

# NARRATIVAS ESTRATÉGICAS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A PERSPECTIVA DA LINGUAGEM POÉTICA

STRATEGIC NARRATIVES TO ORGANISATIONAL CHANGE: THE PERSPECTIVE OF THE POETIC LANGUAGE

**RESUMO:** Com toda a revolução tecnológica, cultural, social e política, entramos em um novo paradigma de um mundo conectado, globalizado e com novos desafios a serem enfrentados. Teorias e clássicos métodos de intervenção e mudança parecem não serem suficientes neste novo contexto. Especificamente no campo organizacional, estamos passando por momentos de crise e de mudanças. Está se tornando necessário ressignificar o papel das empresas, o papel dos líderes, o papel dos processos burocráticos e o papel dos valores. O presente artigo traz o entendimento da linguagem como construção social, como uma possível ferramenta de mudança da lógica organizacional. Nesse cenário, a linguagem poética se apresenta como um recurso de construção e ressignificação de sentido, promovendo também a possibilidade de reinvenção organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** cocriação, linguagem poética, construcionismo social.

**SUMMARY:** In the context of technological, cultural, social and political changes, we are experiencing a new paradigm of an interconnected world, globalised and with new challenges to be faced. Traditional theories and methods of intervention and change appear to be not relevant in this context anymore. Specifically, in the organizational field, struggles for a change is happening. It seems to be urgent to reframe the role of the companies, of the leaders, the role of bureaucratic processes as well as the role of value proposition. The present article brings the understanding of language as a social construction, as a possible mean of change in the organisational logic. In this scenario, the poetic language is presented as a resource to construct and to reframe meaning, promoting the possibility of reinventing organizations.

**KEYWORDS:** cocreation, poetic language, social constructionism.

## MARIA CLARA BIANCHINI BORDUQUE

*Co-fundadora da empresa CO-VIVA Inovação Colaborativa para Negócios e Professora de Estratégia de Mídia para o Curso de Publicidade e Propaganda Pontifícia Universidade Católica de São Paulo São Paulo / Brasil clara@co-viva.com*

## CELIANE CAMARGO-BORGES

*Coordenadora de Pesquisa e Professora em Desenvolvimento Organizacional e Construcionismo Social NHTV Breda University of Applied Sciences Amsterdã / Holanda camargo-borges.c@nhtv.nl*

## O MUNDO EM MUDANÇA

O presente artigo aponta o mundo em mudança desestabilizando a clássica lógica organizacional de controle, hierarquizada e de estabilidade. A partir da perspectiva construcionista social, uma lógica alternativa se apresenta, uma em que a linguagem poética, como recurso interventivo, traz novas possibilidades para a compreensão e a mudança organizacional.

A Ciência Clássica, também conhecida como a Ciência Newtoniana, que emergiu em meados de 1700, sempre exerceu expressiva influência no pensamento e no comportamento organizacional. Os dois aspectos mais influenciadores dessa teoria no mundo organizacional são a manutenção da ordem de um sistema e a lógica da “causa e efeito” (McMillan, 2008). Essa abordagem epistemológica é conhecida pelo seu modelo específico de desenvolver novo conhecimento baseando-se nos métodos e nas leis universais (Gribbin, 2002). Este modo de raciocínio vem orientando os pensamentos da comunidade científica por mais de 300 anos.

*Recebido em: 11/06/2015  
Aprovado em: 11/11/2015*

Muitos estudos do setor de negócios usam dessas lentes Newtonianas. Baseando-se nas suposições descritas, acredita-se que o sucesso organizacional é alcançado ao manter as empresas funcionando de forma estável. O papel do líder de uma empresa segundo este entendimento, seria assegurar que esta se mantivesse estável durante tempos de crise. Para isso, a ordem é imposta de cima para baixo, através de um modelo de liderança visando comando e controle dos subordinados. As estruturas do organograma de uma empresa desse tipo são desenhadas para dar força às decisões do líder, gerando, assim, burocracias e hierarquias (Tettenbaum, 1998). Em resumo, o modelo de organização de uma empresa visa assegurar a regularidade, a previsibilidade e a eficiência.

A Era Industrial começou no final do século XVIII e ficou conhecida por introduzir maquinaria no processo de produção. Nesta época, o papel das empresas era transformar matéria-prima em mercadoria. Um valor dado pela própria empresa era adicionado à matéria-prima e depois era consumido, ou, nas palavras de Ramirez (1999), “destruído” pelos consumidores. O valor de um produto era criado através de uma cadeia sequencial, linear e transitiva que recebeu o nome de “Good Dominant Logic” (G-D logic) por Vargo e Lusch (2004).

Essa lógica foi responsável pela criação de empresas padronizadas e multinacionais, buscando e promovendo a massificação de produtos e serviços pelo mundo, como, por exemplo, o McDonalds. A previsão e o cálculo foram utilizados para produzir um modo de gestão baseado na eficiência e na regularidade dos serviços. Empresas com esse modelo começaram a ser reconhecidas e copiadas em todas as partes do mundo.

Nas últimas décadas, avanços tecnológicos, como a internet e o celular, trouxeram mudanças no modo como as pessoas se comunicam, se informam e se organizam. Castells (2004) afirmou que esses avanços tecnológicos e sociais levaram, inevitavelmente, a criação da “Network Society”, ou seja, uma estrutura social organizada em “redes de pessoas munidas de tecnologia microeletrônica proporcionando informação e comunicação” (p. 3).

Uma rede pode ser entendida como um conjunto de nós interligados, sem centro, cuja relevância pode variar de acordo com a sua capacidade de absorver e processar informação e, também, sua contribuição para o alcance do objetivo da rede. Nessa visão, a sociedade é estruturada e organizada de acordo com a cultura, o código de expressão e as relações criadas. Essas relações podem ser baseadas na produção, no consumo, na reprodução, na experiência e no poder. Segundo o autor, na Network Society, informação se tornou sinônimo de valor e as pessoas começaram a trocá-la.

Devido à abrangência da tecnologia e das redes sociais na sociedade atual, ficou muito mais fácil para as pessoas acessarem grupos e assuntos de interesse. Pessoas podem agora criar e manter suas redes do modo e no assunto que desejarem. Isso significa que, atualmente, pessoas não dependem mais da estrutura de grandes empresas para se conectar ou se informar. Consequentemente, essas corporações começaram a perder poder e espaço para empresas inovadoras que entenderam e vem investindo nessa nova dinâmica.

Estes desenvolvimentos vêm transformando a forma como as pessoas se organizam na sociedade, como participam de movimentos de seu interesse, e como desempenham seus papéis

simultâneos de produtores e consumidores. Isso cria um novo fenômeno social, em que a participação acontece muito mais fluida, já que a diferença de quem cria e quem consome, por exemplo, um conteúdo específico numa rede social, é menos clara. Isso leva as organizações a experienciarem novas formas de funcionamento, trazendo a necessidade de novas formas de gestão, uma vez que passam a desempenhar outro papel, mais de facilitador, do que de produtor.

### NECESSIDADE DE REINVENTAR ORGANIZAÇÕES

Sisodia (2007) sugeriu que, devido à magnitude dessa transformação no mundo dos negócios, uma transformação histórica e social do capitalismo está a caminho. Philip Kotler (2009), um renomado profissional do marketing, afirmou que estamos vendo a “queda do marketing de massa”, ou seja, que as pessoas não querem mais se sentir como um consumidor qualquer. Ao contrário, os consumidores atuais estão almejando uma experiência de consumo mais pessoal a ponto de tornar o processo mais valioso. Zuboff e Maxmin (2002) chamam esse fenômeno de “individualização do consumo”.

Wolfe e Snyder (2004) mostraram, em suas pesquisas com consumidores, que as pessoas estão buscando menos “coisas” e mais experiências como meio de atingir satisfação. Isso significa que o produto em si não é mais suficiente para satisfazer os consumidores. Para que o consumo se torne uma experiência, consumidores têm que se sentir participantes nesse processo de criação do produto que será consumido. Em outras palavras, isso significa que os consumidores não querem mais ser

vistos somente como a peça final na cadeia de criação de valor, e sim, querem se tornar uma peça ativa, como um *stakeholder*. Eles querem “*opt-in*” e fazer as próprias escolhas, controlando os seus destinos e seu investimento (Zuboff & Maxmin, 2002). Os consumidores passam a se sentir mais poderosos e, sobretudo, desejam participar no processo de criação de produtos e serviços que melhor condizem com seu estilo de vida e com a experiência que querem ter. Os mesmos autores chamam essa nova forma de valor econômico de “valor de relacionamento”, que é cocriado pelo consumidor e não somente criado pela empresa.

Com esse avanço social e tecnológico, a sociedade está se liberando das amarras do modelo de criação de valor característico da Era Industrial, havendo a emergência de um modelo diferente, mais sincrônico e interativo. O consumidor está deixando de ser visto apenas como destruidor de valor (produção-consumo), uma vez que pode ser considerado cocriador de valor (Ramirez, 1999). Nessa nova lógica, que é chamada de “Service Dominant Logic” (S-D logic), o consumidor é sempre cocriador de valor, e participa diretamente no processo de sua criação (Vargo & Lusch, 2008). Para os autores, o

*Marketing mudou da visão Goods-Dominant, onde um resultado tangível e transações discretas eram importantes, para a visão Service-Dominant, onde intangibilidade, processos de troca e relacionamento são fundamentais (Vargo & Lusch, 2004, p. 2).*

Em outras palavras, essas duas lógicas (G-D e S-D) têm modos completamente diferentes de funcionamento. A primeira foca no produto final, se interessa pela cadeia linear de produ-

ção e consumo e define o valor criado de forma monetária. A segunda lógica, entretanto, leva em conta as várias facetas de um produto ou serviço, especialmente a experiência que estes podem prover ao consumidor. Assim, o valor passa a ser o que as empresas podem produzir com a finalidade de inspirar a participação dos *stakeholders* no processo de criação de valor. Nesse caso, a definição do que é valor depende das características da rede e do seu programa (Castells, 2004).

A cada dia, mais consumidores tornam-se conscientes de sua contribuição com o mercado e desejam participar no processo de criação de produtos, valores, plataformas etc. Por exemplo, o acesso às fontes de informação disponíveis tornou as pessoas cada vez mais conscientes de assuntos como globalização, sustentabilidade e ecologia. Esses assuntos passam a nortear o comportamento do consumidor e estão inspirando-os a participar de algo bom.

O simples processo de troca de valores em produtos (venda e compra) já não se faz suficiente. Os valores simbólicos, como a sustentabilidade, passam a ser mais considerados pelos consumidores. Em resumo, essas inovações trouxeram importantes mudanças nos princípios dos negócios e as empresas estão experimentando novos modos de operação. Assim, as empresas assumem o papel de inspiradoras da vida dos *stakeholders* e, para que isso aconteça, precisam utilizar novas formas de linguagem que visam o fortalecimento do valor simbólico.

### LINGUAGEM COMO CONSTRUÇÃO SOCIAL

O foco na linguagem aqui se articula com seu caráter performativo, ou seja, entendendo linguagem como ação,

como prática social, construtora de significado no mundo (Bauman, 2000; Gergen, 1999).

A linguagem, nesta perspectiva, deixa de ser vista como aquela que reflete o real para ser entendida em seu caráter performativo e constitutivo, isto é, os vocabulários compartilhados por um determinado grupo, em um determinado contexto criam o que o mundo é e o que somos.

O construcionismo social é uma aproximação teórica com ênfase na linguagem e na interação entre as pessoas para a compreensão dos processos de construção de sentido (Gergen & Gergen, 2004). Se apresenta como um convite a re-pensar ou explorar diferentes perspectivas das suposições da realidade (McNamee & Gergen, 1998).

Importante notar aqui que linguagem, na aproximação construcionista social, diferencia-se completamente da aproximação clássica modernista, em que linguagem caracteriza-se pela tarefa de descrever a realidade dos fatos. A lógica neste tipo de discurso moderno é que há uma visão correta e uma outra errônea sobre um mesmo assunto. Portanto, o objetivo é a busca para que uma visão prevaleça, ou seja, aquela que oferecer uma racionalidade com maior coerência, ordem dos fatos, objetividade e argumentos lógicos. Esta aproximação de linguagem se encontra no seio do discurso tradicional científico moderno em que busca-se afirmar a natureza essencial das coisas e busca-se revelar, por procedimentos de observação controlada e cuidadosa, a estrutura básica ou a essência dos objetos investigados, a fim de tirar conclusões e estabelecer princípios (Gergen, 2001).

Ao contrário, a perspectiva pós-moderna, onde o construcionismo social se situa, incentiva o exame de como o processo interativo propor-

ciona oportunidades para que surjam caracterizações particulares e como contextos específicos criam a possibilidade para emergência de discursos diferentes, valorizando a diversidade e a convivência dos diferentes discursos como possibilidade de ampliação de possibilidades de ação (Guaaes, 2006).

Para Gergen (1985), o construcionismo social emerge como uma “nova forma de inteligibilidade em ciência” em que o conhecimento não é compreendido como uma verdade sobre o real, mas visto como uma descrição possível, construída na relação com outros e na linguagem. Nesta perspectiva, conhecimento será sempre cultural e historicamente datado (Gergen, 1985). Ou seja, Gergen (1997) afirma que há a emergência de um discurso alternativo, composto por um conjunto de termos, premissas e explicações, que passa a ser compartilhado por participantes da comunidade científica, colocando-se como uma nova possibilidade de compreensão do mundo social. Sendo assim, o construcionismo social é uma abordagem relacional e discursiva para a ciência, cujo objetivo é entender o sentido e a realidade de comunidades específicas, o que o torna compatível com o estudo de empresas dentro do cenário da Network Society.

Pode-se dizer então que o discurso construcionista social enfatiza a compreensão do conhecimento construído e sustentado por processos sociais. É por meio de participação em práticas discursivas, situadas em contexto e tempo determinados, que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, construindo, conjuntamente, tudo aquilo que será considerado como realidade e como verdade no mundo em que vivem (Spink e Medrado, 1999). Assim sendo, concordamos com Grandesso (2000) que afirma que para ha-

ver a possibilidade de reconstrução de significados, é necessário que haja um acontecimento de “quebra de sentido, de não encaixe”, no qual narrativas até então não questionadas passam a ser olhadas com estranhamento. Esse tipo de diálogo destaca-se pela valorização da multiplicidade de entendimentos possíveis sobre uma questão, e não pela sua unicidade.

Nesse contexto linguístico de produção de sentido, Suchman (2011) traz a metáfora da organização como máquina e a metáfora da organização como conversa para pensar na lógica das organizações e quais suas consequências.

## A LINGUAGEM METAFÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES COMO MÁQUINAS

Como vimos, as organizações modernas eram calcadas em comando e controle. Dentro desta perspectiva, as empresas são vistas como máquinas e seus líderes como os operadores das mesmas. O papel deles passa a ser manter a máquina funcionando constantemente sem crise e sem pausas, e para isso, cria processos e hierarquias que vão ajudá-lo a alcançar essa realidade de sucesso. Para orientar a tamanha organização, a linguagem objetiva, racional e formal foi utilizada para moldar e transmitir o conhecimento dessa era. Foi amplamente empregada com a única finalidade de informar pessoas sobre os métodos de se manter essa ordem. Suchman (2001) traz a metáfora da “organizações como máquinas” e afirma que ver uma organização desta maneira “molda nossas percepções, expectativas e ações profundamente”. É comum no discurso diário de trabalhadores de uma corporação que frases banhadas dessa realidade apareçam, como:

*A equipe está bem lubrificada.  
Estamos no piloto automático.  
Trabalhando a todo vapor.  
Eu sou apenas uma peça na  
engrenagem.*

Porém, o autor aponta ainda outra implicação que essa realidade e discursos aplicados empregam: a sensação de que o controle da máquina está nas mãos de poucos engenheiros e que a mudança partirá deles. Ou seja, a inclusão é limitada somente à manutenção da ordem vigente, e não está aberta para mudanças, inovações e criatividade.

Dentro desta lógica, a razão é a uma das maiores virtudes, acreditando-se que o corpo e a mente estejam separados, um não causando influências no outro. Desta forma, cientistas e trabalhadores subestimam o papel da intuição, da imaginação e de experiências sensitivas para interpretar e entender o mundo ao seu redor. A linguagem utilizada aqui seria uma linguagem concreta, expressando uma análise detalhada e uma visão quantitativa do mundo, renegando a possibilidade de uma abordagem mais holística e qualitativa (McMillan, 2008).

### **A LINGUAGEM METAFÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES COMO CONVERSAS**

Porém, na era pós-industrial, da revolução tecnológica e da inter-conectividade do mundo o foco do líder muda para o relacionamento regenerativo entre as partes, sua troca de conhecimento mútuo, e seu papel passa a ser inspirar novos comportamentos. Os autores Gittel e Douglass (2012) afirmam que a liderança relacional é um sistema de inter-relação recíproca entre trabalhadores e gestores. Cada uma das partes aprende com o outro. Juntos, eles criam uma compreensão

holística da situação. Este processo de inter-relação recíproca envolve comunicação para se atingir objetivos comuns, conhecimento compartilhado e respeito mútuo. Ou seja, com respeito mútuo cria-se uma ligação emocional que leva cada participante se atentar sobre as necessidades e percepções do outro, provocando conexões cognitivas para construir objetivos comuns e conhecimento compartilhado. Contribuindo para esse pensamento, Suchman (2011) traz aqui a metáfora das “organizações como conversas” e propõem que as organizações não sejam vistas como um objeto separado das pessoas, que se pode manipular e controlar, mas sim como um conjunto de ações inter-relacionadas em movimento, como uma conversa, cujas pessoas são uma parte inseparável dela. Para o autor, é a partir do diálogo entre pessoas que as ações são construídas, e que se gera o trabalho e as ferramentas necessárias para ele. Se a conversa toma rumos diferentes, as ações acompanham essas mudanças, criando novas realidades e consequentemente novas relações e demandas para o trabalho. Sendo assim, nesta aproximação o foco não está em se manter a ordem e a estrutura, e sim a dinâmica e os processos interativos.

### **A LINGUAGEM POÉTICA COMO POSSÍVEL FERRAMENTA DE MUDANÇA**

Dentro deste movimento de transformação da ordem organizacional, em que a metáfora das “organizações como conversa” vem emergindo mais e mais nestes contextos, várias correntes organizacionais traz novas ferramentas teórico-práticas para a construção de outras formas de pensar e conduzir organizações. Um exemplo

é a empresa brasileira de RH chamada Vagas, que adotou um sistema de liderança “radicalmente horizontal”, como eles mesmo o denominaram, onde foram abolidos cargos e metas. Todas as decisões são tomadas por consenso, a partir de grupos formados por pessoas que se voluntariaram para resolver as questões em pauta. Qualquer pessoa pode fazer parte dos grupos e ter poder de decisão. A diferença do relacionamento entre funcionários e o empoderamento do diálogo aberto faz com que essa empresa cresça pelo menos 25% ao ano (Project Draft, 2015). Zandee (2011) acredita que através de processos de jogo e poesia podemos escapar de padrões ultrapassados, explorar novos terrenos, abraçar a nossa imaginação aventureira e abrir-nos para a experiência de sermos seres relacionais. Para a autora, a linguagem poética não oferece interpretações fixas e certas, mas deixa um amplo espaço para a subjetividade. Quando estamos empregando a linguagem poética em empresas, desenvolvemos o sentido intuitivo de imaginar possibilidades além do pensável. Desta forma, novas formas de gestão e relacionamento passam a ser evocadas e transformadas em realidade pelos envolvidos. O exemplo acima da empresa Vagas vem elucidar esta proposta. Ao usar o termo “radicalmente horizontal” para denominar seu sistema de gestão, seu fundador Mário Kaphan abriu o processo de construção desse sistema com os funcionários da sua empresa. Ele não sabia ao certo aonde isso iria chegar, mas ele estava aberto a cocriar com todos. Pouco a pouco essa nova forma de gestão foi ganhando forma e chegou ao método que é aplicado hoje. Desta forma, o sistema é considerado um ser vivo, pois está em constante mudança e evolução. Nesta linha, a narratividade e a linguagem

poética têm sido cada vez mais estudadas e utilizadas pelas empresas para construção de uma nova linguagem e também para agregar aos seus produtos o valor simbólico, de forma a expandir para além da linguagem linear e racional. Assim, a linguagem poética é um convite à evocação do imaginário coletivo para a criação de futuros desejáveis, provocando a mobilização de networks para a construção dos mesmos. Cunliffe (2000) adiciona sentido nessa perspectiva poética com seu estudo da poética social dentro das organizações empresariais. A autora aponta que os estudos organizacionais deveriam se preocupar com os diálogos que acontecem dentro das empresas, pois a linguagem e o significado se dão nas fronteiras entre as pessoas: *minha voz/sua voz, meu sentido/seu sentido, o que me impressiona/o que te impressiona, etc.* De acordo com a autora, são nessas fronteiras que se iniciam a construção de realidades comuns e por isso a importância de se ter tais fronteiras também como objeto de estudo no cenário organizacional. Cunliffe enfatiza tal perspectiva como sendo de extrema importância para as organizações, ao apontar que esta forma de se enxergar o diálogo empresarial pode criar uma ampla possibilidade de respostas, significado comum, mais diálogo ou ação.

Uma crescente tendência no mundo organizacional traz estórias e narrativas como estratégias de compreensão e análise da organização do trabalho e das relações como dinâmicas e não como entidades estáticas. Tais narrativas estratégicas tem se tornado potentes alternativas para demonstrar a complexidade das organizações e para se re-criar novas relações de trabalho (Boje 2001; Boje 1995). Segundo Taylor (2001), a habilidade de ver a vida de alguém como uma história,

ao invés de eventos randômicos sem relação, aumenta a possibilidade de uma ação significativa e intencional. Interpretando essa afirmação, podemos dizer que em momentos em que um relacionamento mais participativo entre *stakeholders* está se tornando mais utilizado, conceitos como a identidade, a narratividade, e a linguagem poética se tornam ferramentas fundamentais para as empresas constituírem o seu convite de participação. Essas ferramentas estão ajudando empresas a transmitir com clareza os seus valores e, conseqüentemente, envolver *stakeholders* em suas atividades. Ao convidar *stakeholders* para cocriar, em primeiro lugar, as empresas devem definir claramente as suas identidades e valores. Ramzy (2006) diz que uma forte identidade fornece clareza, propósito, direção e benefícios ao gerar congruência, coesão e consistência.

Nessa nova perspectiva social e empresarial, Zandee (2011) propõe a empregabilidade de “lentes artísticas” para balancear o modo analítico e racional dominante de geração de conhecimento, e também nossa visão que inovação que é centrada na tecnologia. A autora aponta que gestores pós-modernos devem então se tornar bons designers, ao invés de bons decisores, já que o conhecimento e as inovações surgirão de trocas poderosas entre as pessoas que se relacionam através de um bom de-

sign social. Isso empregado no discurso organizacional abre possibilidades para a criação de sentido e relações que vão além da capacidade discursiva tradicional, e ajuda a desenvolver uma sensibilidade estética que é mais percebida nas dimensões inefáveis e tácitas da existência humana, conectando pessoas nessa outra dimensão. Isso nos aproxima, segundo a autora, das qualidades misteriosas, escondidas e ambíguas de uma empresa.

As poesias disruptivas são uma proposta para adicionar e provocar nova direção para sentidos do mundo organizacional. Traz como proposta central que, para uma nova lógica de negócios emergir, novas apropriações de linguagem devem acontecer. A linguagem metafórica da máquina liderou e fez parte de uma sociedade industrial focada em produtos, sustentando uma ordem linear e de controle, enquanto que a linguagem metafórica da conversa, ilustrada aqui em poesia, pode servir como artefato para a criação de novas possibilidades colaborativas para negócios futuros. Ou seja, o termo poético se refere a fluidez e polissemia da “poesia” e, nesse sentido, trata-se de uma forma de enfatizar o que esta sendo definido como “a linguagem metafórica da conversa”, em contraste com “a linguagem metafórica da máquina”. Portanto, a linguagem poética seria um “recurso” que pode

Era na Ciência	Ciência Moderna	Ciência Pós-Moderna
Era na Economia e História	Era Industrial	Era da Informação
Papel da empresa	Fazer e Vender / Produzir	Sentir e Começar / Inspirar
Papel do líder de uma empresa	Manter a empresa estável	Gerar diálogo e inspirar ações
Modelo de liderança	Comando e Controle	Inter-relação recíproca
Ferramentas de gestão	Burocracias e Hierarquias / Processos e Ordem	Métodos de diálogo e troca mútua
Objetivo do líder	Assegurar a regularidade, a previsibilidade e a eficiência	Promover mudanças, inovações e criatividade
Linguagem	Metafórica da Máquina / Objetiva, Linear, Racional e Formal	Metafórica da Conversa / Subjetiva, Multidimensional, Lúdica, Informal
Papel da linguagem	Descrever a realidade / Informar	Criar a realidade / Inspirar comportamentos
Conseqüência	Desconexão com o todo	Conexão com o todo



ser usado por organizações que trabalham em uma lógica construcionista social de organização. A tabela anterior procura organizar e resumir as ideias e conceitos apresentados, com a finalidade de esclarecer e diferenciar as duas aproximações organizacionais, inspirando reflexão perante o conhecimento apresentado.

### **A POÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES – INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL**

Como visto, a linguagem e a conversa nas organizações têm o fundamental papel de construir, definir e dar forma à realidade de uma organização específica. Trazendo o entendimento da linguagem como construtora da realidade, torna-se possível dar visibilidade aos processos de construção de sentido assim como sua desconstrução se necessário ou desejado. Também se promove a multiplicidade de significados e perspectivas de um network ao invés de procurar emoldurar e enrijecer a verdade universal para todas as organizações. Desta forma, a produção do conhecimento é compreendida como coordenação interativa humana, permeada pela cultura, sociedade e economia local. O conhecimento não é visto como uma verdade absoluta sobre o real, mas como uma descrição possível e contextual, construída na relação com outros, dentro de uma linguagem específica (Camargo-Borges & Rasera, 2013). É através da adoção da postura organizacional inserida dentro do contexto da linguagem metafórica da “organização como conversa” que a constante inovação se torna possível. A performance da linguagem poética é potencializada quando se adota a realidade de que uma empresa é o diálogo aberto entre as suas partes, e que a gestão se faz através de

relacionamentos intra-recíprocos. Desta forma, a linguagem poética se torna uma aliada para que empresas transitem por tempos de mudanças complexas, podendo assim construir, através do diálogo, novas realidades de gestão, de serviço e de valores.

Em momentos atuais denominados críticos, usar a linguagem poética como convite para que consumidores e colaboradores possam se sentir parte de uma organização, irá ajudar a construir processos coletivos, e portanto, a percepção de crise pode ser substituída pela sensação de aprendizado conjunto e evolução, ressignificando portanto o momento atual que vivemos. A potência da empregabilidade da linguagem poética já pode ser notada em alguns exemplos de empresas pós-modernas. O segundo andar do Edifício Garagem no centro do Rio de Janeiro abriga o chamado *Curto Café*. Este café inusitado foi aberto por 6 amigos apaixonados pela bebida e com uma nova proposta para a experiência do café. Há dois anos e meio, eles aboliram o preço fixo do café e passaram a utilizar o conceito de “transparência nos negócios” comunicando seus custos necessários para manter o empreendimento. Assim, cabe ao consumidor adicionar ao valor do custo quanto a iniciativa irá lucrar. O “caixa” foi transformado numa vasilha em cima de uma mesa, onde o dinheiro fica exposto. Assim, clientes colocam suas contribuições e pegam seus trocos, quando necessário. O local é bastante frequentado e serve em média 900 bebidas por dia. O espaço é recheado de lousas e cartazes que ajudam a moldar o clima descontraído e colaborativo do café. Na lousa principal há os custos e lucros totalmente abertos e expostos e, emoldurado por desenho de flores e plantas, um texto explicando que “o espaço e a equipe que aqui trabalham se sustentam com

a diferença entre o que as pessoas escolhem colaborar e o custo de matéria prima dos itens que consumiram”. Na lousa do lado há um comando de como pedir um café: “Aproxime-se, demonstre a sua intenção, espere tranquilo, corra para o abraço.” No sofá há uma placa sinalizando “Fica mais um pouco.” A empregabilidade da linguagem poética e da narratividade nesse espaço ajuda a evocar imagens do que poderia vir a ser o café, a direcionar ações, provocar diálogos e a moldar a cultura do espaço. Ao consumir o café do Curto Café, pessoas cocriam valores simbólicos como a confiança e se sentem uma peça importante na manutenção dessa nova cultura. Desta forma, tomar café se torna um convite a uma nova forma de consumo e empregabilidade de valores, sejam eles monetários ou não (Hypeness, 2015).

Para finalizar, a poesia a seguir é um exemplo de linguagem metafórica da conversa, inspirando o leitor à reflexão e convidando à expansão de possibilidades de conversa e de aproximação sobre o tema. Ao se utilizar de formas poéticas para inspirar reflexões sobre o tema, novos comportamentos e novos futuros poderão assim também ser construídos. As autoras fazem aqui o convite para a implementação da linguagem poética nas organizações de forma a complexificar as relações internas e também a expansão de formas de se trabalhar e produzir valor. E é essa a mensagem que a poesia a seguir pretende ilustrar.

### UMA POESIA

Na empresa-máquina  
Toda engrenagem funciona sob uma  
regra  
tem quem a cria  
e tem quem não a quebra

Sucesso é ser estável  
como um grande relógio de parede  
sólido, consistente, estático  
com seu tic-tac recorrente

Na empresa-conversa  
O contexto é a regra  
Diálogo daqui, e pra já  
Cocriação de lá pra cá

Sucesso é ser dinâmico,  
Como uma onda que muda com o  
vento

Do processo vem o resultado  
Da poesia vem o belo cocriado

Se empresa é agora conversa  
fica aqui um desafio não só para  
quem versa  
de construir o nosso espaço de  
diálogo  
eu com você, e vice-versa

Te convido para plantarmos a  
mudança  
sai uma era de controle e escassez  
entra uma era de rede e abundância  
onde essa poesia talvez tenha a sua  
vez.

### REFERÊNCIAS

- Bauman, R.** (2000) Language, identity, performance. *Pragmatics* 10:1.1-5 International Pragmatics Association.
- Boje, D. M.** (1995). Stories of the storytelling organization: A post-modern analysis of Disney as “Tamaraland”. *Academy of Management Review* 38 (4):997-1035.
- Boje, D. M.** (2001) Narrative Methods for Organizational & Communication Research. New Mexico State University, USA. Sage series.
- Camargo-Borges, C. & Rasera, E.F** (2013). Social Constructionism in the Context of Organization Development

- Dialogue, Imagination, and Co-Creation as Resources of Change. *SAGE Open*. April-June. vol. 3no.2
- Castells, M.** (2004). Informationalism, Networks and the Network Society: A theoretical blueprint. In: *The network society: a cross-cultural perspective*, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Cunliffe, A. L.** (2000). *Social poetics: possibilities for critical and postmodern research*. Las Vegas: University of New Hampshire.
- Guanaes, C.** (2006). *A construção da mudança em terapia de grupo: um enfoque construcionista social*. São Paulo, Brasil: Vetor.
- Gergen, K. J.** (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40, 266-275.
- Gergen, K. J.** (1997). The place of the psyche in a constructed world. *Theory and Psychology*, 7(6):723-746.
- Gergen, K. J.** (2015). *An Invitation to Social Construction*. London: Sage. 3<sup>rd</sup> Edition.
- Gergen, K. & Gergen, M.** (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Chapter 1. Taos Institute; Publishing Chagrin Falls, OH.
- Gergen, K. J.** (2001) *Social construction in context*. London: Sage.
- Gittel, J. H. & Douglass, A.** 2012. Relational bureaucracy: Beyond bureaucratic and relational organizing. *Provisionally accepted, Academy of Management Review*.
- Grandesso, M. A.** (2000). *Sobre a Reconstrução do significado: Uma Análise Epistemológica e Hermenêutica da Prática Clínica*, São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gribbin, J.** (2002). *Science: A History*. London: Allen Lane / Penguin. New York: Penguin Books, 2003.
- Hypeness** (2015). Neste café no Rio de Janeiro, você decide quanto quer pagar. Disponível em: <http://www.hypeness.com.br/2014/05/neste-cafe-no-rio-de-janeiro-voce-decide-quanto-paga/>. Acesso em: 20/08/2015.
- Kotler, P. & Caslione, J.** (2009). *Chaos: the business of managing and marketing in the age of turbulence*. New York: Amacom.
- McMillan, E.** (2008). *Complexity, management, and dynamics of change: changes for practice*. USA: Routledge.
- McNamee, S. & Gergen, K.J.** (1998). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*. Sage Publications.
- Projeto Draft** (2015). *Vagas: a incrível empresa que não tem metas financeiras nem hierarquia — e cresce 25% ao ano*. Disponível em: <http://projetodraft.com/vagas/#sthash.OCYkH1F7.dpuf>. Acesso em 20/08/2015.
- Ramirez, R.** (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20:49-65.
- Sisodia R.S., Wolfe D.B., Sheth J.N.** (2007). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. New Jersey, EUA: Wharton School Publishing.
- Spink, M. J. P. & Medrato, B., 1999.** Produção de sentido no cotidiano: Uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: Aproximações Teóricas e Metodológicas* (M. J. P. Spink, org.), pp. 41-61, São Paulo: Cortez Editora.
- Suchman, A. L.** (2011) Organizations as Machines, Organizations as Conversations: Two Core Metaphors and their Consequences. *Medical Care*, V.49, number 12, supl.1, p. 43-48.

- Taylor, D.** (2001). *Tell Me a Story: The Life-Shaping Power of Our Stories*. Bog Walk Press.
- Tetenbaum, T. J.,** (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos, *Organizational Dynamics*, Spring 1998:21-32.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F.** (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science* 68: 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F.** (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 1-10, published online 1 August 2007.
- Wolfe, D & Snyder, R.** (2004). Ageless Marketing: Strategies for Reaching the Hearts and Minds of the New Customer Majority. *Dearborn Trade publishing*, p. 20.
- Zandee, D.** (2011). *Sustainable organizational development as generative process: About play, poetry and provocation*. Holanda: Nyenrode Business Universiteit.
- Zuboff, S. & Maxmin, J.** (2002). *The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*. New York: Allen Lane.