

pro

ces



v.1

SOS



da



i



no



va

ção

Paulo Reis



processos de inovação

conceitos , oportunidades & desafios

volume 01

Paulo Reis



O AUTOR responsabiliza-se inteiramente pela originalidade e integridade todo o conteúdo desta OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente de violação de direitos autorais ou direitos de imagem nela contida e declara, sob as penas da Lei, ser de sua única e exclusiva autoria.

Processos de inovação: conceitos, oportunidades & desafios - volume 01

Copyright © 2020, Paulo Reis

Todos os direitos são reservados no Brasil

Impressão e Acabamento:

Pod Editora

Rua Imperatriz Leopoldina, 8 – sala 1110 – Pça Tiradentes

Centro – 20060-030 – Rio de Janeiro

Tel. 21 2236-0844 • atendimento@podeditora.com.br

www.podeditora.com.br

Projeto gráfico:

Paulo Reis

Revisão:

Sônia Ramos

Imagem de capa e do livro:

Acervo do autor

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, etc. — nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

R71d

Reis, Paulo

Processos de inovação: conceitos, oportunidades & desafios - volume 01/ Paulo Reis. 1ª ed. – Rio de Janeiro: PoD, 2020.

78p. : il. ; 21cm

Inclui índice

ISBN 978- 65-86147-32-2

1. Crônicas brasileiras. 2. Contos brasileiros. 3. Literatura brasileira. 4. Tiradentes (MG). I. Título.

20-64834 CDD: 869

CDU: 821.134.3(81)

10.06.2020

18.06.2020

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472

Sumário

Capítulo 1	Metodologia de Análise de Narrativas – a História Oral	p. 12
Capítulo 2	Metodologia de Análise de Conteúdos e <i>Grounded Theory</i>	p. 22
Capítulo 3	Inovação nas Instituições e Estruturas de Pensamento	p. 39
Capítulo 4	Diretrizes para Resenhas e Resumos	p. 48
Capítulo 5	<i>Inbound Marketing</i> e a Divulgação Científica	p. 57
Capítulo 6	Subjetividade, Estratégia e Comunidade de Prática	p. 69
Capítulo 7	Subjetividade, Diálogo e Pesquisa-ação	p. 84
Capítulo 8	Subjetividade, Comportamento e Pós modernidade	p. 97
Capítulo 9	Subjetividade, <i>Small Data</i> e Observação Participante	p. 110
Capítulo 10	A Subjetividade e Entrevistas com Especialistas	p. 125
Capítulo 11	Subjetividade e Poder	p. 138
Capítulo 12	Sujeito, Estresse, Empatia e Engajamento	p. 145
Capítulo 13	Sujeito e o mundo do Trabalho na Pós-Modernidade	p. 167
Capítulo 14	Sujeito, Ética, Trabalho e Pesquisa na Pós-modernidade	p. 175
Capítulo 15	Sujeito: Escopo Estratégico e Organização	p. 186

Apresentação

Este livro é a reunião de Artigos Técnicos, produzidos na Agência UFRJ de Inovação, mais especificamente, na Coordenação de Difusão da Cultura da Inovação – CDCI.

O conjunto de textos forma um material híbrido, entre o estudo e o ensaio. Os ensaios orientam-se à construção reflexiva sobre determinado tema, ou na articulação de mais de um tema, sem a pretensão de uma imersão investigativa extrema, e com a liberdade de abordagens mais subjetivas – o texto, tende a ficar entre a crítica, a reflexão, a didática e a provocação.

Os Artigos Técnicos são resultantes das inquietações, provocações e mobilizações que ocorrem durante as várias formas de interação com alunos, pesquisadores e projetos. Os artigos buscam cumprir, também, o papel de difu-

são científica, a medida que aborda e traz para a reflexão distintas perspectivas sobre a produção e a disseminação de conhecimento.

De alguma forma, portanto, os artigos estão associados às tendências presentes na superfície dos processos de interação. Assim, os conteúdos são direcionados ora por demandas de alunos e pesquisadores, ora por desafios conceituais emergentes, que tendem a se tornar discurso recorrente nos corredores da ciência e da academia.

Como designer, pesquisador, professor e consultor, empreendo de distintas formas e em variadas áreas. Tenho, portanto, como conduta profissional, uma visão multifacetada das coisas. Procuo observar a realidade com diferentes lentes. Experimento o uso de diferentes ‘chapéus’.

Digo isso porque, apesar dos indicadores parecerem apontar para um sentido, percebo que os candidatos a empreender negócios, de forma geral, tem pouquíssima noção da complexidade que envolve o ‘empreender’. Pela minha experiência, com alunos de graduação, MBAs, mestrados e doutorados, acredito que os números apontem mais uma intenção de se conquistar uma posição produtiva na sociedade, uma alternativa à carência de vagas no mercado de trabalho do que, realmente, investir no desafio de construir um negócio.

Assim, na verdade, vejo esses indicadores, com preocupação. Empreender em um negócio pressupõe uma enorme pesquisa do ambiente de negócios do setor produtivo no qual se pretende inserir, ou seja, é preciso conhecer o histórico, a dinâmica, o clima competitivo, os recursos críticos fundamentais, além das dimensões econômicas, políticas e legais. Em um segundo momento, uma vez que o ‘dever-de-casa’ tenha sido feito, o candidato a empreender deve perceber as competências fundamentais que possui e as que não possui, e criar estratégias para conquistá-las.

Aqueles que, realmente, têm a intenção de dedicar tempo, recursos e energia, na intenção de empreender um negócio, passam a entender que este universo é composto por planejamento, investimento, esforço e risco – riscos enormes – diferente da aura de *glamour* que se tenta associar a este fazer.

Considero a universidade o lugar ideal para se ter acesso aos conhecimentos e às práticas necessárias para a construção de um agente empreendedor. Existe uma quantidade gigantesca de pequenas oportunidades, presentes nos vários cursos, nos vários laboratórios e nos vários distintos formatos de interação oferecidos. Para aqueles alunos proativos – que empreendem estudos e as oportunidades – a universidade é um verdadeiro laboratório vivo, para experimentações e crescimento de competências.

Como disse anteriormente, o universo de oportunidades é vastíssimo. Os alunos de uma universidade federal têm acesso a estudar e aprender um le-

que de disciplinas, que vai da nanotecnologia à gastronomia, da *machine learning* à arqueologia, ou seja, para aqueles que buscam por conhecimento, vejo uma gama enorme de oportunidades – nesse caso, as eventuais dificuldades de recursos e infraestrutura, não chegam a se configurar como fatores impeditivos.

Não vou negar, no entanto, as evidentes limitações que existem em boa parte da infraestrutura dos laboratórios, o que causa dificuldades para maiores avanços e investimentos em experimentos.

Mas, a grande dificuldade que percebo, em boa parte daqueles que querem empreender é a falta de percepção do enorme aparato de oportunidades que estão disponíveis e não são acessadas. Por exemplo, as disciplinas básicas para qualquer um que queira empreender são aquelas associadas aos fazeres da administração, da economia, do design, da robótica, do comportamento do social e da engenharia de produção, a que com alguma articulação e proatividade, qualquer aluno teria acesso.

Considero a ação dos mentores, tutores e professores, fundamental para auxiliar na formação dos empreendedores. Vale ressaltar, no entanto, que não existe mágica, não existe caminho fácil para absorver conhecimento. Não existe atalho para construção de memórias e de experiências. Nem tudo é passível de ser acelerado. A ideia da aceleração traz implícita a ideia de que existem atalhos – e que o trabalho intenso, com a organização, o planejamem-

to e a maturação, não são tão necessários. Os profissionais com mais experiência – inclusive experiência em experimentar – serão fundamentais, principalmente, no auxílio à construção das distintas – possíveis – trajetórias de construção de competências. É o acúmulo de competências que vai mais bem capacitar este candidato a empreender.

A Agência UFRJ de Inovação é um Núcleo de Inovação Tecnológica. Um NIT. Tem uma série de responsabilidades e atribuições complexas. Uma delas é a difusão da cultura da inovação.

Como dito, anteriormente, a inovação (e o empreendedorismo aí está embutido) – é matéria da economia, trata, portanto, de produção de bens, de consumo, de mercado, da geração de empregos e de políticas industriais. Um dos grandes desafios é conseguir transmitir – para todos os tipos de atores – o tamanho da complexidade que envolve a inovação.

Como em todas as instituições públicas, principalmente neste período de recessão econômica, o grande gargalo da Agência é a carência de recursos; no entanto, esta limitação não impede nossas ações. De forma geral, agimos com estratégias pontuais, ora apoiando projetos em desenvolvimento, ora direcionando e articulando possibilidades de interação, ou oferecendo atividades formativas, onde o corpo central é o estímulo à reflexão crítica e à formação de conhecimento novo – explorando duas grandes dimensões: dos setores produtivos e das trajetórias individuais.

A coordenação – CDCI – tem como objetivo reunir sob uma mesma plataforma, os esforços com os quais a Agência UFRJ de Inovação esteve envolvida, desde sua criação, ou seja, com as temáticas da Inovação Social e do Empreendedorismo.

A prática de atuação nestes setores vem seguindo uma característica – de participação, apoio e fomento – que se mantém e se amplia de forma dinâmica. Exatamente por isso, é natural que novas formas de atuação surjam, bem como novos horizontes de interesse e atenção.

Com a experiência acumulada dos últimos anos, foi ficando cada vez mais consolidada a percepção de que a forma mais eficaz de diminuir o *gap* de conhecimento sobre a inovação seria por meio de uma estruturação de base, ou seja, na construção de uma cultura da inovação.

Em essência, o trabalho da Agência nos setores da Inovação Social e do Empreendedorismo, tem se dado na forma de articulação entre os atores envolvidos em torno de uma ideia ou projeto. Esta articulação ganhou distintas formas de atuação, uma vez que se adequava a cada empreendimento apoiado, alterando, assim, o tipo de papel exercido, ora direcionando os caminhos institucionais a seguir, ora contribuindo no planejamento de um projeto já existente, ora auxiliando no desenvolvimento de ideias em construção.

O formato destas atuações, também vem se dando de maneira distinta e ganha formas diferenciadas, como: reuniões de *briefing*, mesas de discussões temáticas, visitas técnicas, palestras, *workshops*, consultorias, minicursos e até cursos formais em parceria com coordenações de graduação e pós-graduação.

Assim, com base na trajetória relatada, nas novas demandas que sempre surgem e com a sofisticação das parcerias que foram sendo estabelecidas, vimos a oportunidade de estruturar um laboratório, onde pudéssemos ali, agrupar informações, convergir esforços e gerar conteúdos, com o objetivo de dar suporte aos esforços de articulação e apoio técnico que fazemos. Nasce a ideia do **Laboratório de Cenários**.

Ao longo de nossa trajetória, como citado, interagimos com diversos projetos e, principalmente, com os atores envolvidos. A partir destes foi se estabelecendo uma rede de articulação, a qual nos é fundamental para viabilizar nossas possibilidades de contribuir. Mas, mais que isso, alguns destes indivíduos passaram a frequentar a Agência e participar, por vezes, de forma ativa e continuada em projetos. Pensando em manter maior proximidade com estes atores, desenvolvemos o conceito de um tipo de relacionamento intelectual, onde ambas as partes – a Agência e o indivíduo – se vissem beneficiados de alguma forma com troca de contribuições, institucionais e intelectuais. Nasce a ideia do **Pesquisador Colaborador Independente**.

As dinâmicas desenvolvidas são variadas na forma, mas, em essência, todas buscam trazer resultados tangíveis, como percepções contextuais, desenhos situacionais, mapas setoriais, registros de trajetórias profissionais/individuais, estruturas de mercado, entre outros. O conjunto desses resultados mostrou-se como preciosa fonte de informação, geração de conhecimento e efeito multiplicador, não só para os novos atores com os quais interagimos, mas, também, para aquela rede de articulação desenvolvida. A necessidade de preservação, desenvolvimento e concentração desse tipo de material começava a se tornar urgente. Nasce, assim, a ideia do **Repositório de Trajetórias**, caracterizado pelo desenho ou redesenho de novas cartografias de desenvolvimento profissional, incrementadas por ênfases ou processos empreendedores.

A CDCI, então, objetiva convergir com a proposta da Agência UFRJ de Inovação, no que tange a uma série de atribuições que buscam fomentar, apoiar, promover e acompanhar as ações que tenham por finalidade a inovação nos diversos campos de atuação da universidade.

Nessa perspectiva, tem particular aderência às ações de:

- i) promover e divulgar a cultura institucional de proteção às criações intelectuais;
- ii) desenvolver parcerias com o setor produtivo, visando à transferência ou licenciamento de tecnologias geradas; e

- iii) estimular a criação de empresas de base tecnológica a partir de resultados de projetos de inovação.

Capítulo 1

Metodologia de Análise de Narrativas – a História Oral¹

O desenvolvimento da civilização humana está baseado no aprimoramento e sofisticação de nossa capacidade de contar histórias, ou seja, de transmitir conhecimento. No centro deste fenômeno ancestral está a figura do *griot* – mestre da palavra, responsável pela transmissão dos conhecimentos fundamentais de uma cultura. Sem a existência destes especialistas em transmissão de histórias e condução de narrativas, o rastro de várias vidas teria se apagado para sempre.

¹ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Metodologia de Análise de Narrativas – a História Oral. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.2. Vol.7, 2018. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_07_metodologia_analise_narrativas_historia_oral_2018.

Dessa forma, o *griot* exercia uma função multi-midiática, ao passo que incorporava, ao mesmo tempo, o papel de músico, ator, cantor, bailarino e, eventualmente, sacerdote. Por meio dele se preservava a cultura, as técnicas, os mitos, as simbologias e os significados que eram base dos contos ritualísticos, das anedotas e histórias locais.

Constatei mais uma vez que o cotidiano de um griô é constituído pela realização de encontros. Encontros motivados por razões diversas, desde a solução de problemas individuais aconselhamento de família, participação em batismo, em casamentos, funerais ou festas coletivas (BERNAT, 2013, p.20)

As falas, as manifestações expressivas, os gritos, enfocam e caracterizam, de forma primordial, a valorização das diferenças – com esta fórmula simples e clara, estabelecem um canal de facilitação, que vem a ser a própria dinâmica de trocas entre os indivíduos – o que acaba por configurar um ‘encontro verdadeiro’. É por meio desta veracidade exposta, que se torna possível vivenciar, ampliar, registrar e transmitir os nossos referenciais sobre os homens e sobre o mundo (KOUYATÉ, 2006).

É uma pedagogia de vivência afetiva e cultural que facilita o diálogo entre as idades, entre as escolas e a comunidade, entre grupos étnico-raciais interagindo saberes ancestrais de tradição oral e as ciências formais para a elaboração do conhecimento e de um projeto de vida que tem como foco o fortalecimento da identidade e a celebração da vida (PACHECO, 2006, p.87)

Nesse contexto, vale refletir sobre o legado da história africana, que aponta e enaltece a importância da preservação de aspectos essenciais do ser humano, colocando luz sobre o fato de que a realidade é construída por meio dos relacionamentos e interações entre indivíduos. O texto abaixo traz alguns aspectos profundos acerca do que é realmente estruturante nas relações humanas:

(...) a não utilização da escrita por parte das sociedades da África negra, que não adotaram esse aparato para fins de apreensão e transmissão dos conhecimentos e dos dispositivos civilizatórios que constituíram para essa finalidade. Trata-se de apreciar tão somente a questão da palavra, conceito para o qual se pretende atribuir significado abrangente (...) não se confunde ausência de escrita com analfabetismo. O conceito de analfabetismo é estrangeiro as sociedades da África profunda onde o conhecimento é elemento estruturador da realidade, construído a partir de valores próprios: na verdade, nessas sociedades a escrita é considerado fator externo a pessoa e por essa razão impacta negativamente os processos de comunicação. Para as práticas sociais que se desenrolam nesse universo, elas se utilizam da palavra, considerada elemento vital da personalidade (LEITE, 1992, p.35-36)

As pessoas vivem histórias e no contar dessas histórias reafirmam-se. Modificam-se e criam novas histórias. As histórias vividas e contadas educam a nós mesmos e aos outros (...) (CLANDININ e CONNELLY, 2011, p. 27).

A partir da percepção de que a noção de contexto e realidade é construída por meio das interações interpessoais, parece claro, também observar, que tais interações tem dimensões objetivas e subjetivas. É desse conjunto de interações multidimensionais – convívio – que se torna possível identificar,

quase de forma material, um *constructo* de simbologias e significados, que como uma rede, conecta detalhes de cada indivíduo de uma coletividade e conforma uma ideia de todo. Geertz (1989) vai chamar esse *constructo* de significados em rede, de cultura humana.

Essa elaboração química, intensa, natural e permanente, é também, dinâmica e plástica. Tem o poder de – potencialmente – reconfigurar-se, a cada novo *input* da rede. Essa configuração, que acaba por representar o ‘caldo cultural’ de Milton Santos, é resultante de interações, ações e reações que, de forma legítima e única, integram a realidade objetiva com as realidades subjetivas, podendo representar, assim, o próprio processo de socialização (BERGER e LUCKMANN, 2003).

A matéria-prima da vida cotidiana consiste em fragmentos desconectados, ações físicas e verbais que não fazem sentido quando relatados com uma simples cronologia (por exemplo, nas notas de observação). Narração envolve organizar esse material primário e fragmentado com ajuda desses dispositivos como padrão e caracteres. Simultaneamente, organizar torna a narração possível, porque isso ordena pessoas, coisas e eventos no tempo e no espaço (CZARNIAWSKA; GAGLIARDI, 2003, p. VII)

Esses fragmentos (de conteúdo) se perdem no meio de outros, ou se escondem em pequenos (e relevantes) aspectos relacionados com determinados fatos e percepções, estão diluídos na vida cotidiana. Para se chegar perto deste conteúdo, é preciso – como diria Manuel de Barros, fazer um arqueologia das palavras – analisar as narrativas e seus fragmentos.

Inumeráveis são as narrativas do mundo. Há, em primeiro lugar, um variedade prodigiosa de gêneros, distribuídos entre substâncias diferentes, como se toda matéria fosse boa para que o homem lhe confiasse suas narrativas: a narrativa pode ser sustentada pela linguagem articulada, oral ou escrita, pela imagem, fixa ou móvel, pelo gesto ou pela mistura ordenada de todas estas substâncias; está presente no mito, na lenda, na fábula, no conto, na novela, na epopeia, na história, na tragédia, no drama, na comédia, na pantomima, na pintura (...), no vitral, no cinema, nas histórias em quadrinhos, no *fait divers*, na conversação (BARTHES, 2008, p. 19)

A partir da estruturação conceitual de Pentland (1999), é possível delinear 5 marcos essenciais no lidar com narrativas:

- | |
|--|
| 1) a estrutural temporal daquele determinado recorte de narrativa – a localização (de espaço e de tempo) e ordenação da sequência das ações, são fundamentais para o amplo entendimento do contexto, o que é narrado, deve ser organizado identificando o começo, o meio e o fim; |
| 2) uma narrativa é, de forma geral, referente a um fato, onde indivíduos são focalizados e identificados, como atores protagonistas do evento narrado; |
| 3) a narrativa é em 1ª pessoa, o que reflete o caráter vivencial e autoral do protagonista – este fala de seu lugar, segundo o seu ponto-de-vista ; |
| 4) cada protagonista apresenta seus próprios padrões de referência, ou seja, cada narrativa está impregnada de valores culturais, significados e estruturas morais pessoais; |
| 5) o protagonista fala dentro de um determinado contexto , que possui uma característica multi-dimensional (família, saúde, finanças, afetos, |

segurança, etc.) que serão essenciais para uma compreensão ampla e interpretação dos eventos.

A História Oral, como metodologia, tem como foco central a importância da **memória**. Nos processos de interação, ou de construção de narrativa por parte do ator protagonista fica proposta uma reconstrução do passado, fato que, necessariamente, implica o acesso das dimensões da memória.

Aqui, como coloca Bosi (1995), o processo de rememorar, vai exigir do protagonista, uma retomada do passado, implicando, sempre, nova elaboração dos fatos anteriores, causando, em decorrência, novas reflexões.

Na interação dialógica, serão estabelecidos ‘estados de ambiência’ – conformados em fluidas tipologias: segurança, empatia, tensão intelectual, sinergia, interesse, confiança e conforto – que vão descortinar facetas de experiências que raramente apareceriam de forma espontânea (GONZÁLEZ REY, 2002, p. 56). Como colocam Clandinin e Connelly, 2011, p. 136) “a relação do pesquisador com a história em andamento do participante configura a natureza dos textos de campo e estabelece seu status epistemológico”.

As entrevistas permitem ao entrevistado uma reformulação de sua identidade, na medida em que ele se vê perante o outro. Ele se percebe “criador da história” a partir do momento em que se dá conta que, mesmo minimamente, transformou e transforma o mundo (talvez até sem ter a consciência disso), questionando elementos da vida social. Então ele para e reflete sobre sua vida _ e este momento é acirrado pelas entrevistas, ocorrendo com frequência _ se vê como um ator social e “criador da história”.

Essas pessoas, de objetos da pesquisa, se tornam sujeitos, pois percebem não só sua história de vida, mas seu projeto de vida nesse processo de auto-análise. (LE VEM, 1997, p.220)

Assim, a partir de Bosi (1995); Pentland (1999) e González Rey (2002) é possível estabelecer critérios para orientar a estruturação da análise das narrativas, com a seguinte forma:

1) Ator	
2) Propriedade / Característica da Narrativa	
3) Tempo da Narrativa	
4) Indicador	
5) Descrição	
6) Reflexões Geradas	
7) Fragmentos: Palavras, Conceitos, Símbolos e Significados Específicos	
8) Observações Contextuais	

Quadro: Estrutura para Análise de Narrativas

Fonte: Do autor, a partir de Bosi (1995); Pentland (1999) e González Rey (2002)

Os estudos aqui sistematizados (são alguns textos complementares) têm como objetivo dar suporte ao desenvolvimento de pesquisas de caráter qualitativo exploratório, de um campo onde o acesso não é óbvio, seja por sua complexidade, seja pela dificuldade física, ou pelo distanciamento contextual ou cultural. O interesse principal está na abordagem dos indivíduos e de suas interações, ou seja, na articulação e troca de saberes e perspectivas de vida entre o investigador/observador e os atores/observadores locais.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977/2011.
- BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, R; GREIMAS, A. J.; BREMOND, C.; ECO, H.; RITTI, J; MORIN, V.; METZ, C.; TODOROV, T.; GENETTE, G. *Análise estrutural da narrativa*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BERELSON, B. *Content analysis in communication research*. New York: Hafner; 1984.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BERK, R. *Importance of expert judgment in content-related validity evidence*. West J Nurs Res, 1990; 12(5):659-671.
- BERNAT, I. *Encontros com o griot Sotigui Kouyaté*. R.J.: Ed. Pallas, 2013.
- BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari, K. *Investigação qualitativa em educação*. Tradução Maria J. Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo M. Baptista. Porto, Portugal: Porto Editora, LDA, 1994.
- BOSI, E. *Memória e Sociedade – lembranças de velhos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- BOSI, Ecléa. *Cultura de massa e cultura popular: leituras de operárias*. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- CLANDININ, J.; CONELLY, M. *Pesquisa narrativa: experiências e história na pesquisa qualitativa*. Tradução: Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEL/UFU. Uberlândia: EDUFU, 2011.
- CZARNIAWSKA, B; GAGLIARDI P. *Narratives we organize by*. Amsterdam: John Benjamins Pub.Co., 2003.
- DAVIS, L. *Instrument review: getting the most from a panel of experts*. Appl Nurs Res, 1992; 5(4):194-197.

DELLAGNELO, E.; SILVA, R. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FARRAND, P.; HUSSAIN, F.; HENNESSY, E. *The efficacy of the "mind map" study technique*. Medical Education, v. 36, n. 5, p. 426–431. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com.ez54.periodicosapes.gov.br/doi/10.1046/j.1365-2923.2002.01205.x/abstract>>. Acesso em: mar. 2016.

FRANCO, M. Análise de conteúdo. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

GEERTZ, C. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989 / 2008.

GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. POA: Bookman: Artmed, 2009.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. SP: Atlas, 2010.

GLASER, B.; STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine, 1967.

GONZÁLES REY, F. Pesquisa qualitativa em psicologia : caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GRANT, J.; DAVIS, L. *Selection and use of content experts for instrument development*. Res Nurs Health 1997; 20(3):269-274.

GUILLEMIN, F. *Cross-cultural adaptation and validation of health status measures*. Scand J Rheumatol, 1995; 24(2):61-63.

HAMPÂTÉ BÂ, A. *Il n'y a pas de petite querelle*. Paris: Stock, 1999.

KOUYATÉ, S. Práticas para a escuta, a comunicação e a sensibilidade. Palestra e Workshop. SESC Consolação - S.P., 11 a 14 de dezembro 2006. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=sJd1te_3pjI.

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. 3. ed. Los Angeles: California: SAGE, 2013.

LE VEM, M. *et al.* História oral de vida: o instante da entrevista. In: VON SIMSON, O., (org.). Os Desafios contemporâneos de história oral-1996. Campinas: Publicações CMU/Unicamp, 1997.

LEITE, F. A questão da palavra em sociedades negro-africanas. In: Democracia e diversidade humana: Desafio contemporâneo. SECNEB, Salvador, Bahia, 1992.

LYNN, M. *Determination and quantification of content validity*. Nurs Res, 1986; 35(6):382-385.

MACEDO, Roberto Sidnei. Etnopesquisa crítica/etnopesquisa-formação. Brasília:LiberLivro 2010.

- MARQUES, A. Utilização pedagógica de mapas mentais e de mapas conceituais. 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Expressão Gráfica, Cor e Imagem) – Universidade Aberta de Portugal, Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1259>>.
- McGILTON, K. *Development and psychometric evaluation of supportive leadership scales*. Can J Nurs Res, 2003; 35(4):72-86.
- MINAYO, M.C.S. O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- OLIVEIRA, D., Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de sistematização. Rev. Enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2008 out/ dez; 16(4):569-76.
- PACHECO, L. Pedagogia Griô- A reinvenção da roda da vida. 2ª Edição. Grãos de luz e Griô. Lençóis-Bahia, 2006.
- PANDIT, N. *The Creation of Theory: a Recent Application of the Grounded Theory Method*, The Qualitative Report, 2, 4, 1996.
- PENTLAND, B. *Building process theory from narrative: from description to explanation*. Academy of management review. v. 24, n. 4, 1999.
- PETRINI, M. & POZZEBON, M. Usando Grounded Theory na Construção de Modelos Teóricos. Revista Gestão e Planejamento. Salvador, V.10, N°.1, p.1-18, jan./jun. 2009.
- RUBIO, D.; BERG-WEGER, M.; TEBB, S.; LEE, S.; RAUCH, S. *Objectifying content validity: conducting a content validity study in social work research*. Soc Work Res, 2003; 27(2):94-105.
- SANTOS, M. *Economia espacial: críticas e alternativas*. São Paulo: Hucitec, 1979b.
- SANTOS, M. *Espaço e sociedade*. Editora Vozes, Petrópolis, 1979c.
- SANTOS, M. *O espaço dividido*. RJ: Livraria Editora Francisco Alves, 1979a.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: grounded theory - procedures and techniques*. California: Sage Publication, 1991.
- TILDEN, V.; NELSON, C.; MAY, B. Use of qualitative methods to enhance content validity. Nurs Res, 1990; 39(3):172-175.
- WENGER, E. Comunidades de prática: aprendizagem, significado e identidade. Barcelona: Paidós, 1998.

Capítulo 2

Metodologia de Análise de Conteúdos e *Grounded Theory*²

Análise de Conteúdos

No período da 2ª Guerra Mundial, as ciências sociais ganham espaço estratégico, principalmente, nos Estados Unidos. O objetivo era tentar o avanço de técnicas com potencial de apoio à inteligência militar. Nessa perspectiva, a Análise de Conteúdo – simbólica – ganha expressão, principalmente, por meio das pesquisas de Harold Lasswell³, Bernard Berelson⁴ e Paul Lazarsfeld, dando início a uma área de pesquisa específica.

² Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Metodologia de Análise de Conteúdos – AC e *Grounded Theory*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.2. Vol.11, 2018. Disponível em:

http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_11_metodologia_analise_de_conteudo_ac_grounded_theory_2018.

³ *Propaganda in the World War*, 1927.

O método permite a aproximação do pesquisador em situações onde não cabem outros tipos de abordagem, seja pela **complexidade**, seja pela sofisticação do campo.

O método da Análise de Conteúdo (AC), por suas características de caráter sutil –atuando, fortemente, na dimensão do intangível – pressupõe uma grande habilidade do pesquisador para planejar e conduzir o processo. Essa organização prática tem início a partir da construção de uma **pergunta**, que, somada às características da complexidade do campo, vai servir de orientação na condução das demais etapas.

Para Bardin (2011, p. 50), a AC “visa o (sic) conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares”. A AC vai lidar, então, com a interação com algum tipo de comunicação a ser estabelecida com determinado(s) ator(es), em determinado campo. Como coloca Bardin (2011, p. 95) é a partir do registro destas “significações produzidas pelas pessoas, deixando escapar o latente, o original, o estrutural (...)”, que se torna viável a construção de uma narrativa capaz de promover a melhor compreensão de um contexto.

⁴ *Content Analysis in Communication Research, 1952.*

Esta interação de caráter analítico pode ser, assim, associada a códigos de características semióticas distintas: linguística (escrito ou oral); icônico (sinais, grafismos e imagens), outras tipologias semióticas não linguísticas (manifestações ritualísticas, conjuntos de objetos, códigos cromáticos, olfativos, gestuais, etc. (BARDIN, 2011).

O processo pressupõe etapas de imersão inicial, com o objetivo de observar o tipo de complexidade e as características fundamentais daquele campo – o objetivo é desenvolver capacidades para melhor compreender os atores, suas dinâmicas de interação e as variáveis que compõem o campo. Bardin (1977) elenca diretrizes críticas a serem seguidas nas investigações, como base de orientação à construção de quadros analíticos:

- exclusão mútua – ‘Esta condição estipula que cada elemento não pode existir em mais de uma divisão’
- homogeneidade – ‘O princípio de exclusão mútua depende da homogeneidade das categorias. Um único princípio de classificação deve governar a sua organização’
- pertinência – ‘uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido’
- objetividade e a fidelidade – ‘As diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetida a várias análises’
- produtividade – ‘Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exactos’ (BARDIN, 1977, p.120-121)

A sistematização dos processos da AC tem como objetivo a apreensão de uma determinada realidade – ora visível e tangível, ora escondida em ‘sub-textos’ e intangível. A partir de Berelson (1984); Bardin (1977); Minayo (2007) e Franco (2008), desenhamos as seguintes etapas estruturantes:

1) Imersão e Pré-análise – Contato
2) Especificação das Temáticas para Explorar – Contato
3) Formulação de Hipóteses, Pressupostos e Codificações – <i>Corpus</i>
4) Determinação, Delimitação e Categorização de Investigação – <i>Corpus</i>
5) Foco e Adequação aos Objetivos Especificados – <i>Corpus</i>
6) Estabelecimento de Critérios e Indicadores – <i>Corpus</i>
7) Recortes Textuais Relevantes – <i>Corpus</i>
8) Interação e Registro – Campo
9) Codificações e Dados Quantitativos – Campo
10) Aprofundamento e Imersão nos Textos – Campo
11) Exploração do Material e Codificação – Registro
12) Identificação de Atores, Palavras, Expressões, Temas e Fatos – Registro
13) Mapeamento de Expressões e Significados – Registro
14) Formas de Inferências e Interpretações – Organização

15) Estruturação e Tratamento dos Resultados Obtidos – Organização
--

16) Sistematização e Interpretação dos Resultados – Análise

17) Classificação e Agregação dos Dados – Análise

18) Achados e Novas Pistas - Análise

Vale realçar as observações de Dellagnelo e Silva (2005), a seguir, que refletindo sobre os apontamentos de Bardin, destacam elementos que vão auxiliar a compreensão da etapa de categorização:

(...) os critérios de categorização podem ser: - semânticos (categorias temáticas: por exemplo, os elementos que refletem ansiedade serão agrupados em uma categoria ansiedade; os elementos que refletem valores individualistas serão agrupados em uma categoria individualismo); - sintéticos (verbos, adjetivos, advérbios, etc.); - léxico (ordenamento interno das orações); - expressivos (por exemplo, categorias que classificam os problemas de linguagem) DELLAGNELO e SILVA (2005, p.112)

No âmbito das pesquisas qualitativas, a forma como se conduz a análise de dados é o ponto mais crítico. Nesse processo, é necessário expor uma visão multidimensional sobre determinado conjunto 'recortado' de coleta – *corpus*, uma vez que o conteúdo expresso pelos atores/produtores traz, embutidos, significados múltiplos – polissêmicos. É, dessa forma, como coloca Minayo (2007) que o conteúdo qualitativo pode proporcionar uma forma de compreensão mais profunda, acerca das associações e inter-relações entre os distintos elementos expressos.

O acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto, sejam eles expressos na axiologia subjacente ao texto analisado; implicação do contexto político nos discursos; exploração da moralidade de dada época; análise das representações sociais sobre determinado objeto; inconsciente coletivo em determinado tema; repertório semântico ou sintático de determinado grupo social ou profissional; análise da comunicação cotidiana seja ela verbal ou escrita, entre outros (OLIVEIRA, 2008 p.570)

Então, como posto por Bardin (2007), a Análise de Conteúdo (AC) compõe-se de uma série de técnicas que se somam e complementam, com o objetivo de descrever o conteúdo expresso durante os processos de interação. A técnica utiliza-se de um conjunto de procedimentos sistemáticos que devem proporcionar o levantamento de indicadores – qualitativos ou quantitativos – com o objetivo de permitir a realização de inferências sobre os dados.

Grounded Theory

Glaser e Strauss (1967) elaboraram a teoria, numa perspectiva de elaborar *constructos* a partir de uma sequência de dados potencialmente indutivos. Dessa forma, o conhecimento surgiria a partir de uma elaboração híbrida entre os dados emergentes e as visões teóricas existentes – buscando o aprendizado a partir dos dados. Para tanto estruturaram um processo de análise intensa, comparação constante e codificação sistemática:

Primeiramente o pesquisador compara as entrevistas (ou outros dados) objetivando a emergência da teoria. Os resultados da comparação são codificados (*coding*), identificando categorias (equivalente a temas) e suas propriedades (sub-categorias). Ao codificar, certas proposições teóricas

ocorrem. Elas podem ser relacionamentos entre as categorias ou sobre a categoria central do estudo. Com o emergir de outras categorias e propriedades, o relacionamento destas com a categoria central provê a teoria. Durante esse processo, quando as idéias e insights ocorrem, o pesquisador faz anotações para si mesmo sobre as categorias e propriedades e os relacionamentos entre elas. Essas anotações são chamadas de memo. (PETRINI & POZZEBON, 2009, p. 3)

O processo segue etapas que podem ser estruturadas como a seguir:

Fase de Desenho da Pesquisa

- Revisão de literatura - definição da questão de pesquisa;
- Seleção de casos - amostra teórica, não aleatória;

Fase da Coleta de Dados

- Coleta no campo - documentação, pré-análise e ajustes;
- Coleta na bancada - definição dos protocolos;

Fase de ordenação de Dados

- Organização - colocar em ordem cronológica;

Fase de Análise de dados

- Análise crítica - conceitos de *coding* e *memo*;
- Nova amostragem - replicação teórico/prática;
- Fechamento - etapa conclusiva;

Fase de Comparação de Literatura

- Confrontação - comparações com referências existentes (PANDIT, 1996);

A *Grounded Theory* tem como um dos fundamentos principais, a simultaneidade com a qual ocorrem os processos de coleta e análise dos dados de determinado campo social. A metodologia tem como objetivo a geração de *constructos* teóricos, capazes de promover o entendimento da dinâmica do campo, em uma trajetória como segue:

Strauss e Corbin (1991) estabeleceram procedimentos de coleta e análise de dados com base no 'modelo de paradigma', o qual se sustentaria nos seguintes elementos:

- Condições Causais – conjunto de eventos que envolvem um fenômeno;
- Fenômeno – evento central e sua rede de interação relacionais;
- Contexto – especificidades das condições causais fenômeno;
- Condições intervenientes – fatores e atores que atuam facilitando ou restringindo a dinâmica contextual;
- Estratégias de ação-interação – estratégias de ação que os indivíduos utilizam para lidar com o fenômeno / contexto (verbos);

- Consequências – resultados ou expectativas da ação-interação em relação ao fenômeno.

O método guarda uma estrutura conceitual bastante semelhante aos procedimentos da Análise de Conteúdo, uma vez que tem como base a interação com o universo simbólico que o campo vai oferecer e a disponibilidade em ser flexível para conhecer a realidade, por meio da apreensão dos significados de um dado contexto. Dessa forma, um método pode se mesclar com o outro, de forma bastante fluida e complementar.

O Caderno de Campo

Franz Boas e Bronislaw Malinowski seriam os pensadores precursores do trabalho de campo na antropologia. A ferramenta do Diário de Campo é uma das bases do método etnográfico.

Além de ser utilizado como instrumento reflexivo para o pesquisador, o gênero diário é, em geral, utilizado como forma de conhecer o vivido dos atores pesquisados, quando a problemática da pesquisa aponta para a apreensão dos significados que os atores sociais dão à situação vivida. O diário é um dispositivo na investigação, pelo seu caráter subjetivo, intimista (MACEDO, 2010, p. 134)

Com base na imersão profunda e interação continuada, possibilita registros de todas as ordens, durante os processos de observação direta. Utiliza-se de métodos variados para (d)escrever as práticas culturais observadas, como

a coleta de dados, registros de áudio, de vídeo, desenhos, croquis e quadros sinóticos.

(...) as notas de campo consistem em dois tipos de materiais. O primeiro é descritivo, em que a preocupação é captar uma imagem por palavras do local, pessoas, ações e conversas observadas. O outro é reflexivo – a parte que apreende mais o ponto de vista do observador, as ideias e preocupações (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 152)

O Caderno de Campo é uma ferramenta que possibilita descrever as atividades do grupo e do contexto em observação. A interação e associação entre os achados, feitos por pontes conceituais - similaridades, lógicas, simbologias, hierarquias - serve como condição essencial para promover a descrição da totalidade investigada. Como aponta Geertz (2008, p.13) “uma boa interpretação de qualquer coisa – um poema, uma pessoa, uma estória, um ritual, uma instituição, uma sociedade – leva-nos ao cerne do que nos propomos interpretar”.

Abordando a utilização dos quadros sinóticos, uma forma de sofisticar a articulação entre os elementos levantados é a abordagem mutliperspectiva que a lógica do *mindmap* pode oferecer. Os mapas mentais são representações gráficas e conceituais que buscam expressar as heurísticas de nosso processo cognitivo. A ferramenta, desenvolvida por Tony Buzan, na década de 1970, foi, fortemente, baseada nos estudos de aprendizagem significativa de David

Ausubel⁵, da década de 1960. Farrand; Hussain; Hennessy (2002) expõem argumentos que demonstram a eficiência dos mapas mentais no auxílio aos processos de aprendizagem.

Um mapa mental é uma ferramenta de planificação e de anotação de informações de forma não linear, ou seja, em forma de teia ou rede. Isto significa que a ideia principal é formalmente colocada no centro e as ideias associadas são descritas apenas com palavras-chave e ilustradas opcionalmente com imagens, ícones e cores variadas (MARQUES, 2008, p. 36)

Trabalhando com Especialistas

Quando se pesquisam metodologias que envolvem a participação de especialistas, invariavelmente aparece a importância e a consistência do Método Delphi.

O método tem com base a seleção de especialistas que se aproximam, de alguma forma, do contexto da investigação.

Com características exploratórias, o Método Delphi busca estratégias de encontrar consenso. Foi desenvolvido para ser aplicado em projetos industriais e militares, no entanto, mostrou-se eficiente em distintos campos por facilitar, promover e estruturar processos de comunicação entre atores e grupos. Assim, de acordo com os estudos de Linstone & Turoff, 1975; Clayton, 1997; Van Zolingen & Klaassen, 2003; Landeta, 2006; Hsu & Standford, 2007;

⁵ AUSUBEL, D.P. Educational Psychology: A Cognitive View. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968.

Skulmoski, Hartman & Krahn, 2007; e Antunes, 2014, o método pode ser direcionado para alcançar resultados em distintas áreas do conhecimento, como a seguir:

• coletar dados pouco disponíveis;
• alcançar dados pouco acessíveis;
• estruturar o entendimento contextual;
• identificar e examinar significados;
• planejar e avaliar a alocação de recursos;
• explorar opções para planos de ação;
• planejar estruturas, sistemas e modelos;
• apontar forças e fraquezas;
• apontar o desenvolvimento causal de eventos;
• apontar inter-relações entre atores e fatores;
• relacionar entes sociais e econômicos de um contexto;
• entender motivações sociais.

Grant (1997) aponta que o desenvolvimento da interação com o especialista, possa, também, ter o objetivo de esclarecimento de determinadas *nuances* do contexto.

Neste caso, a abordagem metodológica estará dando conta de um processo de simetria comunicacional e ajuste ou adaptação cultural, assegurando, assim, como aponta Guillemin (1995) que o resultado seja totalmente compreensível – em suas equivalências semânticas, conceituais e vivenciais.

Para Berk (1990), a interação com cada especialista deveria atender a duas dimensões distintas: especificando o domínio que envolve a escolha daquele sujeito; e como se deu o desenvolvimento do estudo, no determinado campo. Assim, a partir de LYNN (1986); GRANT & DAVIS (1997); TILDEN; NELSON; & MAY (1990); DAVIS (1992); McGILTON (2003); e RUBIO; BERG-WEGER; TEBB; LEE; & RAUCH (2003), seguem sugestões de tópicos estruturantes:

• explicar por que o indivíduo foi escolhido como especialista;
• oferecer espaço para o especialista fazer comentários;
• declarar a relevância dos conceitos envolvidos;
• evidenciar a relevância do instrumento como um todo;
• estabelecer o objetivo do estudo e descrição do instrumento – sua codificação, pontuação e interpretação;
• pontuar as definições conceituais do processo – bases conceituais e teóricas do instrumento;
• organizar as informações sobre o contexto e os atores envolvidos;

- | |
|---|
| • delimitar a abrangência e consistência do instrumento – domínio ou conceito; |
| • expressar adequadamente o escopo do estudo – clareza, representatividade e pertinência; |
| • gerar mapas de equivalência semântica – significado das palavras; |
| • gerar mapas de equivalência idiomática – expressões coloquiais; |
| • gerar mapas experienciais – coerentes com o contexto cultural; |

Os estudos aqui sistematizados têm como objetivo dar suporte ao desenvolvimento de pesquisas de caráter qualitativo exploratório, de campo onde o acesso não óbvio, seja por sua complexidade, seja pela dificuldade física, ou pelo distanciamento contextual ou cultural. O interesse principal está na abordagem dos indivíduos e de suas interações, ou seja, na articulação e troca de saberes e perspectivas de vida entre o investigador/observador e os atores/observadores locais.

Referências

- ANTUNES, M. Técnica Delphi: metodologia para pesquisas em educação no Brasil. *Rev. Educ. PUC-Camp.*, Campinas, 19(1):63-71, jan./abr., 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977/2011.
- BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. *In*: BARTHES, R; GREIMAS, A. J.; BREMOND, C.; ECO, H.; RITTI, J; MORIN, V.; METZ, C.; TODOROV, T.; GENETTE, G. *Análise estrutural da narrativa*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BERELSON, B. *Content analysis in communication research*. New York: Hafner; 1984.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2003.

- BERK, R. *Importance of expert judgment in content-related validity evidence*. West J Nurs Res, 1990; 12(5):659-671.
- BERNAT, I. Encontros com o griot Sotigui Kouyaté. R.J.: Ed. Pallas, 2013.
- BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari, K. *Investigação qualitativa em educação*. Tradução Maria J. Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo M. Baptista. Porto, Portugal: Porto Editora, LDA, 1994.
- BOSI, E. *Memória e Sociedade – lembranças de velhos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- BOSI, Ecléa. *Cultura de massa e cultura popular: leituras de operárias*. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- CLANDININ, J.; CONELLY, M. *Pesquisa narrativa: experiências e história na pesquisa qualitativa*. Tradução: Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEL/UFU. Uberlândia: EDUFU, 2011.
- CLAYTON, M. Delphi: A technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education. *Educational Psychology*, v.17, n.4, p.373-386, 1997.
- CZARNIAWSKA, B; GAGLIARDI P. *Narratives we organize by*. Amsterdam: John Benjamins Pub.Co., 2003.
- DAVIS, L. *Instrument review: getting the most from a panel of experts*. Appl Nurs Res, 1992; 5(4):194-197.
- DELLAGNELO, E.; SILVA, R. *Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração*. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FARRAND, P.; HUSSAIN, F.; HENNESSY, E. *The efficacy of the “mind map” study technique*. Medical Education, v. 36, n. 5, p. 426–431. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com.ez54.periodicoscapes.gov.br/doi/10.1046/j.1365-2923.2002.01205.x/abstract>>. Acesso em: mar. 2016.
- FRANCO, M. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989 / 2008.
- GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. POA: Bookman: Artmed, 2009.
- GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. SP: Atlas, 2010.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine, 1967.
- GONZÁLES REY, F. *Pesquisa qualitativa em psicologia : caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- GRANT, J.; DAVIS, L. *Selection and use of content experts for instrument development*. Res Nurs Health 1997; 20(3):269-274.
- GUILLEMIN, F. *Cross-cultural adaptation and validation of health status measures*. Scand J Rheumatol, 1995; 24(2):61-63.
- HAMPÂTÉ BÂ, A. *Il n'y a pas de petite querelle*. Paris: Stock, 1999.
- HSU, C.; STANFORD, B. The Delphi technique: Making sense of consensus. Practical Assessment, Research & Evaluation, v.12, n.10, p.1-8, 2007.
- KOUYATÉ, S. Práticas para a escuta, a comunicação e a sensibilidade. Palestra e Workshop. SESC Consolação - S.P., 11 a 14 de dezembro 2006. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=sJd1te_3pJl.
- KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. 3. ed. Los Angeles: California: SAGE, 2013.
- LANDETA, J. Current validity of the Delphi method in social sciences. Technological Forecasting & Social Change, v.73, n.5, p.467-482, 2006.
- LE VEM, M. *et al.* História oral de vida: o instante da entrevista. In: VON SIMSON, O., (org.). Os Desafios contemporâneos de história oral-1996. Campinas: Publicações CMU/Unicamp, 1997.
- LEITE, F. A questão da palavra em sociedades negro-africanas. In: Democracia e diversidade humana: Desafio contemporâneo. SECNEB, Salvador, Bahia, 1992.
- LINSTONE, H.; TUROFF, M. (Ed.). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.
- LYNN, M. *Determination and quantification of content validity*. Nurs Res, 1986; 35(6):382-385.
- MACEDO, Roberto Sidnei. *Etnopesquisa crítica/etnopesquisa-formação*. Brasília: LiberLivro 2010.
- MARQUES, A. Utilização pedagógica de mapas mentais e de mapas conceituais. 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Expressão Gráfica, Cor e Imagem) – Universidade Aberta de Portugal, Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1259>>.
- McGILTON, K. *Development and psychometric evaluation of supportive leadership scales*. Can J Nurs Res, 2003; 35(4):72-86.
- MINAYO, M.C.S. *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- OLIVEIRA, D., Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de sistematização. Rev. Enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2008 out/ dez; 16(4):569-76.

- PACHECO, L. *Pedagogia Griô- A reinvenção da roda da vida. 2ª Edição. Grãos de luz e Griô. Lençóis-Bahia, 2006.*
- PANDIT, N. *The Creation of Theory: a Recent Application of the Grounded Theory Method, The Qualitative Report, 2, 4, 1996.*
- PENTLAND, B. *Building process theory from narrative: from description to explanation. Academy of management review. v. 24, n. 4, 1999.*
- PETRINI, M. & POZZEBON, M. Usando Grounded Theory na Construção de Modelos Teóricos. *Revista Gestão e Planejamento. Salvador, V.10, N°.1, p.1-18, jan./jun. 2009.*
- RUBIO, D.; BERG-WEGER, M.; TEBB, S.; LEE, S.; RAUCH, S. *Objectifying content validity: conducting a content validity study in social work research. Soc Work Res, 2003; 27(2):94-105.*
- SANTOS, M. *Economia espacial: críticas e alternativas. São Paulo: Hucitec, 1979b.*
- SANTOS, M. *Espaço e sociedade. Editora Vozes, Petrópolis, 1979c.*
- SANTOS, M. *O espaço dividido. Rio de Janeiro: Livraria Editora Francisco Alves, 1979a.*
- SKULMOSKI, G.; HARTMAN, F.; KRAHN, J. The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education, v.6, n.1, p.1-21, 2007.*
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: grounded theory - procedures and techniques. California: Sage Publication, 1991.*
- TILDEN, V.; NELSON, C.; MAY, B. Use of qualitative methods to enhance content validity. *Nurs Res, 1990; 39(3):172-175.*
- VAN ZOLINGEN, S.; KLAASSEN, C. Selection processes in a Delphi study about key qualifications in senior secondary vocational education. *Technological Forecasting & Social Change, v.70, n.4, p.317-340, 2003.*
- WENGER, E. *Comunidades de prática: aprendizaje, significado e identidad. Barcelona: Paidós, 1998.*

Capítulo 3

Inovação nas Instituições e Estruturas de Pensamento⁶

Existe uma antiga e permanente dinâmica polissêmica em torno da palavra *instituição* – pode ser sinônimo de fundação, organização, entidade... Oriunda do latim *institutione*, significa sistema ou disposição; o termo pode, ainda, fazer alusão á ação de instituir, ou seja, dar início. Entretanto, as regras de conduta, estabelecidas em determinado lugar ou ambiente, também são instituições. Assim como são instituições vários outros tipos de procedimentos que constituem ou compõem algum arranjo social.

⁶ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Inovação nas Instituições e Estruturas de Pensamento. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.20, 2019.

Disponível em:

http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_20_inovacao_instituicoes_estruturas_pensamento_2019.

Assim, várias são as disciplinas que buscam estudar a complexidade que envolve o termo: a didática, a economia, a sociologia, a antropologia, as ciências políticas e, ainda, os estudos das organizações. Emerge daí a teoria institucional, que faz menção à compreensão das instituições a partir de seus arranjos estruturais, considerando uma série de imposições normativas oriundas de fontes internas e externas (ZUCKER, 1987).

É comum a confusão dos termos organização e instituição; de alguma forma se aproximam, mas são fenômenos sociais de ordens distintas. Como já alertava Selznick (1949) é importante diferenciar os conceitos e entender que uma organização não necessariamente corresponde a uma instituição.

Maximiano (1992) caracteriza uma organização como sendo uma reunião de esforços (individuais) que teria como objeto, a realização de atividades e propósitos coletivos. Assim, uma organização seria o meio que tornaria possível alcançar objetivos inalcançáveis para um indivíduo.

Corresponde, dessa forma, ainda segundo o autor, à combinação de recursos humanos, físicos e financeiros; à constituição de princípios racionais e não racionais e à combinação de esforços individuais que visam a um propósito coletivo não necessariamente comercial. São exemplos, as grandes ou pequenas escritórios, os laboratórios de pesquisa, os grupamentos militares, os hospitais, as escolas, entre outras.

Como contraponto conceitual, uma instituição vai representar um conjunto normas, valores e restrições que orientam a evolução e a organização das interações sociais. As instituições vão definir estruturas ou mecanismos de ordem social, que acabam por ter como função a regulação do comportamento de um conjunto de indivíduos dentro de uma determinada estrutura social. Esta função social vai transcender os indivíduos, uma vez que consiste de estruturas cognitivas, normativas e reguladoras. São suportes comportamentais de comportamento social e, dessa forma, podem se conformar de distintas formas e de se disseminar em distintos meios (HUNTINGTON, 1975; SCOTT, 1992).

Para sofisticar mais o conceito, vale observar a definição de Malinowski. O antropólogo busca definir as distintas dimensões da cultura. Conceituar o termo instituição, iria fazer parte fundamental da sua teoria:

(...) instituição é sempre uma unidade multidimensional (...) compreende uma constituição ou código que consiste no sistema de valores em vista dos quais os seres humanos se associam ;isto é, corresponde a ideia da instituição tal como é concebida pelos membros da própria sociedade (MALINOWSKI, 1978, p.XVI)

As instituições, nessa perspectiva, são partes autônomas, coerentes e interdependentes, dotadas de significação e que obedecem a determinadas regras de comportamento.

Como observador e analista lógico, o autor situa a existência de uma instituição dentro do âmbito da cultura, ou seja, uma instituição localiza-se e articu-

la-se dentro de um conjunto de peculiaridades materiais e comportamentais de uma determinada sociedade. O autor enxerga cultura como um todo local, que ganha unidade integral com a complementaridade das partes - as instituições são partes fundamentais e amalgamáticas desta 'totalidade integrada'.

Se as instituições estão ligadas a regras e valores comuns a grupos sociais, é natural imaginar que estas estão diretamente associadas às estruturas de poder. Nesse sentido, Bourdieu (1996) discorre como segue:

O campo do poder é um campo de forças estruturalmente determinado pelo estado das relações de poder entre tipos de poder, ou diferentes tipos de capital. Também é, de modo inseparável, um campo de lutas de poder entre os detentores de diferentes formas de poder, um espaço de jogo em que aqueles agentes e instituições possuidores de suficiente capital específico são capazes desocupar posições dominantes dentro de seus campos respectivos, e confrontar os demais utilizando estratégias voltadas para preservar ou transformar as relações de poder. Os tipos diferentes de capital são tipos específicos de poder que são ativos em um ou outro campo (de forças e lutas) gerados no processo de diferenciação e autonomização. Dentro destes diferentes espaços de jogo surgem tipos característicos de capital que são, simultaneamente, instrumentos e objetos de disputa” (BOURDIEU, 1996, p.265)

Para Bourdieu, esta relação entre as partes é dinâmica e instável, ou seja, as estruturas resultantes dos arranjos sociais serão sempre plásticas, uma vez que têm como origem, um sistema de manifestações e fenômenos relacionais complexos.

Para Bourdieu, o *habitus* representa a forma de perceber, sentir, julgar e valorizar a vida e o mundo. Acaba, dessa forma, determinando e moldando a

forma como agimos e reagimos - é, assim, como um conjunto articulado de procedimentos. Os indivíduos ou coletivos, incorporaram um *habitus*, o qual será gerador de ações e que teria sido desenvolvido ou adquirido por meio da experiência e da vivência relacional, podendo variar, assim, no tempo e no espaço (Bourdieu, 1987, p.19).

Sistema de disposições socialmente constituídas que, enquanto estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes (BOURDIEU, 2007, p.191)

O meio social, como coloca Bourdieu (1996), é conformado por uma série de espaços de relações ou microcosmos, com formas e lógicas próprias. O autor define esta constituição de espaço relacional objetivo, como campo - o qual pode ser percebido tanto como um 'campo de forças', que pressiona e constrange, quanto como um 'campo de lutas', onde os agentes sociais atuam, agindo e reagindo, conservando ou transformando as formas estruturais estabelecidas (Bourdieu, 1996, p.50).

Modelos, processos e sistemas produtivos são dispositivos criados, sob diretrizes institucionais, para mais bem se adequar às expectativas de determinada demanda. Dispositivos criados a partir de determinadas estruturas e expectativas - estas, resultantes, das interações entre o *habitus* e o campo (como em Bourdieu) em determinado recorte produtivo. A tentativa de alterar qualquer elemento desse arranjo construído, implica, na percepção dos agentes sociais, uma percepção de desmonte ou desconexão daquele acordo relacional estabelecido - baseado em normas, valores e comportamentos, que delineiam uma instituição.

As alterações e inovações institucionais, com base no recém visto, vão ocorrer de tempos em tempos, como resultante das forças modeladoras entre e campo. A visão analítica de Bourdieu (1996), ainda vai nos oferecer ferramentas conceituais para que se possam entender os tipos de força que moldam as tensões entre e campo - o conceito de capital: 1) capital econômico (bens, patrimônio e direitos); 2) capital cultural (conhecimento, habilidades, comportamentos); 3) capital social (rede de relação, capacidade de articulação); 4) capital simbólico (conjunto de rituais de reconhecimento social).

A vida profissional e competitiva está crescentemente acelerada e busca facilidades que possibilitem economia de tempo, tem sido a prioridade para todos os sistemas produtivos. Entre outros vários riscos que esta corrida proporciona, a tendência de delegar decisões aos sistemas inteligentes, traz uma armadilha oculta na falta de atenção com as dimensões intangíveis da organização, do negócio e das relações – as quais não podem ser mensuradas de maneira óbvia, em muitos casos, criando um grande afastamento da realidade.

A partir desse tipo de percepção, Robinson & Robinson (2014) colocam que essa tendência estaria ancorada em nosso hábito de utilizarmos os processos lógico-analíticos, como base para entender e ver o mundo. Buscando avançar nas fronteiras desta questão, em vista da crescente complexidade, os autores desenharam uma lógica estrutural com a interação sistêmica de 3 áreas estru-

turantes, as quais poderiam dar conta de mais bem perceber a realidade e promover articulações e ajustes nas formas de se relacionar com a realidade:

Modelos Mentais, se refere a estruturas, paradigmas, frameworks, conceitos, ideias, pressupostos e crenças que sustentam nossa forma de conhecer e lidar com a realidade. Acreditamos que não faz sentido tentarmos mudar nossos modelos de negócio em momentos de grandes mudanças de paradigmas, sem antes refletirmos sobre nosso modelo mental e entendermos os modelos sistêmicos, aos quais toda realidade complexa se baseia.

Modelos de Sistemas advém do conceito de “systems thinking”, uma disciplina que considera o “todo”, ou seja, se baseia em um conjunto de princípios derivados da física, da engenharia e do management e em um conjunto de ferramentas e técnicas originárias da cibernética. Modelos de Sistemas considera dois aspectos: 1. As inter-relações cruzadas entre as partes, e não uma visão linear de causa e efeito; 2. Processos de mudança constante, e não situações isoladas.

Modelos de Negócio por elas desenhados, uma vez que as habilita ver a organização como um todo, considerando-se suas sinergias e interações. Ainda são poucas as organizações que conseguem colocar essa plataforma em prática, principalmente devido ao fato de nosso modelo mental ser baseado em fragmentação/separação e em uma visão binária/maniqueísta. (ROBINSON & ROBINSON, 2014)

A visão impressa acima tem como base uma abordagem sistêmica, onde espaço, tempo processos e pessoas seriam colocados em interação para se estudar o todo, a partir de distintos pontos-de-vista, mas, principalmente, focando o ‘demandante’. Para tanto, Robinson & Robinson (2014) sugerem o que segue:

- real compreensão da demanda, ou seja, a natureza do trabalho a ser desenvolvido;
- esclarecimento do propósito do sistema a partir do ponto de vista do cliente;
- entendimento do *work flow*, ou seja, identificação do que gera valor e do que é desperdício;
- entendimento da capacidade de resposta que o sistema pode dar;
- identificação das condições que promovem e que retardam o desempenho;
- identificação dos indicadores relacionados com o propósito do sistema como um todo (ROBINSON & ROBINSON, 2014)

Dessas estruturas, a que necessita principal atenção, para nosso desenvolvimento – por ser a base estruturante – são os modelos mentais. O conceito de Johnson-Laird, busca demonstrar que os ‘modelos mentais’ são ‘análogos estruturais de estados de coisas do mundo’, ou seja, são as conformações internas de informações que correspondem analogamente ao que está sendo representado (SOUSA e MOREIRA , 2000).

Para Johnson-Laird os modelos mentais e as imagens são representações de alto nível, essenciais para o entendimento da cognição humana. Mesmo que em seu nível básico a mente humana possa computar as imagens e os modelos mentais em algum código proposicional, o uso de modelos mentais e imagens (perspectivas dos modelos) libera a cognição da obrigação de operar proposicionalmente nesse código. Assim como o computador opera com um código binário, mas os programadores trabalham com linguagem de alto nível, a mente humana, em última instância, operaria com algum código próprio, mas seu funcionamento poderia ser descrito em termos de modelos mentais, imagens e proposições sem ter acesso (e, de fato, não se tem, pois é não-consciente) a esse código (SOUSA e MOREIRA , 2000, p. 226)

Para Senge (2008, p. 213), “os modelos mentais mais cruciais em qualquer organização são os compartilhados pelos principais responsáveis pelo processo decisório”. Os modelos mentais são a estrutura-base do conceito de instituição e do *habitus*. São estruturas centrais na estruturação do fazer de agora e, principalmente, do fazer do futuro.

Senge desenvolve o conceito das Organizações que Aprendem, exatamente para avançar sobre a complexidade que se impõe e, com base na articulação e interação entre percepções e conhecimentos, aponta meios para superar o desafio da atualização. Para Senge (1990, p.11) “(...) as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.”

Referências

BOURDIEU, Pierre. A economia das trocas simbólicas (5a ed.). São Paulo: Perspectiva, 2007.

_____. Razões práticas: sobre a teoria da ação. São Paulo: Papirus, 1996b.

_____. The state mobility: elite schools in the field of power. Stanford: Stanford University Press, 1996a.

HUNTINGTON, S. Ordem política nas sociedades em mudança. São Paulo: Edusp, 1975.

London: Sage, 1992.

MALINOWSKI, Bronislaw. Argonautas do pacífico ocidental. 3.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MAXIMIANO, A. Introdução a administração. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

ROBINSON, S.; M. ROBINSON, M. Holonomic thinking. Harvard Business Review. 7/04/2014. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/holonomic-thinking/>.

SCOTT, Richard. Introduction: from technology to environment. In: MEYER, John, SCOTT, Richard (Eds.) Organizational environments: ritual and rationality. Updated Edition.

SELZNICK, Philip. TVA and the grass roots. Berkeley: University of California Press, 1949.

SENGE, P. A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 23 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SOUSA, C. ; MOREIRA, M. A Causalidade Piagetiana e os Modelos Mentais: Explicações sobre o funcionamento do giroscópio. Revista Brasileira de Ensino de Física, vol. 22, n. 2, p. 223-231, Junho, 2000.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institutional effects on the "hazard" of change in hospital organizations, 1959-79. Journal of Management Studies, v. 24, n.6, p.671-700, 1987.

Capítulo 4

Diretrizes para Resenhas e Resumos⁷

A Resenha

A **resenha crítica** tem como finalidade o estímulo do pensamento crítico do resenhista. Serve, ainda, como um potencial veículo de difusão do conteúdo do texto original – suas teorias e contribuições. Da mesma forma, pode se configurar como uma importante ferramenta de exposição e comunicação da capacidade analítica do resenhista.

O exercício de associação interpretativa e analítica entre duas resenhas avança, mais ainda, nesta perspectiva. Busca promover no pesquisador iniciante – mestrand(a) – a capacidade de identificar, destacar, associar e apontar no-

⁷ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Diretrizes para Resenhas e Resumos. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.21, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_21_estrutura_resenhas_resumos_2019.

vos caminhos conceituais, capazes de servir de suporte para o ambiente da pesquisa científica e do desenvolvimento.

Visão Geral

- A **resenha crítica** é uma análise que pressupõe a **interpretação**;
- Uma resenha não é escrita para leigos no assunto, portanto, as referências e associações, podem ser feitas de forma direta;
- Para tanto, é necessário fazer uma leitura do texto, que permita identificar a **temática geral**, o(s) principal(is) problema(s) apresentado(s);
- A partir daí, é esperado que sejam identificadas as contribuições e **posições do autor**, em relação a este(s) problema(s);
- Uma análise interpretativa pressupõe a capacidade de relacionar os elementos do texto lido com **outros textos**, outros autores e conceitos sobre o tema;
- A intenção é oferecer uma **contextualização** temática do texto que está sofrendo a análise;

Forma e Estrutura

- Para elaborar uma resenha crítica deve-se, inicialmente, buscar **sintetizar** o conteúdo;
- A escrita deve ser **clara**, descritiva e direta;

- Como resultado, deve-se gerar um texto **fluido** e uniforme;
- O resenhista deve expor, ao longo do texto, suas opiniões, de tal forma que pareça um **diálogo** com as colocações do autor;
- As posições e colocações do resenhista não devem aparecer apenas no final;
- O texto deve ser corrido e não muito extenso – não menos que 2 e não mais de 4 laudas (Arial, corpo 11, espaço 1,5);

Abordagem Prática

- Deve-se dar destaque às **questões críticas** – os pontos fortes e as eventuais deficiências ou incongruências;
- Observando a **coerência** e **validade** das argumentações centrais e complementares, bem como a profundidade de análise do tema para sustentar suas posições;
- Devem-se **explicitar** os pressupostos filosóficos do autor que justificam suas colocações;
- Devem-se **associar** as ideias do autor, com outras relacionadas à mesma temática;
- Toda resenha crítica deve conter uma **análise** aprofundada, de pelo menos, um ponto relevante do texto, escolhido pelo resenhista;

- Assim, toda resenha deve conter um **juízo de valor**, feito a partir desta análise aprofundada acerca das ideias apresentadas, alcançando direcionamentos e conclusões.

O Resumo

O **resumo** é a versão sintética de um texto do documento. Deve ser clara e precisa, buscando destacar os elementos de maior relevância, tratados. Assim, deve dar destaque aos principais objetivos, métodos empregados, resultados e conclusões.

Para a NBR 6028 da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), é a apresentação concisa dos pontos relevantes de um documento, que deve atender para a seguinte estrutura:

- deve ser precedido pela referência do documento que será resumido, com exceção daquele inserido no próprio documento (como, por exemplo, o resumo que antecede o artigo científico) – essa referência deve estar enquadrada nas normas da ABNT;
- deve apresentar e ressaltar, o objetivo, o método, os resultados e as conclusões do documento analisado;
- não se devem abordar as informações do resumo em tópicos;
- deve ter um texto corrido, formado por frases concisas, afirmativas, simples e coerentes e, de preferência, em parágrafo único;

- deve ter uma primeira frase significativa e apresentar o conteúdo ao leitor;
- devem ser utilizados verbos na voz ativa e na 3ª pessoa do singular (ele);
- devem ser incluídas as palavras-chave logo abaixo do resumo, antecedidas da expressão: “Palavra-chave:” e separadas entre si por ponto e finalizadas também por ponto;
- devem possuir um número de palavras-chave de, no mínimo, três e de, no máximo, cinco;
- deve ter de 150 a 500 palavras para trabalhos acadêmicos como teses, dissertações e relatórios técnicos-científicos;
- deve ter de 100 a 250 palavras para artigos de periódicos e revistas científicas;
- deve ter de 50 a 100 palavras para indicações breves, que são os resumos feitos quando se vai submeter um trabalho a um evento científico;
- Resumos críticos não possuem um número determinado de palavras, devido às suas características especiais;
- Não deve ter citações bibliográficas, tabelas, quadros ou esquemas no seu resumo simples – a exceção são os resumos expandidos, os quais podem aceitar tabelas, imagens, quadros e ilustrações;
- Deve-se escolher um tempo verbal para elaborar o resumo e permanecer nele.

Em síntese, a forma de redigir um **resumo** deve ser direta, com sentenças curtas e objetivas. Deve seguir a organização do próprio trabalho e ter destacado, em seu corpo:

- Introdução, discorrendo sobre o contexto e apontando, de forma sintética, o problema estudado;
- Objetivo, explicitado de forma clara, o que vai ser desenvolvido e onde se pretende chegar com trabalho;
- Métodos, destacando quais foram os caminhos e procedimentos adotados, apontando como os dados e evidências foram coletadas, abordados e analisados;
- Resultados, dando destaque para os achados de maior relevância, dados os objetivos apresentados;
- Conclusões, com ênfase nos dados mais importantes, apontando para estudos adicionais e destacando os pontos positivos e negativos que envolveram o estudo.

O Fichamento

Para o desenvolvimento de estudos críticos, de análise e avaliação de conteúdo, é fundamental atuar sobre o texto a estudado. Atuar tem como sinônimo: acionar, agir, operar, trabalhar, exercer, praticar, fazer. E é exatamente isso que é preciso.

A técnica do fichamento não possui regras muito fechadas, por ter uma característica pessoal. Mas, sua função é clara: identificar questões críticas e organizar ideias acerca do material em estudo.

O fichamento, mais ou menos organizado, é o processo-base para se construir um resumo ou uma resenha. A norma é que o fichamento seja feito, como o nome sugere, por meio de fichas ou notificações – em cadernos, bloco de notas do computador e gravações. O fichamento é uma atividade ‘meio’, ela serve de ponto de partida para outras ações.

A seguir (Figura 1), Severino (2010) apresenta um escopo geral da dinâmica que um fichamento pode ter:

análise textual	Preparação do texto; visão do conjunto; busca de esclarecimento (vocabulário, doutrinas, fatos, autores); esquematização do texto
análise temática	Compreensão da mensagem do autor: tema; problema; tese; raciocínio; ideias secundárias
análise interpretativa	Interpretação da mensagem do autor: situação filosófica e influências; pressupostos; associação de ideias; críticas
conformação do problema	Levantamento e discussões de problemas relacionados com a mensagem do autor
estruturação da síntese	Reelaboração da mensagem com base na verificação pessoal

Figura 1. Etapas da leitura analítica
 Fonte SEVERINO (2010)

O fichamento, é um ato reflexivo e tem como objetivo destacar, de forma crítica e sintética, a ordenação encadeada das ideias apresentadas. Assim, para explorar todo o potencial da ferramenta, todo fichamento deveria:

- buscar a objetividade, a clareza e a síntese textual;
- descrever as referências da obra em questão;
- selecionar os dados mais importantes;
- destacar partes/trechos relevantes, na forma de citação;

- organizar e categorizar as informações;
- ter para cada citação, sua fonte registrada, seguindo as normas da ABNT;
- preservar uma ordem coerente e sequenciada dos achados;
- incluir informações extras, que possam vir a ser necessárias para mais bem compreender o tema;
- explorar, de forma breve, sua visão e conceituação pessoal, principalmente, para expor uma citação;
- ao final do processo, reconstruir as ideias, fazendo um resumo geral.

Referências

SEVERINO, A. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

Capítulo 5

Inbound Marketing e a Divulgação Científica⁸

Tradicionalmente, a universidade, como instituição, foi estabelecendo distintos pontos-de-contato com a sociedade. Estes, de forma geral, restritos àquelas relações associadas aos fazeres específicos dos indivíduos envolvidos com a transmissão/formação do conhecimento.

Uma universidade 'fala' por meio das aulas ministradas em suas faculdades e institutos – fala com alunos e alunas (seu público direto) por meio de seu corpo docente. Mas também fala indiretamente com a sociedade: uma aula extraordinária pode eventualmente tornar-se assunto de uma conversa com a família e com o círculo externo de amigos de um(a) aluno(a) (...) também fala através dos artigos científicos que seus pesquisadores

⁸ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *Inbound* Marketing e Divulgação Científica. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.23, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_23_inbound_marketing_divulgacao_cientifica_2019.

publicam. Óbvio que não fala diretamente com a sociedade: a comunidade científica afiliada àquela instituição é quem está mostrando seus trabalhos, colocando-os à prova da comunidade científica como um todo. Neste caso, portanto, o público receptor majoritário serão outros(as) cientistas, quase sempre especialistas na mesma área (MUNIZ, 2018, p.37)

O P&D como lógica tem seu início marcado com o trabalho de Vannevar Bush, que desenhou um modelo linear que pressupunha um processo com início na 'pesquisa básica', para, em seguida, avançar para 'pesquisa aplicada' e, posteriormente, entrar na fase de 'desenvolvimento tecnológico' e, já próximo ao mercado, finalizar com a fase de 'produção e operações'. Nessa perspectiva inicial, o setor público seria responsável pelas etapas da 'pesquisa' e o setor privado pelo 'desenvolvimento e produção'.

Com o avanço da economia e do desenvolvimento tecnológico, a lógica do modelo linear foi cedendo espaço para uma lógica que pressupunha interações e pontos-de-contato em distintas fases do desenvolvimento - incorporando, assim, a necessidade das rodadas de iteração, a partir de *feedbacks*, ajustes, adaptações e revisões.

Cada vez mais, fica evidente o poder das 'colisões' entre os atores produtivos, que a cada interação traz, potencialmente, novas conexões e possibilidades de desenvolvimento – o que acaba por desenhar 'largas trilhas de terreno fertilizado'.

Este pressuposto, ignorado ou negligenciado por boa parte do corpo de pesquisa nacional, deve ser visto como uma instituição em si, envolve cultura, lógica própria, funções e valores específicos – entre estas, a função de difundir.

Tarefa da comunicação e difusão do trabalho científico é, no entanto, uma premissa do P&D. na Figura 1 é possível ter uma visão geral do processo de P&D e suas potenciais conexões com agentes produtivos do sistema de inovação. O esquema tem como base a geração de conhecimento novo e sua irradiação pelas cadeias de valor. Essa lógica, envolvendo informação, aprendizado, interatividade e articulação, acabou por estruturar a essência da ideia de ‘sistemas de inovação’. É no âmbito destes ambientes – nacionais, setoriais ou locais – que os arranjos organizacionais e institucionais vão produzir condições para o desenvolvimento de mecanismos e articulações, onde a inovação e a difusão tecnológica florescem (FREEMAN, 1988; LUNDVALL, 1992; OECD, 1992).

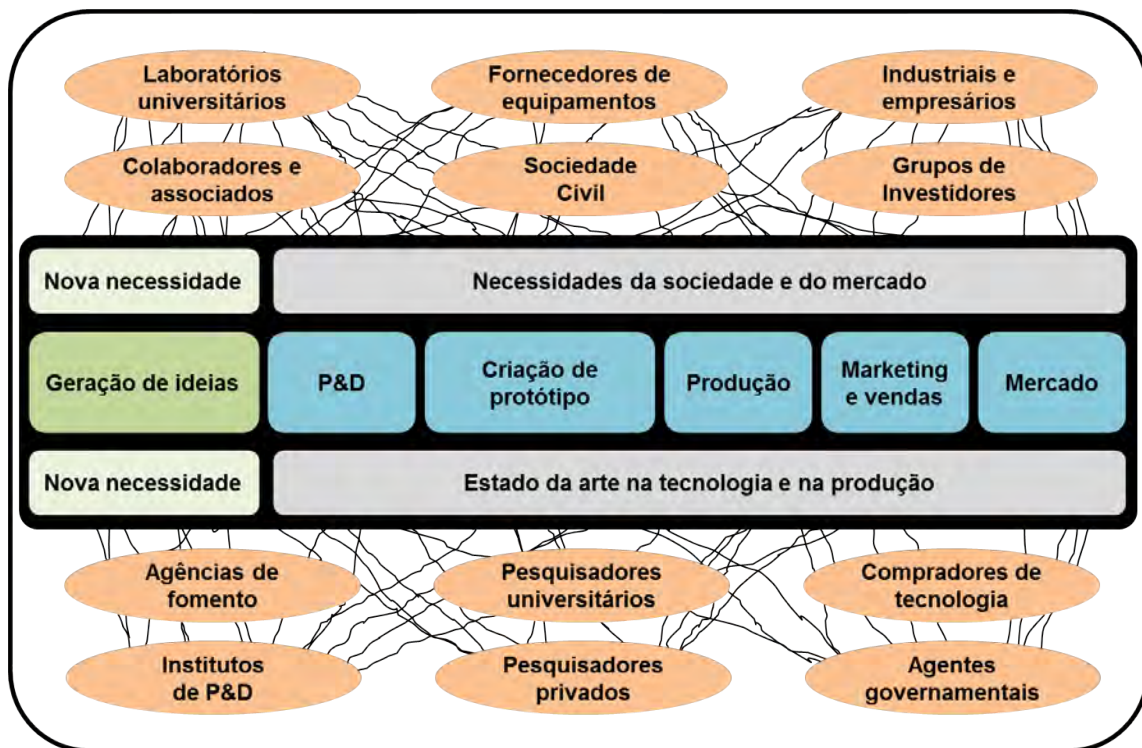


Figura 1: Etapas de P&D e as conexões da Difusão.

Fonte: Do autor, com base em Moraes et al. (2019)

Este gargalo torna o desafio uma tarefa urgente das universidades e institutos de pesquisa do Brasil. É necessário estabelecer programas estruturados de divulgação científica.

É um fazer da disciplina da comunicação, bastante específico e dinâmico, que se confunde com a lógica da assessoria de imprensa, mas está longe de

ser a mesma coisa. Exige formação específica sólida e ampla capacidade de articulação com os demais entes do sistema que envolvem as práticas de P&D.

A divulgação científica sempre foi deficiente no Brasil, mas nunca fez tanta falta quanto agora. A crise orçamentária que foi imposta à ciência brasileira nos últimos anos escancarou o abismo de comunicação que existe entre a comunidade científica acadêmica e a sociedade da qual ela faz parte e à qual ela deveria servir. Um abismo que sempre existiu, mas nunca incomodou, porque nenhum dos lados fazia muita questão de conversar com o outro. Os cientistas não precisavam do apoio da sociedade para conseguir recursos para suas pesquisas — bastava impressionar seus pares nas agências de fomento, publicar um *paper* no final, e estava tudo certo. A sociedade, por sua vez, nunca enxergou (nem foi ensinada a enxergar) a importância ou a relevância da ciência para as suas vidas; portanto, não havia muito sobre o que conversar (ESCOBAR, 2018, p.31)

Como aponta Shapin (1998, p.6-7), este tipo de tarefa que envolve informação complexa, pressupõe “entender não apenas como o conhecimento é feito em determinados lugares, mas também como as transações ocorrem entre estes lugares”. É preciso reconhecer quem são os atores críticos e quais conhecimentos são críticos, em dado momento, para determinado fim. O fazer da difusão - pressuposto do fazer sistêmico dos processos de inovação - não pode ser delegado à imprensa. Este fazer, depende da mídia, mas não se restringe a isso - envolve a transmissão de valores e da cultura da inovação. Assim, esse trabalho de cunho educativo, além de comunicar, educar e formar público, envolve, também, a formação de opinião.

Essa perspectiva vai se aproximando do conceito dos 'corretores do conhecimento' (*knowledge brokers*): indivíduos ou organizações que têm como foco facilitar a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento (Sverrisson, 2001). Para Wenger (1998, p.109) a 'corretagem do conhecimento' trata da "intermediação (...) envolve processos de tradução, coordenação e alinhamento entre perspectivas. (...) Também requer a capacidade de vincular práticas de facilitação transacional entre as partes". Este trabalho de intermediação e difusão não tem característica propriamente acadêmica, já que deve atuar como intermediário entre a pesquisa, a sociedade e o mercado.

Este fazer profissional ou institucional caracteriza-se por deter *know-how*, *know-why* e *know-who*, servindo de elo entre vários domínios - científico, acadêmico, negocial, socio-cultural. Tem como lógica, estabelecer e manter os vínculos entre os agentes pesquisadores e a demanda da sociedade.

A Lógica do *Inbound* na Ciência

Para Halligan e Shah (2011), o *Inbound* Marketing representa um conjunto de estratégias reunidas com potencial para atrair, de forma voluntária, a atenção de clientes potenciais ao site da empresa.

De forma complementar, Bezovski (2015), aponta que a ideia central do *Inbound* Marketing é atrair visitantes para um determinado ambiente de interação, oferecendo conteúdo interessante e útil, na perspectiva de ganhar sua

confiança e convertê-los em leads – buscando sua futura fidelidade (BEZOVSKI, 2015).

O caminho estratégico é: atrair tráfego para as plataformas-alvo; converter os visitantes em leads; converter os leads em interação e vendas; fidelizar e incrementar, cada vez mais, a relação construída; e analisar e avaliar as melhores forma de continuar o relacionamento.

Na perspectiva da interação, Caragher (2013), aponta que o *Inbound Marketing* busca criar e compartilhar conteúdo, por meio de canais de comunicação - redes sociais, *sites*, *blogs*, *podcasts*, *eBooks*, *sites*, entre outros.

Nessa perspectiva, Weinberg e Mares (2015) apontam, no quadro abaixo, os 19 principais canais de interação e comunicação para atrair, interagir e manter as relações estabelecidas com os clientes. Para tanto, apresentam o conceito de tração - declarando a capacidade de adquirir novos clientes de maneira previsível e escalável.

Quadro 1. Canais de Interação e Comunicação do *Inbound Marketing*

Marketing Viral
Relações Públicas
Relações Públicas Não Convencionais
Marketing Pago em Buscadores
Anúncios Sociais e <i>Display</i>

Anúncios *Offline*
Otimização para Buscadores
Marketing de Conteúdo
E-mail Marketing
Engenharia como Marketing
Cobertura em *Blogs*
Desenvolvimento de Negócios
Qualificação de Contatos para Vendas
Programa de Afiliados
Plataformas Existentes
Participação em Feiras e Eventos
Organização de Eventos
Palestras
Criação de Comunidade

Fonte: Weinberg e Mares (2015)

O Jornalismo Científico Integrado com a Pesquisa

Hoje, com a crescente complexidade de todos os fazeres, passa a ser tarefa dos pesquisadores, além de suas atividades operacionais / investigativas/produtivas, conhecer o setor industrial no qual está inserido, seu potencial de demanda e a comunicação/difusão deste fazer.

A divulgação científica tem como objetivo tornar público o conhecimento alcançado ou em desenvolvimento. A difusão é fundamental em, pelo menos, três perspectivas: para a adesão e o entendimento da sociedade, sobre os

avanços da ciência e seus impactos positivos na economia e nas tarefas do dia-a-dia; derivada desta primeira dimensão, está o efeito reativo e propositivo que se pode alcançar na esfera política, podendo direcionar políticas públicas e legislações específicas, acerca de determinadas tecnologias e/ou acerca dos investimentos nessas áreas; e de uma terceira forma, a difusão, como visto na Figura 1, é fundamental para reunir e agregar distintos atores produtivos, durante os processos de P&D, estimulando a economia - a produção industrial, empresarial e comercial. A divulgação científica é, nesse sentido, essencial para a continuidade e evolução das pesquisas científicas.

O jornalismo científico vai se ocupar de cumprir alguns dos papéis listados, com o objetivo de, além de divulgar, contextualizar o universo que envolve determinado fazer, ora mirando a pesquisa básica, ora dando destaque para suas aplicações, ou observando o espectro mais amplo do setor produtivo - indústria e comércio.

A atividade da difusão, segundo Marín & Catanzaro (2018), na perspectiva do jornalismo científico segue a estrutura da Figura 2, a seguir:

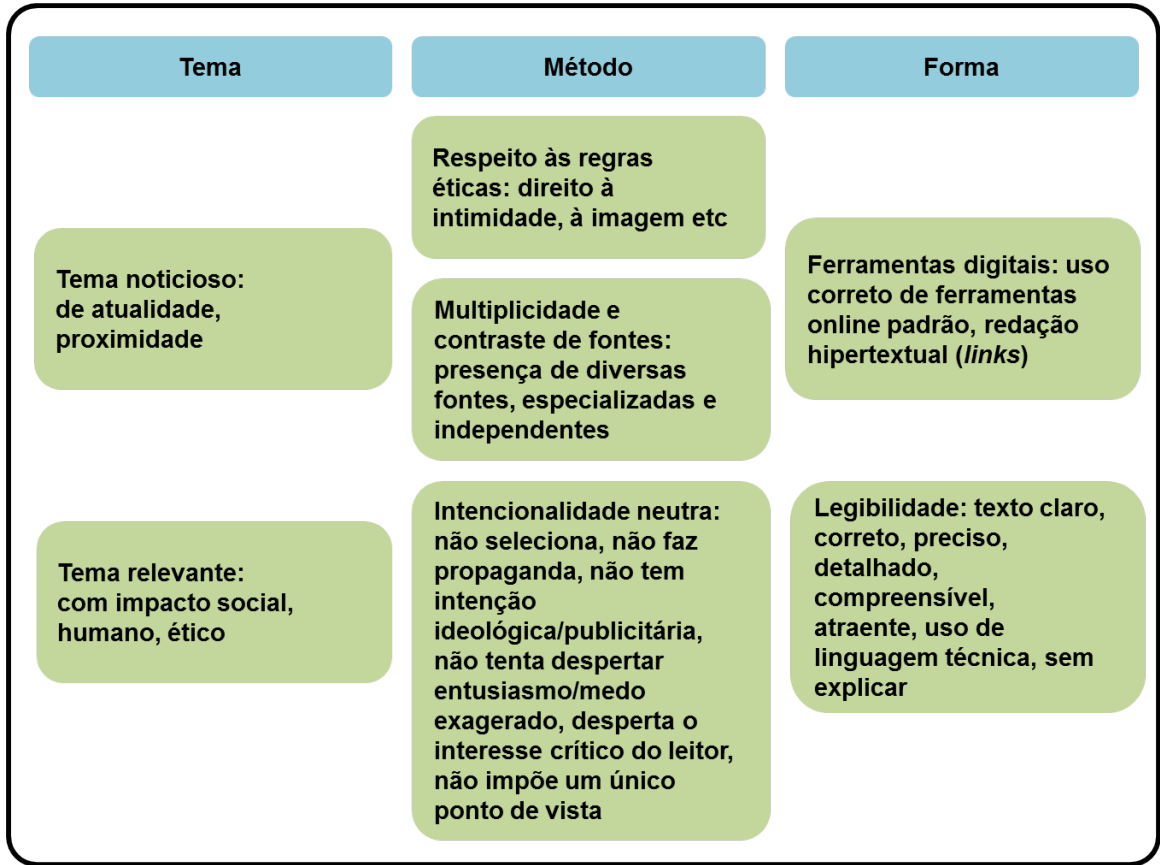


Figura 2: Características Imprescindíveis do Jornalismo Científico

Fonte: Marín & Catanzaro, 2018, p.55

Como colocam Etzkowitz & Leydesdorf (1995), sob a ótica do conceito da Triple Helix, a parceria público-privada foi se tornando um modelo organizacional onde os governos passam a oferecer incentivos em troca de novo tipo de performance, no sentido de um escopo mais abrangente, que avança

para além da lógica do ensino, da pesquisa e da extensão – associando, diretamente, as estruturas de pesquisa à ‘criação de riqueza’ e ao desenvolvimento econômico. O texto de Elzinga (2010) é abordado por Balvert (2018) para melhor contextualizar este momento:

Durante as últimas décadas, vêm ocorrendo mudanças radicais nas políticas de ciência na maioria dos governos nacionais e na União Europeia. Uma delas é a introdução de princípios de economia de mercado. Isso pode ser considerado como resultado do movimento neoliberal na administração pública, conhecido como “nova gestão pública”, que mudou o modo como os serviços públicos são financiados e tem tido efeitos profundos na pesquisa científica (BALVERT, 2018, p.75)

Referências

- BALVERT, F. Pesquisa e Inovação Responsáveis (RR&I) In: VOGT, C.; GOMES, M.; MUNIZ, R. CoMciência e divulgação científica. LABJOR-UNICAMP, 2018.
- BEZOVSKI, Z. Inbound Marketing - A New Concept in Digital Business. 15th International Scientific Conference Society, Economy, Law, Technology and Humanity, 20–21 Nov., Sibiu. Romania, 2015.
- CARAGHER, J. The Five Crucial Questions to Ask about Inbound Marketing. CPA Practice Management Forum, (October), 9–11, 2013.
- ELZINGA, A. “New public management: science policy and the orchestration of university research – academic science the loser”. The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa, 6(2), 307-332, 2010.
- ESCOBAR, H. Divulgação científica: faça agora ou cale-se para sempre. In: VOGT, C.; GOMES, M.; MUNIZ, R. CoMciência e divulgação científica. LABJOR-UNICAMP, 2018.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. “The triple helix – university-industry-government relations: a laboratory for knowledge based economic development”. EASST Review 14, 1, 14-19. 1995.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al (Ed.). Technical change and economic theory. London: Pinter Publishers, p.38-66, 1988.

HALLIGAN, B.; SHAH, D. Inbound Marketing. 1. ed. Alta Books, 2011.

LUNDEVALL, B-Å (Ed.). National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter, 1992.

MARÍN, E.; CATANZARO, M. Percientex: um olhar otimista no jornalismo científico. In: VOGT, C. Et al. CoMciência e divulgação científica. LABJOR-UNICAMP, 2018.

MORAES, M.; CAMPOS, T.; LIMA, E, Modelos de desenvolvimento da inovação em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico no Brasil e no Canadá. Gestão & Produção -versão impressa. vol.26 no.1 São Carlos, 2019.

MUNIZ, R, A universidade calada. . In: VOGT, C.; GOMES, M.; MUNIZ, R. CoMciência e divulgação científica. LABJOR-UNICAMP, 2018.

OECD. Oslo Manual. Paris: 1992.

SHAPIN, S. Placing the view from nowhere: Historical and sociological problems in the location of science. Transactions of the Institute of British Geographers, 23, 5-12, 1998.

SVERRISSON, A. Translation networks, knowledge brokers and novelty construction: Pragmatic environmentalism in Sweden. Acta Sociologica, 44, 313-327,2001.

VOGT, C.; GOMES, M.; MUNIZ, R. CoMciência e divulgação científica. LABJOR-UNICAMP, 2018.

WEINBERG, G.; MARES, J. Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth. Portfolio, 2015.

WENGER, E. Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

Capítulo 6

Subjetividade, Estratégia e Comunidade de Prática⁹

Com o aumento da velocidade da competição, das transformações baseadas em novas tecnologias e do decorrente aumento da complexidade, boa parte das instituições estão em processo de mudança – alteração de paradigmas para ajustes e adequação aos contextos. As organizações, face ao novo paradigma, buscam se estruturar na forma de arranjos mais fluidos, centrados na mobilidade de atores, informações e processos.

Os seres humanos, em suas relações diárias com o meio e com os outros indivíduos, interagem na busca de satisfação de suas necessidades. Nessa contínua busca de interrelações entre atores e atores, e atores e coisas, alguns se

⁹ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Subjetividade, Estratégia e Comunidade de Prática. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.24, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_24_subjetividade_estrategia_comunidade_pratica_2019.

destacam como detentores de características que mais bem permitirão a percepção de oportunidades, outros se destacarão por servirem de elemento de elo catalisador de novas ideias, outros, ainda, terão destaque como agregadores sociais. Alguns terão todas estas características reunidas e se tornarão concentradores de pessoas e ideias. Nesse sentido, tornam-se, de forma natural, promotores e fomentadores de *constructos* – materialização de produtos culturais.

As atividades econômicas, têm (ainda que esta lógica esteja em transformação) a maior parte de sua efetivação, dentro das empresas, o que traz a estas uma, natural, centralidade, na medida em que as demais organizações sociais gravitam em torno do fazer econômico. Penrose (1959, p.44) já apontava que os modelos de análise e estruturação lógica das empresas não haviam sido projetadas para levar em consideração suas dinâmicas internas – seja em relação à produção, seja em relação às interações entre atores.

O paradigma anterior, ainda em curso, depara-se com o conflito interno e conceitual de necessidade de alteração de *mindset*. E isto não se faz de forma impositiva. É um processo orgânico, que deve ainda, ser transparente e legítimo. A tal mudança, implicaria um processo complexo de observação e análise das forças em ação modelar – confrontos e impulsos.

Para melhor observar estas forças não se pode focar apenas nos fenômenos e eventos causadores de aumentos de custos de produção a longo prazo, ou no

decréscimo das receitas das vendas, ou na perda de reputação, ou na tipologia dos investimentos, ou nos modelos de tomada de decisão estratégica, ou no tamanho da organização – mas na raiz destas.

Dada a incerteza e o risco como fatores fundamentais da atividade econômica, o caminho mais efetivo que se aponta para lidar com o intento, é o estabelecimento de critérios para se identificarem os agentes transformadores – responsáveis pela evolução do sistema econômico – aliás, como Schumpeter sugeria.

É por meio da identificação dos perfis desses atores, de seus movimentos e dinâmicas, que se poderão vislumbrar as ‘sementes’ do que está por vir – sejam estas inovações tecnológicas, sejam novos arranjos sócio-comportamentais, sejam imposições de natureza ambiental ou, ainda, geopolítica. A identificação destes agentes transformadores, devem ser vista (para este recorte) como fatores fundamentais para a viabilização e direcionamento do sistema econômico.

Para que a tarefa de mapeamento seja efetiva e eficaz, é necessário que o processo de observação analítica crítica, seja sofisticado e intenso – em pelo menos 5 dimensões-foco: no agente produtivo, no ambiente competitivo, no ambiente comportamental, na prática do negócio e na dinâmica geo-política.

Assim sendo, o mapeamento dos atributos desse fator e sua dinâmica de comportamento e formas de influenciar e impactar o sistema, desenvolve-se na sequencia – Figura 1.

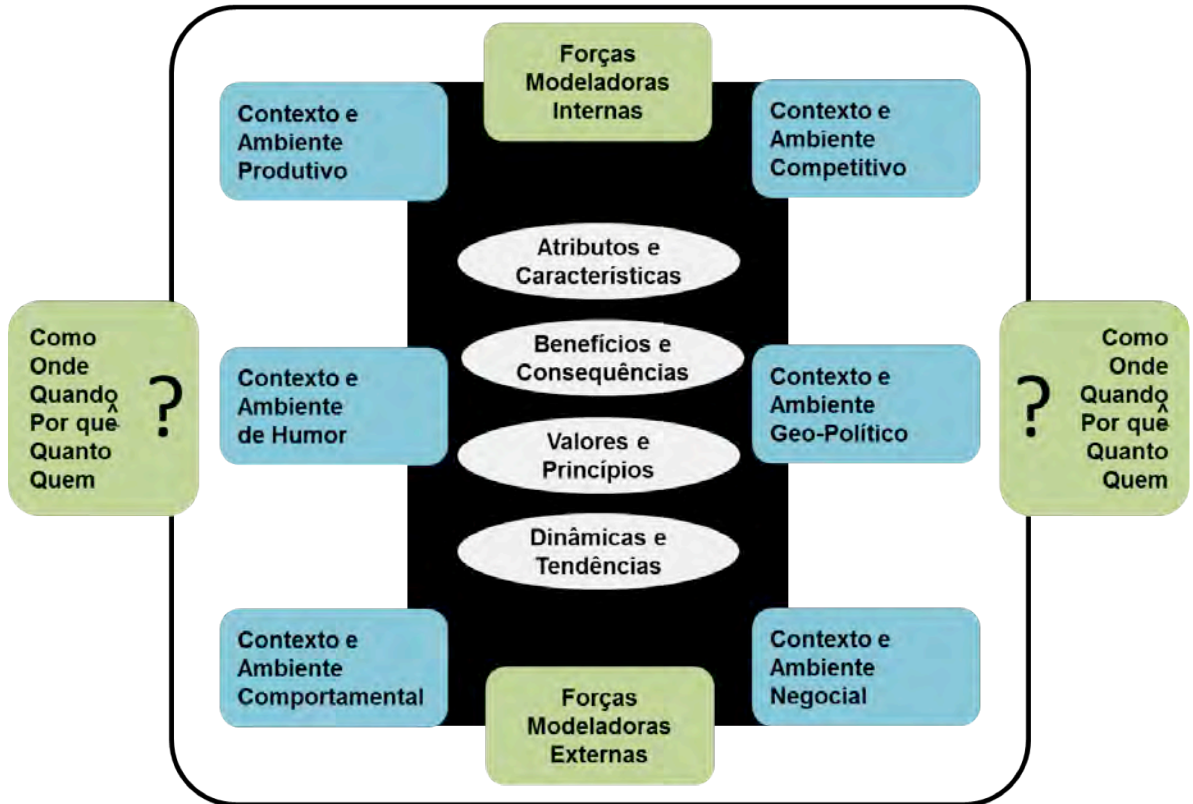


Figura 1. Arranjos das Forças Modeladoras Ambientais

Fonte: Do autor

As 'janelas de oportunidades' surgirão ou poderão ser mais bem aproveitadas na medida em que esta lógica de crescimento e evolução conformada, esteja implicitada na cultura interna. Ou seja, as organizações e seus recursos precisam estar preparados para expandir-se ou contrair-se – modificar-se e transformar-se, ao longo do ciclo de vida dos produtos e serviços.

Temperamentos, intenções e qualidades pessoais são questões delicadas e quase impossíveis de serem abordadas e analisadas, de um ponto de vista geral; no entanto, a nova economia – baseada no conhecimento – traz esse novo componente essencial à equação: a **subjetividade**.

Esta vem causando transformações tanto nas dimensões micro quanto macro econômicas. Questões como motivação, mobilização, engajamento, relevância, consonância, articulação..., passam a fazer parte da construção de vantagens competitivas.

Nesse sentido, o objetivo das empresas continua sendo o lucro, mas além da perspectiva tradicional – *capital financeiro*, começa-se a trabalhar com mais duas dimensões – variações da primeira. Uma lógica onde o que se pretende lucrar não é apenas dinheiro e, sim, realizações, bem estar e harmonia social, um tipo de *capital humano*. A outra lógica seria híbrida, onde a empresa visa ao lucro financeiro, como qualquer outra tradicional, mas tem como objetivo participar ou fomentar esforços efetivos de implementação de ações sociais, buscando o incremento de um *capital social*.

A lógica de desconstruir o termo *capital econômico* (renda, salários e imóveis), em outras formas de capital, foi desenvolvida por Pierre Bourdieu (1985, p.248) – começando pela definição do conceito de *capital social* como sendo “o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo”. Na sequência, o sociólogo evolui em outras tipologias: *capital cultural* (saberes e conhecimentos reconhecidos), *capital social* (relações sociais que podem ser convertidas em forças de pressão e dominação) e *capital simbólico* (relações associadas à reputação, prestígio e significação no espaço social).

Tais alterações acabam por mudar também as perspectivas dos gestores. Essas alterações paradigmáticas tem origem na sociedade ou, de forma mais pragmática, nos consumidores, o que significa ou determina que, mesmo as empresas tradicionais – velha economia, devem, como coloca Penrose, se ‘modificar e transformar’ nessa direção.

A **sociedade do conhecimento** realoca a importância da geração do conhecimento. Fala-se aqui de cada ser humano e sua capacidade de pensar, articular e construir ou ajudar a construir o conhecimento – novo fator de produção. Nesse cenário, os riscos, as incertezas e a volatilidade de tudo só vão crescer. Assim, só resta aos gestores adotarem métodos e ferramentas que minimizem os potenciais estragos da nova construção.

A principal abordagem possível para isso é o pensamento sistêmico e todos os frutos que dele decorrem. Nessa ótica, um sistema organizado e estruturado tem uma lógica de operação baseada na troca de energia ou informação entre os subsistemas; entre um subsistema e o meio externo; e entre o conjunto agregado, ou seja, o próprio sistema e o meio externo.

A **informação** é a base do funcionamento sinérgico e da busca do equilíbrio (homeostase), a forma de ação e as intenções dos consumidores. As trocas de informações, hoje, são muito mais intensas e não diminuem os riscos nem as incertezas. A nova lógica é conviver com esta incerteza e, ainda assim, conseguir caminhar.

As Comunidades de Práticas (CoP) de Etienne Wenger e Jean Lave (1991), parece ser um caminho simples (quase óbvio), barato e eficaz de tratar as questões postas. Uma CoP articula-se à partir da designação de um grupo de pessoas que são estimuladas a se reunir em torno de um mesmo tipo de intento ou interesse. A partir de um primeiro momento de (re)união, os indivíduos passam a trabalhar juntos – em encontros periódicos e paralelos as suas tarefas corriqueiras – com o objetivo inicial de achar meios de melhorar o que fazem.

Pode-se afirmar que as comunidades de prática são formadas por indivíduos que se envolvem em um processo de aprendizado coletivo, portanto no domínio de uma atividade humana compartilhada pela comunidade: um grupo de artistas que procuram novas formas de expressão, um grupo

de engenheiros que trabalham com problemas similares, um grupo de alunos que definem a sua identidade na escola, uma rede de cirurgiões explorando novas técnicas, um encontro de gestores pela primeira vez ajudando uns aos outros a liderar (TAKIMOTO, 2012)

No desenrolar destes encontros, com a natural sinergia estabelecida, começam a se orientar para resolução de um problema comum, o qual, por meio da interação regular, terá o potencial de gerar aprendizado – Figura 2.

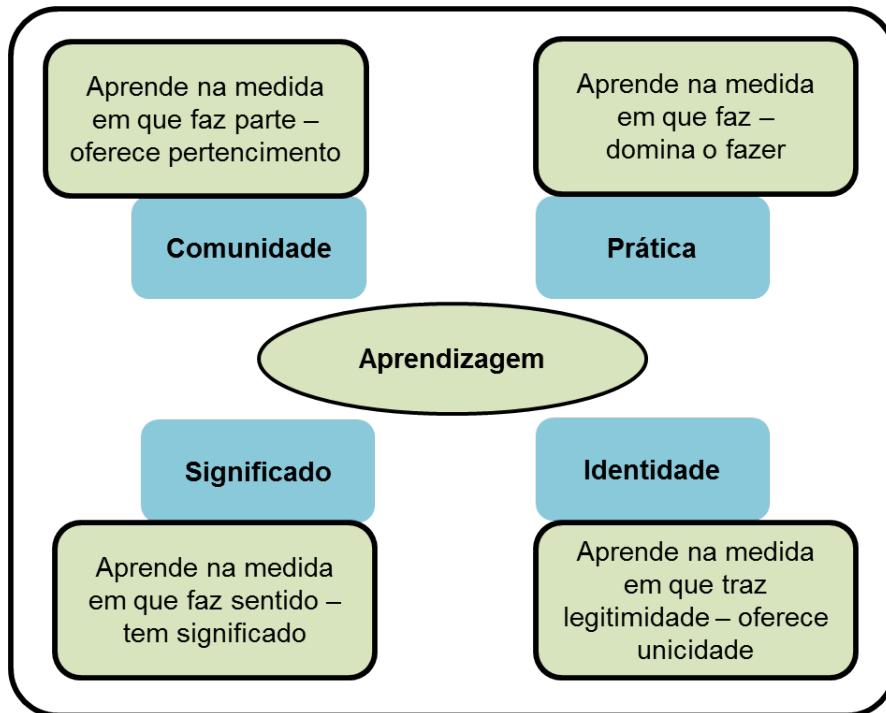


Figura 2. Arranjos das Estruturas de uma CoP
Fonte: Do autor, com base em Wenger (2002)

Para Wenger, a aprendizagem configura-se na prática, assim, identifica o fazer prático como um ambiente de arranjos possíveis, de troca de ideias, ferramentas, informações, estilos, linguagem e documentos os quais serão compartilhados entre os entes do coletivo (WENGER et al ,2002). Para Wenger (1998, p.47), este conceito de prática traz a conotação de um 'fazer' que se situa e se constrói em um contexto social e histórico, o qual, portanto, passa a possuir significado.

O conceito de Comunidade de Prática (CoPs) tem suas raízes na tentativa de desenvolver uma explicação de caráter social da aprendizagem humana, inspirada na antropologia e teoria social (Wenger, 2010). O termo foi cunhado por Jean Lave e Etienne Wenger em seus estudos sobre a teoria da aprendizagem, para se referir ao processo de aprendizagem. Para Wenger (2010), a aprendizagem envolve relações sociais, abrangendo neste contexto, muito mais do que a relação mestre e estudante (FERNANDES, 2006)

Uma CoP pode ser percebida de forma processual como na Figura 3, e se estrutura a partir da reunião de três pilares: domínio, comunidade e prática (Snyder et al., 2003), entendidos como:

1. Domínio: o grupo compartilha de uma paixão ou interesse em comum;
2. Comunidade: constrói-se com as relações e interações baseadas no aprendizado conjunto e o compartilhamento de informações;

3. Prática: os membros desenvolvem seu repertório próprio recorrente da prática compartilhada.

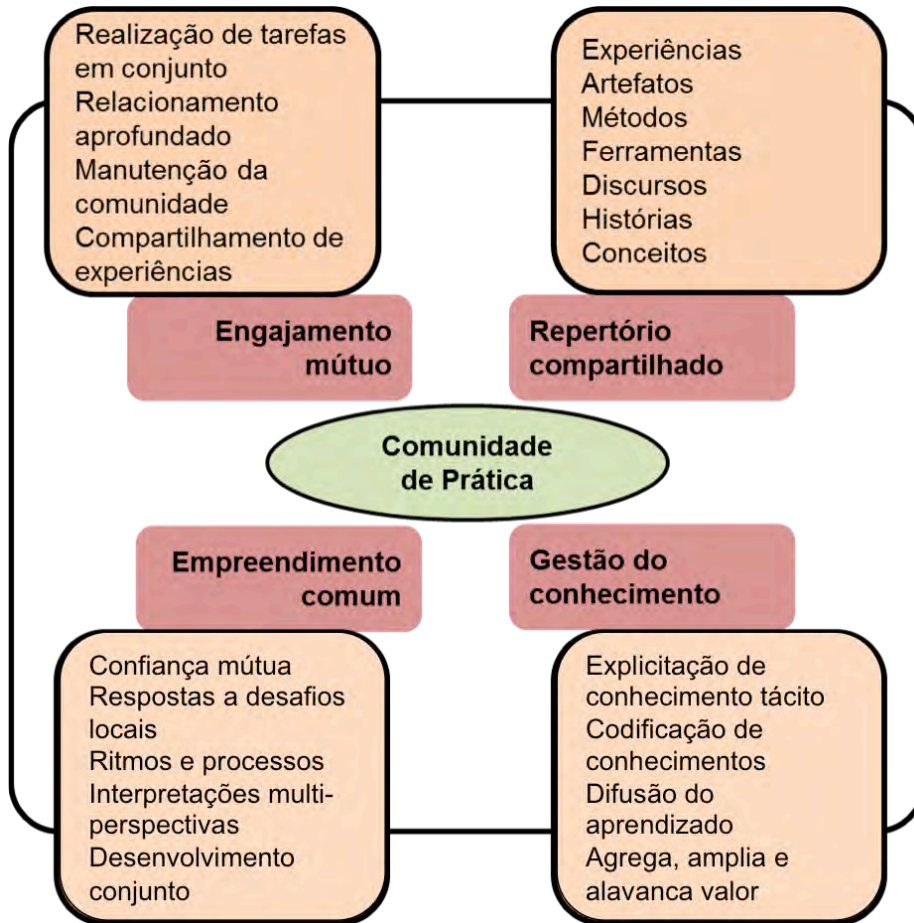


Figura 3. Formas de Estruturação da Aprendizagem de uma CoP

Fonte: Do autor, com base em Wenger (2002)

Como posto por Wenger (1998; 2002), as organizações que atuam com Comunidades de Prática dentro de suas estruturas, identificam ser esta a única forma processual de lidar com questões relacionadas ao conhecimento, uma vez que as CoPs:

1. Permitem aos praticantes gerenciar o conhecimento de que precisam;
2. Criam uma conexão entre aprendizagem e desempenho em funções exercidas;
3. Não se limitam, uma vez que se criam conexões além da estrutura organizacional e das restrições geográficas.

De forma complementar, Wenger et al. (2002) aponta que o processo é, necessariamente dinâmico e adaptável aos contextos; as comunidades, assim, devem estar em movimento, evoluindo continuamente. Para tanto, deveriam passar por cinco estágios de desenvolvimento: potencial, união, madura, ativa e dispersa, os quais deveriam estar suportados pelos princípios fundamentais, a seguir:

1. Desenhar a CoPs pensando na sua evolução;
2. Manter o diálogo entre a perspectiva interna e externa;
3. Convidar os diferentes níveis de participação;
4. Desenvolver espaços públicos e privados para a comunidade;

5. Focar no valor da CoPs;
6. Combinar familiaridade e estimulação;
7. Criar um ritmo para a comunidade.

Uma vez criadas as condições para o funcionamento fluido de uma CoP, distintos formas de participação e envolvimento passam a ser observados:

(...) de acordo com o conceito cunhado por Wenger, existem diferentes níveis de participação em uma CoP e um erro comum é tentar encorajar todos os membros a participarem de uma forma igual. Devido aos diferentes níveis de interesse esta expectativa não ocorre e os membros acabam se dividindo em três grupos: principal, ativo e periférico. O grupo principal ou central (10 a 15 % dos integrantes) é aquele formado pelos indivíduos mais engajados. Eles são o coração da CoP e guiam a comunidade na sua agenda de aprendizados. O grupo ativo (15% a 20%) são pessoas que frequentam reuniões, eventualmente participam de fóruns, porém sem a intensidade e a regularidade do grupo central. Os participantes que formam o maior contingente das CoP, de 65% a 75%, fazem parte do grupo periférico e raramente participam. São membros que assistem a interatividade dos que estão nos grupos principal e ativo (TAKIMOTO, 2012)

No advento da sociedade do conhecimento, como posto, a geração, a manutenção, a difusão e a organização deste 'novo' fator de produção da economia, passam a ter um protagonismo mais expressivo. Este protagonismo é, naturalmente, irradiado para a fonte geradora de conhecimento – o ser humano. Assim, a subjetividade passa a ganhar destaque dentro dos arranjos estratégicos das organizações, seja como foco no mercado, na dimensão ex-

terna, seja como base de construção de novos conteúdos – aprendizagem – na dimensão interna.

(...) subjetividade é um sistema em desenvolvimento permanente, implicado sempre com as condições de sua produção, embora com uma estabilidade que permite definir os elementos de sentido constituintes das configurações dominantes do sujeito em relação às principais atividades e posições que ocupam em cada momento concreto da vida. (GONZÁLEZ-REY, 2003a, p. 173)

Para Senge et al (1997), o aprendizado nas organizações “significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento - acessível a toda organização, e pertinente ao seu propósito central”. A organização é produto do pensar e da interação de seus membros”. Como complemento, Coelho comenta:

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e todos ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo (COELHO, 2000, p.1)

Referências

- BOURDIEU, P. The social space and the genesis of groups. *Social Science Information*, v.24, n.2, p.195-220, jun. 1985.
- COELHO, P. M. As Empresas como Learning Organizations. Coimbra, Portugal, Departamento de Engenharia Informática da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade de Coimbra, 2000. URL: http://www.dei.uc.pt/gestao/LOs/empresas/lo_empresas.html.
- FERNANDES, F.; CARDOSO, T.; CAPAVERDE, L.; SILVA, H. Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. *AtoZ/UFPR*. v,5, n.1, 2006.
- GONZÁLEZ-REY, F. A questão das técnicas e os métodos na psicologia: da medição à construção do conhecimento psicológico. In: BOCK, A.(Org.). *A Psicologia e o Compromisso Social*. São Paulo: Cortez, 2003, p.163-182.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York, 1959.
- SENGE, Peter. et al. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SNYDER, W.; WENGER, E.; DE SOUZA BRIGGS, X. Communities of practice in government: Leveraging knowledge for performance. *The Public Manager*, 32(4), 17–21, 2003. URL: http://www.civicstewardship.com/uploads/03.12.26_Snyder_et_al._Public_Manager_Winter_2003-2004_v32_n4.pdf.
- TAKIMOTO, T. Afinal, o que é uma comunidade de prática?. SBGC. 24-04-2012. URL: <http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>.
- WENGER, E. Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In C. Blackmore (Ed.), *Social learning systems and communities of practice* (pp. 179–198). London, UK: Springer, 2010.
- WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University, 1998.
- WENGER, E. *Cultivating communities of practice: a quick start-up guide for communities of practice*, 2002. URL: <http://wenger-trayner.com/project/community-of-practice-start-up-guide/>.
- WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, MA, USA: Harvard Business School, 2002.

Capítulo 7

Subjetividade, Diálogo e Pesquisa-ação¹⁰

A pesquisa-ação é um método que está totalmente direcionado para um sistema de articulações sobre as subjetividades. Cada ator – e seu conhecimento tácito – é um elo fundamental na rede que se cria como campo/objeto.

¹⁰ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Subjetividade, Diálogo e Pesquisa-ação. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.25, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_24_subjetividade_dialogo_pesquisa_acao_2019.



Figura 1: Sequencia de Etapas da Pesquisa-ação

Fonte: Do autor, com base em Thiollent (1985); Gil (2002); Haguette (2003)

Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemão, foi um dos pioneiros da psicologia social, observando a dinâmica de grupo e o desenvolvimento organizacional.

Para explicar a motivação do comportamento, Elaborou a teoria de campo, com o intuito de mais bem observar as questões associadas à motivação e seus reflexos comportamentais. Na teoria do campo – foco central em suas

análises – Lewin aponta dois vieses fundamentais: a) o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes; e b) esses fatos coexistentes têm um caráter dinâmico, no qual cada parte do campo vai depender de uma inter-relação e interdependência com as demais outras partes.

Lewin entende o comportamento humano como sendo resultante de uma sofisticada equação de forças modeladoras, associando passado, presente e futuro, não dependendo somente do passado, ou do futuro. Assim, o comportamento do indivíduo é fruto de um campo dinâmico de forças: $C = f(P, M)$, onde o comportamento (C) é função (f) ou o resultado da interação entre a pessoa (P) e o meio ambiente (M).

O ambiente comportamental ou psicológico, nessa perspectiva, envolve a forma como o indivíduo interpreta e percebe a realidade – adicionando aqui, suas intencionalidades e necessidades.

O conceito da teoria do campo está presente na base da pesquisa-ação. Na medida em que se faz necessária a observação da dinâmica comportamental de cada indivíduo, componente de determinado grupo/campo/objeto.

A pesquisa-ação é um procedimento imersivo, no qual se busca um tipo de pesquisa que envolve o engajamento, ou seja, uma participação ativa e imersiva do pesquisador, que vai se envolver com os atores locais - rotinas, práti-

cas e realidades - para, a partir daí, gerar reflexão, análise e proposição de intervenção. Como define Thiollent (1985):

(...) tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo." (THOLLENT, 1985, p.14)

A pesquisa-ação vai envolver uma sequência de etapas procedurais, que vão se estruturando e consolidando junto com o caminhar da pesquisa. Assim, após a localização genérica de um campo o método sugere:

Quadro 1: Passo-a-passo funcional do método

- a) Identificação e definição do problema - diagnóstico;
- b) Elaboração de um plano de ação - considerando caminhos alternativos para a solução;
- c) Determinação do universo do campo;
- d) Determinação dos elementos envolvidos;
- e) Indicação dos objetivos gerais;
- f) Identificação da população beneficiada;
- g) Evidenciação das relações entre população e instituições envolvidas;
- h) Formas de controle do processo;
- i) Elencagem das medidas beneficiadoras específicas;

- j) Identificação das formas e procedimentos para a participação;
- k) Elencagem das características relevantes;
- l) Critérios de escolha dos envolvidos - potencialidade;
- m) Critérios de seleção - intencionalidade;
- n) Critérios de tomada de decisão - caminhos da ação;
- o) Critérios de análise e avaliação das consequências das proposições de ação;
- p) Especificação de aprendizagem - identificação dos achados;
- q) Registro das transformações geradas;
- r) Difusão e comunicação dos achados;
- s) Monitoramento e avaliação do campo alterado;
- t) Codificação e registro.

Algumas variações e/ou caracterizações foram, com os anos, sendo estruturadas, gerando tipos de pesquisa-ação específicos. Nessa perspectiva, a partir de Franco (2005), Koerich et al. apontam-se 3 conceituações distintas de pesquisa-ação:

Pesquisa-ação colaborativa, quando a busca de transformação é solicitada pelo grupo de referência à equipe de pesquisadores. A função do pesquisador, nesse processo, será a de fazer parte e cientificizar um processo de mudança anteriormente desencadeado pelos sujeitos do grupo;

Pesquisa-ação crítica, se, a partir dos trabalhos iniciais do pesquisador com o grupo, é percebida a necessidade de transformação. Quando ela é decorrente de um processo que valoriza a construção cognitiva da experiência sustentada por reflexão crítica coletiva, com vistas à emancipação dos sujeitos e das condições que o coletivo considera opressivas, a pesquisa vai assumindo o caráter de criticidade;

Pesquisa-ação estratégica, se, ao contrário, a transformação é previamente planejada, sem a participação dos sujeitos, e apenas o pesquisador acompanhará os efeitos e avaliará os resultados de sua aplicação. Aqui a pesquisa perde o qualificativo de pesquisa-ação crítica (KOERICH et al., 2009, p. 719)

A pesquisa-ação tem como base a interação vivencial e dialógica com os distintos atores de determinado campo, resultando na criação e compartilhamento de novos conhecimentos.

O processo de investigação promove e pressupõe a intensa interação entre atores. Isso implica a capacidade de absorção, percepção e empatia do pesquisador. Para a devida e eficaz apreensão da realidade, além do claro intento inicial, é fundamental uma rigorosa elencagem de ferramentas metodológicas, basicamente, qualitativas. Todo o processo tem como ‘pano-de-fundo’ o diálogo e sua decorrente análise e codificação, tornando-se fundamental, pelo exposto, o verdadeiro reconhecimento da presença e da atuação do pesquisador como sujeito no campo/objeto, bem como a evidenciação do campo/objeto como sendo a resultante de uma dinâmica que envolve distintas dimensões estruturais de pretendido constructo. A Figura 2 aponta, em sín-

tese, as dinâmicas A, B, C e D, que se estabelecem em torno do objeto central, sendo este ora o sujeito, ora o campo - coletivo.

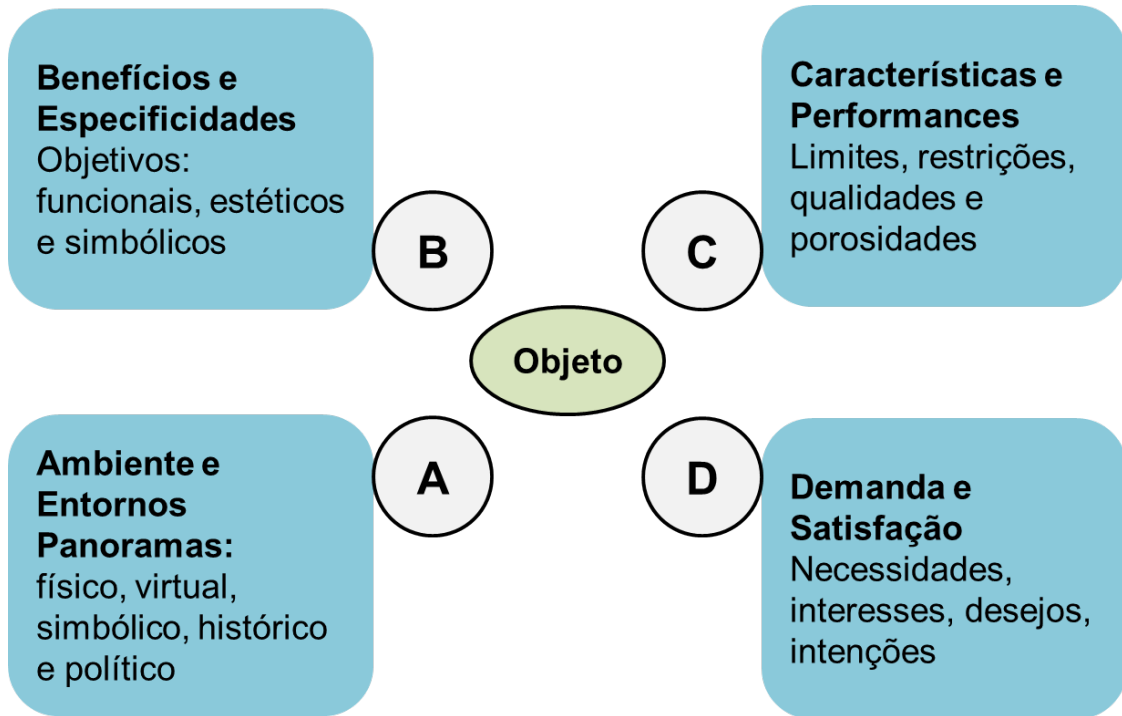


Figura 2. Arranjos das Sintético das Estruturas de uma Pesquisa-ação

Fonte: Do autor, com base em Thiollent (1985); Wenger (1998); Simon (1996); Hevner (2007)

No planejamento da pesquisa-ação, tendo como base as contribuições de Thiollent (1985) e Haguette (2003), é possível destacar alguns passos estrutu-

rantes do método e apontar que em todos eles, se verifica a relação direta – mais ou menos relevante – da prática dialógica:

Quadro 2: Passo-a-passo estruturante do método

- a) Fase exploratória;
- b) O tema da pesquisa;
- c) A colocação dos problemas;
- d) Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa;
- e) Planejamento das ações correspondentes;
- f) Fundamentação nas teorias;
- g) Estabelecimento de hipóteses;
- h) Efetivação de um seminário;
- i) Elaboração e constituição de grupos de estudos e equipes de pesquisa;
- j) Coordenação das atividades;
- k) Centralização das informações provenientes das diversas fontes e grupos;
- l) Elaboração das interpretações;
- m) Busca das soluções e definição das diretrizes de ação;
- n) Acompanhamento e avaliação das ações;
- o) Divulgação dos resultados pelos canais apropriados.

O processo é claramente integrativo e se sustenta, em boa parte de sua construção, em diálogos. O físico David Bohm, além de contribuir para o desenvolvimento da mecânica quântica e da teoria da relatividade, focou esforços na forma e na estrutura do pensamento que dá suporte à principal e mais sofisticado forma de interação humana: o *diálogo*. Seus estudos podem ser de grande valia para dar suporte ou orientação aos processos de pesquisa.

Durante as últimas décadas, a tecnologia moderna, como o rádio, a televisão, as viagens aéreas e os satélites, teceu uma rede de comunicações que põe cada parte do mundo em contato quase instantâneo com todas as outras. Ainda assim, em que pese esse sistema mundial de ligações, há, neste exato momento, um sentimento generalizado de que a comunicação está se deteriorando em toda parte, numa escala sem precedentes (BOHM, 2005, p.27)

Na técnica de diálogo, por ele desenvolvida, os participantes da interação, são levados à suspensão do apego a um ponto de vista determinado, uma opinião – para que, dessa forma, seja possível o estabelecimento, entre os participantes de um nível mais profundos de atenção.

É a partir da atenção que poderia se chegar com maior qualidade, à síntese e ao sentido. A perspectiva geral seria afastar o natural impulso de se querer ter razão, dando espaço à ideia de se buscar o significado central por trás de cada ponto de vista apresentado.

A busca empática pelo entendimento da perspectiva do outro, ajuda a construir uma visão de maior amplitude e sofisticação, além de estabelecer sinergia e uma relação de companheirismo.

As pessoas que vivem em diferentes países, com sistemas políticos e econômicos diversos, são muito pouco capazes de falar umas com as outras sem brigar. E, dentro dos limites de única nação, as diferentes classes sociais, econômicas e os grupos políticos caíram num padrão semelhante de incapacidade de entendimento mútuo (BOHM, 2005, p.27)

Busca-se, assim, o desenho de uma compreensão mais ampla da realidade, buscando uma dupla e paralela percepção: um quadro geral, onde as distintas forças se articulam na perspectiva de uma modelagem comum; e cada visão individual, com suas convicções e intenções.

Nessa perspectiva e guardada a tensão que se estabelece, o diálogo vai ganhando corpo por meio da troca de informação e da construção de entendimento, sem o objetivo de se perseguir um resultado determinado.

Seu propósito é suspender as opiniões e observá-las – ouvir os pontos de vista de todos, suspendê-los e a seguir perceber o que tudo isso significa. (...) Poderemos simplesmente compartilhar a apreciação dos resultados: e dessa totalidade a verdade emerge sem se anunciar, sem que a tenhamos escolhido (BOHM, 2005, p. 65)

Na dinâmica da técnica do diálogo, devem-se destinar 'espaços de silêncio' entre uma fala/exposição/expressão de cada participante, dando tempo para a escuta, internalização e reflexão, em níveis mais profundos. Assim, a di-

nâmica do diálogo busca transformar a tensão - advinda da competição, submissão, exclusão..., em colaboração - com base na associação, colaboração e participação.

De forma geral, os objetivos do *diálogo* são:

- criar um ambiente adequado para a troca de pontos de vista;
- criar um senso de comunidade;
- oferecer oportunidade de (re)construção de ideias e opiniões;
- interagir, trocar e apreender novas formas de pensar o mundo;
- compartilhar conhecimento e reflexões;
- descobrir e desenvolver enfoques compartilhados;
- explorar o que significa agir, pensar e aprender de forma participativa;
- estabelecer uma base compartilhada de significado;
- explorar as bases conceituais que estruturam as posturas defendidas.

Para tanto, algumas regras seriam fundamentais para dar andamento e corpo ao diálogo:

- Fala-se alternadamente, um por vez, fazendo uma pausa depois de cada exposição;
- O que se fala, é dirigido à totalidade do grupo, evitando-se conversações cruzadas ou paralelas. Cruzam-se olhares com cada um dos participantes;

- Pede-se a fala, quando se tem uma convicção ou um sentimento profundo que se deseja expressar;
- Durante o momento do diálogo, não se devem evidenciar os cargos e hierarquias;
- Escuta-se sem emitir pareceres sobre o que os outros dizem;
- Deve se verificar o tempo de silêncio após cada colocação;
- Cultiva-se uma atitude de companheirismo;
- O foco do grupo é a disposição em aprender;
- Não se procura mudar a opinião de ninguém;
- Evitam-se posturas rígidas, não negociáveis ou definitivas;
- O foco de cada participante é observar a si mesmo;
- Respeitam-se as diferenças;
- Não se reage frente aos outros;
- O diálogo é aberto – não há necessidade de se resolver um problema ou de se chegar a uma conclusão;
- Valida-se o que outros dizem;
- Busca-se o equilíbrio de assertivas, com perguntas;
- Não se apontam direções conceituais;
- Busca-se o próximo nível de compreensão;
- Cada participante expressa seus pensamentos e sentimentos com liberdade e sem necessidade de apoiar-se no que outros pensam ou sentem.

Referências

- BOHM, D. *Thought as a System*. Londres: Routledge, 1997.
- BOHM, D. *A Totalidade e a Ordem Implicada: Uma Nova Percepção da Realidade*. SP: Cultrix, 1998a.
- BOHM, D. *On Dialogue*. Londres: Routledge, 1998b.
- BOHM, D. *Diálogos - comunicação e redes de convivência*. São Paulo: Palas Athena, 2005.
- BOHM, D.; EDWARDS, M. *Changing consciousness*. Harper, San Francisco: Harper, 1991. FRANCO, M. *Pedagogia da pesquisa-ação*. Educ. Pesqui, 2005. URL: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a11v31n3.pdf>.
- GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Ed. SP: Atlas, 2002.
- HAGUETTE, T. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 9. ed. Petrópolis: Vozes; 2003.
- HEVNER, A. "A Three Cycle View of Design Science Research", *SJIS*, 2007.
- KOERICH, M.; BACKES, D.; SOUZA, F.; ERDMANN, A.; ALBUQUERQUE, G. *Pesquisa-ação: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa*. Rev. Eletr. Enf., 2009;11(3):717-23. URL: <http://www.fen.ufg.br/revista/v11/n3/v11n3a33.htm>.
- SIMON, H. A. *The Sciences of artificial*. 3.ed. Cambridge: MIT Press, 1996.
- THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas; 1997.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 1985.
- WENGER, E. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

Capítulo 8

Subjetividade, Comportamento e Pós modernidade¹¹

O conceito de modernidade refere-se a uma série de regras, normas, arranjos, e instituições que foram evoluindo e se organizando com o objetivo de ordenar a forma de viver e conviver em sociedade. Os Estados foram se organizando, interna e externamente, com base nessas normas de convivência entre os indivíduos e entre os grupos de indivíduos.

Ordem, progresso, verdade, razão, objetividade, emancipação universal, sistemas únicos de leitura da realidade, grandes narrativas, teorias universalistas, fundamentos definitivos de explicação, fronteiras, barreiras, longo prazo, hierarquia, instituições sólidas, poder central, claras distinções entre público e privado etc. (NICOLACI-DA-COSTA, 2004, p.83)

¹¹ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Subjetividade, Comportamento e Pós modernidade. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.26, 2019. Disponível em:
http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_26_subjetividade_comportamento_posmodernidade_2019.

O desenvolvimento desses sistemas de instituições e organizações pressiona os indivíduos – bem como, os grupos de indivíduos – a se adequarem ao sistema estruturado e usufruírem das possibilidades existentes ou a ficarem à margem dessa sociedade construída ou constituída.

A modernidade pode ser entendida como aproximadamente equivalente ao “mundo industrial” desde que se reconheça que o industrialismo não é sua única dimensão institucional. Ele se refere às relações sociais implicadas no uso generalizado da força material e do maquinário nos processos de produção (GIDDENS, 2002, p.21)

A vida, na modernidade, estrutura-se, então, sob a perspectiva de adequação e submissão ao atendimento dos caminhos e normas que passam a reger as sociedades. A subjetividade começa a ganhar espaço para sua expressão, no entanto, na lógica da larga escala de produção, acaba por ocupar um espaço bem definido: o consumo.

Comandada por maciça e atraente publicidade, em especial através da mídia eletrônica, a comunicação dessas empresas e de seus produtos, ou de seus serviços, cria, frequentemente, novos hábitos, despertando ou mantendo o interesse da coletividade, que assimila e adere às mensagens, inserindo-se ou conservando-se no elenco de seus clientes; com isso, sucessivos impulsos de compra são gerados, em todas as partes, aumentando-se o contingente consumidor da população terrestre (BITTAR, 2002, p.1-2)

Nesse sentido, existia um determinado „caminho“ social a ser percorrido. Existia, nessa lógica, um patamar a ser alcançado, nas várias dimensões da vida – profissional, relacional, educacional, pessoal... A vida estava progra-

mada e se construía pelo traçar de metas, em um sentido vertical, em busca de crescimento, da evolução e do sucesso.

Abriu-se margens para o surgimento de imensos conglomerados empresariais, a massificação dos processos produtivos e a utilização progressiva de aparatos publicitários nas transações econômicas acarretando profundos desequilíbrios na sociedade de consumo. Daí emerge a figura de um vulnerável consumidor, cada vez mais ameaçado na sua integridade econômica, física e psíquica (SOARES, 2007, p.13)

Para Habermas (2002), a modernidade teve seu desenvolvimento a partir do século XVIII, a partir do movimento dos pensadores iluministas – busca da emancipação humana, a partir do domínio científico do mundo e da natureza – onde a ideia de evolução da civilização e progresso é desenvolvida a partir da promessa da libertação das „irrationalidades“, oferecendo caminhos para além da religião, do mito e da liberação do uso arbitrário do poder.

O conceito de modernização refere-se a um conjunto de processos cumulativos e de reforço mútuo: à formação de capital e mobilização de recursos; ao desenvolvimento das forças produtivas e ao aumento da produtividade do trabalho; ao estabelecimento do poder político centralizado e à formação de identidades nacionais; à expansão dos direitos de participação política, das formas urbanas de vida e da formação escolar formal e, à secularização de valores e normas (HABERMAS, 2002, p.5)

Com o apoio conceitual de Tönnies, Weber passa a dedicar maior atenção à 'vontade' como base motivacional da ação subjetiva. As vontades humanas

estariam no centro de todas as construções relacionais dos indivíduos, em uma construção sistêmica.

Estas forças poderiam se caracterizar como naturais, quando reflete a dimensão orgânico-biológica dos sujeitos, ou como arbitrárias, quando reflete a dimensão propositiva-racional. A primeira estaria relacionada com as interações interpessoais, com base em propósitos interiores e tratariam da conformação das comunidades (*gemeinschaft*), a segunda, estaria relacionada com as interações com os demais entes do sistema, com base em propósitos exteriores e tratariam da conformação das sociedades (*gesellschaft*).

Estas vontades seriam caracterizadas na forma de várias nuances relacionais - variando entre “racionalidades” e “emocionalidades”, de acordo com a força das pressões, ora sofridas, ora exercidas - podem vir a ser efetivas ou não, dessa forma, dependendo da resultante dos relacionamentos com o meio externo, os indivíduos podem ter suas vontades conservadas ou destruídas.

O âmbito da influência com caráter de dominação sobre as relações sociais e os fenômenos culturais é muito maior do que parece à primeira vista. Por exemplo, é a dominação que se exerce na escola que se reflete nas formas de linguagem oral e escrita consideradas ortodoxas. Os dialetos que funcionam como linguagem oficial das associações políticas autocéfalas, portanto, de seus regentes, vieram a ser formas ortodoxas de linguagem oral e escrita e levaram às separações nacionais” (por exemplo, entre a Alemanha e a Holanda). Mas a dominação exercida pelos pais e pela escola estende-se para muito além da influência sobre aqueles bens cultu-

rais (aparentemente apenas) formais até a formação do caráter dos jovens e com isso dos homens (WEBER, 2004, p.141)

Os indivíduos estruturam-se socialmente, de acordo com Weber (1974), com base nas modelagens, advindas do „poder“, resultantes das forças internas e externas. Weber percebe que o poder se relaciona com a “a possibilidade de que um homem, ou um grupo de homens, realize sua vontade própria numa ação comunitária até mesmo contra a resistência se outros que participam da ação” (WEBER, 1974, p.211). Assim, a estruturação dos arranjos sociais acaba por influenciar a conformação dos sistemas de poder – e de domínios.

O termo „nova economia“ representa o retrato do novo paradigma em construção que, na perspectiva de Nascimento (2000):

(...) é um sistema sócio econômico que resulta do estado evolutivo alcançado pelas tecnologias telemáticas, as quais, potenciando significativamente os meios de comunicação e distribuição de intangíveis e a interação entre os agentes econômicos, determinam inovações dramáticas nas principais dimensões da vida humana e das organizações (NASCIMENTO, 2000, p.2)

A pós-modernidade tem suas teorias misturadas à nova economia. Toda a instabilidade, oriunda dos ininterruptos processos de desconstrução do conjunto de normas e regras anteriores (modernidade) apresenta-se como norte comportamental do novo consumidor.

Pós-modernidade é uma linha de pensamento que questiona as noções clássicas de verdade, razão, identidade e objetividade, a ideia de progresso ou emancipação universal, os sistemas únicos, as grandes narrativas ou os

fundamentos definitivos de explicação. (...) vê o mundo com o contingente, gratuito, diverso, instável, imprevisível, um conjunto de culturas ou interpretações desunificadas gerando um certo grau de ceticismo em relação à objetividade da verdade, da história e das normas, em relação às idiosincrasias e à coerência de identidades (EAGLETON, 1996, p.7)

A nova economia tem como característica a centralidade no consumidor. Este ganho de status acaba por alterar toda a lógica comercial e empresarial. O novo consumidor tem acesso a todo tipo de informação, não apenas sobre o mundo, mas sobre cada produto e a empresa que o produz.

Uma característica central da nossa era global é uma crescente permeabilidade da maior parte das fronteiras físicas, sociais, políticas, culturais e econômicas. Isto é, a maior parte das membranas naturais ou produzidas pelos homens estão se tornando porosas, às vezes tão porosas a ponto de desaparecer funcionalmente (MEYROWITZ, 1999, p. 45)

O novo consumidor comunica-se, permanentemente, com os demais que indicam, pontuam, criticam e acolhem, de acordo com uma rede de interações subjetivas. Nascimento (2000) aponta algumas características que moldam estas subjetividades:

- Mais individualista, envolvido ou implicado, independente e informado, com um sentimento de liberdade exacerbado (*anytime, anywhere*) e cada vez mais exigente (WIIFM - What's In It For Me?);
- Mais consciente do seu poder e dos seus direitos, desafiando os fornecedores;
- Uma crescente escassez de tempo, de atenção e de confiança, resultando numa maior necessidade de conveniência, de autenticidade e de credibilidade;

- Uma idade média mais avançada, fruto de uma menor taxa de natalidade e de uma maior esperança de vida, determinando a prevalência de valores mais conservadores;
- Crianças mais capazes do que os adultos para usar computadores e navegar na Internet, possuindo capacidades perceptivas mais ajustadas que os adultos aos potentes estímulos visuais electrónicos;
- Um papel cada vez mais importante das mulheres na vida económica e social;
- Uma maior diversidade geográfica, étnica e cultural, consequência da crescente globalização da sociedade humana;
- Normas sociais enfraquecidas e uma nova estrutura socioeconómica;
- Maiores preocupações ambientais e em matéria de segurança pessoal e social, maiores níveis de stress. (NASCIMENTO, 2000, p.11)

Entre as principais características da modernidade, na ótica de Bauman (2001) estão o desapego às estruturas e instituições estabelecidas. Este „desacordo“ com a

„concretude“ do mundo moderno criado, gera um tipo de processo que encaminha tudo como provisório e, nesse processo, o indivíduo vai tender a olhar para si, a tratar de si e a desenvolver visões de mundo baseadas na sua subjetividade.

É nessa perspectiva que Bauman define a pós-modernidade como este momento (atual) onde as coisas e instituições do mundo, agora fluidas, passam a ser desconstruídas - perdendo contornos, formas e significados.

Os fluidos se movem facilmente. Eles 'fluem', 'escorrem', 'esvaem-se', 'respingam', 'transbordam', 'vazam', 'inundam', 'borrifam', 'pingam', são 'filtrados', 'destilados'; diferentemente dos sólidos, não são facilmente conti-

dos - contornam certos obstáculos, dissolvem outros e invadem ou inundam seu caminho... Associamos 'leveza' ou 'ausência de peso' à mobilidade e à inconstância: sabemos pela prática que quanto mais leves viajamos, com maior facilidade e rapidez nos movemos (BAUMAN, 2001, p. 8)

A subjetividade, de alguma forma, parece ser o antídoto à falta de certeza e segurança gerada (*unsicherheit*) pela fluidez geral; e o desejo passa a ser o motor que movimenta e anima o sujeito. O desejo, expressão da individualidade,

(...) o aumento da liberdade individual pode coincidir com o aumento da impotência coletiva na medida em que as pontes entre vida pública e privada são destruídas ou, para começar, nem foram construídas; ou, colocando de outra forma, uma vez que não há uma maneira óbvia e fácil de traduzir preocupações pessoais em questões públicas e, inversamente de discernir e apontar o que é público nos problemas privados (BAUMAN, 2000, p.10)

Para Giddens (1991), o direcionamento e a aproximação do indivíduo – consumidor – com todo o arranjo sistêmico da globalização, vincula-o, diretamente, como protagonista, de todo o processo de desagregação pós-moderna. Como quer Bauman (2007), esta sociedade de consumo conformada tem como intento a busca pela satisfação dos desejos. Essa dinâmica, idealmente, deve se manter na forma de ‘busca’ para a manutenção da ‘magia’ do sonho. É a busca, a promessa, que movimenta e seduz – a promessa só se mantém sedutora enquanto o desejo se mantiver irrealizado. Para Bauman, 2007, p.106) é a “(...) não satisfação dos desejos e a crença firme e eterna de

que cada ato que visa a satisfazê-los deixa muito a desejar e pode ser aperfeiçoado – são esses os volantes da economia que tem por alvo o consumidor”.

A base da relação que se estabelece entre o indivíduo com esse 'sistema de marcas' - que estruturam a economia mundial - tem como alicerce de sedução a confiança. “A confiança pessoal não pode ser controlada por códigos fixos, ela tem de ser ganha, e o meio de fazê-lo consiste em abertura e cordialidade demonstráveis” (GIDDENS, 1991, p. 123).

Esta lógica se mostrou muito confortável, fácil e eficiente para a manipulação das organizações, por algum tempo. Ferramentas inteligentes de identificação dos movimentos dos consumidores criavam canais diretos e sutis de relacionamento e engajamento. A evolução das TICs, no entanto, acabou por oferecer um arsenal de ferramentas que empoderou o consumidor e elevou sua dimensão mais íntima – a subjetividade – a um status de máxima relevância. O desejo do indivíduo, agora, precisa ser identificado, monitorado e satisfeito, num cenário onde não haverá mais fidelidade e será exigida das organizações, uma condução exemplar, transparente, compromissada e baseada em propósitos construtivos. Na Figura 1, um esquema da dinâmica destas relações entre o indivíduo e o posicionamento.

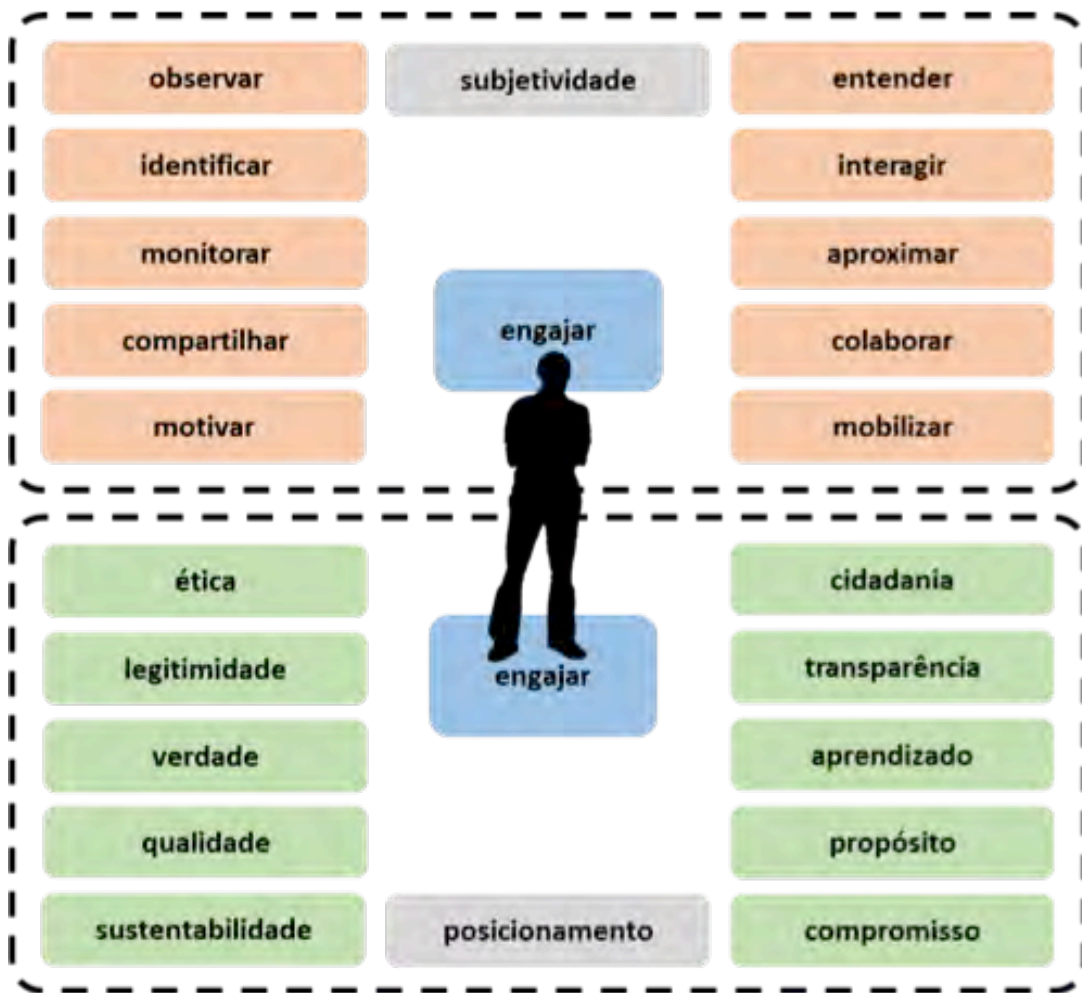


Figura 1. Dinâmicas das relações entre indivíduo e empresa

Fonte: Do autor

O indivíduo deste novo paradigma passa a ter sua subjetividade potencializada. O consumidor – agora com status de centralidade – passa a poder dar vazão plena às suas necessidades e anseios. Suas vontades serão ouvidas e atendidas na forma de produtos, serviços e plataformas de interação. Esta lógica, estabelecida como dominante, tem gerado por parte das organizações, movimentos inusitados de estímulo às „novas vontades“. Os sistemas de trocas de captura e interação com os desejos e humores dos consumidores, com o auxílio das TICs, levaram as relações entre produção e consumo, ao extremo. O planejamento dos negócios, dos produtos, dos canais de comunicação, dos canais de venda e de relação com o cliente, passam a depender do conhecimento de nossas vontades e desejos – em tempo real... E nessa perspectiva, o tema da subjetividade ganha contornos estratégicos.

Referências

- BAUMAN, Z. Em busca da política. Rio de Janeiro: Zahar, 2000. BAUMAN, Z. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. BAUMAN, Z. Vida líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2007.
- BITTAR, C. Direitos do consumidor. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002. BRANCALEONE, C. Comunidade, sociedade e sociabilidade: Revisitando Ferdinand Tönnies. Revista de Ciências Sociais. v.39, n.1, 2008.
- URL: http://www.rcs.ufc.br/edicoes/v39n2/rcs_v39n2a7.pdf.
- TÖNNIES, F. Comunidad y Sociedad. Buenos Aires: Losada, (1947/1987).
- WEBER, M. Classe, estamento, partido. In: GERTH, Hans e MILLS, Wright (Org.). Max Weber - Ensaios de sociologia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974, p.211-228.
- EAGLETON, T. As Ilusões do Pós-modernismo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. GIDDENS, A. Modernidade e identidade. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.

GILDENS, A. As consequências da modernidade. São Paulo: Editora Unesp, 1991. HABERMAS, J. O discurso filosófico da Modernidade, S. Paulo: Martins Fontes, 2002. MEYROWITZ, J. Global Permeabilities. In LARRETA, E. (org.). Media and Social Perception. Rio de Janeiro: UNESCO, ISSC, EDUCAM, pp.423-441, 1999.

NASCIMENTO, J. Nova Economia, Novo Consumidor. Revista de Comunicação e Marketing, n.1, Dezembro. Lisboa: ISCEM, 2000.

NICOLACI-DA-COSTA. A. Passagem Interna da Modernidade para a Pós-modernidade. Psicologia ciência e profissão, 24 (1), p.82-93, 2004.

SOARES, Ricardo Maurício Freire. A nova interpretação do Código Brasileiro de Defesa do Consumidor. São Paulo: Saraiva, 2007.

WEBER, M. Ensaio de Sociologia. 5ª ed. RJ: Guanabara, 1982.

WEBER, M. Os tipos de dominação. In: Economia e Sociedade. v.1. Brasília: UnB. 2004.

Capítulo 9

Subjetividade, *Small Data* e Observação Participante¹²

A Subjetividade e o Espetáculo do Cotidiano

Na Pós-modernidade, entre as várias transformações que podem ser observadas, está o aumento da centralidade no indivíduo. Este indivíduo, que ganha o ‘direito’ de exercer sua subjetividade, não está livre, no entanto, para manifestar e exercer esta liberdade na vida em sociedade, seguindo seus interesses e vontades. A pressão moderna (e ainda pós-moderna) para ‘domesticar’ ações e comportamentos – cria, assim, uma situação de dubiedade: se por um lado o indivíduo se vê excitado e deslumbrado para manifestar sua individualidade, por outro, o sistema social, busca direcioná-lo para normas.

¹² Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Subjetividade, *Small Data* e Observação Participante. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.28, 2019. Disponível em:

http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_28_subjetividade_small_data_observacao_participante_2019.

Se não aquelas anteriores – modernas – as contemporâneas, manifestadas nas redes sociais e na geração de culturas e comportamentos.

(...) Podemos concordar em que formamos as pessoas para a sua individualidade e ao mesmo tempo para sua função na sociedade? (...) No mundo em que nós vivemos esses dois objetivos não podem ser reunidos. A ideia de uma espécie de harmonia (...) entre o que funciona socialmente e o homem formado em si mesmo, tornou-se irrealizável (ADORNO, 2000, p. 154)

O mundo estabelecido com excessos estéticos. Se a estética lida com os caminhos que delineiam o belo – para Eco (2004) “aquilo que agrada de maneira desinteressada, sem ser originado por ou remissível a um conceito” – seus excessos vão lidar com os caminhos que delineiam o caos.

(...) Não reclame mais no meu ouvido
Eu não aguento mais ouvir você falar de mim
Pra onde vou, aonde estou, aonde vou, aonde estou,
aonde vou, aonde estou - Você não pode ir
Me deixa quieto, me deixa em paz
Onde a gente se diverte é onde eu quero ficar (...) ¹³

Na sociedade do espetáculo, de Debord (1997), o sujeito / cidadão / consumidor ganha o ‘aval’ do ‘sistema’ de poder exercer sua potência de sedução de forma plena – seduzir e ser seduzido – ou seja, passa a preencher este espaço emocional, não tendo apenas como ‘motor’ suas relações afetivas, mas agora, também se ‘movimenta’ com base em suas relações de consumo. Estas duas

¹³ Detonautas. Tico Santa Cruz. Roque Clube - DRC. Não Reclame Mais.

dimensões operam de forma integrada e mesclada num plano estético.

(...) O espetáculo promove o consumo de imagem, de sexo e de “coisas felizes”. Esse consumo tem funcionado como substituição a ansiolíticos, conversas, trocas íntimas, leituras interessantes, contatos com a natureza, escuta de boa música, aos prazeres legítimos da vida ou até mesmo aos prazeres orgásticos(...) a sexualidade é destituída de libido e veiculada na mídia não como proposta feliz, mas como marketing para seduzir o mercado, para vender qualquer bugiganga, para erotizar qualquer produto. “Esvaziada a sexualidade de seu objeto relacional, o outro já não conta como sujeito, resta tornar-se objeto” (CARIDADE, 1999, p. 18-19)

A estética – do grego *aisthesis* – significa percepção, ou seja, a apreensão do mundo por meio dos sentidos e das sensações do indivíduo, ou de um coletivo. Por meio da estética o indivíduo constrói o sentido e o valor que os objetos do mundo têm para ele. Assim, é um complemento fundamental para a reflexão filosófica, política e ética sobre a vida e, portanto, para a formação de cada identidade.

Os excessos que vivemos, desafiam e desviam a capacidade dos indivíduos de exercitarem esta construção de sentido sobre as coisas. O mundo tende a ficar raso, onde apenas se vê ou se dá importância, ao que fica na superfície – mundo líquido, raso e superficial.

Nessa perspectiva, o entretenimento passa a ser o produto mais fundamental da sociedade hipermediática. O dia-a-dia tende a ficar espetacularizado em todas as nuances do cotidiano. O espetáculo é objeto e objetivo da maioria

dos entes dos aglomerados contemporâneos - sejam físicos ou virtuais. Assim, dinâmicas cênicas, teatrais e *gamificadas*, passam a se instituir como normas para representações sociais, ideológicas e políticas.

São processos que permitem fazer com que os consumidores vivam experiências afetivas, imaginárias e sensoriais. Esse posicionamento tem hoje o nome de marketing sensorial ou experiencial. Não é mais a hora da fria funcionalidade, mas da atratividade sensível e emocional. (...) O sensitivo e o emocional tornaram-se objetos de pesquisa de marketing destinados, de um lado, a diferenciar as marcas no interior de um universo hiperconcorrente, do outro lado, a prometer uma “aventura sensitiva e emocional” ao hiperconsumidor em busca de sensações variadas e de maior bem-estar sensível (LIPOVESTKY, 2007)

Novas Normas Espetacularizadas

A subjetividade como conceito, tem ocupado um espaço crescente em distintas disciplinas. A ampliação da importância do indivíduo no fazer econômico, acabou por amplificar sua importância na construção social.

A subjetividade representa um macroconceito orientado à compreensão da psique como sistema complexo, que de forma simultânea se apresenta como processo e como organização. O macroconceito representa realidades que aparecem de múltiplas formas, que em suas próprias dinâmicas modificam sua autorganização, o que conduz de forma permanente a uma tensão entre os processos gerados pelo sistema e suas formas de autorganização, as quais estão comprometidas de forma permanente com todos os processos do sistema. A subjetividade coloca a definição da psique num nível histórico-cultural, no qual as funções psíquicas são entendidas como processos permanentes de significação e sentidos. O tema da subjetividade nos conduz a colocar o indivíduo e a sociedade numa relação indivisível,

em que ambos aparecem como momentos da subjetividade social e da subjetividade individual (GONZALEZ REY, 2001, p.1)

A cultura do consumo, estabelecida, trabalha a ideia do indivíduo tanto como objeto, quanto como objetivo, tanto uma ideia de ação da dimensão econômica quanto da dimensão social.

O indivíduo se vê, nesse sentido, representado por sua atuação/atividade no meio da produção e do consumo, onde distintos significados associados a produtos e marcas vão se combinar para lhe conformar.

(...) a cultura de consumo na atualidade não representa nem um lapso do controle, nem a instituição de controles mais rígidos; mas antes, a corroboração dos controles por uma estrutura gerativa subjacente flexível, capaz de lidar ao mesmo tempo com o controle formal e o descontrole (...) (FEATHERSTONE, 1995, p. 48)

A subjetividade manifesta-se na interação com o mundo, com o meio, com as coisas, pessoas e instituições. A consciência dessa estrutura, por parte do indivíduo, vai implicar a caracterização e conformação de sua identidade e será exercida em todas as dimensões de seu fazer. Esta questão é desenvolvida por Ghiraldelli Júnior (2000), como a seguir:

(...) a subjetividade pode ser descrita por meio de 'formas da consciência': o eu, a pessoa, o cidadão e o sujeito epistemológico. O eu é a identidade, formada das vivências psíquicas; é a forma de conhecimento singular (...) A pessoa é a consciência moral (...) O cidadão é a consciência política (...) O sujeito epistemológico é a consciência intelectual (...) (GHIRALDELLI JÚNIOR, 2000, p. 24)

Vale ressaltar que aqui se fala da intimidade do indivíduo, da construção de um espaço interno de percepção de mundo e sua representação. Fala-se, de duas 'lentes' de valores e significados. Uma delas referente a como o indivíduo percebe e se relaciona com o mundo e, outra, referente a como este indivíduo é percebido pelos demais. Bock (2004) e Sartre (1984) avançaram sobre o entendimento deste processo:

(...) O fenômeno psicológico deve ser entendido como construção no nível individual do mundo simbólico que é social. O fenômeno deve ser visto como subjetividade, concebida como algo que se constituiu na relação com o mundo material e social, mundo este que só existe pela atividade humana. Subjetividade e objetividade se constituem uma à outra sem se confundirem (BOCK, 2004, p. 6)

(...) o subjetivo retém em si o objetivo que ele nega e que supera em direção de uma objetividade nova; e esta nova objetividade, na sua qualidade de objetivação, exterioriza a interioridade do projeto como subjetividade objetivada (SARTRE, 1984, p. 154)

A cada ação, reação e manifestação resultante, a trajetória de cada indivíduo vai marcando seu caminho e registrando a expressão de seus valores e significados, “cada perspectiva considerada, encontramos aí o homem total objetivando-se num determinado sujeito” (Maheirie, 1994, p. 122). É por meio destas relações que estabelece com o meio, que o indivíduo ‘aplica’ sua humanidade às relações com as coisas – o conjunto destas intervenções e aplicações de significados estaria na essência da formação da própria ideia de cultura, como posto por Sawaia (1996) e Melo (2004):

(...) a noção de identidade tem como estrutura a (...) perspectiva analítica que contém em si mesma a possibilidade de fugir tanto das metanarrativas quanto do relativismo absoluto, bem como a possibilidade de garantir o respeito à alteridade e, ao mesmo tempo, de proteger-se contra o estranho (SAWAIA, 1996, p. 83)

(...) é corpo-sujeito que vive sua história (...) expressa o mundo, os outros, a existência, seus amores, suas revoltas, seu desespero, sua esperança, de um modo particular e único. Compreender esse pensamento é penetrar em sua vida, em seu mundo, em seu estar nele corporificado. Para escutar esse Ser corporificado há que se imbuir e se impregnar de suas palavras e gestos (MELO, 2004, p. 58)

Small Data

O *big data* vai lidar com o grande, com o observável, com a análise de dados de máquinas e equipamentos. O *small data* é resultante de outro tipo de dado, envolve o monitoramento de atividades humanas, envolve intencionalidades e causalidades, trata da busca por compreensão e não por predição (FARAWAY & AUGUSTIN, 2017, p.2).

(...) são 'traços digitais', registros de nossas atividades que são armazenadas à medida que interagimos com o mundo que nos rodeia. Estes traços são produzidos passivamente quando utilizamos ferramentas e serviços que mantêm registros: cartões de crédito, recibos de supermercado, sites e outros streaming de serviços de conteúdo, navegadores em si, etc. Eles também podem ser intencionalmente produzido e rastreado por sensores 'wearables', incluindo aplicações de celulares" (HSIEH et al, 2018, p.1)

Nessa perspectiva, a lógica do *small data* se orienta para a estruturação de um conjunto de dados, na forma de aplicativo, como quer Hsieh et al., (2018):

(...) que opera em vários fluxos de dados pessoais, produz algum tipo de análise desses fluxos e apresenta o resultado para o usuário por meio de uma interface. Os dados pessoais podem incluir dados estáticos, por exemplo, o genoma ou a linhagem familiar do indivíduo. Nós nos concentramos particularmente em dados temporais, regulares ou episódicos, que devem ser recolhidos e analisados continuamente. A razão para esse foco é dupla: primeiro, essas fontes de dados ricas em informações serão mais transformadoras na criação de modelos de usuário detalhados com feedback para diversas aplicações e, segundo os dados temporais são os mais difíceis de gerenciar, uma vez que estão constantemente se acumulando. Naturalmente, nosso foco em dados temporais não elimina o valor de unir os dados do usuário com outros conjuntos de dados não temporais - por exemplo, resumindo a exposição nutricional usando recibos de mercearia temporal e bancos de dados nutricionais relativamente estáticos (HSIEH, 2018, p.3)

O *small data* visa a estratégias de acesso a informações e detalhes escondidos no dia-a-dia dos consumidores/usuários. Boa parte destas informações escondidas – e que passam despercebidas – são as verdadeiras responsáveis por nossas tomadas-de-decisão. Mais frequentemente do que se imagina, nossas escolhas não têm a razão como base, somos influenciados pelas emoções.

Os dados não são um fim em si, mas um meio para um fim. O fim é a compreensão aumentada, predição calibrada, etc. (...) Os dados às vezes são vistos como algo fixo que temos que lidar. Talvez seja melhor visualizá-lo como um recurso. Não pretendemos usar o maior número possível de recursos. Tentamos usar melhor os poucos recursos disponíveis, para obter as informações que precisamos. Temos visto o benefício de Big data, mas agora estamos também percebendo a extensão dos danos associados. O movimento ambiental moderno começou em reação aos excessos de extração de recursos. Defende uma abordagem que minimiza o uso de recur-

sos e reduz as externalidades negativas. Acreditamos que o mesmo abordagem deve ser tomado com dados: 'small is beautiful' (FARAWAY & AUGUSTIN, 2017, p.7 – livre tradução)

O conceito ganhou notoriedade a partir das pesquisas do consultor **Martin Lindstrom** que entrevistou 2.000 famílias em mais de 77 países, com o objetivo de conhecer - em profundidade - seus hábitos, lógicas de pensamento e as correlações que uma ação ou tomada-de-decisão tem com outros fenômenos – o *small data* se ocupa em identificar causas e relacionar motivos.

Em geral, nos eventos e sistemas com alto grau de complexidade, existem poucas fontes de informação disponíveis. Nesses casos, a forma de avançar para o entendimento dos fenômenos é a busca por indícios, detalhes e fragmentos de informação que possam contribuir para algum vislumbre de contexto. Assim, nessa perspectiva, o *small data* – na perspectiva de Lindstrom – e sua lógica de busca por ‘pistas escondidas’ mostra-se como uma importante ferramenta.

Para melhor perceber a dimensão do *small data* é importante observar as características do que se entende por *big data*. O *small data* se propõe a ocupar espaços de compreensão em que a subjetividade tem maior potencial de sucesso que a máquina. Assim, com base em Boyd e Crawford (2012); Dodge e Kitchin (2005); Marz e Warren (2012); Mayer-Schonberger e Kubler (2013) e Kitchin (2013), as características do sistema *big data* são:

- **volume** massivo, constituído de *terrabbytes*, *petabytes* ou *zetabytes* de dados;
- armazenamento em diferentes locais, podendo ser utilizado sempre que necessário;
- alta **velocidade**, sendo gerado em tempo real ou próximo;
- não existe uma padronização de formato e tamanho, resultando em diversificada **variedade**, podendo ter natureza estruturada e não estruturada;
- legitimidade / **veracidade** - fruto das dinâmicas humanas, são de fácil coleta, pois são coletados por interação nas redes sociais ou nos rastros de navegação pela internet;
- **ubiquidade**, pode estar presente em toda parte, muitas vezes com associação de tempo e espaço;
- exaustivo / **massivo** no âmbito, esforçando-se por captar populações ou sistemas inteiros ($n = \text{todos}$) dentro de dado domínio, como um Estado-nação ou uma plataforma, como usuários do Twitter;
- refinado em resolução, visando a ser o mais detalhado possível;
- natureza relacional, contendo campos comuns que permitam a junção de diferentes conjuntos de dados;
- flexível, assegurando os traços de extensibilidade (pode adicionar novos campos facilmente) e escalabilidade;
- adição de **valor** - o sistema de dados e o esforço de processamento só

terá relevância se agregar valor ao negócio.

A lógica central do *small data* é a busca por pistas, por detalhes. O processo trata da construção de um grande mapa de significados, valores, simbologias e necessidades, que caracterizam um determinado fazer ou uma determinada realidade. Como coloca Manoel de Barros ao definir o trabalho de um poeta, a lógica do *small data* se assemelha ao trabalho do arqueólogo, que busca montar quebra-cabeças que contem histórias.

(...) *small data* podem ser muito mais bem adaptados para responder a perguntas específicas de pesquisa e explorar em detalhes e em profundidade as formas variadas, contextuais, racionais e irracionais em que as pessoas interagem e fazem sentido do mundo, e como os processos funcionam. *Small data* podem se concentrar em casos específicos e contar histórias individuais, sutis e contextuais. Estudos de *small data*, portanto, procuram 'minerar o ouro' de trabalhar uma 'tecelagem de dados mais detalhada', enquanto os estudos de Big data procuram extrair 'pepitas através de mineração a céu aberto', 'escavando e peneirando' enormes faixas de terra.' (KITCHIN & TRACEY, p.5)

Observação Participante como Estratégia de Busca de Significado – Proximidade com o Conceito de *Small Data*

A observação participante visa a possibilitar uma inserção densa do pesquisador, nas práticas vivenciais de um estudo. Como coloca May (2001, p.177) o método se configura como “o processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver

um entendimento científico daquele grupo” (May, 2001, p.177).

Na observação participante, o contato do observador é direto e contínuo, ou seja, as relações estabelecidas com os indivíduos e seu campo contextual fazem parte do próprio resultado.

Apesar da necessidade de se estabelecer um afastamento técnico - representado pela própria pesquisa, é permitido e previsto que o sujeito se integre, com o objeto de estudo. Para que a condução tenha valor científico relevante, é necessário que a análise e avaliação da dinâmica entre os entes - sujeito observador, pesquisador e observado - seja, periodicamente, revisada.

A observação enquanto técnica exige treino disciplinado, preparação cuidada e conjuga alguns atributos indispensáveis ao observador investigador, tais como atenção, sensibilidade e paciência. Tem por referência o(s) objetivo(s), favorecendo uma abordagem indutiva, com natural redução de “pré-concepções”. A possibilidade de vir a clarificar aspetos observados e anotados em posterior entrevista e em observações mais focalizadas, constitui um ganho excepcional face a outras técnicas de investigação. (CORREIA, 2009, p.35)

Será adequada para estudos exploratórios, descritivos, etnográficos e investigações que visem à revisão de teorias interpretativas.

Malinowski (1978) buscou sistematizar as regras metodológicas para as pesquisas antropológicas, numa perspectiva de assegurar que o pesquisador tivesse um processo de imersão no quotidiano de um contexto, mas, com uma intenção de neutralidade. Este fazer que envolve as perspectivas do antropó-

logo e da história, torna-se um processo fundamental para o desenvolvimento de distintas perspectivas, quando se busca qualidade, densidade e ponto-de-vista. Neste processo o observador consegue atribuir significados às vivências, com a perspectiva de *'insiders'* (SPRADLEY, 1980).

A antropologia tem muito a oferecer ao historiador: uma abordagem (ganhar a entrada em outra cultura a partir de um rito, texto ou ato, aparentemente incompreensível ou opaco); um programa (“tentar ver as coisas a partir do ponto de vista do nativo, entender o que ele quer dizer e buscar dimensões sociais do significado”; e um conceito de cultura como “mundo simbólico” no qual símbolos compartilhados servem ao pensamento e à ação, moldam classificação e julgamento, e fornecem avisos e acusações. Entender uma cultura, então, é acima de tudo redescobrir as significações investidas nas formas simbólicas das quais a cultura se utiliza (CHARTIER, 1992, p.7)

Segundo Spradley (1980) algumas características distinguem o observador participante do sujeito observador:

- O duplo propósito – o observador participante vai para o campo com os propósitos de investigar suas demandas prévias e observar/registrar as evidências encontradas;
- Atenção explícita – o observador participante procura explicar tudo aquilo que o 'homem comum', por fazer parte de sua rotina costumeira, rejeita ou não presta a devida atenção;
- Lente de ângulo aberto – o observador participante, busca desenvolver um alto senso de consciência, bem como uma aproximação àquela dinâmica social, com uma 'lente aberta', podendo perceber um espectro

mais abrangente da informação;

- A experiência de *insider* - o observador participante experimenta ser *insider* e *outsider*, é espectador e ator daquela determinada situação de campo;
- Introspeção – o observador participante, deve fazer alguma introspeção. A percepção subjetiva é um instrumento que todos os indivíduos utilizam para compreender novas situações, ganhar competências e/ou seguir as regras culturais;
- Anotações – o observador participante vai colher, ao mesmo tempo, dados objetivos e subjetivos. Este registro deve ser feito, parte, imediatamente e parte mais tarde, quando se deixar a situação social - o papel desempenhado pelo observador participante vai variar de campo para campo - numa permanente dupla jornada, de participação interna e observação/registo externo, registrando o que se vê e o que se experimenta.

Referências

ADORNO, T. Educação e emancipação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BOCK, A. M. B. (2004). A perspectiva histórica da subjetividade: uma exigência para a psicologia atual. *Psicologia America. Latina* (online). fev. 2004, no.1. Disponível em:

<http://pepsic.bvspsi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2004000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em: 27/07/2012.

BOYD, D.; CRAWFORDd, K. (2012) Critical questions for big data. *Information, Communication and Society* 15(5): 662-679, 2012.

CARIDADE, A. A Construção cultural da sexualidade. In: RIBEIRO, M. (Org.). O prazer e o pensar: orientação sexual para educadores e profissionais de saúde. São Paulo: Editora Gente/CORES, 1999.

CHARTIER, R. Leituras e leitores na França do Antigo Regime. São Paulo, EdUNESP, 2003.

CORREIA, M. A Observação Participante enquanto técnica de investigação. *Pensar Enfermagem*, 13(2), 30-36, 1999.

DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997 (1967).

DODGE, M.; KITCHIN, R. Codes of life: Identification codes and the machine readable world. *Environment and Planning D: Society and Space*. 23(6): 851–881, 2005.

FARAWAY, J.; AUGUSTIN, N. When small data beats big data. Department of Mathematical Sciences, University of Bath November, 2017. Disponível em: <https://people.bath.ac.uk/jjf23/papers/smallvbig.pdf>.

FEATHERSTONE, M. *Cultura de Consumo e Pós-modernismo*. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

GHIRALDELLI JÚNIOR, P. *O que é filosofia da educação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

GONZALEZ REY, F. (2001). A pesquisa e o tema da subjetividade em educação. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/24/te.htm>. Acessado em: 27/07/2012.

HSIEH, C.; ALQUADDOOMI, F.; OKEKE, F.; POLLACK, J.; GUNASEKARA, L.; ESTRIN, D. *Small Data: Applications and Architecture*. Working Paper. UCLA/CORNELL. Disponível em: https://destrin.smalldata.io/papers/small_data_applications_alldata_2018.pdf.

KITCHIN, R. *Big data and human geography: Opportunities, challenges and risks*. *Dialogues in Human Geography*, 2013.

KITCHIN, R.; TRACEY, L. *Small data, data infrastructures and big data*. *The Programmable City Working Paper 1*. NIRSA, National University of Ireland Maynooth, County Kildare, Ireland, 2014. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/1577/b1171f1fbef5a9edb493b3d6ae2f4354ba89.pdf>.

LINDSTROM, M. *Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*. London:St. Martin's Press, 2016.

LIPOVETSKY, G. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. SP: Companhia das Letras, 2007.

MAHEIRIE, K. *Agenor no mundo: um estudo psicossocial da identidade*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1994.

MALINOWSKI, B. *Argonautas do pacífico ocidental*. (2nd ed.). São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARZ, N.; WARREN, J. *Big Data: Principles and Best Practices of Scalable Real time Data Systems*. MEAP edition. Manning, 2012.

MAY, T. *Pesquisa social. Questões, métodos e processos*. 2001. Porto Alegre, Artemed, 2001.

MAYER-SCHONBERGER, V.; CUKIER, K. *Big Data: A Revolution that will Change How We Live, Work and Think*. John Murray, London, 2013.

MELO, S. *Corpos no espelho: a percepção da corporeidade em professoras*. Campinas: Mercado das Letras, 2004.

SARTRE, J. *Questão de Método*. In: *Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

SAWAIA, B. A temporalidade do “agora cotidiano” na análise da identidade territorial. *Revista Margem*. n.5, p.81-95, dez, 1996.

SPRADLEY, J. *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart & Winston, INC, 1980.

TRAVERSINI, C.; BELLO, S. O Numerável, o Mensurável e o Auditável: estatística como tecnologia para governar. *Educação & Realidade*. V.34, n.2, p. 135-152, maio/ago, 2009.

Capítulo 10

A Subjetividade e Entrevistas com Especialistas¹⁴

Nas estratégias de pesquisas que envolvem universos complexos, cada vez mais são utilizadas técnicas de coleta de narrativas de especialistas. O objetivo desta forma de coleta de informações, busca o esclarecimento ou – no caso dos contextos hiper complexos – indícios de entendimento de nuances acerca de um contexto.

Natanson (1974) observa esta temática como um campo ou forma específica de interpretar o mundo. Assim, para ele, cada ator especialista desenvolve

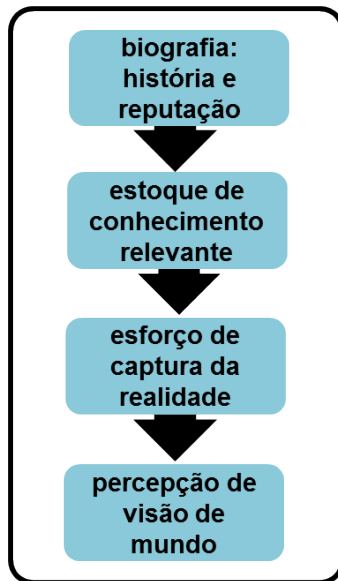
¹⁴ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Subjetividade e Entrevistas com Especialistas. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.31, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_31_subjetividade_entrevistas_especialistas_2019.

uma perspectiva com base em seu histórico de interesses, em sua trajetória de vivências e em seu estoque de conhecimento.

Essa visão de um determinado ator especialista não poderia, nunca, ser estabelecida por bom senso ou por uma visão com validade universal. Este processo configura, portanto, a exploração do senso individual, do sentido subjetivo de sua biografia – reputação na área, experiência acumulada, visão única, com base em vivência particular. Schutz (1974) trabalha sobre o conceito de um tipo de conhecimento específico que cada ator pode ter. Este conhecimento tácito, específico de um ator especialista, com muita e expressiva experiência em determinado campo, conforma uma visão – e interpretação – de uma perspectiva de mundo particular.

A 'fenomenologia da atitude natural' de Schutz (1974, p.15) vai tratar dessa ideia de entendimento de contextos a partir da soma de subjetividades, da soma de 'biografias', da soma de conjuntos de experiências. Nesta 'fenomenologia social', as atitudes e intenções de cada sujeito, são observadas num espectro, de tal forma amplo, que inclui o entorno do indivíduo, sua consciência, sua visão de mundo, seus valores e significados. É este conjunto que acaba por (con)formar a biografia daquele indivíduo. Na escolha de determinado ator especialista como fonte de pesquisa, é precisamente, este histórico biográfico que importa e traz relevância. A fonte, neste caso, representa um 'estoque de conhecimento' específico, particular, único e fundamental.

Este conjunto de características biográficas, deve, portanto, ser uma das fontes principais da etapa de organização e categorização dos dados.



Figura; Esquema de condução de entrevista com especialista
Fonte: Do autor

As Entrevistas

A entrevista com especialista, como as demais formas de pesquisa qualitativa, tem o objetivo de compreender fenômenos, suas razões, motivações e significados. Isto se dará por meio de intensa e planejada observação sobre uma determinada percepção do fenômeno, ou seja, por meio de um viés subjetivo e socialmente construído.

Nas pesquisas qualitativas, o pesquisador insere-se, faz parte, mais ou menos imersiva, do fenômeno observado. No caso específico das entrevistas com especialistas, o pesquisador é que deve determinar as formas de abordagem – no momento de coletar as percepções fenomênicas e ou expressões narrativas – com maior ou menor afastamento.

O ator especialista é, então, aquele indivíduo que detém um status relacional ou funcional. Para Meuser e Nagel (1991) estes atores especialistas são aqueles que de alguma forma são responsáveis pela concepção, implementação e/ou controle sobre determinado campo, são aqueles que, por suas trajetórias, possuem acesso antecipado ou privilegiado a informações sobre setores, atividades, locais, contextos, grupos, conselhos administrativos e tomadas de decisão.

É fundamental o registro padronizado, com a caracterização dos entrevistados / especialistas. Estes devem estar identificados com números ou letras e, deve-se estruturar uma tabela contendo: a) o cargo ou atividade que o caracteriza como especialista; b) a empresa, instituição ou local onde atua; c) o tempo ou experiência acumulada.

Em Campo

A seguir listamos, com base em Meuser e Nagel (1991), um conjunto de situações críticas acerca dos processos de entrevistas com especialistas, que valem cuidados e preparação:

- a) o especialista bloqueia a entrevista: esta situação pode ocorrer quando o entrevistado não é um especialista no tema, por exemplo, por não mais encontrar-se exercendo a função ou, ainda, quando o mesmo se recusa a discutir o tema em um contexto formal e diante de um gravador;
- b) o especialista envolve o pesquisador na entrevista e faz dele também um especialista: esta postura possui um caráter pejorativo, ou seja, o entrevistado deixa transparecer que o tema da pesquisa não é de seu interesse e utiliza o pretexto da entrevista para falar de outros assuntos ou problemas que estão ocorrendo no âmbito de sua gestão;
- c) o especialista muda de papel: trata-se de uma posição em que o entrevistado, em alguns momentos, emite opiniões como especialista e, em outros, como pessoa privada. O pesquisador não tem como interferir nessa dinâmica; sugere-se não levar em consideração essas partes da entrevista no momento da análise;
- d) o especialista inverte os papéis e passa a fazer perguntas ao pesquisador: tal situação pode ocorrer em casos em que o especialista passa a questionar o pesquisador sobre os objetivos de sua pesquisa, sobre o departamento/universidade à qual está vinculado etc.;
- e) o especialista está mais interessado em uma espécie de troca de ideias com o entrevistador: são casos em que o especialista parte do princípio de que existe uma reciprocidade de perspectivas entre ambos e o pesquisador é transformado em coespecialista. Nesses casos, os autores sugerem uma abertura do discurso, ou seja, uma condução menos estruturada da entrevista, que permita um direcionamento e detalhamento dos

objetivos da pesquisa e sua relação com o contexto em que se encontra o especialista;

f) o especialista transforma a entrevista em uma espécie de “retórica”: ocorre em situações nas quais o entrevistado discorre sobre o conhecimento que possui sobre determinado assunto em forma de discurso ou palestra. (MEUSER & NAGEL, 1991 apud WELLER & ZARDO, 2013, p.136)

Como apontam Bardin (2000) e Queiroz (1983) o momento da transcrição é um dos mais críticos e proveitosos, Apesar do desgaste físico, é nesse momento que se vislumbram os detalhes daquele contexto estudado e, de forma natural, ocorrem as elaborações prévias de análises e conceitos.

As entrevistas podem e devem ser editadas. Exceto quando se pretende fazer análise de discurso, frases excessivamente coloquiais, interjeições, repetições, falas incompletas, vícios de linguagem, cacofonias, erros gramaticais, etc. devem ser corrigidos na transcrição editada. É importante, porém, manter uma versão original e uma versão editada de todas as transcrições (...) (DUARTE, 2004, p. 22)

Esta etapa do trabalho deve, também, ser acompanhada das associações e interações oferecidas pelo caderno de campo – as anotações, contextualizações e registros coletados durante os processos de interação. O resultado final, em muitos casos, pode ir bem além da narrativa transcrita.

(...) os dados que podem ser analisados, tendo como procedimento de coleta uma entrevista, são inúmeros e o produto verbal transcrito é um dos possíveis recortes desses dados. Dessa forma, temos optado, atualmente, por utilizar as expressões informações advindas da entrevista, dados advindos da entrevista, verbalizações advindas das entrevistas, ao invés da expressão a entrevista foi transcrita e analisada, pois, como apontamos, muitas podem ser as informações transcritas, de natureza verbal ou não-

verbal, e muitos podem ser os dados a serem analisados (MANZINI, 2006, p. 371)

Observando Narrativas

O estudo das narrativas apoia-se na lógica humana da contação de histórias, em nossa tradição de transmissão oral de fatos e conceitos. O estudo narrativo tem como cerne a construção ontológica, o mapeamento dos distintos elementos semânticos envolvidos numa narração.

Embutida numa narrativa expressa está um conjunto de elementos culturais e históricos que moldaram aquele indivíduo. Uma expressão narrativa tem essa potência de trazer à luz, uma trajetória única.

(...) acontecimento ou uma situação vivida pelo entrevistado não pode ser transmitido a outrem sem que seja narrado. Isso significa que ele se constitui (no sentido de tornar-se algo) no momento mesmo da entrevista. Ao contar suas experiências, o entrevistado transforma aquilo que foi vivenciado em linguagem, selecionando e organizando os acontecimentos de acordo com determinado sentido. Esse trabalho da linguagem em cristalizar imagens que remetem a, e que significam novamente, a experiência é comum a todas as narrativas (...). Mas talvez não tenhamos dado ainda a devida atenção para esse trabalho da linguagem nas chamadas “fontes orais (ALBERTI, 2003, p.1)

Nessa perspectiva, como quer Geertz (1989) uma narração só se faz possível a partir da existência prévia de um estoque de experiências e vivências – frutos de sequenciadas interações culturais, históricas, simbólicas e sociais das

peças. Assim, cada „lente“ subjetiva é, na prática, a resultante de somas intersubjetivas.

Com base em Motta (2013, p.140-143), estruturamos três macro planos para a análise de narrativas. O objetivo é estabelecer uma lógica de apropriação da narrativa com uma ‘lente’ que busca identificar uma determinada composição, para depois decompor e recompor o todo: assim, temos uma primeira etapa onde se observa e investiga a história (plano da estória: sequências, argumentos, significados e unidade; uma segunda etapa, onde se observa e identifica no texto (plano da expressão) a forma da linguagem, suas relações semânticas e simbólicas; e uma terceira etapa onde se busca observar e relacionar os planos anteriores com as questões histórico-sociais (plano da meta-narrativa) e suas interpretações.

Nessa sequência é fundamental a atenção aos marcos causais, às cadeias de episódios críticos, situações essenciais, elementos simbólicos e registros fenomênicos, durante a narrativa, com o objetivo de construir um grande mapa cognitivo / conceitual. Para este acompanhamento o caderno de campo é ferramenta essencial.



Figura: Estrutura conceitual de condução de entrevista com especialista.
Fonte: Do autor.

Conteúdo

Complementando o texto acima, com base em Kronberger (2013, 426-439), a análise de conteúdo, para a construção de um corpus relevante (Bauer, 2013), pode ser estruturada com a canalização para 4 grandes perspectivas: aspecto positivo; aspecto neutro; aspecto negativo e aspecto ambivalente.

Outra forma de estruturar o conteúdo é por meio de classes semânticas, ou seja, promover associações por semelhança; contexto, metáfora; simbologia; e viés. Para KELLE (2013, 396-412) e GILL (2013, 253-267) o trabalho de estruturação deve obedecer à sequência de algumas macro etapas:

- Registro;
- Transcrição;
- Codificação – hierarquia, sobreposição, sequência, proximidade, ...;
- Análise da transcrição; e
- Categorização.

Outra abordagem se dá na perspectiva semiológica. Para dar corpo à esta análise, Penn (2013, 319-341) indica um tipo de construção que se caracteriza como a seguir:

denotação	sintagma	conotação	conhecimento
O que é...	O que sugere de forma	O que representa ou simboliza	As referências culturais genéri-

	equivalente		cas
--	-------------	--	-----

A ideia de estruturação de conteúdo de Liakopoulos (2013, 218-239) a seguir, busca reproduzir a lógica cognitiva contida na narrativa original, organizando a visão sequenciada do argumento:

1) dados	2) desenvolvi- mento	3) justificativa	4) conclusão
início da narra- tiva	garantia, suporte	apoio, exemplo	proposição

O pesquisador, nas entrevistas, sejam programadas ou episódicas, deve ter o apoio do caderno de campo para os complementos relacionados a definições subjetivas, expressões, narrativas situacionais e registros gerais. Além do conteúdo, naturalmente, a questão mais crítica é a identificação do entrevistado, para tanto, como apontam Schutze (1992) e Flick (2013), uma série de características e justificativas devem ser coletadas e organizadas: data; lugar; duração; entrevistado; entrevistador; identificação (gênero, idade, empresas, cargo, profissão, relevância, entre outros).

Referências

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos.
- BAUER, M.; GASKELL, C. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. RJ: Vozes, 2013.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisa qualitativas. Curitiba, Educar, n. 24, p 213-225, 2004.
- FLICK, U. Entrevista episódica. In: Bauer & Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. RJ: Vozes, 2013.
- GEERTZ, C. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989. MOTTA, L. Análise crítica da narrativa. Brasília: Editora da UnB, 2013.
- ALBERTI, V. Narrativas na história oral. Anais do Simpósio Nacional de História João Pessoa: ANPUH-PB, 2002.
- MOREIRA, M. O Método fenomenológico na pesquisa. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2002.
- GILL, R. Análise do discurso. In: Bauer & Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. RJ: Vozes, 2013.
- JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. Entrevista narrativa. In: Bauer & Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. RJ: Vozes, 2013.
- KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: Bauer & Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. RJ: Vozes, 2013.
- KRONBERGER, N. ; WAGNER, N. Palavras-chave em contexto: análise estratégica de textos. In: Bauer & Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. RJ: Vozes, 2013.
- LIAKOPOULOS, M. Análise argumentativa. In: Bauer & Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. RJ: Vozes, 2013.
- MANZINI, E. J. Considerações sobre a entrevista para a pesquisa social em educação especial: um estudo sobre análise de dados. In: JESUS, D. M.; BAPTISTA, C. R.; VICTOR, S. L. Pesquisa e educação especial: mapeando produções. Vitória: UFES, 2006, p. 361-386.
- MEUSER, M.; NAGEL, U. ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: GARZ, D.; KRAIMER, K. Qualitative-empirische sozialforschung. Konzepte, methoden, analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1991.
- NATANSON, M. Introducción. In: SCHUTZ, Alfred. El problema de la realidad social. Buenos Aires: Amorrortu, 1974. p. 11-32.

PENN, G. Análise semântica de imagens paradas. In: Bauer & Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. RJ: Vozes, 2013.

QUEIROZ, M.I.P. Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva. 2.ed. São Paulo. CERVE/FFLCH/USP, 1983.

SCHUTZ, A. El problema de la realidad social 2ª reimp. Buenos Aires: Amorrortu, 2008.

SCHUTZ, A. El sentido común y la interpretación científica de la acción humana. In: El problema de la realidad social. Buenos Aires: Amorrortu, 1974.

SCHUTZ, A. Estudios sobre teoría social. Escrito II. Buenos Aires: Amorrortu, 2003. SCHUTZ, A. Fenomenologia e relações sociais. Rio de Janeiro: Zahar, 1979 SCHUTZ, A.; LUCKMANN, T. Las estructuras del mundo de la vida. 2ª reimp. Buenos Aires: Amorrortu, 2009.

SCHUTZE, F. "Pressure and guilt". International Sociology, 7, p.167-208, 1992. WELLER, W.;

ZARDO, S. Entrevista narrativa com especialistas: aportes metodológicos e exemplificação. Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 22, n. 40, p. 131-143, jul./dez. 2013.

Capítulo 11

Subjetividade e Poder¹⁵

O indivíduo, que ganha o 'direito' de exercer sua subjetividade, não está livre, no entanto, para manifestar e exercer esta liberdade na vida em sociedade, seguindo seus interesses e vontades. A pressão moderna (e ainda pós-moderna) para 'domesticar' ações e comportamentos – cria, assim, uma situação de dubiedade: se por um lado o indivíduo se vê excitado e deslumbrado para manifestar sua individualidade, por outro, o sistema social, busca direcioná-lo para normas. Se não aquelas anteriores - modernas - as contemporâneas, manifestadas nas redes sociais e na geração de culturas e comportamentos.

¹⁵ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Subjetividade e Poder. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.35, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_35_subjetividade_poder_2020.

(...) Podemos concordar em que formamos as pessoas para a sua individualidade e ao mesmo tempo para sua função na sociedade? (...) No mundo em que nós vivemos esses dois objetivos não podem ser reunidos. A ideia de uma espécie de harmonia (...) entre o que funciona socialmente e o homem formado em si mesmo, tornou-se irrealizável (ADORNO, 2000, p. 154)

Na sociedade do espetáculo, de Debord (2007), o sujeito passa a seduzir e ser seduzido – ou seja, passa a preencher este espaço emocional – não tendo apenas como 'motor' suas relações afetivas, mas, também se 'movimenta' com base em suas relações de consumo.

(...) O espetáculo promove o consumo de imagem, de sexo e de “coisas felizes”. Esse consumo tem funcionado como substituição a ansiolíticos, conversas, trocas íntimas, leituras interessantes, contatos com a natureza, escuta de boa música, aos prazeres legítimos da vida ou até mesmo aos prazeres orgásticos(...) a sexualidade é destituída de libido e veiculada na mídia não como proposta feliz, mas como marketing para seduzir o mercado, para vender qualquer bugiganga, para erotizar qualquer produto. “Esvaziada a sexualidade de seu objeto relacional, o outro já não conta como sujeito, resta tornar-se objeto” (CARIDADE, 1999, p. 18-19)

A cultura do consumo, estabelecida, trabalha a ideia do indivíduo tanto como objeto, quanto como objetivo, tanto uma ideia de ator econômico quanto do uma ideia de ator social. O indivíduo se vê, nesse sentido, representado por sua atuação/atividade no meio da produção e do consumo, onde distintos significados associados a produtos e marcas vão se combinar para conformá-lo.

Conduzir, regular e normalizar uma população não requer unicamente a extração de saberes sobre ela – como o vem fazendo a antropologia, a psicologia social, a demografia, entre outros. Além disso, há necessidade de se produzirem registros sobre essa população, para propor, para acompanhar e para avaliar intervenções, quantificando os seus aspectos mais característicos e de interesse, formulando saberes para depois disponibilizá-los aos governos e às sociedades" (TRAVERSINI & BELLO, 2009, p.137)

A subjetividade manifesta-se na interação com o mundo, com o meio, com as coisas, pessoas e instituições. A consciência dessa estrutura, por parte do indivíduo, vai implicar a caracterização e conformação de sua identidade e será exercida nas dimensões social e individual:

(...) a subjetividade pode ser descrita por meio de 'formas da consciência': o eu, a pessoa, o cidadão e o sujeito epistemológico. O eu é a identidade, formada das vivências psíquicas; é a forma de conhecimento singular (...) A pessoa é a consciência moral (...) O cidadão é a consciência política (...) O sujeito epistemológico é a consciência intelectual (...) (GHIRALDELLI JÚNIOR, 2000, p. 24)

"(...) O fenômeno psicológico deve ser entendido como construção no nível individual do mundo simbólico que é social. O fenômeno deve ser visto como subjetividade, concebida como algo que se constituiu na relação com o mundo material e social, mundo este que só existe pela atividade humana. Subjetividade e objetividade se constituem uma à outra sem se confundirem" (BOCK, 2004, p.6)

A subjetividade representa um macro-conceito orientado à compreensão da psique como sistema complexo, que de forma simultânea se apresenta como processo e como organização. O macro-conceito representa realidades que aparecem de múltiplas formas, que em suas próprias dinâmicas modificam sua auto-organização, o que conduz de forma permanente a uma tensão entre os processos gerados pelo sistema e suas formas de auto-

organização, as quais estão comprometidas de forma permanente com todos os processos do sistema. A subjetividade coloca a definição da psique num nível histórico-cultural, no qual as funções psíquicas são entendidas como processos permanentes de significação e sentidos. O tema da subjetividade nos conduz a colocar o indivíduo e a sociedade numa relação indivisível, em que ambos aparecem como momentos da subjetividade social e da subjetividade individual (GONZALEZ REY, 2001, p.1)

(...) o subjetivo retém em si o objetivo que ele nega e que supera em direção de uma objetividade nova; e esta nova objetividade, na sua qualidade de objetivação, exterioriza a interioridade do projeto como subjetividade objetivada(...) (SARTRE, 1984, p.154)

A cada ação, reação e manifestação resultante, a trajetória de cada indivíduo vai marcando seu caminho e registrando a expressão de seus valores e significados, “cada perspectiva considerada, encontramos aí o homem total objetivando-se num determinado sujeito” (Maheirie, 1994, p.122). É por meio destas relações que estabelece com o meio que o indivíduo 'aplica' sua humanidade às relações com as coisas - o conjunto destas intervenções e aplicações de significados estariam na essência da formação da própria ideia de cultura.

(...) a noção de identidade tem como estrutura a (...) perspectiva analítica que contém em si mesma a possibilidade de fugir tanto das metanarrativas quanto do relativismo absoluto, bem como a possibilidade de garantir o respeito à alteridade e, ao mesmo tempo, de proteger-se contra o estranho (SAWAIA, 1996, p. 83)

Foucault (1977) aponta as formas de disciplinar o sujeito, na perspectiva de dar suporte aos arranjos sociais. As disciplinas, a organização em segmentos,

casas, lugares e filas, são parte essencial dos arranjos sociais complexos. Para o autor, estas estruturas, tanto quanto os espaços arquitetônicos das cidades, retratam aspectos relacionais, funcionais, emocionais e hierárquicos, portanto, culturais. Arranjos, esses, que acabam por excluir, fixar, atrair ou repelir sujeitos. Arranjos que determinam as regras, as formas de ação e reação, de exposição e reclusão, de clausura e circulação. Determinam a ocupação de lugares, caracterizam as reivindicações de pertencimento e indicam os tipos de valores que os sustentam. Esta forma de organização, acaba por garantir o funcionamento da sociedade, ao passo que garante a 'obediência dos indivíduos', que, de forma 'disciplinada', são afastados do senso de confusão das cidades e são conduzidos ao que seria a 'sociedade organizada'. (Foucault, 1977, p.135)

É um mecanismo de poder que permite extrair dos corpos tempo e trabalho, mais do que bens e riqueza. É um tipo de poder que se exerce continuamente por vigilância e não de forma descontínua por sistemas de tributos e de obrigações crônicas. (FOUCAULT, 1999a, p.42)

As sociedades disciplinadas, então, passam a ser ordenadoras de sujeitos 'dóceis', buscando assegurar a produção ordenada, para que a engrenagem funcione de modo fluido e contínuo. Assim, associa o crescimento econômico do país, a submissão a esse tipo de força invisível, que exerceria, sobre todos nós, o poder de localizar e determinar os papéis que cabem a cada um, sejam

nas dimensões sociais, políticas, econômicas, industriais, etc. (Foucault,1977, p.191).

Assim, a vigilância hierárquica, resultante e decorrente desse processo, que se dá nas inter-relações entre indivíduos e instituições, acaba por permitir a existência de um determinado tipo de poder autopoietico – no qual um sistema moral imposto , indica o que seria ou não normal, o que seria ou não correto, o que seria ou não factível (Foucault, 1999b, p.88).

Referências

- ADORNO, T. Educação e emancipação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- BOCK, A. M. B. (2004). A perspectiva histórica da subjetividade: uma exigência para a psicologia atual. *Psicologia America. Latina* (online). fev. 2004, no.1.
- CARIDADE, A. A Construção cultural da sexualidade. In: RIBEIRO, M. (Org.). O prazer e o pensar: orientação sexual para educadores e profissionais de saúde. São Paulo: Editora Gente/CORES, 1999.
- DEBORD, G. A sociedade do espetáculo. RJ: Contraponto, 2007.
- FEATHERSTONE, M. Cultura de Consumo e Pós-modernismo. São Paulo: Studio Nobel, 1995.
- FOUCAULT, M. Vigiar e punir. Petrópolis: Vozes, 1977.
- FOUCAULT, M. Em defesa da sociedade. São Paulo: Martins Fontes, 1999a.
- FOUCAULT, M. A verdade e as formas jurídicas. Rio de Janeiro: Nau, 1999b.
- GHIRALDELLI JÚNIOR, P. O que é filosofia da educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- GONZALEZ REY, F. A pesquisa e o tema da subjetividade em educação. 2001.
- MAHEIRIE, K. Agenor no mundo: um estudo psicossocial da identidade. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1994.
- MELO, S. Corpos no espelho: a percepção da corporeidade em professoras. Campinas: Mercado das Letras, 2004.
- SARTRE, J. Questão de Método. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- SAWAIA, B. A temporalidade do “agora cotidiano” na análise da identidade territorial. *Revista Margem*. n.5, p.81-95, dez, 1996.

TRAVERSINI, C.; BELLO, S. O Numerável, o Mensurável e o Auditável: estatística como tecnologia para governar. Educação & Realidade. V.34, n.2, p. 135-152, maio/ago, 2009.

Capítulo 12

Sujeito, Estresse, Empatia e Engajamento¹⁶

Introdução

A American Psychological Association¹⁷ aponta que a pesquisa *Stress in America*, desde 2007, analisa como o estresse afeta a saúde e o bem-estar dos adultos norte-americanos. Constata que dinheiro e trabalho são as duas principais fontes de estresse, sendo seguidas pelas responsabilidades familiares, preocupações de saúde pessoal e a economia.

¹⁶ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *Sujeito, Estresse, Empatia e Engajamento*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.39, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_39_sujeito_estresse_empatia_engajamento_2020.

¹⁷ APA. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress>.

Em conferência¹⁸ proferida em abril de 2016, Francisco Becerra, diretor assistente da OPAS/OMS em Washington – Organização Pan-Americana de Saúde/Organização Mundial de Saúde (OPAS¹⁹/OMS), fez afirmações alarmantes sobre o estresse no atual contexto:

(...) o mundo do trabalho atual – dados os desafios do progresso industrial, globalização, desenvolvimento tecnológico e comunicação virtual – nos impõe condições que excedem os limites de nossas habilidades e capacidades. O resultado é o estresse no ambiente de trabalho, que pode causar disfunções físicas, psicológicas e até sociais que prejudicam nossa saúde, minam nossa produtividade e podem afetar até nossas famílias e círculos sociais (OPAS/OMS, 2016)

Na mesma Conferência, Julietta Rodriguez, sua colega da área de saúde do trabalho, complementou

(...) todos esses problemas são associados à falta de motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho, também às faltas e rotatividade de funcionários e aposentadoria antecipada – tudo isso pode levar à diminuição da produtividade, competitividade e arruinar a reputação das organizações (OPAS/OMS, 2016)

Dados estes sinais de alerta, a Organização Internacional do Trabalho – OIT e a OMS traçaram diretrizes e recomendações para tentar minimizar tais problemas. As ações envolvem a promoção do empoderamento do trabalhador, buscando aumentar sua participação e satisfação, a adoção do conceito da

¹⁸ https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5087:estresse-no-ambiente-de-trabalho-cobra-preco-alto-de-individuos-empregadores-e-sociedade&Itemid=839.

¹⁹ <https://www.paho.org>.

OIT de ‘trabalho decente’ (relacionado ao Objetivo de desenvolvimento Sustentável – ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) – emprego justo, respeito pelos direitos humanos, regras laborais, proteção ao meio ambiente, transparência e diálogo social. A OIT, ainda, recomenda que sejam incluídas nas listas de doenças ocupacionais dos países, o estresse e os transtornos mentais – buscando, dessa forma, assegurar a identificação, o registro e o futuro tratamento. No mesmo sentido, a OPAS/OMS também emitiu recomendações que visam à prevenção de problemas de saúde mental – *Protecting workers’ health*²⁰ – relatório que promove políticas para minimizar esses problemas.

Fight or Flight

O estresse é o fenômeno resultante de uma reação do organismo quando este se depara e tem que lidar com situações que fogem do conforto do normal e passam a exigir um grande esforço físico e emocional para serem superadas. O fenômeno se desenvolve em 3 fases²¹:

Fase 1) Alerta

Esta fase é onde interagimos ou nos deparamos com o evento estressor. Aqui nosso sistema acusa a estranheza, prepara-se para providenciar alguma ação

²⁰ www.who.int/occupational_health/publications/Protecting_Workers_Health_Series_No_11/en/.

²¹ *The American Institute of Stress*. <https://www.stress.org/daily-life/>.

reativa, produzindo adrenalina e mobilizando o sistema para uma situação de emergência, onde, talvez, seja necessário o uso intenso de vigor e energia.

Nessa fase como ocorre com qualquer animal, o corpo se prepara para uma situação extrema, para uma situação de **luta ou fuga** (a expressão, descrita pelo fisiologista Walter Bradford Cannon, em 1927, é originária do inglês *fight or flight*). Este estado representa uma resposta do nosso sistema nervoso autônomo a situações extremas de ameaça ou adversidade. O corpo mobiliza-se fazendo que o animal busque se defender, seja permanecendo e lutando, seja fugindo. Aqui é comum sentir tensão muscular, azia, ansiedade e inquietação (além de dificuldade em dormir devido à adrenalina, vontade de ter sexo alta devido à energia focada, facilidade para atravessar a noite sem dormir, coração disparado, sudorese, respiração mais ofegante do que o normal, euforia e irritabilidade devido à tensão física e mental experimentada). No caso do desaparecimento do evento estressor, o indivíduo sai do processo de estresse, sem maiores sequelas.

Fase 2) Resistência / Adaptação

Mesmo com a reação automática do nosso sistema, racionalmente tentamos saídas menos drásticas para a tal situação – o indivíduo tenta resistir ao estresse, buscando alternativas. Aqui, com a intensidade do esforço, é comum surgirem dois sintomas importantes: *gaps* com a memória e fadiga. No caso

do desaparecimento do evento estressor, o indivíduo sai do processo de estresse, no entanto, deixa sequelas. O sistema que foi mobilizado, demora a se recuperar totalmente, prolongando alguns dos sintomas relatados.

Fase 3) Exaustão

Nosso corpo mobilizou-se para termos que lidar com uma situação extrema e nossa mente buscou, com intensidade, encontrar caminhos para resistir ou se adaptar à situação de 'luta ou fuga'. No caso desses esforços não serem bem sucedidos, nosso sistema metabólico começa a entrar em colapso gradual. Aqui é comum surgirem cansaço mental, dificuldade de concentração, perda de memória imediata, apatia ou indiferença emocional, impotência sexual ou perda da vontade de ter sexo, tumores, queda de cabelo, gastrite ou úlcera, perda ou ganho de peso, desânimo, apatia ou questionamento frente à vida, ansiedade, crises de pânico, pressão alta e queda na qualidade de vida em geral.

Quando os processos de estresse se repetem de forma frequente, nosso sistema não consegue mais se equilibrar e começa a ocorrer uma soma de sequelas. O indivíduo passa a dormir pouco, acorda muito cedo, não aproveita a noite de sono, perde a libido, não consegue mais trabalhar normalmente, pouco produz, não consegue se concentrar, não consegue decidir, perde o interesse no trabalho, fica apático, não socializa e perde o senso de humor.

Podem surgir doenças graves, como depressão, pressão alta, diabetes, enfarte, etc.

Em 2019, a Síndrome de *Burnout* foi incluída na 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11)²² – aparece como fenômenos que ocorrem no contexto ocupacional e é descrita como “uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso”. É caracterizada por três dimensões: sentimentos de exaustão ou esgotamento de energia; aumento do distanciamento mental do próprio trabalho, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao próprio trabalho e redução da eficácia profissional.

Atenção e Alerta

A atenção é um fenômeno, mecanismo ou processo cerebral que, de maneira básica, vai direcionar nosso estado de vigília, na medida em que recebemos e codificamos as informações do meio – interno e externo – pelos nossos sentidos. Consiste, portanto, no gerenciamento dos subsistemas do corpo vivo, estimula de forma autômata ou não, o centro da percepção, hierarquizando, selecionando e dirigindo ações (Guallar & Pons, 1994; Martens, 1987).

A atenção, segundo James (1890); e Magill (1984), como conceito complexo que é, poderia ser caracterizada em, pelo menos, três dimensões distintas:

²² https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5949:cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional&Itemid=875.

- A atenção inclui o estudo do estado de alerta que implica preparar-se para a informação sensorial e manter o estado de alerta;
- A atenção está relacionada à ideia de que nós temos uma capacidade limitada de processar a informação;
- O desempenho bem sucedido de habilidades motoras requer a capacidade de selecionar e prestar atenção a sinais ou informações significativas oriundos de uma grande variedade de sinais (MAGILL, 1984)

De forma complementar, a atenção pode, a partir de Konzag & Konzag (1981), ser diferenciada em de três formas: a) concentrada; b) distributiva; e c) alternada:

- concentrada – é a atenção com foco (consciente) em determinado objeto ou ação;
- distributiva – é a atenção espalhada em fragmentos de foco, considera vários objetos ou ações paralelas;
- alternada – é a atenção em modo de ativação máxima, foca um objeto ou ação e atua, simultaneamente, capturando fragmentos de informações sobre objetos e ações hierarquicamente secundários;

O cérebro, para economizar energia de processamento e poder ser efetivo em seus propósitos de se relacionar com o meio com sucesso, necessita hierarquizar e selecionar suas ações, para reagir da forma mais eficaz possível. Assim, busca ora focar intensamente, ora distribuir o foco, na busca de detalhes ou indícios de informação, os quais vão variar de acordo com a tensão, a in-

tensidade e a complexidade – de acordo com as demandas e exigências, mais ou menos vitais do meio.

Como visto, a atenção é um processo vital dos seres vivos; nos seres humanos, somos dotados de um conjunto de receptores, os quais nos tornam capazes de captar estímulos e informações do meio externo e interno. Estes, na forma de impulsos elétricos, associam-se ao sistema nervoso central, transformando as sensações em respostas práticas.

Fomos buscar nos pesquisadores da atenção associadas a eventos esportivos, autores que nos ajudassem a encontrar uma síntese de fatores críticos relacionados com o estado de atenção – observando suas dimensões internas e externas concomitantemente.

Assim, a partir de Norman (1968); Schneider & Shiffrin (1977); Cratty (1989); Wulf, Lauterbach & Toole (1999); McNevin & Wulf (2002); Totsika & Wulf (2003); Ceccato, Passmore & Lee (2003); Vance et al. (2004); Ford, Hodges & Williams (2005); Zachry et al. (2005); Reis Filho (2007); Parr & Button (2009), foi possível caracterizar 12 fatores operacionais que viabilizam e determinam a qualidade da atenção²³:

- eficiência do sistema sensorial (baseados nos receptores da pele, língua, nariz, ouvidos e olhos);

²³ As 12 características serão utilizadas como base para futura estrutura de pesquisa acerca da capacidade de engajamento das ações de comunicação em projetos de inovação social.

- capacidade de absorver informações, promover abstrações associativas e praticar pensamento processual (efetividade e eficácia de nossa estrutura cognitiva);
- capacidade de registro (qualidade e acervo do banco de memórias – estoque de experiências relevantes e vitais para a sobrevivência);
- capacidade de concentração guiada ao foco;
- habilidade de utilização eficaz de sistemas de apoio e ampliação cognitiva (equipamentos e dispositivos inteligentes);
- resiliência frente a estressores;
- vivência de ambientes com estímulos e incentivos (interno e externo);
- resistência frente à carga, ao volume, à intensidade e aos fracassos processuais;
- experiência em ambientes de exercícios e experimentações simuladas;
- capacidade concomitante de exercitar o pensamento crítico e criativo nas tomadas de decisão e soluções inusitadas sob pressão;
- características de personalidade (indivíduos com distintos históricos e perfis cognitivos podem ter mais ou menos efetividade ou qualidade do processo de atenção, em determinadas situações);
- características ambientais (fatores externos, como o estresse social e a complexidade dos estímulos, estarão diretamente associados com a qualidade e o refino das informações coletadas)

Posner e Petersen (1990) conceberam a perspectiva de observar o estado da atenção por 3 vieses dimensionais: o subsistema de alerta; o subsistema de orientação e o subsistema de controle executivo e foco.

- subsistema de alerta – tem como função ativar e estimular nossos receptores para nos manter em estado de emergência;
- subsistema de orientação – tem como função ativar o conjunto de aparatos sensoriais (principalmente a visão) para nos possibilitar resolver situações que envolvem senso direcional e localização espacial;
- subsistema de controle e foco – tem como função, a partir de uma urgência pontual, ativar as redes neurais associadas ao autocontrole.

Empatia e Valor

Para Heron Beresford o indivíduo vai estabelecer internamente – de forma racional e intuitiva – um escopo claro de tudo de que se precisa ou se necessita. Esse estabelecimento poderia conformar um tipo de listagem que seria equivalente àquilo de damos valor – seja por carência, privação ou desejo. Em nossos processos cognitivos de tomada de decisão, escolhemos ou decidimos com base num tipo de escala de valor. Quando escolhemos alguma coisa, estamos deixando de escolher outras tantas. O que preferimos e o que deixamos de lado, seria um caminho de perceber o valor.

O termo valor deriva, etimologicamente, do latim *valere*, e remete para a ideia daquilo que vale! Para Ricœur (2020) “na palavra ‘valor’, há primeiro um verbo: avaliar, que por sua vez se refere a preferir: isso é melhor do que isso; acima do valor, há mais ou menos valor”.

O valor como qualidade possível que se confere aos objetos, fatos, pessoas ou eventos, carrega uma espécie de sentimento de estima, importância, apreço, prestígio, relevância, mérito, consideração ou reconhecimento, e, nesse sentido, pode ser positiva ou negativa. E estará também, diretamente associada, à situação contextual do sujeito, face as suas necessidades. Segundo Maslow, as necessidades humanas poderiam estar estruturadas segundo uma hierarquia - denominada de hierarquia dos motivos humanos. Esta estrutura seria capaz de orientar o conceito de valor conforme a premência relativa, ou seja, uma vez que o indivíduo consegue dar conta de um grupo de necessidades, satisfazendo-as, ele passa a substituir a importância desta na sua hierarquia de necessidade, e passa a buscar a satisfação de outro grupo - e assim por diante. Estruturada na forma de uma pirâmide, a hierarquia de necessidades de Maslow está classificada como:

- a) fisiológicas – fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades físicas;
- b) segurança – segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- c) sociais – afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;

- d) estima – fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e
- e) auto-realização – trata da intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser (envolve crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial).

O valor pode tanto estar presente num sistema interno do indivíduo (na forma de guia de orientação de suas escolhas), como no meio externo (na forma de guia de normas e condutas sociais) - um sistema deve, para um bom convívio na coletividade, dialogar com o outro.

O ato de ponderar sobre o valor, de dar valor à determinada coisa ou ação (valoração), é feito de forma contínua pelo indivíduo (nosso cérebro não pode deixar de valorar ou avaliar; nesse sentido, quem vive, avalia).

Para Lavelle, 1951, p.186) a ideia de valor vai surgir da combinação de fatores, como a seguir: a) o sujeito se interessa pelo objeto e este não lhe é indiferente; b) o objeto tem interesse ou é útil em si mesmo; e c) há uma apreciação parcial, tendenciosa que o indivíduo inclina ao objeto. Ponderar sobre o valor, vai possuir, então, duas dimensões concomitantes: por um lado a dimensão da subjetividade, da experiência e do ambiente relacional; de outro, a dimensão da objetividade, da materialidade e da racionalidade.

As coisas serão mais ou menos valiosas – para o indivíduo – porque terão atendido, de forma pragmática e emocional, aos interesses e intenções do sujeito. Assim, nessa perspectiva, o valor se conforma por meio da relação interativa que o indivíduo mantém com as coisas. (Cabanas, 1998).

O termo ‘empatia’ é atribuído ao filósofo alemão Robert Vischer (1847-1933), surgiu na língua alemã – ‘*einfihlung*’ (sentir dentro/sentir em). Segundo Gallesse (2003), o uso do termo, de 1873, buscava descrever a experiências estéticas – a experiência estética envolve um estado de busca e percepção que se fundamenta na plenitude de viver experiências sensoriais.

(...) certos estados da alma, e mediante um ato não arbitrário e inconsciente transfere-se com seu estado d’alma para o objeto. Esse empréstimo, esse investimento, essa empatia da alma com formas inanimadas é precisamente o problema fundamental da estética. (VISCHER, 1905 apud VYGOSTKY, 1999, p. 261)

Numa perspectiva de ampliar o conceito para além daquela inicial – o debruçar do indivíduo para objetos inanimados, o filósofo alemão Theodor Lipps (1851-1914) buscou observar o ‘*einfihlung*’ como um debruçar do indivíduo para outro indivíduo, avançando, assim, na construção de um espaço conceitual de elaboração intersubjetiva (GALLESE, 2003; BROLEZZI, 2014).

Segundo o dicionário Langenscheidt/Berlim o termo ‘*einfihlung*’ significa ‘tratar de compreender, penetrar em, saber ver com os olhos de alguém, intuição’. Historicamente, depois de consolidado e difundido, o termo começa

a ser utilizado por psicólogos, no sentido de aplicar o fenômeno empático na percepção e intuição clínica – na habilidade de se debruçar sobre os sentimentos do outro. Para Rogers (1978) a empatia seria a “relação na qual pelo menos uma das partes procura promover na outra o crescimento, o desenvolvimento, a maturidade, melhor funcionamento e maior capacidade de enfrentar a vida; o outro”. Rogers (1978) oferece, assim, mais consistência à ideia de construção de um espaço de trocas de subjetividades. Para o autor, o ‘processo de empatia’ envolve uma imersão nos processos perceptuais de outra pessoa, que, ao fazer isso, consegue “sentir-se totalmente à vontade dentro dele, o que requer sensibilidade constante para com as mudanças que se verificam nessa pessoa em relação aos significados que ela percebe em sua vivência”.

Para Stratton e Hayes (2003) empatia é definida como:

(...) um sentimento de compreensão e unidade emocional com alguém, de modo que uma emoção sentida por uma pessoa é vivenciada em alguma medida por outra que se empatiza com ela. A empatia é algumas vezes empregada na indicação do grau de capacidade de um indivíduo para ser empático com os outros. Ser empático é considerado uma condição importante para os psicoterapeutas (2003, p. 81)

O interesse desse texto, ao navegar sobre esse universo de percepção, é buscar a aproximação conceitual com o tema da mobilização da atenção e sua consequente, apreensão de informações e, em uma outra dimensão, no fe-

nômeno do engajamento – essencial para as dinâmicas de interação que envolvem os projetos sociais. Ao observar os estudos de Vygotsky (2014) vimos que dois elementos acompanham os processos da empatia (ainda na dimensão da interação do indivíduo com os objetos inanimados): a vivência e a catarse.

Podemos considerar ainda que a catarse, além de acumular energia e preparar o indivíduo para ações posteriores, contribui para que a vivência artística tenha função organizadora do comportamento, ou seja, possibilite um processo de generalização que amplia o domínio do sujeito sobre si e o mundo. (BARROCO; SUPERTI, 2014, p. 30)

De origem médica, o termo “catarse” significa “purgação”. Aristóteles utilizou amplamente o significado médico deste termo nas obras sobre história natural atribuindo-lhe o sentido de purificação, sendo o primeiro a utilizá-lo também no sentido estético, designando a libertação e a serenidade que a poesia e, em particular, o drama e a música, provocam no homem. Todas as emoções podem sofrer catarse, sem anular-se, mas se tornando compatíveis com a razão. Goethe usa acepção semelhante, despindo o termo do seu sentido médico. Vygotsky, contudo, faz coro a Aristóteles, ao reproduzir sua concepção quase médica de efeito artístico. (TOASSA, 2009, p. 95)

Mesmo navegando na dimensão apenas estática da empatia (como em Barroco & Superti (2014); e Toassa (2009), ou talvez, por isso mesmo, ocorre-nos o *insight* que o engajamento – real, legítimo e sincero – ocorrerá ou terá maiores chances de ocorrer, na medida em que alguma catarse se realize de fato – seja com base em vivências experimentadas, seja com base no poder empático projetivo de se construírem novas vivências.

A ação empática torna-se possível quando o indivíduo possui uma ordem de valores internos estabelecida. É a partir de seu conjunto de crenças e verdades que um indivíduo vai conseguir, de fato, olhar, reparar e se inclinar para o outro.

Referências

- BARROCO, S. M. S.; SUPERTI, T. Vygotsky e o estudo da psicologia da arte: contribuições para o desenvolvimento humano. *Psicol. Soc.*, Belo Horizonte, v.26, n.1, p. 22-31, 2014.
- BROLEZZI, A. Empatia em Vygotsky. *Dialogia*, São Paulo, n. 20, p. 153-166, jul./dez. 2014.
- CABANAS, Q. *Pedagogía axiológica: la educación ante los valores*. Madrid: Dykinson, 1998.
- CECCATO, N.P.; PASSMORE, S.R.; LEE, T.D. Effects of focus attention depend on golfers' skill. *Journal of Sport Sciences*. v. 21, p. 593-600, 2003.
- CRATTY, B. J. *Psychology in contemporary sport*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1989.
- FORD, P.; HODGES, N.J.; WILLIAMS, A.M. Online Attentional-Focus Manipulations in a Soccer-Dribbling Task: Implications for the Proceduralization of Motor Skills. *Journal of Motor Behavior*. v.37, n.5, p.386-394, 2005.
- GALLESE, V. The roots of empathy: the shared manifold hypothesis and the neural basis. *Psychopathology*, Basel, Switzerland, v. 36, n. 4, p. 171-180, 2003.
- GONÇALO, E. Os valores como fundamento ético do agir humano. *Contexto*, Vol.3, N.3, p. 111-124, 2008.
- GUALLAR, A.; PONS, D. Concentración y atención en el deporte. In: BALAGUER (Org.), *Entrenamiento Psicológico en el Deporte*. Valencia: Albatros Educación, p.207-245, 1994.
- JAMES, W. *The Principles of Psychology*. Chapter XI. Attention, 1890. Harvard University, August. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/James/Principles/index.htm>. Acesso em 15 de junho de 2009.
- KONGAZ G; KONZAG I. Anforderungen an die kognitiven Funktionen in der psychischer Regulation sportlicher Spielhandlungen. *Theorie und Praxis der Körperkultur* 1981; 31: 1981.
- LAVELLE, L. *Traité des valeurs. Théorie générale de la valeur*. Tome I. Paris: PUF, 1951.
- MAGILL, R.A. *Aprendizagem motora: Conceito e aplicação*. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- MARTENS, R. *Coaches guide to sport psychology*. Champaign: Human Kinetics Publishers, 1987.

MASLOW, A.H. Motivation and personality. New York, Harper, 1954.

MCNEVIN, N.H.; WULF, G. Attentional focus on supra-postural tasks affects postural control. *Human Movement Science*. v.21, p.187-202, 2002.

NORMAN, D.A. Toward a theory of memory and attention. , *Psychological Review*,v.75, n.6, p.522-536, 1968.

OPAS/OMS. Conference. Washington. OPAS/OMS - apr. 2016.

PARR, R.; BUTTON, C. End-point focus of attention: Learning the „Catch“ in Rowing. *International Journal of Sport Psychology*, n.4, Outubro-Dezembro, 2009.

POOLTON, J.M.; MAXWELL, J.P.;MASTERS,R.S.W.; RAAB, M. Benefits of an external focus of attention: Common coding or conscious processing? *Journal of SportsSciences*. v.24, n.1,p.88-99, 2006.

REIS FILHO, P. Modelo virtual de ambiente cognitivo para suporte à tomada de decisão. SP: Blucher, 2010.

RICŒUR, P. “Éthique” (Online). Disponível em: <http://www.universalis.fr/encyclopedie/ethique/1-1-intention-ethique/>. Acesso fev. 2020.

ROGERS, C R. Tornar-se pessoa. 3 ed., São Paulo, 1978.

SCHNEIDER, W.; SHIFFRIN, R.M. Controlled and Automatic Human Information Processing: I. Detection, Search, and Attention. *Psychological Review*. American Psychological Association, v.84, n.1, January, 1977.

STRATTON, Peter; HAYES, Nicky. Dicionário de Psicologia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TOASSA, G. Emoções e vivências em Vygotsky: investigação para uma perspectiva histórico-cultural. 2009. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

TOTSIKA, V.; WULF, G. The Influence of External and Internal Foci of Attention on Transfer to Novel Situations and Skills. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. v.74, n.2, p.220-225, 2003.

VANCE, J.; WULF, G.; TOLLNER, T.; MCNEVEIN, N.; MERCER, J. EMG Activity as a Function of the Performer’s Focus of Attention, *Journal of Motor Behavior*. v.36, n.4, p.450-459, 2004.

VYGOTSKY, L. S. Psicologia da arte. Tradução de Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

WULF, G.; LAUTERBACH, B.; TOOLE, T. The learning advantages of an external focus of attention in golf. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. v.70, p.120-126, 1999.

WULF, G.; MECNEVIN, N.H.; GUADAGNOLI, M.A.; MERCER, J. Reciprocal Influences of Attentional Focus on Postural and Suprapostural Task Performance. *Journal Motor Behavior*. v.36, n.2, p.189-199, 2004.

ZACHRY, T.; WULF, G.; MERCER, J.; BEZODIS, N. Increased movement accuracy and reduced EMG activity as the result of adopting an external focus of attention. *Brain Research Bulletin*. v.67, p.304-309, 2005.

Capítulo 13

Sujeito e o Mundo do Trabalho na Pós-Modernidade²⁴

A atividade econômica mescla-se à atividade social, assim, o preço não é o único fator a ser considerado. Várias nuances são observadas além do equilíbrio entre oferta e demanda.

Uma sociologia econômica trata da análise do complexo de ações que ocorre nas dinâmicas das interações e inter-relações que se dão durante as trocas, o consumo, a produção e a distribuição de bens e serviços escassos.

²⁴ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *Estudos sobre o Mundo do Trabalho na Pós-modernidade A Atividade Econômica*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.2. Vol.10, 2018. Disponível em:

http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_10_estudos_sobre_mundo_do_trabalho_na_posmodernidade_atividade_e_economica_01_2018. E REIS FILHO, Paulo. *Estudos sobre o Mundo do Trabalho na Pós-modernidade A Atividade Econômica*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.2. Vol.9, 2018. Disponível em:

http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_09_estudos_sobre_mundo_do_trabalho_na_posmodernidade_atividade_e_economica_02_2018.

As questões desta perspectiva orientam-se em compreender como é que essas atividades são estruturadas em papéis e coletividades, quais os valores que a legitimam, quais as normas e sanções que as regulamentam e como interagem essas variáveis sociológicas (SMELSER, 1968, p.62).

Na visão de Max Weber, a função do olhar sociológico, seria compreensão do senso das ações e reações dos indivíduos. Com o objetivo, então, de determinar e analisar os nexos causais - por trás de cada comportamento - Weber decide elaborar tipos ideais.

As instituições são determinantes da ação social, mas, como sugerido por Weber, o relevante é a apropriação que o ator social faz das normas sugeridas ou impostas, e como reage ou se comporta em quatro dimensões fundamentais:

- ação social racional com relação a fins - tendo como origem motivadora a busca dos meios ideais para se realizar um fim;
- ação social racional com relação a valores - tendo como origem motivadora o senso ético, religioso, político ou estético;
- ação social afetiva - tendo como origem motivadora o medo, a euforia, o orgulho, a vingança, a paixão, a insanidade, a inveja, etc.; e
- ação social tradicional - tendo como origem motivadora as normas e costumes.

Nessa perspectiva, empresas e mercados são constructos sociais, que apresentam variação institucional e contextual, de variadas formas, assim como as ações individuais e coletivas. Dessa forma, determina-se um sistema extremamente amplo e complexo, onde os arranjos econômicos se delineiam a partir de estruturas históricas, ações em rede, papéis culturais e normas institucionais. Por exemplo, ao analisar as performances empresariais, Smelser (1968, p.166) destaca que "o que é preciso para a análise do empresariado é, não só uma lista maior de determinantes, como também sua combinação em configurações características; somente assim podem tornar-se mais precisas as explicações da ocorrência diferente do empresariado".

O sociólogo Mark Granovetter, ao introduzir o conceito de "construção social da economia", destaca a importância fundamental das redes coletivas e suas relações interpessoais têm na formação de uma instituição. Para efeito de orientação, cabe determinar as fronteiras conceituais a seguir:

- **ambiente institucional:** é o grupo de regras políticas, sociais e legais, que estabelecem a base para a produção, troca e distribuição. Ex: regras de eleição, direitos de propriedade e direito de contrato.
- **arranjo institucional:** arranjo entre unidades econômicas que governam as formas pelas quais estas unidades podem cooperar e/ou competir.

- **estrutura institucional:** para North (1991, p.97) as instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam as interações social, econômica e política... consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais, (constituições, leis e direitos de propriedade).

Essa construção social da economia dá margem para se pensar numa coletivização das ações econômicas, ou ‘tomadas de decisão coletivas’. Nesses arranjos ocorre uma intensa troca de informações acerca de produtos, serviços, experiências, vivências e perspectivas de vida.

A ideia de Granovetter é entender o comportamento dos mercados a partir da análise dos comportamentos sociais. Um dos pressupostos de que se utiliza (emprestado de Polanyi (1968) é o conceito de *embeddedness* ou enraizamento, que se refere às dinâmicas relacionais entre indivíduos.

A economia, assim como todas as atividades da vida humana, é composta por dimensões de distintas ordens, que ainda variam de acordo com cada contexto²⁵.

A partir de Granovetter, pode-se avançar, observando que as dinâmicas das interações sociais podem impactar, diretamente, a ação dos indivíduos como

²⁵ Uma ‘chave’ é ao mesmo tempo um produto, um projeto, uma estrutura atômica... da mesma forma é um símbolo, uma metáfora e um significado... da mesma faz parte do um sistema fechadura/porta.

agentes econômicos, uma vez que, cada comportamento traz, embutido, uma série de significados e sentidos, ou seja, as rotinas de decisão diárias seriam representativas de cada papel social dentro de uma organização.

Nas relações sociais e na vida econômica desenvolvem-se não só os enraizamentos de confiança, lealdade, honestidade e boa fé mas também os seus opostos. Também ali se situam os conflitos. Granovetter (2007) aponta as motivações/base:

- a) a confiança originada pelas relações pessoais oferece, por sua própria existência, uma oportunidade maior para a má-fé;
- b) a força e a fraude são usadas com mais proveito por grupos e a estrutura destes requer um nível de confiança interna que geralmente obedece a lógicas preexistentes;
- c) a dimensão da desordem resultante da força e da fraude depende em muito de como a rede de relações sociais está estruturada.

Com o artigo 'The Strength of Weak Ties', de 1973, Granovetter busca exemplificar sua proposta de ponte teórica entre os níveis macro e micro, aplicado à dinâmica do tecido social.

O autor parte da análise de como as forças estruturantes desse tecido social se compõem - ora se fortalecendo, ora se desgastando ou se rompendo. Estas inter-relações e interações poderiam-se verificar na força dos vínculos inter-

personais que ocorrem efetivamente, orientando as possibilidades de mobilidade profissional.

Na busca por recolocação de trabalho, o indivíduo vale-se de sua rede de relações pessoais, e a qualidade e potência desses laços, parecem ser determinantes para o sucesso da busca. Assim, laços relacionais fortes estariam exercendo uma pressão motivadora e contagiante para adquirir e repassar informações sobre oportunidades de colocação.; de forma oposta, indivíduos com laços fracos estariam sujeitos à uma rede de informações, igualmente fraca. No entanto, dependendo da mobilidade e tráfego social de cada elo da rede, pode-se aumentar ou não o potencial de sucesso. Na proposição de análise, verifica-se que várias são as nuances e dimensões que as redes sociais possuem e como estas impactam nos arranjos econômicos.

(...) as perspectivas sociológicas da interação pessoal, grupos, estruturas sociais (instituições) e controles sociais (entre os quais são centrais os valores, as normas e as sanções). Em face de desenvolvimentos recentes, deveríamos acrescentar que as perspectivas das redes sociais, do gênero e dos contextos culturais também se tornaram centrais na sociologia econômica (...) Para além disso, a dimensão internacional da vida econômica tem assumido maior saliência entre os praticantes desta disciplina, à medida que aquela dimensão tem penetrado as economias reais do mundo contemporâneo. (SMELSER e SWEDBERG, 1994, p. 3)

A teoria clássica da Administração baseava-se nas organizações, na ideia do Homem Econômico e na busca pela máxima eficiência. Com uma perspectiva mais ampla, teoria neoclássica da Administração busca entender o arranjo

econômico como uma dinâmica coletiva, de forma que trata como um de seus focos a promoção da cooperação entre indivíduos e demais agentes para se obterem resultados positivos para a empresa – assim as organizações passam a ser vistas como entes sociais, aproximando-se, assim, de um sistema vivo.

O processo de gestão, originariamente entendido como uma sequência de tarefas estruturadas – planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar – passa a ser visto como um processo holístico de tomadas-de-decisão. A organização vista como um sistema social não foca mais a eficiência²⁶, simplesmente, foca a eficácia.

Uma distinção fundamental na análise da sociabilidade é entre os laços fracos e os laços fortes. A Rede é especialmente apropriada para a geração de laços fracos múltiplos. Os laços fracos são úteis no fornecimento de informações e na abertura de novas oportunidades a baixo custo [...]. De fato, tanto off-line quanto on-line, os laços fracos facilitam a ligação de pessoas com diversas características sociais, expandindo assim a sociabilidade para além dos limites socialmente definidos do auto-reconhecimento. (CASTELLS, 2009, p.445)

Para Herbert Simon, uma organização é um complexo de unidades interdependentes e inter-relacionadas que se estruturam como um sistema de decisões. A função do administrador é, para ele, aquele que influencia a atitude de cada funcionário, motiva as equipes e integra o comportamento organiza-

²⁶ Para Peter Drucker a eficiência pode ser definida como a competência de ‘fazer certo as coisas’. De forma mais focada, a eficácia, seria a competência de ‘fazer as coisas certas’.

cional, por meio da eficaz distribuição e alocação das funções de tomada-de-decisão.

Nas interações coletivas, de forma similar, existe uma distribuição de papéis que influenciam e integram as decisões e comportamentos coletivos.

A fim de aplicar, com pleno êxito os recursos existentes para resolver o problema de proteção contra incêndios de certa cidade, os membros do corpo de bombeiros necessitariam saber com detalhes as probabilidades de ocorrência de incêndios em cada parte da cidade – em cada edifício, para sermos mais precisos – e o efeito exato que teriam sobre os prejuízos causados pelo fogo”, considerando “determinadas mudanças no processo administrativo, ou na redistribuição das equipes de combate a incêndios” (SIMON, 1965, p.81)

Uma Teoria da Cooperação ganhou corpo através de Elton Mayo, Mary Parker Follett e Chester Barnard. Eles investiam na ideia da crescente importância que os indivíduos agrupados detinham dentro das organizações. Esses grupos se estruturavam com o objetivo da autopreservação, resultando em níveis bastante fortes de interação – laços fortes.

Uma rede de pessoas interessadas pelos mesmos temas é não só mais eficiente do que qualquer mecanismo de busca, mas, sobretudo, mais eficiente do que a intermediação cultural tradicional, que sempre filtra demais, sem conhecer em detalhes as situações e necessidades de cada um. (LEVY, 2002, p. 1010)

As estruturas organizacionais convivem e se confrontam, então, com subestruturas sociais, que, para Barnard (1979), ficam em evidência quando ordens precisam ser cumpridas. Surgem três tipos possíveis de características:

- aquelas que são totalmente inaceitáveis, que certamente não serão acatadas – desobediência;
- aquelas que estão mais ou menos na linha neutra, ou seja, podem ser parcialmente aceitas – obediência / desobediência;
- aquelas que são inquestionavelmente aceitas – obediência.

Simon apontou a fragilidade do homem como decisor. Essa fragilidade decorre da complexidade do mundo – variáveis incontornáveis e/ou desconhecidas. Assim, vislumbrar e identificar todas as possíveis alternativas de solução de uma questão, é uma tarefa improvável e incontornável. Como coloca Simon (1965, p.80) “é impossível, evidentemente, que o indivíduo conheça *todas* as alternativas de que dispõe ou *todas* as suas consequências”.

A partir disso, Simon define as etapas de um processo decisório:

- definição e análise do problema;
- definição dos objetivos;
- procura de alternativas de solução ou cursos de ação;
- avaliação e comparação dessas alternativas;

- escolha da melhor alternativa; e
- implementação da alternativa selecionada.

Para, em seguida, declarar que a “decisão é o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação” e estabelece esse curso de ação a ser seguido pelos tomadores de decisão: o tomador de decisão; os objetivos: são os resultados pretendidos; as preferências: são os critérios que norteiam a decisão; a estratégia: é o curso de ação; a situação: são os aspectos do ambiente; e o resultado: é a consequência da decisão.

Para Simon, esse conjunto de atores e fatores orientam-se, na tarefa de decidir da seguinte forma²⁷:

- O relacionamento de todas as possíveis estratégias que poderão ser adotadas;
- A determinação de todas as consequências decorrentes da adoção de cada estratégia;
- A avaliação comparativa de cada grupo de consequências e a escolha de uma alternativa entre várias disponíveis, a partir de valores pessoais e organizacionais. A escolha indica a preferência por um conjunto de consequências.

²⁷ As estratégias se referem ao conjunto das decisões tomadas num determinado período de tempo.

Assim, é impossível saber a qualidade das relações que se escondem por trás de cada indivíduo e de cada grupo. Nesse sentido, nunca será possível saber a potencia dos laços – se fortes ou fracos – a não ser quando se tenta efetivar ações de interação.

Os arranjos institucionais influenciam e são influenciados por todo o sistema onde se está inserido.

Para Simon (1957) as decisões se baseiam em dois tipos de racionalidade – a **substantiva** e a **processualista**. A primeira refere-se às buscas das escolhas ótimas, a segunda refere-se à escolha de estratégias que buscam alcançar situações preferíveis, de acordo com o contexto.

Ambos os tipos reforçam que “uma decisão representa uma conclusão de um conjunto de premissas de fato e de valor”, ou seja, “cada decisão envolve a seleção de uma meta (**elemento de valor**) e de um comportamento (**elemento de fato**) com ela relacionada” (SIMON, 1965, p.144/p.5).

Referências

- BARNARD, C. As Funções do Executivo, São Paulo: Atlas, 1979.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. 2º vol. 12ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- GRANOVETTER, M. Economic Institutions as Social Construction: A Framework for Analysis. Mimeo, Paris, 1991, 21p.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, vol. 78, no. 6, May 1973, p.1360-1380.
- LEVY, P. Ciberdemocracia. Col. Epistemologia e sociedade. Lisboa: Inst.Piaget, 2002.

- SIMON, H. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SIMON, H. Models of Man. New York: John Wiley and Sons, 1957.
- SMELSER, N. "A Economia e Outros Subsistemas Sociais", in A Sociologia da Vida Econômica, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, pp.69-125, 1963/1068.
- SMELSER, N.; SWEDBERG, R. "The Sociological Perspective on the Economy", In The Hand-book of Economic Sociology, Princeton, Nova Jersey, Russell Sage Foundation, p.3-26, 1994.

Capítulo 14

Sujeito, Ética, Trabalho e Pesquisa na Pós-modernidade²⁸

Ética, Trabalho e Pesquisa na Pós-modernidade

As transformações decorrentes das redes sociais espalharam-se por todo o mundo e por todos os setores produtivos. Profundas alterações comportamentais passaram a se efetivar, na medida em que todos começaram a contar com seus apêndices hiperconectados. As relações sócio-políticas entre as pessoas, entre as instituições, entre as organizações e entre os países, foram profunda e definitivamente transformadas. Na verdade, estão, ainda, em profunda e veloz transformação.

²⁸ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *Ética, Trabalho e Pesquisa na Pós-modernidade*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.33, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_33_etica_trabalho_pesquisa_posmodernidade_2019.

Os avanços tecnológicos das TIs são resultado, reflexo, resposta e reação ao próprio movimento e dinâmica da pós-modernidade. A fluidez histórica da ordem das coisas, coloca a todos em um mesmo patamar de (des)orientação. A perspectiva de se imaginarem, minimamente, potenciais caminhos futuros, parece distante e improvável. A pressa, compartilhada por todos e as surpresas estonteantes do presente, tornam o olhar para o futuro, uma tarefa tortuosa, não apenas pela complexidade, mas por trazer a reboque, muita ansiedade e frustração.

Ética

A construção da ética, para Aristóteles, observa que toda ação humana, visaria a um tipo de bem. Na verdade, um 'bem supremo', que todos desejariam sem exceção: a felicidade. Assim, de forma geral, a ética aristotélica trata dessa construção normativa que foca na moderação e na prudência - espécie de valores fundamentais para este alcance da felicidade. Nessa perspectiva, o indivíduo passa a perceber que a felicidade alheia é, necessariamente, um componente da sua possibilidade de ser feliz. Assim sendo, a ética de Aristóteles, além de observar e investigar a 'construção' do 'bem', observa e investiga a 'construção' do 'indivíduo bom'.

A palavra ética tem origem no grego *éthos* e pode significar 'costume', 'modo de agir', ou ainda, 'propriedade de caráter'. Trata das distintas e permanentes escolhas que fazemos ao longo dos dias e da vida. Trata da forma como um

indivíduo se organiza para conseguir viver e interagir em sociedade. Trata, portanto, de um conjunto de 'juízos de valor'. São os parâmetros normativos que utilizamos para guiar nossas ações e reações comportamentais. O dramaturgo irlandês Oscar Wilde, em uma citação que ganhou fama, chama de ética "o conjunto de coisas que as pessoas fazem quando todos estão olhando (...) o conjunto de coisas que as pessoas fazem quando ninguém está olhando chamamos de caráter".

Os valores que 'moldam' o caráter de cada um de nós e se expressam em nossas tomadas-de-decisão, podem ser de ordem estética, política, jurídica, moral e não moral. Aquelas de ordem moral se refletem como liberdade de expressão, honestidade, justiça, família, responsabilidade e respeito.

Com as redes sociais no 'bolso', as relações ganharam outras dimensões. Nos negócios, no comércio, nas interações pessoais, na escola, na igreja, na política. Todo o arranjo sistêmico estabelecido mudou de status, tudo está 'em transformação'. É possível verificar no centro destas mudanças uma certa 'fluidez' dos valores individuais. Estes 'valores líquidos' - pós-modernos - que passam a estar mais centrados no 'eu', acabam por desconstruir boa parte das instituições estabelecidas, na medida em que alteram a hierarquia de valores envolvidos.

Além de alterar quase todos os tipos de relação social, a evolução das TICs difundiu e democratizou, não só informações técnico-científicas, como os

próprios artefatos oriundos dessa evolução. Dessa forma, teríamos, como civilização, estabelecido uma sociedade densamente orientada para a ciência, tecnologia, informação e conhecimento.

Essa sociedade pós-moderna traz como característica a ampla interconexão entre os vários entes do globo, acabando as restrições espaço-temporais e moldando uma grande rede de articulações potenciais – viva, ubíqua, instável, inexata, inconstante e intensa.

Como em Maturama, homem tem necessidade de viver, de vivenciar, de experienciar, seja para conhecer o seu entorno ambiental, seja para conhecer a si mesmo. O conjunto de experiências de um individual, vai permitir que este se aproprie do mundo e se perceba parte integrada. As experiências do indivíduo com o mundo podem ser vistas como relações de trocas – ora sensoriais e sutis, ora físicas e moleculares – trocas de distintas formas de energia. O indivíduo troca e interage, durante todo os seus processos da vida (e mesmo depois dela). Tais trocas representam as ações e reações intelectuais do indivíduo com o mundo material e, dessa forma, quando o sujeito obtém e absorve as qualidades e características dessa interação, adquire conhecimento.

(...) enquanto entidade autônoma, É uma rede descontínua de processos circulares de produções moleculares, nas quais as moléculas produzidas constituem, através de suas interações, as redes que as produzem, deter-

minando seu crescimento e existindo apenas enquanto permanecerem assim (MATURANA, 1987, p.39)

A autopoiesis²⁹ designa a capacidade de seres vivos se produzirem a si próprios. Assim, um ser vivo é um sistema autopoietico, na medida em que se caracteriza por existir segundo a realização autônoma de uma série contínua de produções e processos moleculares.

Os sistemas autopoieticos ajudam a caracterizar a habilidade de permanente adaptação de um ser vivo às condições (sistêmicas) para a vida. O sistema vivo, assim, por meio da constante interação com o meio, se autorregula e se auto-adapta.

Para entender o ser vivo, o que temos que encarar é o que o faz, o que o constrói. Eu dizia: Qual é a tarefa, ou o propósito da mosca? Mosquear, ser mosca. O interessante é que esta resposta: o propósito da mosca é mosquear, coloca a caracterização do ser vivo no ser vivo, não a coloca fora do ser vivo. Porque esse mosquear não é mosquear aos outros, é mosquear, ser mosca. Estar na dinâmica de ser mosca. E o gato? Gatejar, gatinhar. E o ser humano? Ser humano(...) Buscar o ser como unidade na responsabilidade de seu ser (MATURANA, 1997, p.41)

Bioética

Na perspectiva de um mundo todo conectado, a questão de um tipo de ética que abranja todo o globo, parece se tornar urgente. Essa ampla rede de conexões, configura uma situação única e inusitada. O destino da humanidade,

²⁹ O termo foi criado (1970) por Francisco Varela e Humberto Maturana - biólogos e filósofos chilenos. De origem grega: *auto* = próprio e *poiesis* = criação.

face as questões cada vez mais complexas e críticas – do planeta, escancara a interdependência das ações humanas. As ações e reações locais têm grande repercussão global.

Como posto pelo filósofo Diego Garcia Guillén (2009), a problemática em torno da ética, no atual contexto, está em dois aspectos (urgentes) de uma mesma questão: a insustentabilidade do padrão de desenvolvimento das nações de economias fortes e estáveis do Norte e a insustentabilidade do subdesenvolvimento das nações de economias fracas e instáveis do Sul. Esta tensão, pela existência de uma vida estável ou pela permanência da vida mínima, só poderá se acalmar pela ampla conscientização de que esta situação paradigmática, diz respeito a todos. Nessa perspectiva, apenas o estabelecimento de uma ética dialógica e consensual pode diminuir esta tensão nortesul.

A perspectiva de Guillén nos leva à estrutura filosófica da bioética. Para Marlasca (2001, p.14) “a bioética tende a se tornar um fórum para debates e decisões compartilhados e consensuais, em um contexto plural e secular social e ideológico, no qual nenhum grupo cultural tem a priori a última palavra, a solução definitiva”. A conceituação por trás da bioética é, de alguma forma, bem simples e de fácil compreensão: ou mudamos nossos padrões de comportamento e interação ou todo o sistema vai entrar em colapso. Nada catastrófico, do ponto de vista de sistemas vivos. Em algum momento, as

condições, as inter-relações e as interdependências, acabam por atingir níveis insustentáveis de sobrevivência. Na visão da bioética “todos os participantes podem contribuir com elementos e fazer propostas racionais até atingirem uma ética de mínimos, ou decisões, mesmo que sejam muito básicos compartilhados por todos, ou pelo menos pela maioria.”

Baseado em Marlasca (2001) a bioética pode ser delineada pela seguinte lista de abordagens:

- 1) Tópicos que têm a ver com a reprodução humana: controle de natalidade, aborto, inseminação artificial, fertilização in vitro, manuseio de gametas e embriões, maternidade substituta, clonagem, diagnóstico pré-natal, consultas genéticas, terapia gênica, eugenia e esterilização;
- 2) Intervenções no patrimônio genético: manipulação do DNA humano e não humano; projeto genoma humano;
- 3) Intervenções que têm a ver com o fim da vida humana: cuidados com os doentes terminais, obstinação terapêutica, eutanásia em suas várias modalidades, suicídio assistido, etc.;
- 4) Manipulação do corpo humano e seus órgãos: transplante de órgãos, enxertos e próteses;
- 5) Manipulação de comportamento e personalidade: neurocirurgia, modificações de comportamento por meios elétricos, produtos químicos, psicotrópicos, etc.;
- 6) Manipulação de seres vivos não-humanos e meios de comunicação: plantas e alimentos transgênicos, experimentos com animais, armas biológicas, etc.;
- 7) Experimentação com seres humanos e seus germes: gametas e embriões humanos;

- 8) Problemas causados pelos modernos tecnologias em nosso habitat natural: ecologia e ética ambiental, superpopulação humana, destruição de certas espécies, etc.;
- 9) Problemas com a distribuição justa e equitativa dos recursos de saúde: tais recursos são sempre escassos no amplo campo da saúde sócio-comunitária, face às necessidades cada vez mais crescentes e cada vez mais difíceis de satisfazer, mesmo do ponto de vista puramente econômico. (MARLASCA, 2001, p.12-13)

Por mais que possa parecer muito técnico ou específico da área médica, na verdade, diz respeito a todos nós. Estas colocações, quando somadas às questões da hiper-conexão e dos aparatos bio-robóticos, delineia um quadro que, cada vez mais, impacta nosso dia-dia. A perspectiva da bio-ética, de alguma forma, ajuda a trazer e a delinear a estrutura construtiva, dessa, necessária, ética global.

Em um sentido estrito, então não há contradição entre o sistema e a comunidade à qual pertence e contribui para integrar. Ou seja, no caso do social, o que eu digo é que os indivíduos em suas interações constituem o social, mas o social é o meio em que estes indivíduos se realizam como indivíduos. Em sentido estrito, portanto, não há contradição entre o individual e o social, porque são mutuamente gerativos. (MATURANA, 1997, p.43)

Ética no Cotidiano

Para Aristóteles, o ser humano pode ser visto como um animal político - *zoon politikón*, o qual, para bem sobreviver, deveria empreender ações e atitudes, na dimensão da razão e da socialização. Essa política, oriunda da tensão entre estas duas dimensões, seria a chave para uma convivência em sociedade, pacífica e construtiva.

Este homem – ser político ativo – ao exercer suas habilidades e capacidades, se torna um ator da história e trajetória de sua cidadania.

Sendo a **cidadania** o conjunto de direitos e deveres exercidos por este homem político, quando vivendo em sociedade, cabe a ele usar a cidadania e dela usufruir, ao mesmo tempo que a mantém e dela cuida. Existiria, assim, uma possibilidade ou poder para agir de forma a interferir e transformar o contexto social.

Vale apontar que esta tarefa fica, cada vez mais importante, ao passo que fica cada vez mais complexa e tensa, como coloca Trasferetti (2006):

A existência das contradições entre riqueza e pobreza, avanços tecnológicos, exclusão digital e ignorância social gera um escândalo moral jamais visto. A ética do sucesso continua reinando em muitas mentalidades e ações sociais. O mais importante é levar vantagem em tudo. Não importam os graves problemas sociais, a crise ambiental, as desigualdades regionais, o acúmulo de capital, a violência, o preconceito social e tantos outros males que afetam os seres vivos. Essa crise social também se manifesta na política, através de corrupção, clientelismo, autoritarismo, oportunismo e tantas outras práticas de abuso de poder e ganância irresponsável. O sujeito inteligente é o ‘esperto’, o bom ‘empreendedor’, aquele que sabe ‘levar vantagem’ em suas ações, custe o que custar. A mídia normalmente reforça esse tipo de mentalidade. São muitos os exemplos condecorados pela telinha eletrônica (TRASFERETTI, 2006, p.95)

Além da ocupação de espaço – físico e virtual – na cidade, a construção da cidadania, hoje, envolve, necessariamente, as perspectivas macro-ambientais do planeta, no entanto, como apontava o geógrafo Milton Santos, ao longo

das últimas décadas o cidadão tornou-se ‘consumidor’, e isso aumenta, mais ainda a tensão em que vive este homem político – entre as forças de pressão da razão e da socialização – na construção das relações constitutivas da cidadania. Assim, a cidadania é fruto de uma condição política e ética. Envolve reflexão, senso crítico, autonomia e responsabilidade.

(...) agir responsabilmente sob o ponto de vista pessoal e social no quadro das sociedades modernas que se querem abertas e democráticas (...). Aqui se privilegia a vertente axiológica, de forma a agir no quadro de uma ética da responsabilidade, solidariedade e tolerância. Saber lidar adequadamente com diferenças culturais e de géneros passa por aqui, bem como a sensibilização para a importante vertente do desenvolvimento sustentável(...). Trata-se de desafiar o atual sentido da globalização (...) que deve também incorporar a globalização, da liberdade, da justiça e da solidariedade (CACHAPUZ, SÁ-CHAVES & PAIXÃO, 2004, p.29)

A ética tem sido uma questão de destaque, nesses tempos onde as *fakenews* tem dominado os noticiários. O novo paradigma, em construção, extremamente centrado na espetacularização de todas as facetas das rotinas humanas, parece ter como atores norteadores, aqueles indivíduos que mais bem sabem lidar – influenciar e manipular – as estruturas das redes midiáticas.

De certa forma, estes indivíduos, se apresentam, se comportam e se parecem com os atores profissionais. Estes maestros midiáticos, vão agir, falar e se comportar, da maneira como os dados indicarem. Sejam eles atores de verdade, políticos, esportistas, estrelas de rock ou influenciadores digitais, estes

indivíduos têm ajudado a conformar o novo contexto e, por conseguinte, a desorientar, mais ainda, as normas e estruturas, antes (relativamente) organizadas.

(...) nos posicionando sobre concepções de sociedade, de cidadania, de ética, e de justiça, bem como sobre educação popular e movimentos sociais, desigualdade e exclusão social. (...) falar que o ser da participação é definido fora dele, na sociedade, e que, portanto, varia historicamente, não é afirmar que a participação está fora do indivíduo, independente da subjetividade e que é, ontologicamente, um fenômeno objetivo. (...) o ser da participação é definido na sociedade e na subjetividade. (...) o ato de participação do sujeito é determinado pelos modelos dominantes de participação social, mas é organizado num contexto de subjetividade como experiência existencial, impregnada de emotividade (SAWAIA, 2001, p.120-123)

Referências

- ARISTÓTELES, Política. In: Os Pensadores. Aristóteles – Vida e Obra. SP: Nova Cultura, 2000.
- ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W. D. Ross. SP: Nova Cultural, 1991.
- CACHAPUZ, A.; SÁ-CHAVES, I.; PAIXÃO, F. Saberes básicos de todos os cidadãos no século XXI. Lisboa: Conselho Nacional de Educação–Ministério da Educação, 2004.
- GUILLÉN, Diego Gracia. *La deliberación moral: el papel de las metodologías en ética clínica*. Madrid: Universidad Complutense, 2009.
- MARLASCA, Antonio. *Introducción a la bioética*. Heredia: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional, 2001.
- MATURANA, H. A Biologia do Conhecer: sua origens e implicações. In: MAGRO, C., GRACIANO, M. & VAZ, N. (Org.) Humberto Maturana. A Ontologia da realidade. BH: Editora da UFMG, 1997. p.31-52.
- MATURANA, H. Funções de representação e comunicação. In: GARCIA, C. (Org.) Um novo paradigma: em ciências humanas, física e biologia. BH: UFMG-Proed, 1987. p.23-52.

SAWAIA, B.B. Participação social e subjetividade. In: Sorrentino, M. (coord.) Ambientalismo e participação na contemporaneidade. S.P.: Educ/Fapesp, 2001.

TRASFERETTI, J. Ética e responsabilidade social. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.

Capítulo 15

Sujeito: Escopo Estratégico e Organização³⁰

O escopo estratégico de uma empresa, diz respeito ao conjunto de ‘ativos de inteligência’ sobre a arena de competição no qual está inserida - o mercado e seu setor produtivo específico. Trata, então, do profundo entendimento das forças que estruturam e modelam seu negócio.

Começando pelas oportunidades e restrições do **ambiente externo** e pela identificação das competências, habilidades, capacidades e deficiências do **ambiente interno**. O escopo estratégico vai tratar, ainda, de um direcionamento da **visão** – ou seja, a definição da posição a que se quer chegar, da **missão** – ou seja, a definição do propósito de existir da empresa, dos **valores**

³⁰ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *Sujeito: Escopo Estratégico e Organização*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.52, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_52_sujeito_escopo_estrategico_organizacao_2020.

– ou seja, da identificação dos princípios e modos de comportamento das operações e da **estratégia** – ou seja, do desenho de ações necessárias para que a empresa conquiste a posição desejada.

A Organização

Missão Organizacional

Determina e declara qual a razão essencial da empresa existir. Por que, para que e para quem ela está focada? Em que grande setor produtivo a empresa atua? O conceito de missão empresarial está, normalmente, ligado ao produto ou serviço.

Visão Organizacional

Indica a direção do sonho, da pretensão de se localizar / posicionar frente à concorrência – e ao mercado – no longo prazo, ou seja, busca indicar aonde a organização quer chegar em determinado espaço de tempo. Busca servir de guia para que as ações organizacionais consigam alcançar os grandes objetivos de longo prazo.

Valores Organizacionais

Estabelece as diretrizes comportamentais perante o mercado e na sociedade; dessa forma, estrutura um guia de maneiras de agir, que vão indicar como a organização pretende ser reconhecida – esse conjunto de normas internas, vai definir a conduta dos colaboradores.

Estratégia Organizacional

A partir da identificação da situação presente e da situação da dinâmica de competição do mercado, a organização planeja ações, buscando mais bem aproveitar as oportunidades potenciais existentes e minimizar ou neutralizar as ameaças.

Como aponta Porter (1992, p. 28), “a ação estratégica de uma empresa, consiste em criar uma posição competitiva e sustentável difícil de imitar. Para tanto, a organização deve definir uma oferta de produto ou serviço, que pode ser determinada por um custo menor ou por um valor diferenciado para o cliente”.

Para Kotler (2000) o planejamento estratégico é utilizado para auxiliar uma organização a identificar e organizar seus negócios, buscando a manutenção de sua competitividade, na medida em que consegue se antecipar à eventos inesperados e à brechas de oportunidades no mercado.

Segundo Fahey & Randall (1999, p.20) a estratégia segue alguns princípios:

- a estratégia trata da interface entre a empresa e o seu ambiente de mercado;
- a estratégia envolve três elementos básicos: escopo, postura e metas;
- a estratégia é meio pelo qual a empresa cria e/ou alavanca as mudanças ambientais;

- a estratégia é sempre condicional;
- a escolha da estratégia depende das condições ambientais e das condições da própria empresa;
- a estratégia é, em parte, uma atividade intelectual;
- as estratégias existem nas mentes dos gestores;
- a estratégia diz respeito a superar os concorrentes em inteligência e movimentação, por meio da melhor e mais rápida antecipação da mudança e da adoção de medidas compatíveis;
- a intenção da estratégia consiste em ser melhor do que o concorrente, na atração, conquista e retenção dos clientes;
- a estratégia dificilmente será vencedora se não houver algum grau de conteúdo empreendedor: a sua abordagem precisa ser diferente daquela dos concorrentes;
- a estratégia deve ser renovada de forma contínua;
- o escopo, a postura e as metas da estratégia encontram-se em constante ajustamento, para aumentar as chances de vencer no mercado;
- o escopo, a postura e as metas da estratégia, encontram-se em constante ajustamento, para aumentar as chances de vencer no mercado; a estratégia precisa ser (re)inventada com frequência, para atingir o sucesso “precursor”. É necessário criar uma estratégia que seja nova no mercado e que se distancie de forma significativa dos rivais.;

Objetivos Organizacionais

Uma organização é uma combinação de competências individuais, as quais se utilizam de distintos recursos – materiais, tecnológicos e financeiros – com a finalidade de efetivar os propósitos estabelecidos. Um objetivo organizacional é a busca por uma situação desejada, perseguindo o plano da estratégia.

Os Valores-Guia

Os valores são componentes essenciais da consciência humana - acabam por determinar a forma como agimos e nos relacionamos em uma sociedade.

São os valores que suportam nossas decisões. Os valores são individuais, na medida em que dependem do indivíduo para apreendê-los ao longo da vida.

Os valores podem ter distintos vieses:

- morais - aqueles relacionados com as virtudes e a realização como seres humanos;
- religiosos - aqueles baseados em conceitos de bondade e fé;
- humanos - aqueles que fundamentam a busca por melhorar a convivência e fomentar a empatia;
- universais - aqueles aplicáveis em todas as sociedades, culturas, condições econômicas e religiões;
- estéticos - aqueles baseados em conceitos associados à beleza e ao prazer da harmonia;

- intelectuais - aqueles que objetivam a busca pelo conhecimento e pela verdade;
- físicos - aqueles relacionados com a manutenção do bem-estar e da saúde física;
- sociais - aqueles aceitos e reconhecidos pela coletividade, objetiva o fortalecimento de vínculos sociais;
- afetivos - aqueles relacionados com os afetos e emoções interpessoais;
- econômicos - aqueles que se orientam à busca por estabilidade financeira e melhores ganhos econômicos.

Os valores humanos são os princípios morais e éticos que servem de guias de conduta de um indivíduo. Os valores humanos estão relacionados à dignidade e à moral.

Os valores morais são os conceitos, os juízos de valor, nesse sentido, guiam nossas ações e 'apontam' o que é considerado 'certo' ou 'errado'.

Os valores morais são ensinados, herdados ou transmitidos para os indivíduos, ao longo de suas vidas. De forma geral, essa 'construção' dos valores de um indivíduo, começa na própria família. Os valores morais são compartilhados pelos demais indivíduos de uma mesma sociedade / localidade.

Alguns valores morais podem ser compartilhados apenas por grupos determinados, mas, de forma geral, os valores morais são compartilhados por boa parte da população.

O comportamento de um indivíduo, fundamentado em seus valores, podem ser mais ou menos éticos. A ética orienta nossas decisões, nossas escolhas, nosso comportamento na sociedade. A seguir, alguns valores-guias:

1. Respeito - capacidade de ter em consideração os sentimentos das outras pessoas;
2. Honestidade - forma de agir com ética e verdade nas relações humanas;
3. Humildade - capacidade de reconhecer suas falhas ou suas dificuldades;
4. Empatia - capacidade que uma pessoa possui de perceber os sentimentos de outras pessoas, colocando-se “no lugar dela”;
5. Senso de justiça - habilidade de avaliar a existência de justiça ou injustiça nas situações;
6. Educação - capacidade de agir de forma cordial, educada e amável. É saber se relacionar com os outros seguindo princípios de bom relacionamento, que devem ser baseados no respeito mútuo;
7. Solidariedade - capacidade de ter simpatia e atenção com outra pessoa, valorizando a importância dada às outras pessoas;
8. Ética - capacidade de sistematizar princípios, determinando as atitudes de uma pessoa;
9. Responsabilidade - capacidade de arcar com as consequências do próprio comportamento ou do comportamento de outras pessoas;
10. Tolerância - capacidade de aceitar opiniões ou comportamentos diferen-

tes daqueles estabelecidos pelo seu meio social;

11. Confiança - capacidade de aceitar a própria vulnerável em relação às ações de outra pessoa;

12. Integridade - qualidade de quem é honesto, incorruptível, característica de quem segue princípios sólidos, sem alterá-los por interesse;

13. Liberdade - capacidade de fazer o que realmente deseja, desde que isto não afete de maneira direta ou indireta a outras pessoas;

14. Fraternidade - capacidade de desenvolver um vínculo de união e de reciprocidade entre irmãos ou entre aqueles que assim se consideram;

Outros valores-guias: Compaixão; Igualdade; Compreensão; Disciplina; Prudência; Gratidão; Abnegação; Lealdade; Harmonia; Ambição; Altruísmo; Coragem; Valentia; Modéstia; Perseverança; Solidariedade; Vontade; Autocontrole; Superação; Objetividade; Pontualidade; Aprendizagem; Fidelidade; Generosidade; Honra; Sinceridade; Força; Discernimento; Cortesia; Colaboração, entre outros.

Os valores-guia são aqueles que possuem maior relevância para a sua vida. Que, na prática, conduzem suas escolhas e orientam seu julgamento.

Objetivos e Metas

Os objetivos são sequências ou especificações da observação estratégica. A estratégia é o plano de ação, que se traça, para alcançar determinado ponto,

determinada localização, determinada posição no mercado. A estratégia se caracteriza por ações de médio ou longo prazo.

Os objetivos serão traçados a partir da identificação do contexto situacional, do levantamento detalhado dos elementos que fazem parte de um determinado contexto e da compreensão de como estes interagem entre si. Os objetivos são os grandes 'marcos' que permitirão a execução da estratégia - passo a passo.

O planejamento é a percepção das sequências de objetivos necessários para se alcançar determinada posição. A partir desse entendimento, observa-se quais os fatores que podem interferir ou facilitar o andamento de movimentos.

A forma para se alcançarem os objetivos traçados, se dá com metas. As metas são o estabelecimento de pequenos objetivos que têm como característica, a determinação de prazos - limites de tempo.

Modelos Mentais

Os caminhos heurísticos são processos cognitivos que ocorrem sem que precisemos acioná-los. São autônomos. São estruturas mentais baseadas em nosso conhecimento acumulado e nossas experiências, são orientadas pelos valores e critérios mais íntimos de nossa construção. Está associada à estrutura de nosso caráter.

Os caminhos heurísticos são as nossas tentativas internas de buscar decifrar os eventos e fenômenos do ambiente. É como o indivíduo tenta explicar o mundo, a si próprio e aos outros. É um sistema interno de percepção, ajuste e representação da realidade externa, formulando hipóteses – em frações de segundos – acerca da forma como observamos o meio externo.

Os modelos mentais são estruturas arraigados em nosso ser – fruto de um processo de construção que tem início na infância – são pressupostos, crenças, generalizações, imagens e histórias que retratam nossa experiência.

São como frases de sequencias heurísticas – caminhos de formulação de entendimento sobre o meio – as quais reproduzimos de forma recorrente. Desenvolvemos vários tipos de modelos, para lidar com distintas situações. Os modelos mentais agilizam e facilitam nossas tarefas e operações, além de determinar nossa produtividade e performance profissional – impactam nossa forma de ver o mundo e de ser no mundo.

Para Senge (1998/2013, p.42):

(...) o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprender a desenterrar as nossas imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise(...) Implica também a capacidade de realizar conversas(...) que equilibrem indagação com argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz os próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros (SENGE, 1998, p.42)

Modelos mentais, como visto, diz respeito à forma como o indivíduo representa e interpreta o ambiente a sua volta – sua dinâmica, seus desafios e oportunidades. Por conta desse tipo de relação, os modelos mentais podem ser dinâmicos, podem variar com o tempo e/ou de acordo com os impactos que os fatos e eventos causam no indivíduo.

Mindset

É a forma como cada indivíduo organiza os seus pensamentos, quando está focado em alguma tarefa ou desafio. *Mindset* é um modelo mental orientado para alguma função específica. Nesse sentido, pode-se buscar desenvolver um tipo de *mindset* que mais bem se adapte aos seus objetivos. *Mindset* está associado à atitude ou determinação, está, portanto, associado ao nosso comportamento.

O conceito de *mindset* diz respeito à forma como o indivíduo age, reage e reflete sobre os desafios e situações complexas. Expressa, portanto, a forma de encarar tais desafios. O *mindset* representa como a mente do indivíduo está estruturada para se comportar sobre determinado assunto.

Uma forma de buscar uma melhor performance em determinado setor da vida, é desenvolver algumas atividades que permitam identificar nossa forma de agir e reagir perante os desafios. A seguir, uma sugestão de exercício:

Liste os valores-guia que conduzem suas escolhas...

Foque nos motivos que o conduziram até aqui...

Lembre os objetivos e os desafios que precisa ultrapassar...

Mantenha uma atitude de investigar e aprender continuamente...

Reserve momentos diários para praticar a curiosidade...

Reserve momentos para se desafiar, saindo das zonas de conforto...

Organize seus achados de forma sistematizada...

Desenvolva as potenciais possibilidades em torno dos achados...

Propósito e Futuro

O conceito que o termo propósito engloba, auxilia a orientar os caminhos possíveis que um indivíduo irá trilhar em sua vida. Dessa forma, serve como guia para que cada indivíduo se entenda como agente produtivo (e afetivo) e possa mais bem perceber os caminhos potenciais para trilhar no futuro.

Nesse esforço, podem-se desenhar dois ou três cenários, buscando vislumbrar, para cada futuro possível, quais os 'roteiros de vida' se poderia ter. Desse exercício, pode-se extrair a percepção de diferentes tipos de futuro, aqueles mais plausíveis, os mais promissores, os mais fáceis, e assim, por diante.

Para melhor se estruturar nesse desafio, seguem algumas provocações:

Quais são meus valores?

Em que acredito?

Quais meus maiores anseios?

O que mais me mobiliza?

Quais os meus interesses?

Quais as minhas paixões?

O que não quero?

Quais os talentos que mais domino?

Quais os talentos em que quero investir, para dominar?

Que caminhos possíveis poderei trilhar, com desenvoltura e prazer?

Quais os conhecimentos que devo apreender, para mais bem seguir minha trilha?

Em quais competências que devo investir para enfrentar os desafios do futuro?

Cenários e Futuro

Na visão de Porter (2004), um cenário configura uma visão do que o futuro poderá vir a ser. Serve, assim, para apoiar a formulação de objetivos, estratégias e a antecipação de problemas. Para Godet (1993), um cenário busca descrever, da forma mais detalhada possível, uma situação de futuro. Nesse es-

forço, busca identificar a ação dos principais atores e entender a probabilidade de ocorrência de eventos incertos. Um cenário serve, de forma ampla, para reduzir a incerteza, frente aos potenciais caminhos futuros.

Um cenário deve ser:

- plausível, seguindo um encadeamento de causas e efeitos, associando passado e presente;
- consistente, seguindo linhas de raciocínio corretas;
- relevante, seguindo as perspectivas e interesses de quem utiliza; e
- visionário, seguindo uma perspectiva nova e original da temática em questão.

Um cenário permite a geração de ideias de como agir no futuro, na medida em que fornece meios simulados para a elaboração de futuros planos e orientações. Tem, assim, uma função prospectiva.

O ideal é que se criem, pelo menos, dois cenários distintos. Nessa perspectiva, a ideia é analisar os gargalos e as demandas de cada ambiente desenhado.

Competências

De forma geral, pode-se dizer que o composto da competência de alguém se resume na articulação entre os conhecimentos existentes/adquiridos, suas

habilidades e capacidades, associadas com sua pro atividade/comportamento. As competências podem ser resumidas, como a seguir:

Conhecimento = saber o que fazer e compreender por que fazê-lo;

Habilidade = saber como fazer alguma coisa;

Atitude = querer fazer, e, efetivamente, fazer algo.

Para o dicionário Webster (1981, p.63) competência é a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.

Para Zarifian (1999) o conceito de competência abrange um tipo de ‘inteligência prática’, a qual surge, para o indivíduo em casos de necessidade e, dessa forma, o prepara para situações onde os conhecimentos adquiridos são postos à prova. Nessa visão, um indivíduo será mais competente na medida em que consegue lidar com situações muito complexas e desafiadoras - competência, aqui, está associada à performance.

Para Fleury & Fleury (2001, p.188), depois de Le Boterf (1995) o processo constitutivo da competência pode ter alguns vieses:

Saber agir - Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir;

Saber mobilizar recursos - Criar sinergia e mobilizar recursos e competências;

Saber comunicar - Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
Saber aprender - Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se - Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se;
Saber assumir responsabilidades - Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido;
Ter visão estratégica - Conhecer e entender o negócio da organização, do ambiente competitivo, identificando oportunidades e alternativas.

Projeto de Trilha Individual

Missão pessoal

- Qual a razão de você existir, como profissional. Como agente produtivo?
- Quem é você dentro da Cadeia Produtiva do seu Setor?
- Quais as competências necessárias para trilhar o caminho pretendido?
- Quais as possibilidades que se apresentam no mercado nacional? E internacional?
- Em que áreas de domínio você quer ser lembrado no mercado?

- Quais os caminhos que precisa trilhar e quais parceiros poderia se associar, para mais bem conseguir alcançar seus objetivos?

Visão pessoal

- Pensando no caminho que já trilhou e que está trilhando, o que espera de seu futuro? Baseado em seus valores-guia, onde pretende estar atuando em 10 anos?
- Quais os caminhos que quer/pode vir a trabalhar?

Valores-Guia

Estabeleça uma pequena listagem com os valores-guia que orientam ou tem orientado suas ações e atitudes.

Metas Individuais

A técnica *Smart*, sugere uma sequência prática de se estruturar um esforço:

- *Specific* / Específica - Determine metas específicas. Descreva, de forma clara, o que deve ser feito. Pense em quem - o que - onde e como.;
- *Measurable* / Mensurável - Defina quais serão as comprovações de seu progresso. Gerando critérios de medição. Acompanhe o resultado de sua performance.

- *Assignable* / Alcançável - Averigue a viabilidade. A meta deve ser passível de ser alcançada, com os recursos disponíveis. O que fará para assegurar o alcance da meta?
- *Realistic* / Realista - Assegure-se de que as metas estão alinhadas aos objetivos de longo prazo. Associe a um propósito. Busque, de forma permanente, recorrer aos valores-guia.
- *Time-Based* / Limitada no Tempo - Estabeleça prazos realistas para a entrega da tarefa. Pode-se segmentar em prazos iniciais, intermediários e finais. Quanto tempo levará para concluir?

Referências:

- FAHEY, L.; RANDALL, R. MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC, Edição Especial: 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>.
- GODET, M. Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. RJ: Campus, 2004.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- SENGE, P. A Quinta Disciplina - A arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best-Seller, 1998/2013.
- WEBSTER. Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged. Springfield: G.&C. Merriam, 1981.
- ZARIFIAN, P. Objectif compétence. Paris: Liaisons, 1999.



A PoD Editora garante, através do selo FSC de seus fornecedores, que a madeira extraída das árvores utilizadas na fabricação do papel usado neste livro, é oriunda de florestas gerenciadas, observando-se rigorosos critérios sociais e ambientais e de sustentabilidade.

Composto e Impresso no Brasil
Impressão Sob Demanda

21 2236-0844

www.podeditora.com.br

atendimento@podeditora.com.br

2020



A transferência de conhecimento trata do processo de construção de pontes entre o conhecimento e implementação ou ação prática. A transferência de conhecimento tecnológico, é vital para alavancar o desenvolvimento econômico e, em decorrência, para o planejamento estratégico de uma instituição - seja uma empresa ou seja um país. Dessa forma, torna-se um ativo fundamental para tomadores de decisão, formuladores de políticas, agências de fomento e financiamento e laboratórios pesquisadores.

É um processo complexo, que envolve distintas dimensões de agentes envolvidos. Estas dimensões envolvem interações e articulações, que podem ter sua origem na sociedade, no mercado, na indústria, na universidade, ou mesmo na iniciativa de agentes independentes. Envolve, necessariamente, um conjunto complexo de interações entre quem gera, quem desenvolve, quem sistematiza e orienta para o mercado e, no final da cadeia, para quem utiliza.



PoD
editora

Apoio



CDCI
DINAC
UFRJ/PR2

LAB FUZZY

PEP/CORPE/UFRJ



LAB3i

Laboratório de Inovação
Informação e Interação



olive

ISBN 978-65-5947-090-7



9 786559 470907