo para a autoconstituição dos seres humanos.

O indivíduo só se torna conhecedor se mantiver uma relação vital com o meio, a natureza ou as coisas e que essa relação possa se abrir a novos patamares organizacionais. Para explicar melhor cito as palavras de Morin que nos remetem a um pensar complexo: “Os indivíduos humanos produzem a sociedade nas- e através de- suas interações, mas a sociedade enquanto todo emergente, produz a humanidade desses indivíduos aportando-lhes a linguagem e a cultura” (MORIN, 2000, p. 16).

Precisamos construir uma rede de relações que abrace o pensamento sistêmico e o pensamento linear. Tanto um pensamento quanto o outro são necessários para a compreensão do mundo real, pois isoladamente não consegue dar conta dessa compreensão que é complexa.

2.3 A atuação do pensar complexo

O pensamento complexo distingue e une o pensamento linear e o pensamento sistêmico. Mariotti (2007, p.319) pondera que Morin utiliza uma metáfora ao descrever o pensamento complexo como um movimento que abraça conhecimentos separados e, às vezes, complexos. O abraço passa a ser a atitude fundamental do pensamento complexo. Criar um ambiente propício à interação dos sujeitos faz com que haja produção de ideias e comportamentos novos. Ao ter conhecimento de forma holográfica, os sujeitos passam a identificar as conexões entre elementos, assuntos e áreas diferentes.

Segundo Capra (2002) somente o estudo das partes não pode dar conta do comportamento de um organismo vivo. Como a educação que tivemos nos ensinou somente a pensar nas partes isoladas não temos o hábito e a capacidade de identificar as ligações que há entre as coisas e os fenômenos. Mas a questão da complexidade não está somente envolta nos progressos científicos, ela tem função também no nosso cotidiano. Segundo Morin (2007, p.82) “deve-se buscar a complexidade lá onde ela aparece em geral ausente, como por exemplo, na vida cotidiana”.

Assim, recentemente, as várias áreas do conhecimento estão recorrendo à complexidade para obter uma melhor construção do real, ou seja, dos acontecimentos que permeiam o homem e o mundo. Dessa forma Morin define:

O conceito de complexidade formou-se, cresceu, estendeu suas ramificações, tornou-se um macro-conceito, lugar crucial de interrogação ligando a si o nó górdio das relações entre o empírico, o lógico e o racional. Assim deu-se o pensar complexo”. (MORIN, 1999, p. 9).

Trata-se de um pensamento que integra os diferentes modos de pensar, que considera todas as influências recebidas internas e externas. Conforme Morin sugere:

Todo o acontecimento cognitivo necessita da conjunção de processos energéticos, elétricos, químicos, fisiológicos, cerebrais, existenciais, culturais, lógicos, ideais, individuais, coletivos, pessoais, transpessoais e impessoais, que se engrenam uns aos outros. O conhecimento é, portanto, um fenômeno multidimensional, no sentido em que é, de maneira inseparável, ao mesmo tempo físico, biológico, mental, psicológico, cultural e social. (MORIN, 2005, p. 18).

Anteriormente ao pensar complexo, via-se o mundo como algo exterior a nós.

2.4 Complexidade e seus princípios

Os princípios da complexidade podem contribuir de maneira significativa para que as organizações (empresas) ampliem suas percepções.

Assim, surgiu o pensamento complexo como uma nova abordagem de pesquisa que se apropria da transdisciplinaridade e busca analisar os fenômenos humanos e sua complexidade. Abordar o pensamento complexo é observar as intenções humanas apoiando-se em novos paradigmas que consideram o contexto e as complexidades inerentes ao ser humano. (MORIN, 2007).

Esse pensar complexo vem de uma teoria que tenta explicar as relações do ser humano como um todo, ao invés de observar somente as partes isoladas, valoriza todos os elementos de maneira igual. Esse pensamento, que é complexo, canaliza a autonomia e a dependência. Para Morin (2007) complexo é o que se pode tecer junto, e que forme ações e interações em nosso mundo.

A partir desse contexto houve a necessidade de uma abordagem do conhecimento por essa senda. Para um entendimento melhor sobre a complexidade Morin (2005) aborda os três princípios que integram a estrutura do pensamento complexo: o dialógico, o recursivo e o holográfico.

O método da complexidade não tem por missão encontrar a certeza perdida e o princípio Uno da verdade. Pelo contrário, deve constituir um pensamento que se nutre de incerteza, em vez de morrer dela. Deve evitar cortar os nós górdios entre objeto e sujeito, natureza e cultura, ciência e filosofia, vida e pensamento (MORIN, 2005, p. 24).

O princípio *dialógico* representa a interação entre ideias antagônicas, complementares e concorrentes. “Une noções que, aparentemente deveriam repelir uma a outra, mas são indissociáveis e imprescindíveis para compreender uma mesma realidade”. (MORIN, 2005 p. 36). Ao falar em ordem e desordem Morin (2005) prova que elas cooperam entre si e não são excludentes. A complexidade é isso, saber aproveitar as contradições, os paradoxos para produzir uma sociedade mais cooperativa. O operador dialógico faz a junção dos dois pensamentos: linear e dialógico. Ele busca manter essas duas contradições atuantes e complementares. Ao invés de desprezar as diversidades, ele procura conviver com elas e associá-las

ao pensar. Portanto, o princípio dialógico visa lidar com todas as variáveis e as incertezas que não podem ser eliminadas.

Morin (2001) observa que qualquer sociedade humana é ao mesmo tempo complementar (cooperativa) e antagônica (possui rivalidades). Nossas sociedades são comunidades de cooperação, mas ao mesmo tempo possuem antagonismo, muitas vezes as pessoas são rivais. As empresas fazem parcerias com outras organizações, todavia competem entre si. Uma sociedade que fosse somente competitiva se autodestruiria, se fosse só cooperativa, ela se acomodaria. Não haveria debates, conflitos e, portanto não haveria inovação.

Já o princípio da *recursão organizacional* considera que quando uma causa gera determinado efeito e esse efeito retroage sobre a causa, ele acaba sendo modificador e criador de um novo efeito. O sujeito é produto de um sistema de reprodução que vem desde os primórdios (era pré-industrial). O princípio recursivo demonstra que a indústria é produto das interações dos sujeitos e também que os sujeitos são produtos dessa indústria.

O princípio de *recursão organizacional* está presente na leitura da narrativa quando os leitores passam a estabelecer relações com as suas autonarrativas. Cada sujeito na empresa é produto e produtor, causa e efeito. A medida que se dá a evolução dos indivíduos haverá também a evolução das organizações, refletindo no crescimento pessoal, profissional e social.

O princípio *holográfico* consiste em dizer que não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte: "O mundo está no interior de nossa mente, que está no interior do mundo." (MORIN, 2005, p. 43). Esse princípio é o responsável pelo entendimento da sociedade e sua cultura. Segundo Morin (2002), uma parte não está apenas dentro do todo, esse também está dentro de cada uma das partes, assim o indivíduo faz parte da sociedade e a recíproca é verdadeira. Para um melhor esclarecimento: em cada célula de nosso corpo está contido, em potencial, todo o patrimônio genético do organismo.

Sendo assim, podemos pensar a constituição simbólica da sociedade desse modo: o todo está incluído na parte que está incluída no todo. "A parte poderia ser mais ou menos apta para regenerar o todo". (MORIN, 1999, p. 90).

A sociedade e a cultura são responsáveis pelo leque de oportunidades que nos abrem no mundo, mas também por meio de seus paradigmas poderá fechar o acesso a outros mundos.

O paradigma da complexidade joga fora o pensar fragmentado e luta pelo pensamento criativo e criador que é *paradigmaticamente dialógico*. O pensamento complexo faz pensar as contradições e usá-las a nosso favor para a compreensão e a melhoria da nossa vida.

Esses princípios estão interligados, pois o indivíduo e a sociedade estão em constante fazer/agir, dentro de um ciclo recursivo que gera ordem e desordem. Pensar a complexidade é reconhecer que somos seres complexos, que vivemos em sistemas complexos.

A ideia de Edgar Morin vem totalmente de encontro com a de Pascal:

Portanto, sendo todas as coisas causadas e causantes, ajudadas e ajudantes, mediatas e imediatas, e mantendo todas num laço natural e insensível que liga as mais afastadas e as mais diferentes, considero impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, assim como conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes (PASCAL, 1999, p. 90).

Dentro desses princípios podemos entender a esfera da *recursividade organizacional* que opera na construção da sociedade, na criação dos seus sentidos sociais que emergem através da interação entre indivíduos.

Esses princípios integram o novo modo de pensar, o novo paradigma. Esse novo paradigma trata com a incerteza e consegue conceber a organização, pois ele une, compactua e globaliza reconhecendo ao mesmo tempo o singular, o individual e o concreto.

Dessa forma há a ideia de uma movimentação em circular que analisa as interações entre os sujeitos. Essas interações não ocorrem dentro de uma causalidade linear e sim em forma de circularidade.

É importante ressaltar a importância da emoção nas interações, esse assunto será discutido no próximo capítulo para que se perceba a interação narrativa/leitor e seus pares.

3 NARRATIVA NA EMPRESA: a subjetividade necessária

“Que estranha cenas descreves e que estranhos prisioneiros. São iguais a nós”.
(PLATÃO, *República*, Livro VII apud Saramago (2000).

Neste capítulo III considero importante definir a emoção como aceitação do Outro na convivência. Maturana e Varela constataram que a criação de ambientes favoráveis de interação é o alicerce do acoplamento estrutural. Após abordar a narrativa, instrumento principal dessa pesquisa, como sendo geradora de conhecimento. Posteriormente, e não menos importante analiso as autonarrativas.

3.1 Eterno diálogo da razão com a emoção/afetividade

Nesse estudo considero importante a definição de emoções a partir dos estudos de Maturana:

As emoções não são o que correntemente chamamos de sentimentos. Do ponto de vista biológico, o que conotamos quando falamos de emoções são disposições corporais dinâmicas que definem os diferentes domínios de ação em que nos movemos. (MATURANA, 2009, p. 15).

Desde os tempos antigos, filósofos e pensadores acreditavam na separação entre razão e emoção. René Descartes (1596-1650) era um deles, e atribuía, também, superioridade de valor à razão. A teoria de Descartes separava o que é da alma do que é do corpo; esse pensamento ficou conhecido como dualismo cartesiano. Assim, o pensamento cartesiano predominou na cultura ocidental e foi ele que determinou um modo específico de conceber a subjetividade humana em termos de dualidade mente e corpo, como se fossem dois princípios, duas substâncias ou realidades.

Todavia Blaise Pascal (1997) já aconselhava um equilíbrio entre a razão e a emoção para assim se obter uma melhor compreensão do homem e sua existência. Para ele, os homens podem se tornar insensíveis por não possuírem a compreensão

dos sentimentos. É preciso não cometer o erro de excluir a razão, mas também de não considerá-la como única forma de pensamento.

[...] os que estão acostumados a julgar pelo sentimento nada compreendem das coisas do raciocínio, pois logo querem chegar a perceber com um golpe de vista e não têm o hábito de procurar princípios. E os outros, pelo contrário, que estão acostumados a raciocinar por princípios nada compreendem das coisas do sentimento, procurando nelas princípios e não podendo vê-las de um golpe. (PASCAL, 1997, p. 45).

Mas o pensamento fragmentado liderou por muito tempo e os processos cognitivos e afetivos foram observados separadamente.

Maturana (2009, p. 22) sustenta que “não há ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal e a torne possível como ato” e que “a emoção fundamental que torna possível a história da hominização é o amor”. É pela emoção que os seres humanos se ligam ao social. A emoção tem papel importante na constituição dos seres porque ela está entrelaçada com os conjuntos motor e cognitivo.

A atualidade inclui a volta de uma preocupação mais profunda com o Outro. Quando não há aceitação do Outro na convivência, não se forma o fenômeno social. Maturana (2009, p. 24) define bem essa afirmação: “são sociais as relações que se fundam na convivência, e que tal aceitação é o que constitui uma conduta de respeito”.

Na Biologia do Amor legitimamos o outro ser humano como um ser que igualmente constrói um mundo. Assim, o amor tem a capacidade de ampliar a visão cognitiva. Para Maturana e Varela (2005) o processo cognitivo é uma construção dinâmica e inerente ao fluxo da vida. Portanto, viver e aprender são processos inseparáveis. Ampliar o domínio reflexivo dentro dessa percepção faz com que surja uma nova experiência, que aceita o outro como igual. Quando não há essa aceitação, a competição surge e destrói o fenômeno biológico social: “A competição não é nem pode ser sadia, porque se constitui na negação do Outro. [...] a competição é um fenômeno cultural e humano, e não é constitutivo do biológico” (MATURANA, 2009, p. 13).

Já o amor é um fenômeno natural. Isso sinaliza que amar é constitutivo do biológico.

O desenvolvimento humano é um processo não linear composto por fluxos e refluxos, num processo circular. Esses processos são os ajustes necessários que o ser humano utiliza para se ajustar às exigências do seu meio e ser aceito e aceitar o Outro. Na aceitação do Outro, ele promove sua integração a um determinado grupo social e atua sobre ele.

A emoção é a exteriorização da afetividade e determinante na interação dos seres humanos. Ela atua no cognitivo, que por sua vez, oferece as possibilidades para a aquisição, manutenção e transformação do conhecimento. A cognição e a emoção permitem rever e reelaborar o passado, fixar e analisar o presente e projetar o futuro. A afetividade repercute consideravelmente no cognitivismo e possibilita compreender melhor os aspectos que compõem o complexo desenvolvimento dos seres humanos.

Se continuarmos pensando linearmente, continuaremos com a mentalidade direcionada à competitividade. Ela nega a legitimidade do Outro. Essa negação da legitimidade humana dificulta o entendimento de que o nosso potencial só pode ser desenvolvido na interação com o Outro.

O caminho à criatividade e à inovação passa pela desmistificação do pensamento linear e trilha pelo meio da interação e da Biologia do Amor. Portanto, uma solução possível para o ser humano afastar seu isolamento é solidarizar-se com seus pares. Mariotti (2010) sustenta que os valores fundamentais nascem das relações entre as pessoas e para elas retornam, em uma recursividade incessante e criadora. O amor faz com que as conversações se manifestem e são elas que também estimulam a criatividade e a inovação.

3.1.1 Narrativa: Conhecimento e linguagem

Para um entendimento mais adequado da importância de se construir ambientes de interação nas empresas através da leitura de narrativas recorro aos subsídios dos pesquisadores: Maturana, Morin e Capra.

Entender a evolução humana é impossível sem um entendimento da evolução da linguagem, da arte e da cultura. Capra (2006) expõe que a teoria da linguagem e da consciência de Maturana mostra a interligação existente entre a evolução humana e a evolução da linguagem. Essas evoluções não estão dispostas em linha

reta, mas estão em circularidade. Portanto, uma não surgiu antes da outra, elas emergiram juntas e dependem uma da outra.

Uma vez que a linguagem resulta numa coordenação de comportamento muito sofisticada e eficiente, a evolução da linguagem permitiu que os primeiros seres humanos aumentassem em grande medida suas atividades cooperativas e desenvolvessem famílias, comunidades e tribos, o que lhe proporcionou enormes vantagens evolutivas. O papel crucial da linguagem na evolução humana não foi a capacidade de trocar ideias, mas o aumento de cooperar (CAPRA, 2006).

Assim, revela-se que o pensamento de Maturana e Varela parece ser o mais promissor na busca pelo fenômeno do conhecimento. Sua definição de conhecimento é complexa, pois define que o conhecer se organiza na sua estrutura, no histórico da pesquisa e vivência que acoplam as diversas áreas da vida humana. “Todo ato de conhecer produz um mundo”. (MATURANA; VARELA, 2005). Nessa mesma linha de raciocínio, Morin define que: “O conhecimento não é um espelho das coisas ou do mundo externo. Todas as percepções são ao mesmo tempo traduções e reconstruções cerebrais com base em estímulos ou sinais captados e codificados pelos sentidos” (2000, p. 20).

Enquanto organismo vivo, somos um sistema perceptivo e cognitivo. Somos, de maneira circular, criadores e transformadores do nosso próprio mundo interno e externo.

Para Maturana, o conhecimento é uma construção da linguagem: “Toda reflexão, inclusive a que se faz sobre os fundamentos do conhecer humano, ocorre necessariamente na linguagem, que é nossa maneira particular de ser humanos e estar no fazer humano” (2005, p. 32).

O biólogo define que a linguagem é construída dentro das relações e que são manifestadas através da emoção. Ao longo de seu caminho investigativo, o autor foi traçando um quadro em que as emoções possuem um papel fundamental no desenvolvimento humano.

A relevância de fazer uso de narrativas como instrumento de interação social dentro da empresa provém da ideia de que a leitura por ser um mecanismo complexo e portador de linguagem faz com que o leitor, ao interagir com o texto, estabeleça relações não-lineares com as personagens e as situações de sua vida.

Ao afirmar isso apoio-me nas palavras de Pellanda (2005, p. 55) “ao ler um texto, faço mais sinapses no meu cérebro, me transformo e aperfeiçoio minha capacidade de relação com o real”.

3.1.2 Construção de um ambiente de integração e sinergia

Para apoiar minhas reflexões a esse respeito da necessidade da criação de ambientes de interação, escolhi Mariotti:

A concepção de prática dos “homens imediatos” (que aliás não é nada prática) inclui imaginar que os relacionamentos humanos podem ser sempre confinados ao plano impessoal e operacional, isto é, ao plano das máquinas. Portanto, é sempre nessa ordem de ideias, ser prático e criar um mundo ilusório, que cedo ou tarde se mostra insalubre por causa do alto nível de estresse que produz (2010, p. 184).

Um olhar mais complexo em torno da constituição dos seres humanos nos possibilita o entendimento de que o conhecimento é de origem transdisciplinar. Sendo assim, a leitura é o meio que faz circular todos os conhecimentos e em diversas áreas, é uma excelente fonte de diálogo inter e transdisciplinar. Além disso, faz com que o leitor abandone a passividade e a unicidade de interpretação e consiga acolher suas percepções, experiências e expectativas. Hoje, sob um novo paradigma, conseguimos entender que o ato de ler, conhecer e subjetivar-se são processos associados, e não podem se transformar em conhecimento se vistos de forma dissociada.

O mundo socioeconômico e todas as instâncias que compõem a sociedade vivem através de interações entre os indivíduos. Toda sociedade é possuidora de uma língua e de uma cultura que é transmitida aos indivíduos e que, por sua vez, transmite as “emergências sociais.” Tanto o desenvolvimento humano quanto o mundo estão diretamente ligados à compreensão dessas emergências. Para que se dê o funcionamento dessas instâncias é necessário buscar um modo de conhecimento que permita ao indivíduo compreender todo o aparato das organizações e sistemas que produzem as qualidades fundamentais de nosso mundo.

Nesta pesquisa a narrativa *A caverna* entra na empresa, ganha espaço e é considerada como dispositivo cognitivo/subjetivo que junta diferenças e igualdades e pensa sobre a importância de relacioná-las. Ela interroga nossos “pretensos saberes, pois é arte proficiente em que as contradições humanas se expõem de forma clara, quer como eco duvidoso das questões do passado que ficou sem respostas ou como inferência do que vem pelo futuro.” (LOPES, 2010).

A narrativa possibilita à empresa e aos sujeitos a percepção de que o universo é um contínuo *vir-a-ser*, composto pelas suas múltiplas relações. A obra *A caverna* pode ser um instrumento para a compreensão da mudança, da inovação e pode também mostrar que os modelos e as soluções anteriores, como os da Revolução Industrial não condizem mais com a nossa realidade.

Vergara (1993) considera que as empresas buscam essas mudanças de pensamento por meio do conhecimento multidisciplinar com ênfase nas habilidades técnicas e comportamentais, construídas em um alicerce de valores e atitudes que lhes permitam lidar com a ambiguidade que se faz presente.

A leitura e narrativa são instrumentos capazes de trabalhar multirreferenciais nesta atual realidade permeada por fenômenos complexos, interdependentes, dinâmicos e, ao mesmo tempo, caóticos.

A seguir, discuto a narrativa como instrumento de compartilhar modos de pensar, de ter ideias, elaborá-las e produzir conhecimento.

3.2 A narrativa desencadeia ação e gera novas ideias

Atualmente, um dos grandes desafios da organização (empresa) é desencadear ações e gerar novas ideias. Para tanto ela necessita de sujeitos com visão ampla, que tenham muito mais do que habilidades e competências técnicas para o bom desempenho de suas funções. É preciso que saibam trabalhar os confrontos quando em situação de incerteza. Penso na hipótese de se trabalhar com narrativas literárias na empresa como uma mola propulsora de mudanças. Para esclarecer um pouco mais minhas reflexões, trago novamente Mariotti:

As mudanças de hábitos mentais levam a mudanças na construção social da realidade. Entre os instrumentos mais eficazes para essas mudanças por meio da retórica estão as narrativas. Todos sabem que contar histórias é um meio milenarmente eficaz de influenciar pessoas: se você quiser que aquilo que tem a dizer seja compreendido de maneira rápida, conte histórias. A *Bíblia* e os demais livros tradicionais estão cheios delas: parábolas, contos, mitos, e sua simplicidade não deve ser confundida com simplificação, nem muito menos com superficialidade. (2010, p. 223)

A narrativa tem em seu enredo uma ideia de mudança, ela não se desfaz de seus antagonismos, paradoxos, convergências e divergências. Enfim faz com que o leitor se identifique ou não com determinadas ações e pensamentos das personagens. A narrativa cumpre o papel de ligar as margens opostas:

uma ponte entre o leitor e o conhecimento, a reflexão, a reorganização do mundo objetivo, possibilitando-lhe, no ato de ler, dar sentido ao texto e questionar tanto a própria individualidade como o universo das relações sociais". (MARTINS, 1986, p. 66).

O americano administrador Denning, baseando-se em suas experiências no universo das empresas, relata que:

Tendo passado a vida toda acreditando no sonho da razão, fiquei pasmo ao descobrir que uma história contada apropriadamente tinha o poder de fazer o que um estudo analítico rigoroso não conseguia – comunicar uma estranha ideia nova com facilidade e de forma natural, motivando rapidamente as pessoas a agirem com grande entusiasmo. (DENNING, 2006, p. 5).

O próprio autor confessa que, no início, teve dificuldade em acreditar que a narrativa pudesse ser uma poderosa ferramenta no exercício de gestão e liderança, isso porque Denning tinha um pensamento linear. Afirma também que muitos tentavam desqualificar as narrativas considerando que as narrativas “contaminavam o mundo da razão pura com o veneno das emoções e dos sentimentos”. Denning trabalhava com as narrativas que provinham do dia-a-dia na empresa.

Compreendo as narrativas (literatura) e as empresas como universos distintos, portanto, complexos, que podem mudar o pensamento.

O espírito humano transformou subjetividade em objetividade, objetividade em subjetividade. Toda operação mental é um complexo de objetivação e subjetivação [...] O pensamento sadio deveria se esforçar para levar o objetivo e o subjetivo, senão à impossível unidade, pelo menos a uma nova inter-fecundação (MORIN, 1999, p.169).

Ao lidar com pensamentos contraditórios, antagônicos e complementares os sujeitos tendem a inovar juntamente com toda a organização e, em especial, com a satisfação dos clientes. Dessa forma o mundo socioeconômico construirá um ambiente favorável à criatividade, à melhoria contínua e ao aprendizado.

O mercado de trabalho está cada vez mais exigindo as funções cognitivas superiores: criatividade, discernimento, afeto, pensamento lógico, planejamento e organização. A contemporaneidade socioeconômica precisa aceitar o desafio de conciliar produção, lucro e valorização da pessoa humana. Assim o trabalho é visto como ação transformadora da realidade interna do sujeito e da realidade externa. Isso tudo remete à complexidade dentro de um processo de diálogo e aprendizagem constante.

A leitura da narrativa faz com que o sujeito interaja e tente compreender o mundo da personagem e o seu, fazendo com que o leitor construa sua imagem e possa pensar-se como segura e autêntica e se auto-organizar. Ao abrir espaço para a espontaneidade e para a reflexão a narrativa nos ajuda a lidar com a complexidade do mundo. No momento da leitura o leitor analisa as contradições, certezas e incertezas e tenta lidar com elas.

A narrativa é uma arte e podemos utilizá-la para refletir e lidar com o pensamento linear e sistêmico. A narrativa é inerente ao ser humano e, conforme Durand (1999, p. 177), é “uma representação incontornável, a faculdade de simbolização de onde todos os medos, todas as esperanças e seus frutos culturais jorram continuamente desde os cerca de um milhão e meio de anos que o *homo erectus* ficou em pé na face da Terra”.

Na narrativa *A caverna* são tecidos comentários e questionamento à sociedade que permite a desvalorização do ser humano, de seu trabalho e a estratificação social.

Essa obra é uma mistura de caos e cosmos. A própria condição de vida de Cipriano, em sua ambiguidade e imprevisibilidade, é um desses paradoxos. A personagem busca por padrões e significados que façam a sua vida ter sentido. O mundo em que vivemos é repleto de incertezas e aleatoriedade. Morin (2000, p. 14) define que “O inesperado nos surpreende, mas o novo brota sem parar. Deve-se

esperar o inesperado”. E acrescenta “Quando o inesperado se manifesta é preciso que sejamos capazes de rever nossas teorias e ideias” (p. 14).

A falta de solidariedade dentro da empresa é um dos inesperados contemporâneos, principalmente dos setores, em que o trabalho passa a ser individualizado, no qual há menor troca de emoções entre os trabalhadores. Quando agimos dessa forma, excluimos trocas de experiências que poderiam nos transformar. Isso porque no momento que eliminamos palavras que exprimem sentimentos eliminamos também as ações.

Mariotti (2007, p. 7) reitera a posição de Edgar Morin que afirma que as palavras “solidariedade, compaixão, lealdade, ética, respeito e responsabilidade” estão em desuso. Com isso os seres humanos estão perdendo o hábito de proferi-las e conseqüentemente, de fazer delas ações. Ao não proferi-las, estamos assumindo a mentalidade excludente que conduz à autoexclusão. Esse é um fator que leva ao isolamento e ao sentimento de solidão, males contemporâneos.

O sociólogo e historiador Richard Senett (1999), da London School of Economics, aponta que a perda dos laços de solidariedade dentro da empresa foi uma das mudanças mais nítidas na contemporaneidade.

Numa organização, os setores não estão dispostos ao acaso. Eles são ligados em função de um roteiro sendo que cada parte contribui para o conjunto. Assim cada sujeito contribui para que esse conjunto, a empresa, atue com significação no mercado. “Uma organização do tipo empresarial faz parte de um mercado. Ela produz objetos ou serviços, coisas que se tornam exteriores a ela e entram no universo do consumo” (MORIN, 2005, p. 86).

A empresa e o sujeito ao produzir coisas e serviços, ao mesmo tempo se autoproduz. “Ao organizar a produção de objetos e de serviços, ela se auto-organiza, se autoentretém, se necessário se autoconserta, e se as coisas vão bem, se autodesenvolve ao desenvolver sua produção” (MORIN, 2007, p. 86).

Dessa forma, os sujeitos em suas interações produzem a empresa, e por sua vez produz os sujeitos que a produzem. “Isso se faz num circuito espiral através da evolução histórica”. Segundo Morin, o pensar complexo acopla:

de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (MORIN, 2007, p. 87).

Sendo assim, no momento em que tanto a empresa quanto os sujeitos conhecerem e compreenderem a importância da complexidade na organização haverá total vitalidade, pois os sujeitos estarão aptos a tomar iniciativa para resolver problemas que porventura surgirem. Desse modo, quando esses problemas emergirem na produção os funcionários agirão de maneira solidária e criativa, agindo com o mesmo propósito.

Essa teoria vem demonstrando que tanto o equilíbrio quanto as fortes turbulências são acontecimentos necessários para que o sujeito e a empresa possam tirar partido dela para evoluir.

Nas empresas, sob o ponto de vista da complexidade, aparecem fenômenos que emergem da ação e interação dos sujeitos. Esses sujeitos não possuem comportamentos homogêneos, como qualquer pessoa, pois sofrem influências que são recebidas internas e externas e ainda enfrenta certezas e incertezas e age com contradição e/ou solidariedade. A complexidade entende o sujeito como um ser complexo capaz de se auto-organizar e de estabelecer relações com o outro. Morin (1992) afirma que é nessa relação de alteridade que o sujeito encontra a autotranscendência, superando-se, interferindo e modificando o seu meio num processo de auto-eco-organização a partir de sua dimensão ética que reflete seus valores, escolhas e percepções de mundo. A complexidade procura algo mais da vida na vida, ela procura cruzar o imaginário com a investigação.

O paradigma do complexo é um instrumento útil para entender as mudanças sociais. Isso porque ele auxilia o entendimento dos processos de inovação e autorrenovação em qualquer tipo de organização. Propicia-nos trabalhar o sujeito em seus aspectos subjetivos numa perspectiva de *autopoiesis* do seu relacionamento nas organizações, no trabalho, na família e também na sociedade.

Nessa linha de raciocínio é possível dizer que a leitura possibilita o conhecimento e a subjetividade.

3.3 A literatura fio condutor do conhecimento e da subjetividade

A concepção de literatura relaciona-se diretamente com a questão da leitura, entendendo-a como um processo de construção de sentidos. Assim, afirma Antonio

Cândido ao proferir que a literatura possui a capacidade de “confirmar a humanidade do homem” e vai mais além, ela tem a função de “satisfazer a necessidade universal da fantasia, contribuir para a formação da personalidade e ser uma forma de conhecimento do mundo e do ser” (CÂNDIDO, 1999).

O conhecimento e a subjetividade passaram a ter um papel importante nas empresas que almejam permanência no mercado. Muitas já perceberam que o conhecimento, na contemporaneidade, só é adquirido por organizações que mantêm sistemas abertos, em que o sujeito é valorizado e incentivado a tomadas de decisões e que esquecem as teorias mecanizadas de épocas anteriores. É imprescindível que as organizações sejam capazes de perceber que o conhecimento delas está diretamente relacionado com o aprendizado de seus sujeitos e que a aquisição desse aprendizado passa pela circularidade objetiva e subjetiva.

Segundo Hegel (1978) a objetividade e a subjetividade não são mutuamente excludentes: existe uma relação de transacionalidade entre percebedor e percebido e nela se dilui a pretensa divisão sujeito-objeto. Assim, a própria noção de objeto fica ultrapassada e nasce a ideia de relação.

A leitura de narrativa envolve os leitores numa teia produtiva geradora de atitudes de cooperação, tolerância e acolhimento do Outro. Acredito que esse diálogo entre narrativa/leitores e sujeitos/pares possibilita o surgimento da solidariedade e da emancipação. Essa rede de conversação faz com que os profissionais desenvolvam suas potencialidades e autonomias. “Que respeitem a si próprios e os outros com consciência social e ecológica, de modo que possam atuar com responsabilidade na comunidade a que pertencem” (MATURANA, 2000, p. 13).

A literatura, no caso nossa narrativa em estudo *A caverna*, tem a autonomia de expor a ambiguidade do ser humano.

3.4 A caverna: questionamentos do sujeito

Preso à minha classe e a algumas roupas
vou de branco pela rua cinzenta.
Melancolias, mercadorias espreitam-me.
Devo seguir até o enjôo?
Posso, sem armas, revoltar-me?

(Carlos Drummond de Andrade)

A narrativa *A caverna* de José Saramago questiona o sujeito a partir da construção cênica dos espaços narrativos, pois esses abrem um link para um questionamento filosófico: como o sujeito se acopla na narrativa fazendo dela um instrumento para pensar, pois muitas vezes, as ações escapam ao controle de seus autores e produzem efeitos opostos e inesperados.

A obra mostra o projeto de José Saramago em expor através da literatura um espaço de questionamento do homem no mundo. Assim esse estudo, concomitantemente com a obra, tece uma reflexão sobre a importância da narrativa na construção do sujeito que passa a desafiar a si mesmo, suas convicções e projeções em relação a um futuro indefinido, que acaba por sacrificar sua relação afetivo-cognitiva. Dentro dessa perspectiva, a narrativa lança uma bússola para o sujeito buscar a si mesmo.

Larrosa (2003) afirma que a narrativa constitui-se em um processo de compreensão de si mesmo e dos outros. Há, portanto, um desencadeamento da autocompreensão em que o sujeito se reconfigura e deixa transparecer. Para o teórico, “o sentido de quem somos, depende das histórias que contamos”. (LARROSA, 2003, p. 607). Ao narrarmos usamos formas linguísticas e discursivas para expressarmos nossa subjetividade. Assim, a narrativa exerce um importantíssimo papel na construção do sujeito, pois se constitui num espaço de questionamento do homem no mundo.

Segundo Forster (1974) narrativas são histórias reais ou imaginárias que seduzem, fazem rir e chorar. São dispostas em uma sequência no tempo.

Forster assim define o homem criado pela ficção ou o *homo fictus*:

Geralmente nasce, é capaz de morrer, requer pouco alimento ou sono, está incansavelmente ocupado com relações humanas, e – o mais importante – podemos saber mais sobre ele do que sobre qualquer dos nossos semelhantes, porque seu criador e narrador é um só. Estivéssemos preparados para uma hipérbole, a esta altura, poderíamos exclamar: Se deus pudesse contar a estória do Universo, o universo se tornaria fictício. (1974, p. 43).

Eis aí um exemplo de que Narração e Ficção praticamente nascem juntas. Ao longo da História, narrar é coisa muito antiga e refletir sobre o ato de narrar também.

O livro trata de múltiplos referenciais, mas tomei como ponto crucial da nossa leitura a relação complexa da práxis globalizante que afeta o sujeito no mundo socioeconômico.

Para José Saramago, em *A caverna*, o homem está mergulhado em uma caverna moderna e acredita nas suas “sombras” como realidade. Com isso o homem pós-moderno parou de olhar para si, para seus anseios e não se conhece mais. Vive em busca contínua do prazer de viver, mas busca de forma errônea, no consumismo e na diversão, uma razão para sua existência. Com isso adquire uma lacuna, um vazio, pela perda de sua sensibilidade.

Segundo José Saramago:

Nós ainda somos descendentes do Iluminismo, da enciclopédia, dos valores da Revolução Francesa, que durante dois séculos foram referências. Acabamos de atravessar uma ponte e na margem já não há lugares duradouros. Isto não é fatalismo e nada se processa em linha reta: ao mesmo tempo que isto acontece sente-se uma necessidade de voltar atrás, uma insatisfação, sobretudo perante um Mundo que já não oferece nada, só vende! (apud LOPES, 2010, p. 148)

Foi por essa insatisfação que a personagem principal de *A caverna* sentiu a necessidade de buscar outro horizonte.

O ser humano é um ser de imensa afetividade, instável, ansioso, angustiado, embriagado, extático, violento e furioso. Para não se perder no seu moderno universo, o homem precisa reagrupar os saberes para buscar a compreensão do seu universo. Isso porque o ser humano foi invadido pela incerteza entre o real e o imaginário, confundindo o objetivo com o subjetivo. Assim, Morin (1999) define que “para pensar complexo é preciso ser complexo”. Daí a necessidade de admitir a vida como se fosse um holograma, que se desenvolve em descontínuos fluxos:

A complexidade do ser – sujeito humano- reside precisamente no fantástico vaivém que o ser humano realiza incessantemente de maneira descontínua entre duas espécies de subjetividade: antagonismo e contradição na multiplicidade das nossas relações dialógicas entre, por um lado, o universo subjetivo e as nossas percepções intelectuais e, por outro lado, o mundo objetivo (MORIN, 1999, p. 182).

Maturana e Varela (2005, p. 194) também seguem esse raciocínio de que o homem é um ser magnífico, quando faz uso de todos “os seus órgãos auxiliares”. Ele próprio, o homem, é matéria a ser transformada.

Teria, portanto, a literatura, a capacidade de dar o conhecimento para promover transformação, ou seja, de levar o leitor que se deixou deslumbrar pela narração a desejar transformar a realidade que o cerca. Aqui o leitor seria visto como o herói que, ao ler uma narrativa, estaria mais inclinado a sair em busca de sua saga, de construir valores autênticos.

Essas reflexões são bem atuais e importantes para pensar a realidade moderna e ensinar a importância de um regaste da sensibilidade.

Esse estudo tece uma reflexão sobre como o sujeito se acopla na narrativa, fazendo dela um objeto para pensar, para organizar-se cognitivamente e afetivamente. Dentro desses questionamentos pensamos a relação que vai se dando com a narrativa, o leitor e seus pares.

As personagens de *A caverna* surpreendem o leitor, pois são como janelas abertas para a averiguação da complexidade do ser humano. Morin (2000) em resalta a capacidade humana de enxergar o mundo com um viés poético. As personagens da narrativa souberam coletivamente buscar e tentar entender as derrotas e as vitórias diante de suas batalhas cotidianas.

A ideia de construir a obra *A caverna* surgiu quando o escritor passava perto de um painel publicitário que anunciava a inauguração do Centro Comercial Colombo. Assim surgiu a ideia de escrever um livro que inicialmente teve o título “O centro”. Mas, dois meses depois, quando visitava um museu, foi que a ideia inicial se desenvolveu:

Foi neste museu, contemplando uma figuras de barro, ouvindo Luís Schwarcz, a poucos passos de distância, que dizia “Estes aqui podiam ser o princípio de um romance de José Saramago” (representavam dois camponeses de pé, conversando, como se estivessem acabado de encontrar-se no meio do caminho), foi neste museu, olhando estas figuras, sentindo agudamente a presença de todas as outras, que, de súbito, saltou na minha cabeça a centelha que andava a faltar-me para que a ideia de *A caverna* venha (talvez) a tornar-se em livro. [Anotações de 30 de novembro de 1997 nos *Cadernos de Lanzarote*]. (LOPES, 2010, p. 157).

A narrativa é considerada uma das formas mais eficientes de compreensão de mundo, pois ela se utiliza da palavra para equilibrar a razão e a emoção. A narrativa *A caverna* de José Saramago, escritor português, mescla as várias áreas do conhecimento humano, como filosofia e psicologia, para penetrar no fundo da condição humana.

Reconhece-se nessa obra uma abordagem transdisciplinar que tem como proposta a sinergia dos pensamentos linear e sistêmico. Ela busca cumprir o papel da literatura que é buscar a maior clareza possível sobre o mundo e as pessoas, empreendimento realizável com a união dos pensamentos, que resulta no pensamento complexo.

Nessa narrativa houve interação entre o apolíneo e o dionisíaco², dois antagonísticos, uma união conflituosa, porém criativa, porque o conflito não separa, mas reúne esses dois e faz com que eles se abracem. Um precisa do outro para entender a si próprio. A sinergia faz emergir ideias novas que se originam pela interação das pessoas.

O centro da narrativa é a preocupação das relações humanas com o meio bio-psicossocial. Sua personagem principal busca o equilíbrio entre a razão e a emoção. Cipriano Algor ao escolher ir embora do Centro, deixa-nos a compreensão de que boa parte de nosso destino depende exclusivamente de nossas escolhas.

Para Cipriano viver no Centro era como viver em confinamento, ele precisava encontrar um meio para buscar a liberdade e a tranquilidade. A atitude de Cipriano é aceita por todos? Afinal de contas ela foge do padrão comum: consumo- negação do outro-exclusão. Segundo Ortega Y Gasset:

Viver é sentir-se fatalmente forçado a exercer a liberdade, a decidir o que vamos ser neste mundo. Não há um momento de descanso para a nossa atividade de decisão. Inclusive, quando desesperados, nos abandonamos à sorte, decidimos não decidir (ORTEGA Y GASSET, 2002, p. 73).

Com a obra podemos, perceber que o homem não pode se apropriar impunemente do mundo natural. Ele precisa da liberdade como dimensão-chave da sua existência, como percepção de alienação de muitas de nossas sociedades pelo consumismo e pelo economicismo tecnocrático.

As personagens não aceitaram a condição de morador do Centro como padrão e o colocaram em questionamento, desafiando-o. Cipriano desafiou sua condição e foi morar no Centro. Ele conseguiu perceber que para saber se sua escolha era a

² Nietzsche em *O nascimento da tragédia* (2001) analisa a oposição entre o saber racional e o saber artístico. Para ele a arte é a atividade metafísica do homem, pois propicia à existência uma poderosa alegria. O autor apresenta duas noções de impulso: apolíneo e Dionisíaco. O impulso Apolíneo está ligado ao sonho, à forma, à ordem, à aparência e o impulso Dionisíaco refere-se à embriaguez, às orgias, à desordem. Nietzsche considera esses dois impulsos fundamentais ao ser humano.

mais sensata precisava juntar os paradoxos que a vida lhe concebera. Portanto, realizou a complementaridade de pontos de vista e pôde escolher uma saída transformadora: a mudança.

Cipriano é um sujeito complexo que está sempre em diálogo com a razão e a emoção. Essa personagem não quis ser mais um na imensa multidão que está condicionada somente ao esquemático, padronizado e imediatista, o que sugere o consumismo exacerbado, que leva ao pensamento de que as coisas e as pessoas existem apenas para possuir e ser possuídas.

Cipriano Algor não se identificou com essa forma de pensar e aceitou o desafio de conhecer seus paradoxos o que o levou ao pensamento diferente. Claro, ele era conhecedor de que no Centro concentrava-se toda a renda e o patrimônio, mas as pessoas que faziam parte dele iriam ficar cada vez mais aprisionadas. Isso poderia realmente ser a caverna, o confinamento, no qual estão todas as raízes de nossos equívocos e de nossa infelicidade.

Essa liberdade de errar, fantasiar e admitir a incerteza é muito necessária à criatividade e a inovação. Representa a arte que deveria complementar a técnica. Sem ela não há mudança, e sem esta continuaremos a nos repetir e nada mudará (MARIOTTI, 2010, p. 75).

Nessa obra conseguimos, a cada página lida, perceber a nossa condição enquanto pensadores lineares: o estranhamento, a alienação e a solidão. Esse pensamento deixa de lado valores intangíveis, tão importantes e esquecidos atualmente, que são o respeito ao outro, o amor, a tolerância e a solidariedade.

“Os seres humanos se caracterizam por literalmente, produzirem-se continuamente a si mesmos” (MATURANA; VARELA, 2005, p. 84). Isso confere a ideia de que, se o ser humano é uma unidade de conhecimento, viver é fazer parte de um incessante processo de aprendizagem. As personagens devem ser vistas como seres autopoieticos no ato de se relacionar.

A metáfora biológica aplicada pelos biólogos às personagens consiste em considerá-los sujeitos ativos que se autoproduzem e se reproduzem na ação social. As personagens se uniram em busca de uma condição de vida melhor. Quanto mais entendermos a importância de acolher a diversidade mais próximos estaremos de entender que o sujeito não pode ser separado do objeto.

A finalidade do pensamento complexo é, pelo menos, diminuir um pouco a amplitude dessa separação. Pensar de forma linear reduz os sujeitos à condição de

ver suas vidas influenciadas por um sistema totalmente independente de nós. É como se fossem fantoches manipulados por autoridades que dizem saber o que é válido para suas vidas. É como se as suas verdadeiras vidas acontecessem fora deles e apartados delas, não tendo nenhum controle e, conseqüentemente, nenhum prazer em viver. Enquanto permanecer somente o pensamento linear tanto o consumismo exagerado quanto a hipervisualização e a acumulação do capital serão considerados valores essenciais para a condição humana.

A solidariedade, o cuidado e a preocupação com o outro, só serão considerados valores essenciais quando aprendermos a lidar com a circularidade do sujeito-objeto. O consumismo exagerado funciona como atração e afasta as pessoas de uma visão mais ampla de sua existência. Ele polariza nossa atenção e faz com que sejamos imediatistas, esquemáticos e supersimplificadores.

Esse processo de “domesticação” faz com que os seres humanos abram mão de suas sensibilidades, percepções e intuições.

São muitas as vozes que nos dizem como temos que nos comportar, como temos que pensar, como temos que nos vestir, comer, cuidar dos filhos e assim indefinidamente [...] Há uma “violência simbólica” que garante a eficácia destes mecanismos de dominação (PELLANDA, 2001, p. 132).

Cipriano se via definitivamente condenado a viver sob o autoritarismo e a hierarquia tão vigente no Centro. “Todo ser vivo é um sistema que se auto-organiza por meio do confronto das informações que recebe de dois âmbitos: o meio ambiente e o seu meio interno.” (MORIN, 2004, p. 203).

A obra de José Saramago é para ser lida como um questionamento que conjuga o pensamento linear e o pensamento sistêmico, concomitantemente, com o sentido da globalidade e o de si mesmo, visto que o homem perdeu o sentido de si mesmo e da globalidade. Segundo Johnson (1994) quando lemos algo, ou quando conversamos com alguém, essa experiência produz modificações físicas em nosso cérebro, ou seja, mudanças de estruturas que se manifestam pela formação de novos círculos neuronais e mobilizações de memória que, por sua vez, levam a dinâmicas diferenciadas. Assim, a multiplicação dessas conexões e sua organização em forma de rede constituem o ponto central de qualquer processo importante de transformação.

A causalidade não-linear é um dos princípios mais importantes do pensamento complexo que tem a função de mostrar que pequenos eventos podem ser o ponto de

partida para grandes transformações. *A caverna* é uma metáfora que nos surpreende. “O inesperado nos surpreende, mas o novo brota sem parar. Deve-se esperar o inesperado”. (MORIN, 2000, p. 14). E ainda segundo Albert Camus (2008, p. 114) “se o mundo fosse claro, a arte não existiria”.

Estamos vivendo em um tempo de agudas perplexidades em que o pensar torna-se um desafio a ser enfrentado e por que não dizer também, tempo de um pensar diferente e criativo, cujas portas da solidariedade possam se abrir e se comunicar com todos os saberes. Veja o caso recente dos mineiros chilenos que foram resgatados após dois meses presos na mina onde trabalhavam. Para resgatá-los não bastou somente a ciência, tendo a tecnologia como representante, mas também a emoção que foi bem representada pela afetividade e pela solidariedade. Para sair da mina (*A caverna*) utilizou-se do pensar complexo, da junção dos saberes, da transdisciplinaridade.

Com isso, torna-se necessário considerar o sentimento que é experimentado através das interações. A experiência de interagir é tanto social quanto emocional. A busca incessante do ser humano pela vida é vista pelo prisma do processo bio-antropossocial-cultural-espiritual autopoético, que visa a um contínuo *ser e estar*, que é possibilitado através das mediações cognitivas e impulsionado pela interação afetiva e solidária.

Considero, portanto, com esta pesquisa, que a afetividade é o que fundamenta o racional. É no *Amor*, nessa emoção, que se permite ver o Outro como o legítimo Outro na convivência.

Nas autonarrativas, adotou-se uma escuta cuidadosa e atenta, sem pressa, para que o sujeito pudesse se apresentar como o velho e o novo na sua complexidade. Os sujeitos conseguiram ler e falar da dor da personagem. O mais importante é que conseguiram falar da suas dores, do desatino da narrativa e do viver humano.

Contudo, foram capazes de redesenhar suas fronteiras e de pensar em desbravar esse tempo que, como já havia dito, é ilimitado de perplexidades, na montaria de suas subjetividades a ponto de surpreender o inimigo (a crise de afeto) e buscar novas possibilidades, investindo sempre numa nova forma de ser e de fazer.

A narrativa foi um dispositivo facilitador das conversações e da formação de consensos. A experiência mostra que, ao compartilhar a leitura da narrativa, os

sujeitos esqueceram a competição (que muitas vezes está implícita e explícita) e adotaram uma postura solidária e integradora.

A obra *A caverna* foi lida como um questionamento ao pensamento único, em que o homem perdeu o sentido da globalidade e o de si mesmo, mas ao acolher a proposta do pensamento complexo, pôde-se fazer uma retomada da multipluralidade que a personagem e, nós mesmos, vivemos no cotidiano. Adotamos, então, com o pensamento complexo uma forma de ver e conhecer o mundo, traduzida em um saber que instiga e questiona a caverna em que estamos inseridos.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo apresento a metodologia aplicada na pesquisa e no desenvolvimento das atividades de campo. Este trabalho foi realizado em uma empresa do ramo alimentício localizada na região da campanha no estado do Rio Grande do Sul. Foram selecionados 5 funcionários e por sugestão da empresa a psicóloga do setor Recursos Humanos acompanharia a trajetória dos encontros. Porém, como a metodologia é dialógica, a psicóloga acabou se envolvendo e realizando suas autonarrativas numa interação com o grupo.

A pesquisa foi realizada para observarmos se realmente a teoria apresentada condiz com a prática e propicia uma resposta do problema de pesquisa.

4.1 “Estudo de caso” na empresa

O problema estudado nessa pesquisa se refere à fragmentação das relações e ao pensamento mecanicista no ambiente organizacional resultante, da visão cartesiana provinda da Revolução Industrial. Estudos demonstram que a abordagem qualitativa e o estudo de caso são as estratégias adequadas para a investigação dessa problemática.

Desta forma, utilizei a abordagem qualitativa e o estudo de caso para buscar o entendimento da interação entre os sujeitos e seus pares, leitores e narrativa dentro do paradigma do pensar complexo.

A pesquisa refere-se a um estudo de caso de natureza qualitativa. Segundo Godoy (1995a) quando a pesquisa apresenta caráter exploratório, a investigação qualitativa é a mais pertinente.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura entender os fenômenos, baseando-se na perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, faz sua interpretação dos fenômenos. Segundo Maaen (1979a) a pesquisa qualitativa tem o objetivo de traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social e trata de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teorias e dados, entre contexto e ação.

Oliveira (1997) afirma que o método qualitativo sempre foi considerado fundamental como método exploratório na pesquisa científica. Hoje, na atualidade, o novo paradigma da ciência coloca esse método dentro de uma nova base de concepção teórica na mensuração, no processamento e análises de dados científicos, atribuindo-lhe valor fundamental no desenvolvimento e consolidação da ciência em diferentes áreas. Ainda segundo Oliveira (1997) as pesquisas de natureza qualitativa facilitam a descrição da complexidade de uma determinada hipótese ou problema, a análise da interação de certas variáveis, ajuda a compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, apresentando contribuições nos processos de mudanças e permitindo interpretar as particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Godoy (1995b) apresenta três tipos de pesquisas que condizem com a qualitativa. Abordo neste trabalho o “estudo de caso”, que utilizei para adequar minha pesquisa, que tem como propósito fundamental analisar uma dada unidade social e empregar como técnicas fundamentais a entrevista e a observação. Campomar (1991) observa que a concepção do método científico da pesquisa social empírica possibilita que se faça levantamento, observação e experimento, gerando conhecimento sobre as opiniões, atitudes, crenças e percepções do indivíduo, sejam elas agentes ou pacientes de um determinado processo.

Através do “estudo de caso” foi possível utilizar o método de narrativas nas empresas como um dispositivo capaz de realizar transformações cognitivas e subjetivas nos sujeitos, visto que as marcas cartesianas e mecanicistas, que emergiram da Revolução Industrial, ainda persistem na atualidade. O estudo de caso, segundo Yin (2007) é um tipo de técnica que permite investigar uma unidade de análise em um fenômeno contemporâneo.

Na tentativa de perceber essas relações utilizei dados gerados nos encontros através da leitura, do diálogo e das autonarrativas orais e escritas.

Devido à natureza da problemática não se pôde contar com instrumentos de geração de dados estruturados, assim como investigador, adaptei meu plano gerador de dados à disponibilidade dos sujeitos de pesquisa e da empresa.

Minha função era atuar como perturbadora, levantar questões para instigá-los e observá-los minuciosamente. Logo percebi que a minha observação seria de forma participativa, pois fui influenciada pelo que observava e é claro fui também observada por eles. Segundo Moraes (2003, p. 100) “o observador está

comprometido com o ato de observação” ele “participa da realidade que descreve, mediante processos interativos recorrentes, ou seja, de processos que se repetem mediante situação de acoplamento estrutural”.

...o observador está sempre em correspondência estrutural com o domínio de sua existência ...ao descrever a realidade, o observador interage com ela mesma e, ao interagir, modifica-se estruturalmente, o que denota que a experiência de cada observador é única porque realizada em sua clausura operacional (MORAES, 2003, p. 101).

É nessa interação que emergem dados e conhecimentos novos do que se pretende observar. “Tudo é dito por um observador”. (MATURANA, 2005, p. 53) e é ele quem poderá afirmar se houve uma “conduta adequada como expressão do conhecimento” (MATURANA, 2005, p. 54). O conhecimento é o resultado de um diálogo entre o observador e o observado. Nossa estrutura mental se constrói através desse diálogo.

Reforçando, o que pretendo analisar são as condutas e as perturbações que se desencadearam nos sujeitos através da leitura da narrativa, das interações com seus pares e das autonarrativas produzidas.

4.2 Autonarrativas: linguagem construída na teia da vida

Esta técnica consiste na produção de narrativas que se desencadearam nos entrevistados à medida que foram acontecendo os encontros. O processo de escrita é, ao mesmo tempo, um construtor cognitivo e uma prática social. Isso porque, quando se associa ao ato de escrever as próprias ações nas interações sociais, o indivíduo repensa seus atos, constrói saberes e competências ativamente. Quando o ser humano se dá conta que através da linguagem (escrita e oral) pode agir sobre os outros, ele passa a perceber que pode agir sobre si mesmo, sobre seus próprios comportamentos e sobre suas representações. Para Vygostky (1984) é assim que o sujeito começa a pensar e adquirir a consciência a partir do contato social consigo mesmo.

Segundo Bronckart (1999) os homens interagem no mundo através de ações de linguagem nas formações sociodiscursivas. Segundo Machado (2000) são essas

ações que fazem a participação ativa do indivíduo no tecido social manifestando responsabilidade e defesa dos interesses e do destino da coletividade.

Destaco que os dados coletados na investigação são baseados nas percepções adquiridas durante os encontros e nas autonarrativas escritas e orais produzidas pelos pesquisados.

4.3 Geração de dados e de informações e procedimentos de campo

Já de início o contato com a empresa para a realização do trabalho foi muito gratificante. Nesse dia foi realizada uma reunião com a coordenação dos Recursos Humanos e a psicóloga da empresa.

Destaquei que a finalidade principal deste trabalho seria apresentar a leitura da narrativa como um elemento perturbador, capaz de disparar transformações subjetivas e epistêmicas no ser humano.

Demonstraram muito interesse em realmente fazer valer esta pesquisa, pois seria quase como uma parceria entre Universidade e Empresa. Nesse momento, em que estava expondo os objetivos, a narrativa e alguns teóricos que seriam abordados tive a percepção da subjetividade nos membros da reunião. Esses representantes da empresa consideraram, já de imediato, que esse trabalho com a literatura e a autonarrativa nas empresas seria significativo e inovador. José Saramago (2000) afirma que se o homem é formado pelas circunstâncias, é necessário formar circunstâncias humanamente.

Os instrumentos utilizados para a geração de dados foram o referencial teórico, entrevista, leitura da narrativa, autonarrativas produzidas pelos sujeitos, filmagens e fotos juntamente com minhas observações e anotações transcritas em um relatório.

Conforme Riege (2003) a utilização de múltiplas fontes de dados e de informações é recomendável, pois possibilita que se consigam medidas para um mesmo fenômeno reforçando, assim a validade da pesquisa. Campomar (1991) considera que obter múltiplas fontes de evidência é uma característica do estudo de caso, em que o intuito é obter um conjunto de informações sobre o foco da pesquisa e seu contexto.

No decorrer da análise de dados a fala dos pesquisados teve lugar privilegiado por ser a linguagem um fenômeno que exterioriza a interação que o sujeito tem com a sua objetividade e, concomitantemente, com a sua subjetividade.

A análise dos dados foi realizada através de analogias e percepções sempre em diálogo com o referencial teórico. Conteí com questões previamente elaboradas, porém a entrevista não se restringe somente a elas. Isso porque a trajetória dos diálogos e a interação com a narrativa, com o leitor e seus pares não se deu, é claro, de forma linear. Recorri a improvisações de novos questionamentos para que o resultado tivesse maior enriquecimento de informações, para emergir de forma *autopoietica* a afetividade e a subjetividade. Portanto, não me limitei apenas a questionários padronizados.

Ressalto que foi proporcionada aos trabalhadores a opção de não realizar as autonarrativas tanto escrita quanto oral. As fotografias presentes nesta seção foram consentidas pelos sujeitos de pesquisa.

4.3.1 Redes sociais: narrativa e sujeitos tecendo conhecimento e afetividade

Apresento a seguir as percepções e as interpretações que têm como base as teorias e as reflexões apresentadas nos capítulos anteriores. É evidente que este estudo não pretende ser conclusivo, mas tenta levantar questionamentos perturbadores a ponto de levar a novas conexões.

Optei por utilizar a letra inicial do nome dos pesquisados para preservá-los. Em relação às fotos optamos, sujeitos e eu, por mostrar o rosto das pessoas envolvidas, acreditando que, dessa forma, demonstrar-se-ia mais ainda o acoplamento estrutural e o envolvimento dos sujeitos na pesquisa.

Trabalhei de forma dialógica porque acredito que o conhecimento e a subjetividade se manifestam através de um conjunto de relações que o ser humano estabelece numa rede social – nas relações plurais - por muitas vezes contraditórias e circunstanciais. A análise manteve-se em constante diálogo teórico e empírico na tentativa de estabelecer a construção de um pensamento complexo.

Retornaremos aos conceitos dos principais marcadores sempre que for necessário para relacioná-los entre si e na situação empírica da pesquisa. Devido a esses marcadores podemos perceber que o ser humano é um ser autoprodutor, tanto biologicamente falando, quanto cognitivamente. Ele é tanto “produto quanto produtor de si mesmo, isso porque é um sistema fechado para a informação e aberto para a entrada de energia.”(MATURANA; VARELA, 2005).

4.3.2 A obra *A caverna* entra em cena

Gerador de dados: conhecimento prévio

A seguir descrevo os encontros que tiveram em média de uma hora e meia de duração, realizados semanalmente, em torno de sete semanas. Foram cinco pessoas pesquisadas. Os encontros ocorreram uma vez por semana, no turno da tarde, entre os meses de maio e final de junho de 2010. Os trabalhos foram realizados em uma sala de reunião cedida pela empresa.

Dividi a narrativa em capítulos para que fossem lidos e questionados, e, posteriormente, compartilhados entre os pares nos dias dos encontros. Cada participante recebeu um fichário para arquivar suas anotações e autonarrativas

O primeiro encontro foi muito gratificante, pois consegui observar a inquietação dos funcionários com a realização da pesquisa. Realizei uma entrevista individual com os participantes para conhecer um pouco de sua profissão e do setor em que atuavam.

Instiguei, nesse primeiro contato, o conhecimento prévio deles, através do título da narrativa, *A caverna*. Para eles foi um desafio fazer previsões sobre o enredo a partir do título.



FIGURA 1 – **Percepções**: registro dos sujeitos de pesquisa sobre conhecimento prévio dos sujeitos – previsões subjetivas sobre o título da narrativa *A caverna*. **V1** e **D2** – desafio em ler um livro literário. Fonte: Registro fotográfico da autora (2010)

Por motivos éticos o nome da empresa, bem como os nomes sujeitos envolvidos, não serão identificados. Optei por utilizar no lugar dos nomes dos participantes letra e numeração.

Para os participantes dessa fotografia o título da narrativa remetia a algo misterioso que seria revelador à medida que realizaram a leitura. Para eles, o autor descreveria a caverna como um lugar frio, sombrio e sofrido, pois é esse o conhecimento que eles têm de uma caverna. “A narrativa será em torno de uma caverna” disse **V1**. Já **D2** pensava que, por ser um mistério, *A caverna* é um quebra-cabeça. Foi possível perceber a interação dos dois sujeitos, quando, em dupla, começaram a pensar sobre o título da obra.



FIGURA 2 – **Percepções:** subjetivação-grupo-narrativa – interação. O sorriso de **D1** revela que é a leitura é algo: “Desafiador, adoro um desafio, gosto muito de aprender. Posso considerar essa pesquisa como um curso de aperfeiçoamento”. Declaração de **D1**.
Fonte: Registro fotográfico da autora (2010).

Para **D1** é um desafio fazer previsões do enredo através do título. Relatou que o título sugere que haverá muitos desafios para as personagens no enredo.



FIGURA 3 – **Percepções:** a inscrição corporal – forma reta- demonstra que a participante não acoplou ainda com o grupo. “Procuro não deixar transparecer, mas tem vezes em que não consigo, pois sou uma pessoa que estou sempre feliz, quando estou cansada ou triste, até mesmo preocupada todos notam...Isso vai ser desafiador”. Declaração de **L2**.
Fonte: Registro fotográfico da autora (2010).

L1 e **L2** concordam que fazer previsões através do título do livro alimenta a curiosidade. Por isso pensaram sobre o título e foram um pouco mais além: tentaram analisar a gravura da capa e a frase da contracapa. Argumentaram que a capa do livro estava “de ponta cabeça”, ou seja, virada. Assim, “se pegarmos a capa e colocarmos no sentido contrário, poderemos ver umas sombras de pessoas em pé”.

Nesse primeiro encontro, através da metodologia dialógica, estimei seu conhecimento prévio e percebi que alguns deles possuíam interesse pela leitura e consideravam esse trabalho como sendo um “curso”. Já **V1** até me perguntou: “E se eu não sentir nada ao ler o livro?” Respondi que o “não sentir nada” também era importante para mim, para a pesquisa.



FIGURA 4 – **Percepções**: na leitura da inscrição do corpo, no ato de abaixar a cabeça e sorrir para o livro pode ser um indício de que pensa que não sentirá prazer em ler um livro literário. “E se eu não sentir nada ao ler o livro?” Declaração de V1.

Fonte: Registro da autora (2010).

Não era somente ela que pensava assim, pelo olhar de **D2**, percebi que **V1** não estava só nesse questionamento. Mas no decorrer desse primeiro contato já pude perceber que as pessoas que estavam meio que resistentes ao trabalho começavam a sentir perturbações. Foi no final do encontro que uma delas, com um sorriso no rosto, me disse: “Vai ser um desafio imenso eu ler um livro diferente, pois só leio textos técnicos que tem a ver com minha profissão. Sou engenheira de alimentos.”

Pelo fato de ser uma pesquisa de cunho qualitativo, as entrevistas não seguiram uma ordem rígida baseando-se somente nas questões preestabelecidas,

elas surgiram de acordo com espontaneidade e com as perturbações que emergiam no decorrer da leitura e do diálogo.

Na primeira semana nosso encontro foi de uma hora, mas sem dar-nos conta, os encontros passaram a ser de uma hora e meia. Mesmo assim, ao final de cada encontro ficavam ainda questionamentos e perturbações para o próximo. Enfim, havia sempre uma motivação para que o próximo encontro chegasse rápido.

4.3.3 Gerador de dados: autonarrativas (leitura e realidade)

A seguir, neste trabalho, transcrevo as autonarrativas escritas e orais de cada sujeito e as percepções adquiridas nos encontros. As autonarrativas, neste trabalho, são os depoimentos orais e escritos dos sujeitos.

Ressalto que, ao transcrevê-las, não realizo correção gramatical, visto que o propósito da investigação não é dessa natureza. Isso foi comunicado aos pesquisados para que se sentissem à vontade, sem qualquer inibição. Foi importante essa informação para que os encontros se dessem de maneira não-avaliativa.

No segundo encontro realizamos a leitura do primeiro capítulo. Os participantes comentaram e realizaram autonarrativas relacionando a leitura com sua realidade. A primeira personagem a ser discutida no encontro foi Cipriano Algor e a rejeição do fruto de seu trabalho: as louças de barro.

No momento da leitura, os pesquisados anotavam seus pensamentos que emergiam devido à interação com a leitura com a narrativa. Com essas anotações eles construíram suas autonarrativas e ao lê-las percebiam que passavam a adquirir uma melhor compreensão e autoprodução de si mesmos.

A participante **V1** discorreu sobre suas “pedras no caminho” na sua luta para conseguir entrar na universidade e se graduar em Engenharia de Alimentos. Lembramos de imediato do poema de Carlos Drummond de Andrade.

No meio do caminho tinha uma pedra
 tinha uma pedra no meio do caminho
 tinha uma pedra
 no meio do caminho tinha uma pedra.
 Nunca me esquecerei desse acontecimento
 na vida de minhas retinas tão fatigadas
 Nunca me esquecerei que no meio do caminho
 tinha uma pedra
 tinha uma pedra no meio do caminho
 no meio do caminho tinha uma pedra. (2010)

V1 acredita que assim como aconteceu com ela, a personagem Cipriano Algor conseguirá se estabilizar. Relatou emocionada: “Hoje sou pós-graduanda e tenho muito orgulho de ter chegado até aqui”.

O participante **D2** relatou que não teve muito tempo para realizar a leitura do primeiro capítulo, mas a curiosidade e a vontade de participar do encontro fizeram com que ele encontrasse minutos, que lhe vieram aleatoriamente, para fazer a leitura. Na primeira página confessou estranhamento com a linguagem. Nesse momento toda a equipe falou que houve estranhamento com a linguagem que o autor usa em sua narrativa. Mas logo perceberam e acharam muito interessante a Língua Portuguesa de Portugal.

A participante **D1** falou sobre a importância de se ter amigos e família tanto na vida dele quanto na vida da personagem Cipriano. “É muito importante cativar as pessoas”. Quando proferiu essa frase, a psicóloga **L1** lembrou da narrativa *O Pequeno Príncipe* de Antonie de Saint-Exupéry (1943). Houve interação total com o grupo e passaram a lembrar e proferir frases dessa narrativa:

“-Foi o tempo que perdeste com tua rosa que fez tua rosa tão importante” (p. 74);
 “Eis o meu segredo. É muito simples: só se vê bem com o coração. O essencial é invisível para os olhos.” (p. 74);
 Disse a rosa para o pequeno príncipe: “é preciso que eu suporte duas ou três larvas se quiser conhecer as borboletas. Dizem que são tão belas”. (p. 36) “-É uma coisa muito esquecida, disse a raposa. Significa ‘criar laços...’”. (p. 68) “Os homens não têm mais tempo de conhecer coisa alguma. Compram tudo prontinho nas lojas. Mas como não existem lojas de amigos, os homens não têm mais amigos. Se tu queres um amigo, cativa-me!” (p. 70).

A cada frase proferida, havia uma pausa, um silêncio. Cada um, inclusive eu, refletíamos caladamente.

A leitura da narrativa *A caverna* fez lembrar a narrativa *O Pequeno Príncipe*. O interessante é que quando **L1** leu *O Pequeno Príncipe* pela primeira vez não

conseguiu perceber a significância dessas frases e a leitura desse capítulo de *A caverna* com as palavras de **D1** a fizeram realizar inferências e rapidamente fazer analogias entre as obras.

D1, que é universitária, cursa Artes Visuais, identificou-se com as personagens Cipriano e sua filha Marta. Disse que é persistente tanto quanto as personagens porque acredita no valor de sua profissão e deseja muito ser reconhecida, pois ama o que faz: “Acredito naquilo que faço com amor e não me preocupo que os outros digam que não conseguirei alcançar meus objetivos”.

Lembro Maturana (2009, p. 22) quando relata que “não há ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal e a torne possível como ato”. Outro ponto importante na autonarrativa de **D1** é que mesmo pessoas não acreditando que ela possa ser reconhecida na sua profissão, ela não desanima, acolhe a crítica que vem de outras pessoas. No pensamento complexo, segundo Morin (2005) é relevante que prestamos sempre muita atenção às contrariedades, às coisas que nos aborrecem, nos desafiam e nos questionam, pois essa é uma forma eficaz de aprendizagem.

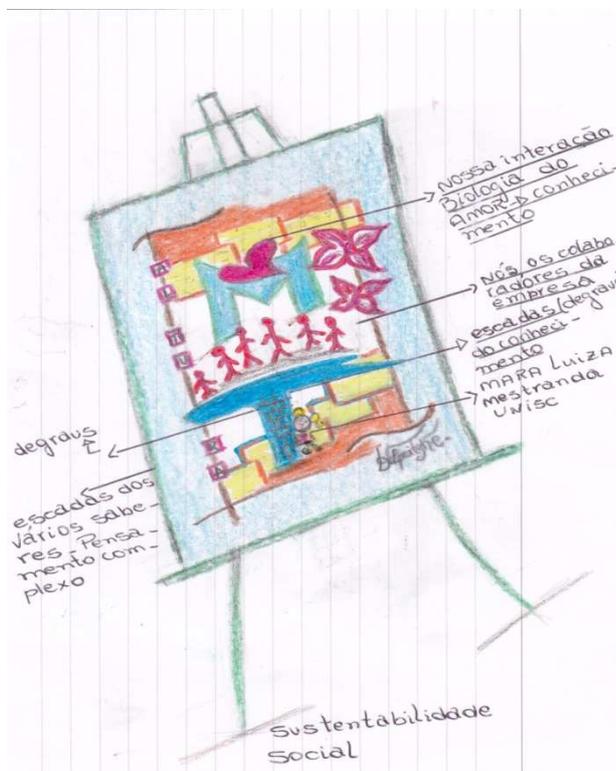


FIGURA 5 - Quadro desenhado pela participante **D1**. Em sua fala relatou que eu trouxe conhecimento para que eles interagissem, dialogassem e percebessem os degraus de suas vidas e dos saberes. Fonte: escaneado pela autora (2010).

D1- É muito bom pensar na nossa vida, poder analisar juntamente com a narrativa, poder pensar no que está acontecendo na nossa vida. Quando estou motivada fico feliz e com vontade de aprender e ser envolvida pelo meu trabalho. Sou como Marta e Cipriano gosto de me dedicar ao meu trabalho. Quando o meu trabalho acredita em mim e me dá oportunidades de mostrar minhas habilidades tenho cada vez mais vontade de ser criativa e buscar o conhecimento. Fazer com que a empresa cresça. Tenho perfil pesquisador, gosto de criar projetos, assim como a personagem Marta, que criou bonecos para reverter a situação da empresa (olaria) sentiria gratificada ao ver um projeto meu sendo executado. A narrativa tem esse efeito faz a gente se conhecer mais!

L1 falou da importância de se levantar pela manhã com bom humor e acreditar que se possa transformar o dia e transformar a realidade. Na obra *A caverna* a personagem Cipriano Algor não tem mais interesse em levantar-se cedo.

Cipriano Algor passou, de uma hora para outra, a desmerecer a reputação de operário madrugador ganhada numa vida de muito trabalho e poucas férias. Levanta-se já com o sol fora, lava-se e faz a barba com mais vagar do que o indispensável a uma cara escanhoada e a um corpo que se habituou à limpeza, desjeja pouco mas pausado, e finalmente, sem acréscimo visível no escasso ânimo com que saiu da cama, vai trabalhar (SARAMAGO, 2000, p. 55)

Relatou que já teve pacientes que sofriam pela profissão que haviam escolhido e não tinham oportunidade de mudar, sujeitando-se a fazer algo que não os satisfazia.

L1 - O oleiro tinha orgulho pela sua profissão, fazia suas peças com amor, mas a globalização não dava mais oportunidade para continuar com ela. A vida é muito complexa sempre estamos passando por situações imprevisíveis, tendo contato com pessoas e fatos diferentes. Isso faz com que cada dia seja único. Cipriano estava com emoções à flor da pele com a situação instável da olaria. Eu, na situação dele, buscaria ajuda, conselhos das pessoas nas quais confio. Cipriano era um homem seguro de si, do que queria porque ele transmitia emoções no rosto. Eu costumo perceber as emoções, o afeto das pessoas até mesmo pela fala, por respostas no e-mail. Eu sou muito transparente, as pessoas conseguem perceber meu afeto de longe. Adoro ouvir os outros, pois sempre tenho algo a aprender. Sou como as personagens Marçal e Cipriano quero sempre mais conhecimento, poder crescer profissionalmente, além de poder estar sempre aprendendo mais. Preocupo-me com o que as pessoas pensam de mim, pois como seres humanos que vivem em sociedade queremos ser aceitos. Mas isso não interfere na minha maneira de ser, nos meus valores, nas minhas convicções, não as mudaria por nada. O trabalho para mim, assim, como para a personagem Cipriano significa dignidade, realização de um sonho, poder colocar em prática o que aprendi e o que acredito. O mundo socioeconômico e as pessoas com as quais

convivemos nos influenciam a rever conceitos, a reavaliar ideias. Mas a nossa essência vai ser sempre a mesma.

O que me faz feliz é estar com a minha família e amigos, e ser reconhecida profissionalmente. Já fiz, várias vezes, como as personagens da narrativa sentei-me sozinha debaixo de uma árvore para poder refletir sobre minha vida, ideias e atitudes.

Para Cipriano seu genro Marçal mudou muito depois que se tornou guarda do centro. Eu, particularmente, não mudei com a escolha de minha profissão. Mas muitas pessoas não conseguem desvincular trabalho da vida pessoal.

Cipriano, Algor passou a desmerecer a reputação de operário madrugador. Encontra-se desmotivado para o trabalho. O que me motiva a trabalhar é o retorno dos funcionários/colegas e ter muitas atividades ao mesmo tempo, demonstra que confiam no que eu faço. E o que me desanima é a falta de interesse das pessoas, o descaso com os outros.

Muitas vezes já fui explosiva, me machucando e errando. Hoje consigo agir mais ponderadamente, organizando minhas emoções.

Quando penso em afeto, me transfiguro, e sinto a presença de minha mãe. Sem sombra de dúvidas, apesar de pensarmos diferente, é a força dela que me sustenta. (L1 respira fundo e continua). Carinhosa, ponderada, inteligente, com um conhecimento cultural enorme! Com ela sei que estou segura. E meu sobrinho Rafael...dou a vida por ele, sem pensar. Coração mais puro e justo que conheço.

O meu trabalho tem sido muito importante para mim, depois da minha separação. Sou motivada por desafios, isso é o que me faz vencer os obstáculos.

Acredito que sou como Marta, tento achar uma solução para os problemas que surgem, e não procurar culpados. Seja existe o problema, o próximo passo é achar a solução.

L2 - Acredito que as pessoas devem buscar a mudança quando as coisas não estão bem.

Devemos refletir e buscar a mudança para o melhor.

Eu lutei muito para mudar minha vida e chegar a fazer um curso de graduação. Me vi na personagem Marta. Eu mudei muito, lutei comigo para ser alguém profissionalmente e quando se acredita em conseguir algo melhor, isso realmente acontece. A Marta vai conseguir uma solução para seu problema na olaria. Assim como eu consegui uma solução para os meus.

Marta é uma mulher inteligente, de vida simples, que sabe dar valor às pessoas. Morar no Centro, talvez, não seja algo bom para ela, pois ela não é consumista. Nos grandes centros julgam as pessoas pela aparência e pelo meio onde vivem.

Gosto de ouvir os outros com devida atenção e da mesma forma gosto de ser atendida. Preocupo-me com o que as pessoas pensam de mim. Para Cipriano o trabalho é muito importante, para mim também. Minha vida se divide em trabalho e família.

Muitas pessoas sobem de cargo e misturam os mundos: pessoal e profissional. Não sabem mais que são pessoas, parecem que são somente profissionais sem afeição. Se estou feliz deixo as emoções rolarem, não consigo trancá-las. Preciso de pessoas que estejam ao meu lado e digam se você errou, tudo bem, levanta e segue em frente. Isso motiva acordar de manhã e ir ao trabalho.

V1 - O trabalho, assim como é para a personagem Cipriano é muito, muito importante para mim. Já subi dois degraus na empresa, e a cada degrau quero conquistar mais capacidade. A empresa me fornece o salário, o crescimento em bens materiais e conhecimento e com isso eu tento

promover cada vez mais a empresa. A empresa está em mim e eu estou na empresa.

A minha motivação é imaginar que pode ser amanhã que conseguirei atuar como bacharel de Química em alimentos, ainda mais na área em que gosto, carnes...seria muito gratificante! Pretendo demonstrar a empresa que sou desafiadora, pois comecei minha vida profissional de baixo (peão de indústria) até chegar a minha área tão sonhada e desejada.

Sou pesquisadora, adoro pesquisar, na faculdade sempre busquei fazer trabalhos de pesquisas, ensaios no laboratório para levar a eventos, congressos e simpósios.

Esse trabalho com a narrativa me questionou...e estou me conhecendo...e a empresa com essa iniciativa de autorizar a pesquisa...está me conhecendo como profissional...e ao expor meus afetos em relação a minha profissão poderão observar que tenho potencial e quero muito contribuir para o meu crescimento e o da empresa. Sou como a personagem Marta: persistente e habilidosa.

L3 - Essa narrativa e os encontros trazem meus devaneios...e isso me alimenta...coloca para fora meus fantasminhas...nem sei se deveria falar deles...mas eles surgem e falam sem me pedir permissão...Ahhhhh

Sabe, no meu dia adia me vejo em situações que tenho até vontade de largar tudo, de sumir, mas por horas vejo que nem tudo está perdido e que sempre se encontra uma maneira de resolver situações nas quais eu achava não ter mais solução.

Demonstro minhas inquietações em meu rosto. Sempre que algo de diferente acontece na minha rotina, seja de bom ou de ruim, deixo transparecer e na maioria das vezes as respostas estão na minha face.

Sou uma ótima ouvinte, através da escuta atenta das palavras consigo perceber mais sobre a situação relatada.

Sou como o genro de Cipriano, o Marçal, um pouco ambiciosa, mas no que diz respeito ao meu merecimento, gosto de buscar meus objetivos, de caminhar para frente, de olho no futuro, mas sem passar por cima de alguém.

Me preocupo muito com o que a empresa pensa sobre mim. Para eu ter o perfil que desejo, preciso me preocupar. Se estou ou não sendo daquela maneira. Gosto de conviver bem com as pessoas, quero que gostem de conviver comigo também.

O meu trabalho é muito importante para mim, ele colabora com minha autoestima, pois me sinto útil com ele, me sinto uma mulher independente, inteligente. O que me motiva a trabalhar é a minha família, é através desta felicidade que me estimulo a ir buscar novas formas de ser feliz como trabalhar, estudar.

Não reflito embaixo de árvores como os personagens, mas procuro refletir em lugares tranquilo e analisar qual é a maneira correta de agir, de pensar. Penso se está na hora de mudar meu modo de pensar ou me focar mais nesse modo de pensar e tentar mostrar porque acredito nisso.

Para Cipriano seu genro Marçal mudou muito depois que se tornou guarda do centro. Será que nós mudamos e agimos conforme nossa profissão? Se eu falar que não mudei estaria sendo desonesta. O trabalho mudou minha vida para melhor. Assim mudei também, precisa se ter mudanças, acompanhar a "banda". Mas tudo profissionalmente e honesta. Que não vá deixar pessoas que gostamos se sentirem diferentes de nós, só porque devemos ter atitudes diferentes das deles.

A empresa me deu oportunidades porque tenho tentado demonstrar a capacidade que o trabalho exige. Tenho buscado meu lugar "ao sol".

O que me motiva a trabalhar é o reconhecimento por conseguir executar meu trabalho, sabendo que mais uma vez consegui cumprir minha meta. O que me desamina é o individualista, às vezes tenho que busca sozinha algo que é de interesse e responsabilidades de todos.

Às vezes consigo segurar minhas emoções, mas essa narrativa me fez visualizar minhas emoções, não consegui segurar, e aí era hora de extravasar minhas emoções, meus afetos. Desejei muito trabalhar com pessoas de personalidades diferentes, e consegui, aqui estou! Isso me fez entender que tenho pontos a serem mudados.

Sou desafiadora, pois gosto de estar sempre em busca de boas mudanças, de crescimento e para isso preciso enfrentar muitos desafios sem desistir, mesmo que em alguns momentos tenha medo de seguir. Mas mesmo assim gosto de desafios. Essa narrativa *A caverna* me fez pensar diferente, pois estou descobrindo, todos os dias, novos pensamentos e atitudes.

Sou como a personagem Cipriano Algor, por horas desesperada, por horas tranquila.

A vida é um processo de conhecimento e para melhor compreendê-la é preciso entender como os seres vivos conhecem o mundo. Nossa trajetória de vida é que faz a construção de nosso conhecimento, somos sempre influenciados e modificados pelo que experienciamos. É dentro de um processo incessante e interativo de participação que construímos nosso mundo e temos co-responsabilidades ativas nessa construção.

4.3.4 Autonarrativas – *A caverna* como metáfora

Lembramos aqui que este trabalho tem caráter investigativo e não pretendendo abarcar todos os ângulos interpretativos das autonarrativas. As metáforas fazem parte da vida cotidiana, têm valor cognitivo, estatuto epistemológico e são essenciais ao nosso processo de conceptualização do mundo. Lakoff e Johnson (2002, p.45) sintetizam que “nosso sistema conceptual ordinário é fundamentalmente metafórico por natureza”.

A caverna vista como metáfora proporciona aos leitores a consciência da complexidade real. A personagem Cipriano Algor fez a descoberta da complexidade do mundo real a partir do momento em que a caverna se abriu para ele. O oleiro observou que se ficasse morando no Centro (sua real caverna) seria como excluir seus sentimentos, as emoções e, conseqüentemente, sua autoestima enquanto profissional.

Torna-se imprescindível entender a importância e o poder da narrativa e da metáfora como modos de compreender o que não pode ser explicado pelo método científico. No momento em que se amplia a reflexão desenvolve-se, também a criatividade. A ampliação da capacidade de reflexão auxilia a abertura para a

pluralidade e a diversidade. Ela amplia também nossa capacidade de descontextualizar, de raciocinar fora dos contextos rotineiros e padronizados.

A atividade da autonarrativa nessa pesquisa tem a função de perceber a subjetividade na linguagem oral e escrita dos sujeitos. Em alguns casos no texto não há narrativa oral, isso porque o participante era livre para expor sua autonarrativa no momento que julgasse propício.

Retornando ao conceito de linguagem na teoria da *autopoiesis*, ela tem caráter dinâmico e relacional. A linguagem teve duplo papel, pois ela reproduziu (narrativa) e reconstruiu (autonarrativa). Portanto, o desenvolvimento linguístico emerge sempre da interação recursiva dos sistemas autopoieticos.

A *autopoiesis* manifestou-se nas autonarrativas de forma ambígua, ou seja, ela foi ao mesmo tempo reprodutora e reconstrutora do mundo. A partir do momento em que se utilizaram da narrativa para se autoanalisar, os sujeitos utilizaram a linguagem oral e escrita. Assim, realizaram a manutenção da identidade do ser vivo organizada e estruturada por sua *autopoiesis*.

Portanto, entendo que é na *autopoiesis* que ocorre a manutenção da *organização* devido às contínuas alterações de suas *estruturas* no *acoplamento estrutural* entre *sistema e meio*.

Ao utilizar a autonarrativa como um instrumento de narrar-se fez com que a motivação endógena de autoconhecer-se emergisse. A motivação endógena tem o conhecimento como componente biológico vital à evolução do ser.

Isso despertou nos sujeitos uma íntima relação entre o *ser* e o *fazer*, constantes nas *autopoiesis* dos seres vivos. A cognição emergiu com valor de criatividade e caráter relacional, valores que foram tecidos juntos em função do acoplamento estrutural.

Considero que as autonarrativas desempenharam relevante papel nessa pesquisa, pois, conforme Maturana e Varela (2005, p.257), “percebemo-nos num mútuo acoplamento linguístico, não porque a linguagem nos permita dizer o que somos, mas porque somos na linguagem, num contínuo ser nos mundos linguísticos e semânticos que geramos com os outros.” (p. 257).

Além disso, Maturana e Varela acentuam a necessidade de um posicionamento ético frente à realidade que julgamos conhecer. Assim definem:

Todo ato humano ocorre na linguagem. Toda ação na linguagem produz o mundo que se cria com os outros, no ato da convivência que dá origem ao humano, por isso toda ação humana tem sentido ético. Essa ligação do humano ao humano é, em última instância, o fundamento de toda ética como reflexão sobre a legitimidade da presença do outro (MATURANA; VARELA, 2005, p. 257)

Para Maturana e Varela, a vida e a realidade estão irremediavelmente juntas num processo contínuo de conhecimento.

Assim penso o narrar de si mesmo (autonarrativas) como um diálogo consigo mesmo e com o meio.



FIGURA 6 - Todos concentrados em suas autonarrativas: mãos e mentes conectadas.

Fonte: Registro da autora (2010). **Percepções:** a interação do grupo com a narrativa era visível. A produção de depoimentos (considerados, neste trabalho, como autonarrativas) foram espontâneas e significativas.

Autonarrativa escrita

L1 - Atualmente acredito que minha caverna seja a resistência encontrada para conseguir chegar aos funcionários devido às questões culturais.

Estamos sempre em busca da felicidade, e muitas vezes nós percebemos que éramos felizes ou que para ser feliz talvez não precise de tanto.

Quanto à personagem Cipriano Algor, ao meu entender ele resolve sair quando viu os outros em igual situação. Foi como querer sair, se libertar da situação em busca de si mesmo, de encontrar seu “eu” e não ser apenas mais um no meio da multidão, fazendo e sendo o mesmo que todos.

As minhas autonarrativas são sempre com muita emoção, buscando expor o que foi positivo, os obstáculos a serem superados e os que foram vencidos.

Busco sempre a verdade, contar as coisas como são, ser fiel aos valores. Ser acima de tudo ética trazendo junto a minha história de vida, a minha família.

O mundo que me cerca por muitas vezes não é ético, não é verdadeiro, mas procuro mudar essa realidade plantando uma semente de honestidade, confiança.

Tenho consciência que não posso mudar o mundo, mas posso mudar o meu mundo e de repente contribuir para a mudança dos que estão ao meu redor. Costumo dizer que faço um trabalho de formiguinha, e que assim vou conquistando mais formigas e atingindo os objetivos.

Para mudar minha caverna primeiramente preciso me autoanalisar, ver meus objetivos, traçar metas, ver as possibilidades e fazer um roteiro a ser colocado na prática.

Mas para isso busco apoio na família. Procuro conhecer as pessoas para saber em que posso me apoiar, confiar, ter um parceiro para ajudar na saída da caverna.

Acredito que comecei esta saída, ainda nessas semanas, vi várias luzes no final da caverna, o que me alegra e estimula a continuar, como se isso me mostrasse que estou no caminho que acredito ser o certo, mesmo que seja devagar porque acredito “Que um dia chegarei lá”.

Autonarrativa oral

L1 em sua autonarrativa relata que é uma pessoa que demonstra suas emoções e que isso de certo modo tem atrapalhado sua realização profissional. Isso porque muitas pessoas das quais convive não acreditam em seu potencial por ela ser uma pessoa afetiva.

Ela relatou que em uma determinada ocasião estavam com um problema na empresa, havia faltado energia e a produção não atingiu o objetivo do dia. Vários sujeitos, no final do expediente, a procuraram para conversar. Como eram muitos, L1 utilizou o “abraço”. Com essa interação os sujeitos se tornaram mais autoconfiantes. Mas ouviu algumas pessoas criticarem sua atitude.

Percepções

L1 relata a dificuldade que tem em pôr em prática suas ideias devido às questões culturais que envolvem os funcionários. Segundo Morin (2002) cultura é:

conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faires*, saberes, regras, normas, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, ritos, que se perpetua geração após geração, reproduz-se em cada indivíduo, gera e regenera a complexidade social (p. 35).

Junto com nossa cultura devemos requerer um modo de pensar que seja participativo e inclusivo. Para que isso se dê progressivamente faz-se necessária a formação de vários sistemas de conversação e que as diversas culturas dialoguem. Sem essa forma nova de pensar não se produzirão ideias e posições inovadoras. Retornando, o pensamento complexo enfrenta a confusão, a incerteza e, ao mesmo

tempo, convive com a interação ou solidariedade existentes entre fenômenos distintos.

Maturana (2009) revelou que as emoções são fenômenos próprios do reino animal, em que nós, humanos também nos encontramos, e que o chamado humano se constitui justamente no entrelaçamento do racional com o emocional.

Na questão do abraço que L1 utiliza para acolher os funcionários Mariotti (2010) considera que a mão estendida é o início do abraço. É o ponto de partida para o pensamento complexo - marco inaugural do longo processo de busca da solidariedade.

Na questão colocada pela participante, que não consegue esconder suas emoções, afirma que isso tem atrapalhado de alguma maneira sua vida profissional. É importante saber que, conforme Mariotti (2010), em termos organizacionais, um exemplo é imaginar que no ambiente de trabalho as pessoas são diferentes de quando estão fora dele - na chamada "vida pessoal". Essa expressão revela com frequência o que tentamos esconder, que na maioria dos ambientes de trabalho a vida é impessoal.

Maturana destaca a importância do amor como emoção básica no fenômeno social humano, que se constitui no compartilhar e se expressa na linguagem. A interação que vem da linguagem pode tanto dar força e alegria como atormentar. O que distingue a espécie humana é o amor: "Sendo o amor a emoção que funda a origem do humano, e sendo o prazer de conversar nossa característica, resulta que tanto nosso bem estar como nosso sofrimento dependem de nosso conversar" (MATURANA, 1997b, p. 186).

Sendo assim, "o que nos faz seres humanos é a nossa maneira particular de viver juntos como seres sociais na linguagem" e "o amor é o fenômeno biológico que nos permite escapar da alienação antissocial criada por nós através das nossas racionalizações". Portanto, segundo Maturana (1997, p. 186), "sem o amor como um fenômeno biológico espontâneo, não há socialização".

Humberto Maturana considera a existência de relações entre razão e emoção, ciência e vida, tanto no desenvolvimento pessoal como no desenvolvimento do conhecimento científico. A ligação entre afetividade e razão é uma característica inerente ao ser humano e neurobiologicamente reconhecida.

Quer dizer, ao nos declararmos seres racionais vivemos uma cultura que desvaloriza as emoções, e não vemos o entrelaçamento cotidiano entre razão e emoção, que constitui nosso viver humano, e não nos damos conta de que todo sistema racional tem um fundamento emocional. (MATURANA, 2009, p. 15).

A participante apropriou-se da conduta das personagens de *A caverna* e autoanalisou-se.

Autonarrativa escrita

L3 - Fui mãe aos 15 anos, engravidei do meu primeiro namorado, foi muito assustador no início porque até os 13 anos brincava de boneca, meus pais me deram o maior apoio. Um filho para mim é outra parte de mim, que está começando, e eu tendo que assumir em vez de ser assumida.

Desde então comecei a trabalhar e estudar à noite. Mas tive que interromper os estudos.

Amadureci com a maternidade. Dois anos depois conheci outra pessoa, me apaixonei e vivi dois anos com ela. Engravidei novamente, mas ele não aceitava a gravidez e me fez escolher entre ele e a criança. É claro que escolhi ter minha filha. Foi uma separação muito conturbada, pois ele me bateu para que eu abortasse. Como isso não aconteceu, ele sumiu e eu nunca mais o vi. **Foi aí que a minha caverna começou**, me recolhi a um mundo só meu, pouca confiança nas pessoas, pois a vida não me dava muitas coisas a acreditar, fiquei doente, com Lupo, com cinco meses de gravidez. Após o nascimento dela enfrentei o desemprego e duas crianças para sustentar. Foi uma fase muito difícil, mas a realidade me abriu os olhos, ou seja, eu não poderia querer que as coisas acontecessem se não fosse atrás, ou se eu ficasse a espera que acontecesse.

Lutei muito com o preconceito de ser mãe solteira, com o preconceito da família, dos amigos. Me julgaram por ser tão nova com dois filhos para criar.

Hoje eu luto em busca de trazer a minha filha pra mesma realidade, pois ela apesar de ser muito amada por mim, falta a ela o amor de seu pai e isso a torna revoltada, agressiva e o mais triste “egoísta”. Isso me traz muita tristeza e solidão.

Mas tem o lado bom, meu filho não tem muito contato com o pai, mas é um filho adorável, amável, muito carinhoso.

Hoje tenho um medo guardado dentro de mim, medo de perder a minha filha.

Assim como a personagem Cipriano Algor da obra *A caverna* acho que se deve buscar acreditar que algo bom vai acontecer. Que tem que ir a busca, tentar ver no que vai dar, se der certo “ótimo” se der “errado” tenta de novo e não desistir nunca.

Erros acontecem, pois somos seres humanos e nos permitimos errar, mas não podemos permitir que sintam pena de nossos erros. Temos que pensar nos erros, e assim transformá-los em acertos, buscando ajuda, conhecimento, ou qualquer outra coisa, desde que se vá em busca de seus objetivos.

Autonarrativa oral

L3 não participou do encontro em que os sujeitos produziram suas autonarrativas orais.

Percepções

Ao escrever sua autonarrativa ela se emocionava muito, chorava. Nesse momento, eu, enquanto observadora, fiquei sem reação. Não consegui ir ao seu encontro e consolá-la porque observei que ela estava desabafando com a interação da narrativa com a sua vida.

O prazer que a participante sentiu após sua autonarrativa foi equivalente à dor que sentia anteriormente.

L3 demonstrou sua *autopoiesis* ao realizar sua autonarrativa. Ela apontou os fatos mais significativos da trajetória de sua vida, se autoproduzindo de modo ininterrupto. Apontava suas harmonias e desarmonias, narrando-as e tentando sempre recompor os fatos desgastados de sua situação. É dessa recomposição que Maturana e Varela falam e defendem ser importante para os seres vivos, pois é nessa condição que estamos envolvidos em sermos produtores e produtos de nós mesmos. Para que exerçamos a *autopoiesis* precisamos recorrer a todos os recursos que se encontram no meio ambiente, uma vez que somos, ao mesmo tempo, autônomos e dependentes desse meio. Devemos juntar as divergências e convergências, as contradições e os paradoxos. Para entendermos melhor o meio onde vivemos, devemos pensar de forma complexa. Sendo assim, Maturana e Varela estão em concordância com o pensamento complexo proposto por Edgar Morin.

Essa autonarrativa é bastante perturbadora, mostra claramente que a participante utilizou a narrativa como dispositivo que desencadeia processos cognitivos/afetivos. A narrativa não é algo que está distante da realidade do leitor, ela é um instrumento constituinte de cognição, subjetividade e concomitantemente de realidade. **L3** utilizou a narrativa para tentar compreender sua própria narrativa. E ao realizar sua autonarrativa ela teceu as contradições, mas também as possibilidades de acertos que poderiam se originar através de seus erros.

Para Maturana e Varela só quando tentarmos entender o caráter sistêmico da célula é que conseguiremos compreender adequadamente os organismos e suas consequências. **L3** está tentando entender seus erros para descobrir maneiras de acertar. Essa busca pelo entendimento é que constitui o que chamamos de biologia da cognição.

O conhecer é uma ação efetiva, ou seja, uma efetividade operacional no domínio da existência do ser vivo [...] ação que permita um ser vivo continuar sua existência em um determinado meio ao fazer surgir o seu mundo. (MATURANA; VARELA, 1997, p. 35 - 36).

Maturana e Varela buscam abalar em todos nós o *edifício da objetividade* que organizamos ao longo de nossa vida com os *tijolos e a argamassa do pensamento linear*. Fazem isso com perfeição ao relatar:

Vivemos com os outros seres vivos, portanto, compartilhamos com eles o processo vital. Construimos o mundo em que vivemos durante as nossas vidas. Por sua vez ele também nos constrói ao longo dessa viagem comum. Assim se vivemos e nos comportamos de um modo que torna insatisfatória a nossa qualidade de vida, a responsabilidade cabe a nós (MATURANA; VARELA, 1997, p. 10).



FIGURA 7 - Acoplamento com a narrativa – participante realiza sua cognição com a leitura e faz emergir seu mundo na autonarrativa

Fonte: Registro da autora (2010). **Percepções:** o entusiasmo e a interação foram tão perturbadores que a participante não percebeu que estava ainda com o capacete (instrumento de segurança usado nos setores da empresa).

Segundo Bruner (1997) uma narrativa é uma garantia perene da humanidade de continuar, de ir mais além das realidades oferecidas. O autor afirma que o ser humano se identifica muito mais com uma história do que com as premissas de relato “científico”, isso porque a narrativa é formada de elementos humanos e permite novos conceitos, novas visões e reflexões sobre aquilo que o rodeia.

Assim, a literatura traz a subjetividade, torna estranho, “transforma o óbvio em menos óbvio, o incompreensível em menos compreensível, questões de valor mais aberta à razão e à intuição” (BRUNER, 1997, p. 165).

A participante apropriou-se da narrativa como ferramenta para a realização da sua autonarrativa. Ela sentiu-se livre, assim como a personagem Cipriano Algor, para colocar em reflexão a sua própria caverna. Discutiu sobre si mesma nas diversas situações e tentou buscar uma visão integrada de si própria a partir da sua vivência social.

Buscando novamente Morin (2002) considera a incerteza e as contradições como parte da vida e da condição humana e, ao mesmo tempo, sugere a solidariedade e a ética para religação dos seres e dos saberes. Nos seres humanos a dinâmica de juntar a incerteza, as contradições, a ordem e a desordem servem para conceber a ideia de auto-eco-organização, onde a transformação extrapola o indivíduo e se estende ao ambiente circundante. Portanto, o homem é um ser complexo porque “concentra fenômenos distintos e diversos capazes de influírem suas ações e transformar-se, sempre, assim, também é o conhecimento” (PETRAGLIA, 1995, p. 14).

L3 ao se auto-observar começa a tentar modificar o sentido que dava à sua vida. Ela tenta buscar o erro e modificá-lo, na medida em que o observa o modifica e é modificada por ele. A participante aprendeu com suas autonarrativas que mudar o modo de observar faz com que surjam novas possibilidades de conhecimento. Isso mostra, conforme Morin (2004), que “não podemos ter nenhuma prova absoluta da verdade, porém devemos procurar, encontrar e provar o erro” (p. 207).

Nesta autonarrativa percebe-se uma intensa relação entre sujeito/leitura muito importante em termos autopoieticos, pois no momento em que a participante se deixa levar pelas perturbações contínuas, ela passa a inventar soluções e a pensar em novas problemáticas que até o momento não tinha conhecimento.

A participante sabe e admite os erros e pensa neles para conseguir aprender com eles. Tarefa não tão fácil para nós, seres vivos, mas é importante reconhecer a existência e permanência do erro e da incerteza em nossa vida cotidiana. Mariotti (2010, p. 209) aponta que essas são questões essenciais para a mudança de hábitos do pensamento: “Isso muitas vezes significa ter de ver o que não se quer ver, ouvir o que não se quer ouvir e pensar o que não se quer pensar”.

Devemos, com isso, observar as relações entre as coisas e as pessoas com o pensamento em uni-las, em circularidade. Isso porque as coisas, os fatos e as pessoas não são isoladas. Vivemos na circularidade, em interação com tudo que nos rodeia.

Autonarrativa escrita

D2 A *caverna* que me cerca são algumas pessoas que me desmotivam, quando eu penso que estou sendo notado na empresa.

Eu me considero um vencedor antes mesmo de vencer. Todos os dias quando acordo eu busco a minha própria felicidade no meu eu, dentro de mim. E peço a Deus que ilumine os meus caminhos e de todos os que necessitam, inclusive das pessoas em meu serviço que estão sempre desmotivados, para baixo.

Acreditando em si próprio, sem duvidar se o que planeja vai dar certo ou não, simplesmente acreditando em seu potencial.

Para mudar minha *caverna* eu procuro ser uma pessoa polivalente, dinâmica e sempre atrás de conhecimento.

Quando eu falo em conhecimento falo de conhecer mais a mim mesmo e tudo o que me cerca.

Procuro ler bastante e ouvir pessoas que possam me transmitir um conhecimento a mais.

A situação de Cipriano Algor é realmente surpresa. Como cada instante de nossa vida. Eu iria procurar a luz no fim do túnel. O trabalho significa para mim algo muito importante. É a ponte entre o que eu gosto, o que eu quero e o que eu preciso. A narrativa me mostrou que existem muitas coisas novas para aprender, e tudo é fonte de sabedoria. Cipriano Algor passou de uma hora para outra, a desmerecer a reputação de operário madrugador ganhada numa vida de trabalho e poucas férias. Agora ele se encontra sem motivação para o trabalho. O que me motiva a trabalhar é que a cada dia vou conquistando um pedacinho dos meus objetivos. Cipriano perdeu muitas coisas, pensar nas perdas dele, fez com que eu percebesse que ainda não aprendi a lidar com elas. Mas não posso desanimar, acredito que quando não conseguimos alguma coisa ou a vida diz que não iremos conseguir eu procuro uma montanha ainda mais alta para escalar. Devo ver os problemas já pensando nas hipóteses para solucioná-los.”

Mara Luiza,
desejo a você sucesso e agradeço pelo conhecimento adquirido em nossas reuniões.

E gostaria que enviasse as fotos dos nossos encontros para o meu e-mail.

Autonarrativa oral

D2 neste dia estava somente observando e concordava e discordava com gestos.



FIGURA 8 – **Percepções**: Os olhos atentos para o livro e para sua autonarrativa e a boca entreaberta são inscrições corporais que identificam o interesse e o desafio de entender a personagem diante de sua expectativa profissional.

Fonte: Registro da autora (2010).

Percepções

D1 em sua autonarrativa escrita demonstra ter persistência em buscar seus objetivos, embora diga que precisa confiar mais nos outros. Diz que conhecimento é tentar perceber tudo a sua volta. Ao utilizar *A caverna* como metáfora, o participante a constituiu em um poderoso instrumento para a *autopoiesis*. A metáfora *A caverna* é usada como recurso cognitivo que abre possibilidades de imaginação para que surjam novas maneiras de se pensar o mundo.

A palavra é usada como “nós nas redes de coordenação de ações, e não representantes abstratos de uma realidade independente dos nossos afazeres” (MATURANA, 2009, p. 90).

A metáfora é com frequência um modo afetivo e concreto de expressão e compreensão. Poetiza o cotidiano transportando para a trivialidade das coisas e a imagem que surpreende, faz sorrir, comove ou mesmo maravilha. Faz navegar o espírito através das substâncias, atravessando as barreiras que encerram cada setor da realidade, ultrapassa as fronteiras do real e o imaginário (MORIN, 2005, p. 173).

Maturana (2002, p. 19) nos fornece um maior entendimento sobre nossos processos cognitivos enquanto seres vivos: “a linguagem opera no social, nos

humaniza e media nossas relações com o meio possibilitando a elaboração de planos que ajustam as atividades na solução dos problemas”. Para esse autor, “o conhecimento é um fenômeno baseado em representações que fazemos do mundo”. O mundo conteria ‘informações’ e a nossa tarefa seria extraí-las por meio da cognição.

Mariotti (2010, p. 92) afirma que: “Temos que aceitar nosso isolamento existencial e, ao mesmo tempo, reconhecer a necessidade de conviver com os outros, pois precisamos de contatos, de ser acolhidos, de pertencer a algo maior do que nós, de proteção e de sermos reconhecidos”.

A vida apresenta certas dificuldades, porém precisamos dar sentido a ela. Para tanto precisamos elaborar uma visão de futuro, criar estratégias e projetar cenários. Saber também lidar com os opostos que são, ao mesmo tempo, antagônicos e complementares, mas são esses os marcadores de nossa maturação que é o caminho da autodeterminação.

Um ponto crucial que não devemos esquecer é de que a razão e a subjetividade dialogam o tempo todo e ambas possuem valores iguais.

Autonarrativa escrita

D1- *A caverna* me ensinou muita coisa, às vezes detalhes que a gente acha que acontecem só com a gente.

Assim como aquele oleiro que teve as peças rejeitadas, eu também tive uma rejeição muito grande em relação ao curso, na faculdade. Nossa foi muito chato! Mas eu tive que seguir em frente, sempre foi meu sonho, não poderia abrir mão.

Embora as dificuldades que temos, não podemos simplesmente parar nossa vida. Deus sempre nós dá uma segunda chance para sermos felizes.

Este oleiro percebeu que não estava no caminho certo e não adiantaria seguir por um caminho que não lhe trazia alegrias, apenas sofrimentos e angustias.

Tenho certeza que uma nova vida espera por estes seres (personagens da narrativa *A caverna*) tão importantes para a nossa história.

Nas viagens da olaria até a cidade percebi que o genro não dava muita importância ao que o sogro falava, não sei o que estava se passando na cabeça dele, sua preocupação maior era seu trabalho.

Teve um trecho da história que me lembrei da saudade que sinto de minha família durante a semana. Só volto para casa nos finais de semana. Sinto falta de ter alguém para conversar.

Notei logo que o oleiro, a personagem, ficou sem chão, sem rumo ao ter sua produção rejeitada apelo grande centro. Mas acho que ele não vai desistir diante desse problema, afinal os problemas estão aí para serem resolvidos, fugir deles é pior.

Em relação ao número treze, uma hora ou outra ele iria aparecer. Nossas vidas não são perfeitas, os problemas aparecem e às vezes parece que não vão embora, de qualquer forma temos que enfrentá-los.

Olha, uma das coisas que aprendi na vida é que se alguma coisa dá errado ou não como você imaginou que ira ser, calma deixa a poeira assentar para

seguir em frente. Fazer as coisas de “cabeça quente” não leva a nada. Não deixe se abater pelo negativismo, senão você perde a coragem de seguir em frente.

Narrativa oral

D1 - Nossa! Senti que Cipriano Algor estava derrotado com as coisas que o chefe do centro disse. Ele estava a fim de jogar tudo fora o que havia produzido.

Procure não olhar só para frente, olhe para os lados, pode haver vários caminhos e soluções.

...a vista que é capaz de ver pelos dedos que estão ao tocar o barro. (pausa) No momento em que as personagens estão modulando os bonecos de barros (pausa). A leitura me transportou para a olaria...cheguei a sentir o barro esparramar entre meus dedos. Este trecho me fez lembrar a minha primeira aula de escultura na faculdade. Meu primeiro contato com o barro, o movimento dos dedos, a sensação, as minhas perspectivas, e expectativas com meu curso, minha profissão.

A olaria é a vida do oleiro, assim como nós, sempre temos alguma razão na vida da gente que nos faz viver mais e sermos mais felizes com o que fazemos.

“a diferença está em que o barro é como as pessoas, precisam de que o tratem bem. Adorei essa frase! Tem um significado incrível!

Quando comecei a trabalhar com o barro foi muito legal, meu cérebro me ensinou que meus dedos poderiam ir mais além do que o projetado. Para mim cada um dos meus dedos tem sua importância, tem sua função na dedicação que coloco na obra. São eles que fazem fluir meus pensamentos. Os dedos colocam em prática a imaginação que está na mente. O cérebro e os dedos trabalham em conjuntos e cada um tem sua parte, sua contribuição para transformar o invisível em visível. É como os nossos sonhos que se tornam realidade.

A filha de Cipriano, a Marta, foi um exemplo de perseverança a este pai, admirei muito sua força de vontade para vencer estes obstáculos que apareceu na vida deles. Só o tempo é capaz de nos dar a resposta para vencer esse obstáculo.

Como em nossas vidas também acontece, recebemos notícias que não gostaríamos de receber. O oleiro recebeu a notícia do centro que não compraria seus bonecos. Com isso perdeu o rumo novamente. Mas sempre tem alguém que nos faz levantar a cabeça e seguir em frente. Como nossos parentes e os amigos que são importantes na nossa vida e no nosso trabalho.

Se para o oleiro foi difícil se desfazer do seu trabalho, imagine na nossa própria vida, perder o trabalho é muito duro. O amor é o que rege a nossa vida e se amamos o nosso trabalho tudo se torna mais fácil. Na realidade o ser humano sem sonhos e planos não é nada.

Quando o oleiro foi para o centro e se instalou por lá, percebi que ele começou a procurar respostas para tudo que estava acontecendo em sua vida. **Quando achamos que temos todas as respostas, vem o tempo e muda todas as perguntas.** Tenho certeza que onde há amor a tudo, há felicidade.

Na minha vida não tenho nada a esconder, procuro seguir meu caminho sem prejudicar ninguém.

Para mudar minha *caverna* eu faria tudo, tem umas coisinhas que vou mudar. Estou mais confiante.

Percepções

Aqui concordo com Edgar Morin (2002) quando relata que a “literatura permite refletir sobre a complexidade do ser humano” (p. 24) e suas buscas por mudanças significativas em sua vida. As perturbações no acoplamento estrutural são compensatórias, elas emergem do sistema ao meio e provocam a cognição. Na medida em que os encontros se davam era notável a interação com os personagens e, assim, teceram suas autonarrativas, com toda a liberdade. Através das autonarrativas conseguiam observar onde deveriam mudar e como mudar as suas ações.

Maturana (2009, p. 92) “[...] nada nos ocorre, nada fazemos que não esteja definido como uma ação de um certo tipo por uma emoção que a torne possível”.

Narrativa Escrita

V1 - Quanto ao dizer que não sentiria nada ao ler o livro, me enganei completamente, pois muitos momentos passados no livro me fizeram lembrar minha vida. Já vivi algumas situações semelhantes a das personagens. As dificuldades passadas pelas personagens, em alguns momentos, trouxeram-me lembranças. Momentos passados na infância. (suspiros). Ah, meu avô!

Momentos passados na faculdade...chaminés lançando fumaça para atmosfera rolos de fumo tóxicos...fábricas de cimento...laboratório químico, refinaria de petróleo...aulas de Petroquímica.

Momentos na empresa...declaração de qualidade industrial...defeito de fábrica detectado na inspeção...qualidade e qualidade na produção. Quando Cipriano Algor fabricava seus bonecos de barro com primor à qualidade, logo me lembrava da produção da nossa fábrica (empresa).

Observava a forma como Cipriano fazia a inspeção a que as louças seriam sujeitas, confirmação de qualidade, confirmação de exclusividade no mercado.

No trecho da obra *A caverna* “como era habitual, um empregado aproximou-se para auxiliar a descarga”. Lembrei-me das câmaras, recebimento de matéria-prima.

Na página 27 da narrativa lembrei-me da competitividade, de como é a competição é acirrada no mundo profissional.

A caverna que me cerca no momento é a dificuldade de exercer a minha profissão, estou esperando uma oportunidade, não vou desistir, espero ainda ver a luzinha na caverna escura.

A personagem decidiu sair da caverna para buscar o melhor, pois viver do modo em que estava não dava certo. Então ele partiu junto com a família em busca da felicidade em outro lugar. Ele não queria se tornar como os esqueletos presos na caverna, que seria o centro.

Tento encontrar uma luz na minha caverna ou sair dela todos os dias, mas é difícil quando a solução não depende só de nós, ou seja, de mim. Mas estou em busca todos os dias. Minha escada para sair dela são os estudos, agora estou fazendo pós-graduação em Gestão de Segurança de Alimentos para o mercado que cada vez se torna mais competitivo e também por gostar dessa área.

A autonarrativa deste momento é tornar meu sonho realizado, poder atuar na minha profissão, no setor que me sinto realizada.

A personagem Marta é muito decidida, sou parecida com ela. Nossos encontros são muito importantes para mim porque me motiva para conseguir meus objetivos...aqui eu falo...tenho coragem de dizer que quero trabalhar no setor da minha área...

Vou sentir muita falta...ficava contando os dias para chegar os encontros, poder falar da leitura, da batalha das personagens pelo significado das suas vidas. Nesses encontros sentia mais perto a possibilidade de realizar meus objetivos, parecia que tudo ficava mais fácil...nossas conversas...nossas interações...cada um contando sobre si...sobre seus sonhos e até mesmo de suas dificuldades na vida. É... somos pessoas com sentimentos e muitas vezes na indústria (empresa) escondemos nossas emoções. Por isso ficava contente quando chegava as quarta-feiras.

Muito obrigada! Vou sentir falta!

(Ela me abraçou e chorou)



FIGURA 9 - Fotografia o “abraço”: harmonia de viver e interagir na Biologia do Amor. **Percepções:** foi muito gratificante realizar essa pesquisa. Esse abraço e nossos sorrisos demonstram a satisfação em interagir e reconhecer o Outro na convivência.

Fonte: Registro fotográfico da autora (junho 2010).

Percepções

A leitura despertou a sensibilidade e a afetividade resultando na subjetividade. Essa subjetividade desencadeou tanto o pensamento reflexivo e crítico quanto ampliou a capacidade criativa e lógica dos sujeitos. Foram despertados a intuição, o prazer, o sonho, a fantasia e a autoestima na leitura da narrativa. Morin (2000, p. 14) acrescenta “quando o inesperado se manifesta é preciso que sejamos capazes de rever nossas teorias e ideias”. **V1** ao observar isso adaptou seu aprendizado e mudou sua estrutura de percepção e, em consequência, o seu comportamento em relação à leitura de um livro que não fosse técnico.

Autonarrativa escrita

L2 A caverna que me cerca...bom não sei se vou chegar ao ponto desejado ou se vou dar a resposta correta. Mas atualmente a caverna que me cerca seria a busca por algo que parece que não vou conseguir. Tenho sede de crescer, fome de um futuro melhor. Mas parece que não dá, não vai. Tem sempre algo, coisas que atrapalham. O tempo que para mim é 24h é pouco, o dia deveria ser de 48 h. Algumas pessoas são *A caverna* em que vivo. Parece que estou sempre nadando contra a maré ou correndo na esteira quando as coisas vão melhorar, esse é meu sentimento envolvido, essa é a minha caverna. Busco crescer, conquistando espaços mas parece impossível.

O mundo que me cerca, bom o mundo que me cerca é um mundo... de trabalho, estudos, família, amigos, sentimentos, profissão e Deus.

Trabalho algo que ocupa em torno de 12h do meu dia, onde convivo com "pessoas e pessoas". Pessoas que me ajudam, que me dão forças, palavras de incentivo, de ânimo. Às vezes como um sorriso, um abraço...às vezes um abraço só me basta. Também convivo com pessoas que me colocam para baixo, mas dessas não interessa a mim falar.

Estou estudando, está difícil, mas vai ser uma satisfação enorme quando terminá-lo. Pretendo terminar e exercer minha profissão aqui na empresa. Meus pais me dão muita força. Tenho um irmão a gente briga bastante, mas irmão é irmão. Já com minha irmão me dou bem...é tri legal...somos mais que irmãs.

Autonarrativa oral

Não consigo deixar transparecer meus sentimentos, guardo todos, guardo minhas emoções, meus afetos e isso...ah, isso me deixa muito mal. Guardo tanto os sentimentos bons quantos os ruins. Tenho que ter cuidados porque os guardo.Sei disso.

Estou trabalhando, me esforçando para crescer na empresa. Desejo mudar com minha família, desejo mudar muita coisa. Mas já estive bem pior, estou conseguindo alcançar meus objetivos.

Percepções

L2 é uma pessoa muito calada, mas percebi que seus olhos dizem muito. Penso que precisa muito de pessoas que dialoguem com ela. Para ela, em especial, seria muito importante que esse trabalho continuasse, assim ela poderia utilizar a narrativa como um instrumento para expor seus sentimentos. Percebi que quando **L1** falou sobre a importância do abraço, ela concordou rapidamente. É uma pessoa carente de afeto, ela mesma sabe disso e sabe que deve expor seus sentimentos.

O ato de ler, de interagir com seus pares fez com que **L1** provasse de sua própria subjetividade. Ela tentava expressar seus afetos na linguagem, mas não conseguia, porém seu olhar era profundo, balançava a cabeça em desaprovação de não conseguir se expressar e colocar para fora sua afetividade. Mesmo assim sua

autonarrativa foi bem complexa porque houve em sua participação transformações tanto cognitivas quanto subjetivas.

4.3.5 Gerador de dados: filmagem (vídeo)

A narrativa e eu instigamos os sujeitos lançando perturbações.

Mara: Contem-me sobre a leitura do capítulo da Narrativa dessa semana.

D1 - foi a primeira a sorrir entusiasmada com a leitura. As perturbações de **D1** são visíveis, pois ao relatar sobre a narrativa sua inscrição corporal se manifesta totalmente: ela sorri, gesticula, seu rosto ruboriza.

D1 – Assim...eu achei muito interessante, tem muito a ver comigo. Na faculdade eu estou fazendo estudo de objeto e é também com barro e com argila. Então tudo que está aqui (nesse momento **D1** acaricia o livro) que o oleiro está fazendo, na questão do modelo, de toda aquela preparação, a projeção do trabalho. Tudo isso eu faço, faz parte da minha vida. Então achei muito interessante e eu estar podendo participar e ter lido esse livro. É único! Interessante quando ele colocou cada pontinha do dedo como se fosse um cérebro. Ele criou, isso vai muito além do que se imagina! No papel é uma coisa, depois ter contato com o barro, trabalhar com o barro, saber modelar, criar cada parte...fazer a expressão humana.

Percepção: **D1** estava sempre com a leitura dos parágrafos adiantada, ela não conseguia esperar, ler os capítulos a cada semana. Então era visível que ela queria ansiosamente falar mais. E quando um dos colegas fazia uma pergunta que a resposta estaria no próximo capítulo, ela já havia lido, olhava para mim e seus olhos perguntavam: posso falar?

D1- Vocês viram as dificuldades deles em construir os bonecos? Essa dificuldade foi porque eles produziam louças e a agora a produção era outra, de bonecos.

Eles faziam...faziam e não dava certo. Mas eles foram até o fim, até a chegar a fazer peças perfeitas.

Mara: Vocês leram quando Cipriano Algor queria jogar a louça fora e parou o caminhão num lugar perigoso para que algum ladrão a roubasse?

V1: Sim, ele ficou parado esperando algum maltrapilho vir roubá-lo.

L1: Eu interpretei que ele a todo momento queria era achar uma luzinha no final do túnel.

Por falar em luz, hoje faltou energia na fábrica.

D2: Sim, acabou energia na fábrica.

Mara: Nossa! Mas vocês não tinham que dar conta da produção? Como foi? Como ficou? (Ressaltei bem minhas frases para perturbá-los)

D1: Paramos e começamos a ver o que fazer. Esperamos para saber qual foi o motivo. Fiquei ansiosa, preocupada pela produção. Nossa...meu

trabalho é muito importante. Tenho conseguido muitas coisas através do meu trabalho. Consegui a faculdade e ajudar minha família.

L1: Sim, no início da manhã faltou energia na fábrica, ainda era início da atividade e não tinha tanta produção nas esteiras, nas máquinas. Eu aproveitei e fui fazer contato com os funcionários. Me aproximei e interagi com os funcionários.

L3: No meu setor pedimos para que as pessoas não circulassem pelo corredor para não haver acidentes. Gosto de fazer o meu trabalho bem feito...coloco meu coração. Outro dia eu fui embora mais cedo. E quando cheguei noutro dia, meus colegas haviam sentido falta de mim. Ah...Eu me senti toda especial...Eu fiquei toda boba...eu me senti! Gosto de ajudar...Eles chegam perto de mim e dizem: Consegue isso para mim...eu atendo as pessoas...fiquei feliz em escutar que sentem falta de mim.

Mara: Será essa sensação tão especial que você sentiu que o Cipriano Algor não quer perder?

Todos responderam em unanimidade. Suas inscrições corporais foram idênticas: sorriram, afirmaram com a cabeça e se remexeram na cadeira em sinal de convergência.

Mara: Ah, será que era por essa sensação de ser especial, de ser realizar no trabalho que a personagem madrugava todos os dias?

V1: Sim, o que me motiva levantar cedo é conseguir trabalhar na minha área.

L2: Tem coisas que não dependem só da gente. A gente trabalha com pessoas imprevisíveis. Lidamos com pessoas diferentes. A gente cria imagem das pessoas que não conhecemos e das que conhecemos. O que me motiva a madrugar são os 2.000 funcionários da empresa. Poder sentar, falar...A minha profissão é tentar consertar os “bonequinhos” . Cipriano tentava torná-los perfeitos fisicamente. Eu tento concertar suas almas. O que me motiva é tratar desses “bonequinhos”. Meu lugar é estar no meio das pessoas.

D1: É importante ter uma pessoa para nos dar atenção.

L2: Sim, na teoria se ouve e observar. Para mim tem que ouvir, observar e interagir. Dialogar com os funcionários. Se eu usar somente teoria impedirei as pessoas de chegarem até a mim.

Os bonecos de Cipriano, os meus funcionários, são como a receita dos produtos daqui da fábrica. Se faz, se degusta e se vai adequando para um melhor resultado. Como na olaria vai se adequando até chegar ao “boneco perfeito”.

L3: Eu quero falar, mas me sinto envergonhada. Tenho muito para dizer. Tento colocar minhas emoções, mas não consigo. Bem...olha o caso do Cipriano...às vezes as pessoas se esforçam tanto para fazer as coisas e as outras pessoas não valorizam.

D1: Sim, olha só...eles prepararam...projetaram...Começaram a fazer e depois vem o funcionário do Centro fazendo uma pesquisa se alguém compraria um boneco de barro? Eu compraria. O chefe estava era humilhando o oleiro.

Mara: “Tudo o que cair sobre si, sobre mim cai, ajude-me que eu te ajudarei”. (SARAMAGO, 2000, p. 69).



FIGURA 10 - Transformações afetivas no acoplamento sujeito-narrativa-autonarrativa. **Percepções:** atentos e satisfeitos os participantes usam suas camisetas com a frase escolhida por eles da narrativa *A caverna*. O capacete não impede a concentração em seus depoimentos (autonarrativas).
Fonte: Registro fotográfico da autora

L2: Essa frase foi bem forte!

Eu ajudo por prazer. Eu ajudo para me sentir bem. Não ajudo para ser ajudada.

Mara: Mas as pessoas não precisam ser mais solidárias uma com as outras?

L3: Sim, devem. Sabe o que me aconteceu ontem? Ontem vim trabalhar chegando aqui, fui ler meus e-mails e um deles me dava a notícia de que minha gerente de setor teve problemas particulares e portanto, não veio trabalhar. Nossa! Fiquei um pouco nervosa. Mas meu colega, que era do outro setor, chegou...colocou a mão em meu ombro e disse: Lembra, do "me ajudo que eu te ajudo"? Pôxa! Um colega de outro setor me motivou, meu deu segurança. Aí eu vi que realmente os setores se completam, as peças se completam.

Tive problemas com as embalagens, com as latas, mas tive coragem e liguei para o responsável geral. Pensei: Ele não é um bicho de sete cabeças. Tomei coragem e liguei. Enfrentei tudo, é claro, deu um tremorzinho. Senti um tremor igual ao de Cipriano quando ele ia falar com os chefes, no Centro. Mas, foi aí que eu percebi que ele não é um bicho de sete cabeças. Teve visita dos Árabes nesse dia, mas tudo correu perfeito. Nós nos ajudamos e nesse dia me senti muito importante. Eu tive uma atitude, enfrentei meus medos. Nem eu me reconheci ontem. É realmente, a gente aprendeu: me ajuda que eu te ajudo. Trabalhar junto, cada setor com suas funções, com suas responsabilidades, mas todos unidos. Isso é muito bom! Agora é todo mundo: Me ajuda que eu te ajudo.

L3: Sim, gente descobri que tenho capacidades que eu mesma não sabia!

L1: Isso é muito importante o gestor te dar segurança e motivação. A imagem que nos passaram de um gestor é de que ele é algo, alguém inatingível.

D1: Cipriano estava procurando algo, uma resposta para a vida dele. Também somos assim procuramos sempre algo e respostas para nossa vida. Ele começou a perceber o Centro, ele era como uma criança curiosa quando foi morar no Centro. Vivia descobrindo e explorando as repartições do Centro. Com sua curiosidade acabou entrando na cratera e ao ver aqueles bonecos amarrados, começou a pensar que a vida naquele lugar faria dele alguém igual aos bonecos.

L1: Sabe que outro dia estava pensando a tecnologia nos ajudou muito, muito mesmo em várias instâncias. Mas por outro lado...veja só...o MSN ficou tão fácil entrar e dizer a qualquer outra pessoa: eu te amo. Mas na cara a cara, no olho a olho nunca teria coragem de falar. Ficou banal o dizer eu te amo na internet.

A Marta conseguia expressar seus sentimentos ao pai dela. Sempre dizia: vamos juntos, vamos até o fim. Vocês (olhando para os seus pares) vão trabalhar lá atrás da máquina, mas eu estarei aqui sempre para dar um sorriso no momento em que vocês mais precisarem.

Marta me tocou muito. Sua fala bateu muito com o que penso.

Ah, essa semana o gerente industrial também falou a nossa frase: Me ajuda que eu te ajudo!

L1: Esse livro *A caverna* nos diz algo muito importante. A caverna de nós mesmo pode nos deixar robotizados. Estamos no caminho em que as pessoas podem ser robotizadas. Antigamente era tudo robotizado e o ser humano também. O filme *Tempos Modernos* de Charles Chaplin retrata bem isso também. Tudo era mecanizado.

Essa última parte do livro. Bah! Bah! Cipriano saiu com a família, se vai dar certo ou não, o tempo vai dizer. O que importa é estarmos juntos. Vamos lá!

Penso que hoje em dia há uma pequena mudança já em relação ao ser humano na empresa. Está começando a surgir uma preocupação com as pessoas. Estamos tentando saber o outro lado, o lado do pessoal, o que estamos fazendo em relação ao pessoal.

Podemos usar essa última parte da narrativa para trabalhar. Bah! Podemos adotar esse livro para fazer um trabalho em equipe maravilhoso. Não faltarão assuntos, o diálogo não terá fim!

V1: Sim, é o que estamos fazendo agora. Olha só, não dá para parar nunca de conversar. Uma coisa puxa a outra. Poderemos ficar horas e horas conversando. Assuntos não faltam.

Percepções

Quando a empresa (organização) compreender que é preciso conhecer o ser humano na sua totalidade: inteligência e afetividade, tanto a empresa quanto o profissional terão ascensão.

Diante dessas narrativas percebe-se que os sujeitos perante as dificuldades buscaram estratégias e readequaram às mudanças dos ambientes. Segundo Morin (2003, p.90) “elabora um cenário de ação que examina as incertezas da situação, as probabilidades e as improbabilidades. O cenário pode e precisa ser modificado de acordo com as informações recolhidas, os acasos, contratempos ou boas oportunidades encontradas ao longo do caminho”.

5 DIALOGANDO COM O EMPÍRICO

O material gerado na pesquisa empírica foi analisado em diálogo com a teoria levantada ao longo dos capítulos anteriores. Assim, a pesquisa empírica dialoga com o processo de *autopoiesis*, *complexidade e redes*. Foram gerados como dados da pesquisa: entrevistas, diálogos gravados, autonarrativas orais, autonarrativas escritas, imagens de fotos e vídeos, desenhos e conversas informais com a gerência e com o setor de Recursos Humanos.

Esse material foi analisado à luz da teoria que foi levantada ao longo desse trabalho, nas páginas anteriores. Portanto a pesquisa empírica realiza diálogo com o processo autopoético, a autonomia, a complexidade, o acoplamento sujeito-narrativa e a solidariedade. A análise manteve-se em constante dialogismo para tentar estabelecer a construção de um pensamento complexo. Percebeu-se que os participantes conseguiram, conforme Morin (2002, p. 46), “sair da causalidade linear e unívoca para enxergar o todo, ampliando o poder de enfrentamento das incertezas do contexto”.

Bakhtin conceitua as relações dialógicas que se manifestam no espaço da enunciação como: “todas as palavras e formas que povoam a linguagem são vozes sociais e históricas, que lhe dão determinadas significações concretas e que se organizam no romance em um sistema estilístico harmonioso” (1988, p. 106).

Retornei aos conceitos dos principais operadores cognitivos do pensamento complexo para relacioná-los entre si e à situação empírica da pesquisa. Devido a esses operadores podemos perceber que o ser humano é um ser autoprodutor, tanto biologicamente falando quanto cognitivamente. Ele é tanto produto quanto produtor de si mesmo, isso porque exerce sobre si um sistema fechado para a informação e aberto para a entrada de energia (MATURANA; VARELA, 2005). Assim, constatei que o indivíduo ao mesmo tempo em que é autônomo, exercendo a *autopoiesis*, ele necessita de redes de relações com o meio onde está inserido. E são essas redes que desencadeiam perturbações mútuas acarretando em acoplamento estrutural.

Tendo como referências esses critérios percebi que é preciso motivar a reflexão sobre como as nossas emoções e a nossa linguagem podem auxiliar na construção de relações humanas democráticas centradas no respeito mútuo tanto na educação quanto nas organizações.

As conversações, como um entrelaçamento do emocional e do linguajar em que que vivemos, constituem e configuram o mundo em que vivemos como um mundo de ações possíveis na concretude de nossa transformação corporal ao viver nelas (MATURANA, 2009, p. 91).

A complexidade do mundo é percebida pelas mentes individuais de maneira diferente, embora semelhante, e essa forma de perceber o mundo é imprescindível para que possamos compreendê-lo. Portanto, nós, habitantes deste mundo, somos ao mesmo tempo diferentes e semelhantes. Sem essas diferenças e semelhanças, transmitidas através da linguagem, não conseguiremos mudar para o pensamento complexo.

Considero que uma das mais importantes emoções seja o amor. Maturana (1999) afirma que a base fundamental do social está na dimensão do amor porque foi essa emoção que conservou a história evolutiva da humanidade. Assim, o biólogo define: “se não há amor, se não nos movemos no amor em nossos encontros, não há fenômeno social” (MATURANA, 1999, p. 107).

5.1 Percepção global dos pesquisados através das autonarrativas

Tudo que fazemos, fazemos por intermédio da linguagem e guiados pelas nossas emoções.

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 mundos lingüísticos e semânticos que geramos com os outros (MATURANA; VARELA, 2001, p. 257)

A partir dessa afirmação, Maturana nos propicia o entendimento de que todo o conhecimento, inclusive o científico, emerge a partir dos processos neurobiológicos que nos permitem perceber e interpretar os fatos que ocorrem em nossa vida, inter-relacionando diretamente o conhecimento e a vida.

Assim, retornamos a Morin e Maturana que destacam que para termos um modo de pensar diferente, uma melhora de qualidade de vida, devemos procurar integrar todos os fatos, mesmo aqueles que preferimos não pensar, que são as oposições e os paradoxos que muitas vezes nos fazem e trazem um vazio existencial.

Nesta pesquisa as autonarrativas sempre estiveram pautadas no respeito à singularidade, à diversidade e aos interesses de cada sujeito do grupo enquanto se acoplavam, interagindo.

Os sujeitos se entusiasmavam com a possibilidade de se autonarrarem, de poderem estabelecer interações com o grupo, trazendo também as personagens da narrativa para o convívio. Sim, era como se a personagem Cipriano Algor fosse um sujeito da mesma empresa e se autonarrasse através da obra *A caverna*. As narrações e as ações desenvolvidas privilegiavam singularmente a afetividade e a sensibilidade do sujeito num reencontro consigo mesmo. É nesse estar junto que ocorrem as interações, que faz do sujeito um legítimo outro na convivência, pois é nessa dinâmica social que se aceita o Outro como um legítimo Outro e essa aceitação somente se manifesta quando os indivíduos possuem certo nível de autonomia.

As perturbações contribuíram para que os pesquisados pudessem “perceber-se e perceber o outro” na interação. Os sujeitos perceberam a importância da autonomia, criatividade, capacidade de cooperação, como características urgentes para profissionais de qualquer setor.

O ser humano esquece-se ou tenta neutralizar a questão do afeto. Essa reação ao isolar a afetividade, as emoções, se reverte em angústia. Com isso vive em busca de coisas que lhe forneçam prazer, mas esse prazer é efêmero, e assim fica envolto em seu vazio racionalista. Nossos atos, ações e decisões são envoltas em uma mescla entre razão e emoção. Não somos exclusivamente racionais, somos também emocionais. O pensamento mesclado em razão e emoção é o que constrói o conhecer.

Maturana e Varela (2005) consideram que o conhecimento é resultado da atuação de mente e mundo e propõe que a busca de uma cognição criativa indica que a arte e a vida são experiências compartilhadas. Esses autores explicam a atividade mental considerando que a cognição é mais que o processamento de informações e não corresponde ao processo mental de um mundo objetivo. A

cognição é criadora de um mundo e o cria de acordo com a estrutura de cada organismo.

Cada sistema vivo constrói o seu próprio mundo, de acordo com sua própria estrutura, na interação com o seu meio ambiente. Um sistema vivo necessita interagir com outros sistemas vivos, comunicando-se e coordenando ações recíprocas, conectando esses mundos criados em forma de uma rede que regulariza e organiza a si mesma. Isso é o que chamamos de rede autopoética. Se um sistema vivo não realiza essa integração, ele corre o risco de isolar-se. Esse isolamento leva à morte do sistema, pois ele necessita dessa interação como algo vital para a sua sobrevivência.

Toda interação que um sujeito exerce com seu meio ambiente (empresa e pares) é uma interação cognitiva em que a inteligência transparece na riqueza e flexibilidade do acoplamento estrutural de cada ser humano. Nessa interação, todas as nossas atividades mentais se integram tanto as biológicas quanto as emocionais. Essa convivência na aceitação do outro é o “que determina as reformulações da práxis de viver” (MATURANA, 1997, p. 252). Essas reformulações estabelecem um processo que se dá em espiral. Isso consiste em perceber que as “percepções e as interpretações são determinadas pelas próprias mudanças de conduta individuais e coletivas” (MATURANA, 1997).

[...] quem somos nós, quem é cada um de nós senão uma combinatória de experiências, de informações, de leituras, de imaginações? Cada vida é uma enciclopédia, uma biblioteca, um inventário de objetos, uma amostragem de estilos, onde tudo pode ser continuamente remexido e reordenado de todas as maneiras possíveis (CALVINO, 1990, p.138).

Os leitores entraram no papel do oleiro que se aventurou em ir morar no Centro. Eles adentraram no texto, percorreram o caminho traçados por Cipriano Algor e abriram novos percursos para pensar a mudança de vida da personagem concomitantemente com suas próprias vidas.

Nessa pesquisa constatei a importância do amor como emoção básica no fenômeno social humano, que se constitui no compartilhar e se expressa na linguagem. Maturana (2009) destacou tal afirmativa e eu pude verificar nesse contato (pesquisa) com os sujeitos.



FIGURA 11 - “Mara, tem certeza que acabou? Não queremos que termine! Queremos a leitura de outras narrativas”. Fotografia
 Fonte: Registro fotográfico da autora (2010).

SICA (2000) considera que Bruner afirma em seus estudos que narrar serve justamente para construir a realidade. Os participantes contaram suas próprias histórias para poderem se auto-organizar alcançando as suas próprias percepções sobre si mesmo. Para Bruner, essa “é a nossa maneira mais natural e mais precoce de organizar a experiência e o conhecimento”. (BRUNER, 2000, p.30).

Para Bruner, o *pensamento narrativo* constrói infinitos mundos possíveis com a linguagem, imagens, invenções e, sobretudo, com a memória autobiográfica. Essa é a essência de nossa própria natureza. Nossos sujeitos, em suas autonarrativas, contaram-nos a história de suas vidas, cada um de forma diferente fez alusão ao sofrimento da personagem com a sua própria vida. Assim, considero relevante quando Bruner registra que a vida é um romance e ela se constitui através das histórias que narramos a nosso respeito. Os sujeitos ao ler e escrever seus textos se reorganizaram nas suas vidas.

A leitura da obra foi um dispositivo da cognição e da reconstrução do sujeito, visto que a narrativa os perturbou e os mobilizou para uma ação de se inventarem de forma autônoma. A leitura foi um dispositivo de interação altamente perturbador das subjetividades dos sujeitos. Os processos cognitivos foram surpreendentes deixando vir à tona a subjetividade que estava guardada no fundo da *caverna* e que necessitava ser descoberta para que os sujeitos tenham uma vida mais significativa. Podemos dizer que a leitura dessa narrativa é um dispositivo que interage com o leitor fazendo transformações, pois o sujeito começa a busca por se autoconhecer.

As artes levam-nos à dimensão estética da existência e – conforme o adágio que diz que a natureza imita a obra de arte – elas nos ensinam a ver o mundo esteticamente. Trata-se, enfim, de demonstrar que, em toda grande obra, de literatura, de cinema, de pintura, de escultura, há um pensamento profundo sobre a condição humana. (MORIN, 2000a, p. 45).

A leitura despertou a sensibilidade e a afetividade resultando na subjetividade. Essa subjetividade desencadeou tanto o pensamento reflexivo e crítico quanto ampliou a capacidade criativa e lógica dos sujeitos. Foram despertados a intuição, o prazer, o sonho, a fantasia e a autoestima na leitura da narrativa.

Com esse trabalho compreendo mais ainda a importância que uma narrativa pode exercer sobre um leitor comprometido, ela causa transformações importantíssimas e o sujeito começa a perceber-se como sujeito ativo com capacidade de produzir a si mesmo, de entender seus pares e até mesmo de modificar a sua relação com a realidade. Um fato que ilustra essa afirmação foi a escolha de uma frase da narrativa proferida pela personagem Marta: “Tudo o que cair sobre si, sobre mim cai, ajude-me que eu te ajudarei”. Essa frase foi levada até os setores e quando surgiu um problema na produção rapidamente eles a usavam resumindo-a na linguagem deles: “Me ajuda que eu te ajudo”. Todos relatam que a frase é como se fosse mágica, contagia a todos e juntos, cada setor passa a ser um todo. A frase considerada importantíssima na narrativa e na interação com os setores é proferida por eles desde o chão de fábrica até os gestores.

O acoplamento estrutural foi observado como o conjunto de mudanças ocorrido nos sujeitos, numa relação circular. Conforme Maturana e Varela (2005), um organismo é sempre fonte de resposta para o meio onde se encontra. Os sujeitos foram influenciados pela leitura da narrativa e, quando um organismo é influenciado, ocorre nele uma mudança, e quando mudado responde provocando também mudanças no meio que o influenciou. Assim, sempre que acontece um diálogo, uma transação, ocorre um acoplamento estrutural. “o acoplamento estrutural com o meio e como condição de existência, abrange todas as dimensões das interações celulares e, portanto também as que têm a ver com outras células” (p. 88-89).

Essa mudança foi fruto de um conjunto de relações externas e também internas do ser que funciona como uma rede fechada de mudanças. Essa rede é própria do ser vivo, pois ela obedece a sua antogenia e a sua filogenia, ou seja, o sujeito ao ser instigado, perturbado pelo meio, ele atende as essas perturbações,

mas não sem antes consultar o seu arsenal de informações constantes na ontogenia e na filogenia.



FIGURA 12 - Transformações afetivas no acoplamento sujeito-narrativas-grupo. Convivência na Biologia do Amor contribui para uma inteligência coletiva.
Fonte: Registro da autora (2010).



FIGURA 13 - Mostra o acoplamento estrutural. Momento de escrita das autonarrativas
Fonte: Registro da autora (2010).



FIGURA 14 - Momento de alegria. Pesquisa concluída com notícias boas: “O Recursos Humanos irá organizar uma biblioteca para que os sujeitos tenham acesso à leitura”. Morin (2001) diz: “É preciso reintegrar o homem na complexidade de sua existência”.
Fonte: Registro da autora (2010)

O pensamento complexo proposto por Edgar Morin poderá contribuir para uma melhor compreensão das organizações (empresa), da sociedade e dos sujeitos. Os devires cognitivo/afetivos apresentados nesta pesquisa podem contribuir para a reflexão sobre a utilização de leitura e narrativas na empresa. O prazer com que os participantes interagiram na leitura e na escrita pode acarretar em novas formas de se relacionar com o universo e consigo mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a Revolução Industrial, e mesmo antes, em tempos imemoriais, possuir o conhecimento do cosmo e tentar compreender a realidade são buscas incessantes do ser humano. No século XVIII, com a Revolução Industrial, a visão mecanicista, controladora dos homens, era que predominava.

O século XX teve seu advento sob o signo das chaminés da fábrica, com seus exércitos de trabalhadores manipulando as máquinas. Essas cada vez mais sofisticadas, produzindo produtos em grande escala, simbolizam o progresso e a contemporaneidade. O homem do século XXI busca encontrar possíveis respostas para efetuar uma proposta interpretativa para antigos e novos problemas.

Um dos problemas herdados, que emergiu da mecanização do beneficiamento do café à grande Revolução Industrial, é tentar entender as mudanças nas relações de trabalho. O homem mecanicista, característico do taylorismo e fordismo, passa a se perpetuar.

Penso que seja o momento de adotar uma visão da realidade, pois os modelos e as soluções da época cartesiana já não condizem com a realidade organizacional. Hoje, as organizações são concebidas como fenômenos complexos, interdependentes, dinâmicos e caóticos.

Compreender a urgência da mudança e da inovação diante do paradigma complexo é ter o entendimento de que o mundo organizacional, no universo está num contínuo *vir-a-ser*, constituído pelas suas inter-relações.

Abordei, no primeiro momento, os fatores históricos ocorridos na Revolução Industrial, em especial as mudanças ocorridas no trabalho e na vida do ser humano, com a finalidade de elucidar como, atualmente, as relações de trabalho ainda são fragmentadas. Situar a Revolução Industrial, neste trabalho, foi importante por contribuir na interpretação de *A caverna*, tendo em vista que a personagem principal passa por questões semelhantes à realidade dos artesãos da época.

No mundo atual, mostrado na narrativa, o homem está envolto em questionamentos sobre a sua existência e à fragmentação das relações no mundo industrial. As reflexões narratológicas de Saramago estão comprometidas com a

história e a sociedade, ao descrever *O Cinturão Industrial* ele não o descreve apenas como estética fragmentada e nem como amostra de formas artísticas, mas como instrumento de reflexão para o homem se autoconstruir/autotransformar-se. Tudo isso dentro de uma perspectiva crítica e transformadora, estética e social “sem otimismo fáceis nem partidarismos que não sejam da descrença na estabilidade do existente” (LOPES, 2010, p. 218).

A narrativa na empresa vem de acordo com essa ideia, de usá-la como dispositivo para o exercício da autonomia, para a emergência da cooperação (solidariedade) e para a auto-organização.

Todos esses conceitos foram abordados, ao longo dos capítulos anteriores, e são convergentes com os princípios de Edgar Morin e com as teorias de Maturana e Varela. “A complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomênico” (MORIN, 2005, p. 13).

Assim, pensamos a complexidade e percebemos que somos seres complexos que interagimos em ambientes também complexos. Assim, para a realização desse trabalho me apoiei nesse novo paradigma que considera o contexto e as complexidades inerentes ao ser humano e na minha crença de que a narrativa é um instrumento favorável para se trabalhar a sustentabilidade social dentro da empresa.

Acredito que é imprescindível despertar o papel social dos sujeitos, em todas as empresas, para que assim possam buscar a sustentabilidade global. O ser não é um ser estático, é um ser dinâmico que busca a autonomia e o autodesenvolvimento. O pensar complexo concomitantemente com a Biologia do Conhecer tenta explicar as relações como um todo, ao invés de partes isoladas, valoriza todos os elementos de forma igual.

Levando em conta que o espaço organizacional é considerado um campo no qual se concentram vários sujeitos, portanto concentram-se, também diversos fatores que interagem entre si. Trazer a narrativa e o pensamento complexo para a empresa é acreditar que a capacidade de aprender de uma organização está interligada ao conhecimento de seus sujeitos.

Ao desapegar-se do passado linear e abraçando as situações novas e inusitadas que surgem com a contemporaneidade, em que as informações e as mudanças estruturais emergem em velocidade acelerada será permitido ao ser humano uma atuação dinâmica, criativa e inovadora.

[...] mudanças radicais na natureza do trabalho estão revolucionando o papel do ser humano na sociedade moderna. Todas as instituições estão mudando, à medida que as relações entre empregado e empregador, mulher e homem, filho e pai, aluno e professor se alteram de forma profunda e permanente, em resposta à necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, sua criatividade e sua responsabilidade para com a sociedade. Após décadas de enfoque limitado, pedem-se aos empregados que considerem o todo, que sejam inovadores e se preocupem com os clientes, que trabalhem em equipes e que determinem os seus próprios serviços e coordenem com os demais, em vez de simplesmente obedecer as ordens (PINCHOT; PINCHOT, 1994, p. 3).

Cipriano Algor volte! As organizações estão começando a perceber que o indivíduo é componente essencial da organização e não uma mera peça de máquina. Ele é visto como “uma construção própria que se realiza, dia a dia, como resultado da interação entre fatores cognitivos sociais e afetivos de comportamento” (CARRETERO, 1997, p.10)

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, Márcia Esteves. *Complexidade e organizações*. São Paulo: Ausptlas, 2003.
- ANDRADE, Carlos. Drummond. *Alguma poesia. O livro em seu tempo*. Eucanaa Ferraz (Org.) Rio de Janeiro:IMS, 2010.
- ARRUDA, José Jobson de Andrade. *A grande Revolução Inglesa, 1640 – 1780*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- BACHELARD, Gaston. *A poética do devaneio*. Tradução de Antonio de Pádua Danesi. São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- BAKHTIN, Mikhail. *Questões de literatura e estética: a teoria do romance*. São Paulo: Hucitec, 1988.
- BRUNER, Jerome. *Atos de significação*. Tradução de Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- _____. *La fabbrica delle storie*. diritto, letteratura, vita. Tradução de Mario Carpitela. Milano: Laterza, 2002.
- BRONCKART, Jean. Paul. *Atividades de linguagem, textos e discursos – Por um interacionismo sócio-discursivo*. São Paulo:USP,1999.
- CALVINO, Italo. *Seis propostas para um novo milênio*. Tradução de Ivo Barroso. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.
- CAMPOMAR. Marcos.C; *Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração*. *Revista do Saber*, São Paulo, v.26, n.3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- CAMUS, Albert. *O mito de Sisífo*. Tradução de Ari Roitman e Paulina Watch. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- CAMUS, Michel. *Para além das duas culturas: a via transdisciplinar*. São Paulo: Thot/Palas Atenas, 1997.
- CÂNDIDO, Antonio. *O direito à literatura*. São Paulo: Ouro Azul, 2004.
- CANÊDO, Leticia Bicalho. *A revolução industrial*. 13. ed. São Paulo: Atual, 2009.
- CAPRA, Frijof. *A teia da vida. Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. 9 ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.

_____. *As conexões ocultas: ciências para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.

_____. *O tao da física*. São Paulo: Cultrix, 1989.

CARRETERO, Mário Esteves. *Construtivismo e educação*. Porto Alegre: Artmed, 1997.

COSTA, Horácio. *José Saramago: o período formativo*. Lisboa: Caminho, 2002.

DENNING, Stephen. *O poder das narrativas nas organizações: um guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas*. Rio de Janeiro: Elsevier: Petrobras, 2006.

DESCARTES, René. *Discurso do método e regras para a direção do espírito*. Tradução de Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2003.

DURAND, Gilbert. *Les structures anthropologiques de l'imaginaire: introduction à l'archétypologie générale*. Paris: Bordas, 1969.

_____. *Mito e sociedade: mitanálise e a sociologia das profundezas*. Lisboa: A Regra do Jogo, 1999.

FORSTER, Edward. Morgan. *Aspectos do romance*. Tradução de Maria Helena Martins. 2. ed. Porto Alegre: Globo, 1974.

GODOY, Arilda.S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *Revista de Administração de empresas*. v.35, 1995a.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory*. New York: Oxford, 1997.

HEGEL, George. Wilhelm. Friedrich. *Textos escolhidos*. In: *Coleção Pensadores*. 2ª ed. São Paulo: Abril cultural, 1978. (Coleção Os Pensadores).

HOCK, Dee. *Nascimento da era caótica*. São Paulo: Cultrix, 2000.

JOHNSON, George. *Nos palácios da memória*. São Paulo: Siciliano, 1994.

LAKOFF, George; JOHNSON, Mark. *Metáforas da vida cotidiana*. São Paulo: Mercado de Letras, 2002.

LARROSA, Jorge. *Narrativa, identidad y desidentificación*. In: *La experiencia de la lectura: estudios sobre literatura y formación*. 2 ed. México: Fondo de Cultura Económica, 2003.

LOPES, João Marques. *Saramago: biografia*. São Paulo: Leya, 2010.

MAAEN, John, Van. *Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface*. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, 1979a.

MACHADO, Nilson J. *Educação: projetos e valores*. São Paulo: Escrituras editora, 2000.

MARIOTTI, Humberto. *As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade*. 2 ed. São Paulo: Palas Athena, 2008.

_____. *Pensando diferente: para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão*. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Maria Helena. *O que é leitura*. 6ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. 5 ed. São Paulo: Palas Athena, 2005.

MATURANA, Humberto. *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Editora UFGM, 1997a.

MATURANA, Humberto Romesín; VARELA, Francisco; J. García. *De máquinas e seres vivos: autopoiese, a organização do vivo*. 3 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997b.

MATURANA, Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Atualizada. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

MATURANA, Humbert; REZEPKA, SIMA Nisis de. *Base biológicas del amor como fundamento de la formación humana em La educación*. In: MATURANA, Humberto. *Transformación en la convivência*. Chile: Dólmen Ediciones, 1999.

MATURANA, Humberto. *Uma nova concepção de aprendizagem*. Revista dois Pontos, Belo Horizonte, v.2, n 15, 1993.

MATURANA, H. e REZEPKA, S.N. *Formação humana e capacitação*. Petrópolis, Vozes, 2000.

MELLO, Thiago. Versos de: A vida verdadeira, 1968.

MORAES, Maria Cândida. *Educar na biologia do amor e da solidariedade*. Petrópolis: Vozes, 2003.

MORIN, Edgar. *Da necessidade de um pensamento complexo*. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (org.). *Para navegar no século XXI*. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2000.

_____. *O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade*. In: PENA-VEGA, Alfredo; ALMEIDA, Elimar Pinheiro (Org.). Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

_____. *Para onde vai o mundo?* Trad. Francisco Morás. 2ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

_____. Teoria e método. In: _____ *Ciência com Consciência*. 5 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

_____. *A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. *As duas globalizações: complexidade e comunicação uma pedagogia do presente*. In: CLOTET, Joaquim; SILVA, Juremir Machado da (Org.) 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. *O método III. O conhecimento do conhecimento*. Tradução de Juremir Machado da Silva, 3ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. *La méthode 6. Éthique*. Paris: Seuil, 2004.

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução de Eliane Lisboa. 3. ed., Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. *O sete saberes necessários à educação do futuro*. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. Revisão técnica: Edgard de Assis Carvalho. 2 ed. São Paulo: Cortez, Brasília: UNESCO, 2000.

MUSSO, Pierre. *A filosofia da rede*. In: PARENTE, André (Org.) *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. *O nascimento da tragédia: ou helenismo e pessimismo*. São Paulo: Companhia das letras, 2001.

OLIVEIRA, Silvio.Luiz. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.

ORTEGA Y GASSET, José. *A rebelião das massas*. Tradução de Marylene Pinto Michel. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PASCAL.Blaise. *Pensamentos*, 808.

PELLANDA, Nize Maria Campos. *Leitura como processo cognitivo complexo*. In: PERKOSKI, Norberto; OLMÍ, Alba. (Org.) *Leitura e cognição: uma abordagem transdisciplinar*. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2005.

PELLANDA, Nize Maria Campos. *Muito Além do jardim: transpondo o confinamento disciplinar do sujeito moderno*. In: *Redes - Economia para o homem e desenvolvimento regional*. Santa Cruz do Sul: UNISC, v.6, n.1, 2001.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. *Edgar Morin: a educação e a complexidade do ser e do saber*. Petrópolis: Vozes, 1995.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RIEGE, Andreas. M. *Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase*. *Qualitative Market Research*, v. 6, n. 2, p. 75-86, 2003.

SAINT-EXUPERY, de Antoine. *O pequeno príncipe*. Rio de Janeiro: Agir, 1943.

SAMPSON, Anthony. *O homem da companhia: uma história de executivos*. São Paulo: companhia das letras, 1996.

SARAMAGO, José. *A caverna*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENETTE, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SEVCENKO, Nicolau. *O Renascimento*. ed. 17^a. São Paulo: Atual, 1994.

SICA, Luciana. Jerome Bruner: *la vita è un romanzo*. *La Repubblica*, edizione di Bari, 2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1963.

THOMPSON, Edward Palmer. *A formação da classe Inglesa*. Tradução de Denise Bottmann, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 3v.

VERGARA, Silvy Constant; BRANCO, Paulo Durval. *Em busca da visão de totalidade*. *RAE – Revista de Administração de empresas*, São Paulo, n.33 v.6, p 20-31, Nov./dez. 1993 THOMPSON, E. P. *A formação da classe Inglesa*

VYGOTSKY, Lev Semyonovich. *Pensamento e linguagem*. Trad. M. Resende, Lisboa, Antídoto, 1979. *A formação social da mente*. Tradução de José Cipolla Neto et alii. São Paulo, Livraria Martins Fontes, 1984.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

ANEXOS

ANEXO A – Modelo de Termo de Consentimento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

I- A pesquisa tem como objetivo tentar mostrar que a leitura de uma narrativa traz além de conhecimento, transformações afetivas, elevação de autoestima, sentimentos de interação e respeito, demonstração de interesse em falar e escutar uns aos outros. Serão executadas atividades como leitura, diálogo e a construção de autonarrativas orais e escritas, no âmbito de um estudo de caso com uma amostra de cinco sujeitos de pesquisa.

II- A hipótese relevante é que a leitura da narrativa *A caverna* de José Saramago, e as autonarrativas produzidas pelos participantes podem contribuir para o autoconhecimento e à compreensão de seu modo de agir no mundo socioeconômico. O ser humano passa a ser visto como sujeito e não objeto de ação.

III- A pesquisa será construída através de um entrelaçamento de fios teóricos sobre o paradigma da complexidade e fios empíricos que serão construídos a partir da leitura da narrativa. Os participantes não terão seus nomes divulgados e serão consultados sobre a publicação de fotos. Cada participante receberá um exemplar do livro *A caverna* para facilitar o acesso à leitura.

IV- A narrativa na empresa vem de acordo com a ideia de usá-la como dispositivo para o exercício da autonomia, para a emergência da cooperação (solidariedade) e para a auto-organização. O participante perceberá que é permitido a ele uma atuação dinâmica, criativa e inovadora.

V- Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que autorizo a minha participação neste projeto de pesquisa, pois fui informado, de forma clara e detalhada, livre de qualquer forma de constrangimento e coerção, dos objetivos, da justificativa, dos procedimentos que serei submetido, dos riscos, desconfortos e benefícios, assim como das alternativas às quais poderia ser submetido, todos acima listados.

Fui, igualmente, informado:

- da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a qualquer dúvida a cerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
- da liberdade de retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuação de meu cuidado e tratamento;
- da garantia de que não serei identificado quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa;
- do compromisso de proporcionar informação atualizada obtida durante o estudo, ainda que esta possa afetar a minha vontade em continuar participando;
- da disponibilidade de tratamento médico e indenização, conforme estabelece a legislação, caso existam danos a minha saúde, diretamente causados por esta pesquisa;
- de que se existirem gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa.

O Pesquisador Responsável por este Projeto de Pesquisa é Mara Luiza Machado Idalencio Abatti
(Fone_(53) 3312 8901)

O presente documento foi assinado em duas vias de igual teor, ficando uma com o voluntário da pesquisa ou seu representante legal e outra com o pesquisador responsável.

Data ___/___/2010___

Nome e assinatura do
Paciente ou Voluntário

Nome e assinatura do
Responsável Legal, quando
for o caso

Nome e assinatura do
responsável pela obtenção do
presente consentimento

ANEXO B – Roteiro da Entrevista**“Narrativa: transformações cognitivas/subjetivas no mundo socioeconômico”****Nome:** _____**Idade:** _____**Gênero:** _____**Ocupação:** _____**Setor:** _____**Estado Civil:** _____**Escolaridade:** _____**Mara Luiza Machado Idalencio Abatti
Mestranda em Letras UNISC**