

O Paradigma do Dom e a Arte de Legar

The Gift Paradigm and the art of Legate

Ricardo Augusto Alves de Carvalho(1); Sanyo Drummond Pires(2); Sigmar Malvezzi(3)

1 Fundação Dom Cabral, MG, Brasil.

2 Universidade Federal da Grande Dourados, UFGD, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7269-2112>

3 Fundação Dom Cabral, MG, Brasil.

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 2, p. 236-259, Jul.-Dez., 2018 - ISSN 2237-7956

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.3114>

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

Resumo

Procurou-se com este artigo estruturar a noção de Legado, em sua articulação com o trabalho. Partindo das noções de conhecimento tácito, de Polanyi, da Teoria da Dádiva de Mauss, e de conceitos da psicanálise, procurou-se mostrar que o Legado se estrutura como um saber oriundo de uma síntese pessoal, que se insere em uma situação de circulação de um Dom, articulando ao mesmo tempo a dimensão pessoal do sujeito, e a dimensão social, em relação à qual o conhecimento foi estruturado.

Palavras-chave: Conhecimento Tácito, Teoria da Dádiva, Legado

Abstract

This article aimed to structure the notion of Legacy, in its articulation with the work. Based on the Polanyi's notions of tacit knowledge, Mauss's Theory of Giving, and concepts of psychoanalysis, it tried to show that Legacy is structured as a knowledge derived from a personal synthesis, that is inserted in a situation of a gift circulation, articulating at the same time the personal dimension of the subject, and the social dimension, in relation to which the knowledge was structured.

Keywords: Tacit Knowledge, Gift Theory, Legacy

1 Introdução

Pensar as dinâmicas do grande campo que envolve elementos de administração de recursos humanos, gestão de pessoas e de psicologia organizacional na atualidade implica necessariamente pensar as vivências psíquicas, possibilitadas pelas novas conformações produtivas. No entanto, a esses elementos é necessário também somar uma ampla gama de modificações sociais que vão influenciar em grande medida essas possibilidades de vivências relacionadas ao trabalho. Aspectos como aumento da longevidade e melhoria nos cuidados com a saúde possibilitam tanto um avanço na vida produtiva dos sujeitos, quanto no seu planejamento do seu tempo livre, após a aposentadoria.

Muito mais do que simples dados que levam à necessidade de reestruturação da gestão e dos tempos de trabalho e lazer, o que está em jogo nessas situações é uma ampla reestruturação da atribuição de significado e de valor a vivências que antes eram pouco possibilitadas temporalmente. E, principalmente, pouco difundidas dentro de uma perspectiva social de estruturação de discursos compartilhados e estruturação simbólica de lugares sociais daqueles que, após uma vida de esforço, puderam ver suas consequências para as futuras gerações que, embora contemporâneas, já partiam de construções realizadas previamente e se localizam de forma diferente frente a essas construções em relação aos que tiveram que criá-las.

Frente às demandas causadas por essas vivências, vem surgindo, embora ainda timidamente, toda uma série de ações nas organizações contemporâneas voltadas para pensar a relação dos seus membros com as possibilidades de se inserirem frente a tais questões. Ações como programas de preparação para a aposentadoria, ou preocupações como trabalhadores que atingiram o ápice de possibilidade de progressão de carreira, ou mesmo a busca de estruturação de ambientes de trabalho que possibilitem ações criativas e significativas para os trabalhadores, surgem então frente a tais demandas de sentido no trabalho.

Nesse sentido, diferentes teorias e campos de saber vão indicar a necessidade, na organização do desenvolvimento profissional, da consideração de elementos relacionados ao sentido do trabalho (Lemos & Sá, 2018), e, dentre esses, a um sentido mais amplo, que remeta à construção de um significado das consequências desse esforço para os outros, ou seja, a um sentido que integre a relação do sujeito com trabalho não só internamente, mas também com o mundo (Bajoit & Franssen, 1997).

Tal construção, no entanto, ultrapassa, por sua função de articulação de elementos extremamente variados, as possibilidades metodológicas das disciplinas tradicionais relacionadas à gestão. Além disso, essa construção é marcada por uma dicotomia insuperável, pois, ao mesmo tempo que se estrutura em um nível social na sua função de integrar diferentes elementos e sujeitos em um todo organizado,

também se situa no âmbito individual, na síntese pessoal que a pessoa estabelece desses diferentes elementos e de sua trajetória pessoal.

Propomo-nos então, com o presente artigo, buscar uma apreensão, a partir da estruturação da noção de Legado, dos processos relacionados a essas experiências de construção de um sentido da relação do sujeito com o seu trabalho, que ultrapasse a dimensão interna do sujeito, e se estruture como algo a ser compartilhado. Para isso lançaremos mão das noções de conhecimento tácito, de Michel Polanyi e da teoria da dádiva, de Marcel Mauss, além das compreensões da psicanálise sobre o funcionamento psíquico. Buscaremos, a partir da articulação desses conceitos, definir, ainda que de forma inicial, o conceito de legado, bem como elementos de sua estrutura interna enquanto fenômeno.

A produção, o compartilhamento e a sustentação da existência de algo que possa ser deixado para as futuras gerações, como decorrência de nossas ações e esforços, podem ser, a princípio, abordados como uma atividade dotada da característica da raridade, de algo de distinto da produção cotidiana das pessoas e que tenha, no reconhecimento atribuidor de fama e glamour, seu critério de efetivação. Rememorar figuras históricas associadas a essas produções que as idealiza, ocultando suas contradições e dúvidas (ah se eu soubesse antes o que eles sabem depois...) e dotando-as de características para além das humanas, corrobora tal perspectiva.

No entanto, todas as nossas ações são passíveis de deixar resultados no mundo, a serem recebidos e suportados pelas futuras gerações. Ainda que não sejamos lembrados por elas, nossas ações, e suas consequências são o que deixamos para a posteridade. Porém, é indiscutível, como nos mostra Freud (1914), que o ato de se lembrar é o ato de atribuir sentidos. E o ato de atribuir sentidos é o que nos orienta, ainda que sob a pressão de todos os não sentidos que nos povoam, na busca da felicidade e de nossa auto realização. Porém, ainda fazendo referência a Freud (1937), esse algo que é lembrado, se mantém em movimento, em permanente reconstrução, o que é bom, pois nos possibilita conhecermos mais a nós mesmos e às nossas necessidades nos contextos cada vez mais mutáveis que vivemos hoje.

Pensar sobre o deixar uma construção que sirva como atribuidora de sentidos, e que seja sustentável, é o que vai caracterizar esse algo para além da mera consequência de nossos atos, constituindo o que vamos chamar aqui de legado. Para que essa sustentabilidade seja alcançada, o legado deve se estruturar a partir de uma dialética, entre tudo que por nós é deixado, do que é pertinente de ser lembrado, ou de ser mantido oculto. O próprio termo fama, decorrente do vocábulo grego *phême*, que significa o que é exposto, é também o nome de uma deusa greco-latina, filha da Esperança, mensageira tanto da calúnia, quanto da verdade.

Enquanto construção de sentido, o legado deve ser compreendido antes de tudo, como um conhecimento, seja ele manifesto em obras conceituais ou materiais,

em dinâmicas processuais ou em estruturas estáticas. Para compreender o legado, é preciso, antes, compreender a estruturação e transmissão do conhecimento e como ele será formador do que podemos chamar de especificamente humano, diferenciando-nos dos que não se lembram. Nesse sentido, o ser humano é ser para além de si. Deixar um legado é ser também a partir de e para o outro, o que vai nos remeter a um conhecimento que não se restringe a uma produção somente nossa, mas à nossa inserção e contribuição em uma tradição que nos ultrapassa.

1.1 A Breve Sócio História do Conhecer e a Emergência da Dimensão Tácita

Compreender o conhecimento é uma tarefa múltipla, em função da multiplicidade de manifestações sob as quais o conhecimento pode ser abordado. Desde áreas como epistemologia ou a antropologia filosófica, passando por conhecimentos práticos como a psicologia ou a pedagogia, ou por manifestações mais sublimes, como a arte e a espiritualidade, o conhecer pode ser um objeto dado a partir de diferentes recortes. No entanto, uma questão que transpassa esses diferentes recortes, se refere à nossa capacidade de comunicar esse conhecimento, ou seja, legá-lo para além de si, inserindo-o em uma existência compartilhada.

Essa questão, por sua vez, terá também os seus recortes, em função do que se pretende encontrar com ela. Uma forma específica que, no entanto, nos chama a atenção quando nos propomos a discutir o conhecimento a partir de uma perspectiva do legado, levando em conta que deixamos para as futuras gerações o que planejamos e também algo além disso, se dá a partir da obra de Michel Polanyi, que se mostra em diferentes passagens de sua obra sobre a noção de conhecimento. Dentro dela, a noção de conhecimento tácito, por ser o conhecimento específico do trabalho e da nossa capacidade de compor uma obra a ser legada, se mostra como uma questão em especial pois, ao mesmo tempo, constrói algo a ser comunicado, mas ele mesmo, enquanto conhecimento, se estrutura como algo específico do sujeito, como uma síntese pessoal, que ultrapassa a soma dos conhecimentos comunicáveis adquiridos pelo sujeito.

A questão se o conhecimento tácito pode ou não ser apreendido por outros além daquele que o desenvolveu é a pergunta provocativa que Haridimos Tsoukas (2001) nos incita a fazer, e será como o “fio de Ariadne”, uma espécie de condutor reflexivo deste texto. Como sabemos, a literatura técnico administrativa recente, na área empresarial e acadêmica, tem enfatizado a importância do conhecimento como fator essencial à competitividade e ao sucesso empresarial, mas traz à tona a dificuldade de entendimento e aplicabilidade do campo conceitual relativo aos seus conceitos, especialmente no que se refere ao “conhecimento tácito”.

O conhecimento tácito é operado no próprio exercício de uma atividade, sem a intermediação de categorias racional e analíticas que o expliquem. Acontece de forma imediata entre o sujeito e a atividade realizada que demande aquele conhecimento,

constituindo-se essencialmente, como um conhecimento pessoal. O conhecimento explícito é o que pode ser demonstrado por meio de categorias interpretativas que sejam compartilhadas entre as pessoas, geralmente categorias racionais ou processuais, e se situa para além do sujeito, dentro da esfera da linguagem, ainda que uma linguagem técnica ou processual (Polanyi, 1966).

Essa dificuldade no plano teórico-prático nos incita à necessidade do reexame do percurso do *Homo Habilis* ao *Homo Sapiens*, ainda que de forma rápida. Partilhamos uma base consensual que coloca em evidência a produção do conhecimento humano como crucial ou *sine qua non* para garantia da sobrevivência do Homem no planeta, permitindo a obtenção dos bens materiais necessários à vida, mudando e sendo mudado pela natureza. Já na remotíssima pré-história, a experiência adquirida por indivíduos ou grupos no como fazer é que permitia a coleta, a caça e a pesca no extrativismo animal e vegetal, possibilitando a sobrevivência. Durante milênios, esse tipo de conhecimento surge da experiência e é consolidado pela ação praxiológica de indivíduos – é no curso de uma ação que emerge o processo de tomada de decisão, cujas bases não são apenas racionais, mas também intuitivas, como bem nos demonstrou Antônio Damásio, em seu belo e instigante ensaio “O Erro de Descartes” (1996).

Conhecimentos aplicados em todas as atividades de produção de bens e serviços, surgidos na lenta evolução tecnológica das eras, apropriados por coletividades, tornaram-se padrões culturais de grupos e sociedades, permitindo a construção de significados e organizando a complexa teia cultural no qual está enredada nossa civilização. Sem essa construção, não saberíamos responder à questão: “Quem Somos?”.

Seria esse tipo de conhecimento detido por indivíduos e grupos, fruto de sua própria experiência, o “conhecimento tácito”? Em que momento do evoluir histórico o conhecimento explícito inaugura sua aplicação nos “fazeres” humanos? Até a invenção da escrita, o “conhecimento tácito” não seria o único possível, ainda que se possa pensar em eventual explicitação pela fala, na tradição oral? A escrita, nos seus primeiros milênios, não teria servido mais a propósitos filosóficos, artísticos, religiosos, ou relacionados ao poder político/militar tão distanciado da produção de bens e serviços utilizáveis na vida cotidiana?

No mundo antigo, as atividades produtivas predominantes eram as agrícolas e pastoris, com nítida divisão social baseada em castas ou estamentos hierarquizados e em relações de trabalho de base escravocrata. Os escravos encarregados das atividades produtivas, num setor que exige larga experiência no trato de animais e plantas, sem fontes de conhecimento explícito disponíveis, só poderiam usar sua cultura, sua própria experiência e intuição.

Na Idade Média, se o “conhecimento tácito” não era o único, provavelmente era o mais utilizado, porque as condições de produção anteriores não mudaram, salvo quanto ao eufemismo da servidão da gleba e ao crescimento da produção artesanal

de bens com objetivo de troca. No entanto, podemos ver se esboçar um esforço de autonomização do servo, que tinha a faculdade de antecipar, por meio de sua faculdade imaginativa, o processo de trabalho da obra a ser realizada. Nesse período é tácita a junção entre as dimensões da técnica e da estética com fins ético-religiosos, dando origem, por assim dizer, à institucionalização do conhecimento e da partilha dos “segredos” (técnico-profissionais), mas de forma esotérica, dentro dos mosteiros e corporações de ofício. A universidade nascente impulsiona certa disseminação do conhecimento, mas dominado pelas corporações de ofício, ao menos no que concerne à ordem técnica do *fabricar*, e que tem seu auge na época de expansão comercial.

Durante a Revolução Comercial, certamente, muito mais conhecimento explícito era aplicado às atividades, especialmente àquelas ligadas às atividades náuticas, à tecnologia de ponta daqueles tempos, como no exemplo-mor da Escola de Sagres. Na produção artesanal, em seu apogeu, contudo, as relações são de mestre/aprendiz, (o primeiro é detentor de um “saber fazer”, que transfere ao segundo, ao qual sustenta, em troca de seu trabalho), sugerindo amplo uso do “conhecimento tácito”. Do artesanato à manufatura, as relações de trabalho se alteram, com a remuneração do operário. Na atividade produtiva o patrão, o capataz, o contramestre *transferem* (o que supõe o uso de técnicas de apropriação desse conhecimento) o conhecimento. Cada um por si usa o seu “conhecimento tácito” na produção, sem esquecer as estratégias sempre presentes de tentar reuni-lo em um só “*locus*” – o que, como sabemos, só vai ser parcialmente alcançado com a Gerência Científica.

Da mesma forma que analisamos a produção e transmissão do conhecimento, podemos também pensar sua materialização em artefatos e técnicas. Certamente, o primeiro tipo de trabalho executado pelo homem, desde a remotíssima pré-história, foi por meio de sua própria força muscular, notadamente dos braços, por isso o denominamos, até hoje, Trabalho Braçal. Paulatinamente, ao longo de milênios, o homem foi criando e desenvolvendo instrumentos capazes de dar maior amplitude aos seus braços e aumentar a potência de sua força. É a tecnologia, primitiva inaugurando sua função de modificar o corpo. E, nessa era tão remota e tão longa, a modificar o próprio homem, pois é pelo uso desses instrumentos que ele vai desenvolver habilidades dígito-manuais. Foi assim que o trabalho braçal evoluiu para o Trabalho Manual, com a utilização predominante das habilidades dígito-manuais e não mais exclusivamente da força bruta.

Em algum momento desse fluir histórico, o homem, que já se tornara sedentário pela domesticação de plantas e animais e se organizara em clãs, tribos e, mais tardiamente, em povos, tem sua subsistência assegurada principalmente pela agricultura e a pecuária (o Setor Primário da Economia). Carecia de instrumentos para essas atividades e ainda necessitava deles para construir suas moradias e objetos necessários ao modo de vida da época. Para isso, aperfeiçoou os instrumentos

primitivos, criando ferramentas. Fez objetos, mas os fez unitariamente, em pequena escala, apenas o suficiente para a demanda imediata.

Ao final da Idade Média, o trabalho manual vai se requintar, tornando o uso de ferramenta a tecnologia predominante, provocando alterações na economia medieval e na vida das pessoas. É o artesanato, no limiar da Revolução Comercial, não mais o fazer para atender a demanda imediata, mas o produzir com intenção de troca, de comércio e de produção de riquezas. No início da Revolução Industrial, a invenção da máquina a vapor foi o salto tecnológico que desencadeou as mudanças. O homem foi capaz de acoplar a uma ferramenta já conhecida, mas modificada por um novo modo de fazer, uma força motriz estranha a seu próprio corpo. Começou aqui a aceleração histórica.

Decorrido mais de um século da primeira Revolução Industrial, parece ter havido uma ruptura na tradição do uso do “conhecimento tácito”. Taylor, em seu livro *Princípios de Administração Científica*, vai propor exatamente o contrário: que as práticas advindas do artesanato e da manufatura sejam abandonadas. Agora, um *best way* definido cientificamente pela observação e quantificação deve ser adotado no trabalho. Os tempos e os movimentos são estudados e estabelecidos, os tempos são medidos e exigidos. O trabalhador deve esquecer o antigo modo de fazer e cumprir o que lhe é ensinado. Um supervisor surge para ensinar e vigiar (cronometrar) a execução do trabalho.

Acontecem mudanças rápidas na tecnologia, não só como um conjunto de conhecimentos aplicados à produção, mas também como equipamento material de produção, na infraestrutura e na cultura, como o mesmo produto dessas mudanças. A tecnologia de produção parece, de fato, ter evoluído como descrito, contudo os princípios gerenciais introduzidos por Taylor mantiveram-se inalterados por muitas décadas.

1.2 Crítica do Contemporâneo e a Corrida pela Inovação: A (Re) Florescência do Tácito

Com a ampla difusão desses conceitos e práticas no mundo empresarial, depois de alguns anos surgem críticas ao modelo, por entendê-lo baseado em falsos pressupostos sobre a natureza humana e pela excessiva especialização de funções, frustrante para o indivíduo por não lhe permitir adequado senso de realização e falta de oportunidade de autoexpressão no trabalho. É também frustrante para o empresário que quer se diferenciar com produtos que só podem ser realizados considerando de alguma maneira o processo de criação. Críticas sugerem como inadequada e contraproducente a proibição do uso do conhecimento intuitivo, do “conhecimento tácito”, embora a expressão ainda não fosse utilizada na literatura da época.

O contexto vigente era a crença de um novo e melhor modo (*the new best way*) de fazer as coisas e uma rígida hierarquia a exigir o cumprimento do prescrito.

Nem mesmo o ritmo do trabalho é definido por quem o executa, mas pela máquina, pelo fluxo de produção, pela linha de montagem. A crescente burocratização das organizações na segunda metade do século passado, certamente inibiu a utilização do “conhecimento tácito” nas empresas. Afinal havia regras e normas técnicas explícitas a cumprir e uma hierarquia com competência delimitada para exigir seu cumprimento.

Por que a partir dos últimos anos do século passado o “conhecimento tácito” volta a ser valorizado e entendido como fator de inovação, competitividade e sucesso das organizações? Autores como Manuel Castels (1999), em seu livro *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Sociedade em Rede*, bem como outros que tratam da Era da Informação, da chamada Era do Conhecimento, mostram que a revolução da tecnologia da informação foi essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista a partir da década dos anos 80. Nesse processo, o desenvolvimento e as manifestações dessa revolução tecnológica foram moldados pelas lógicas e interesses do capitalismo avançado. A sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional, embora apresente variação considerável nos diferentes países conforme sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional.

Nessa nova economia globalizada, num mundo praticamente sem fronteiras (*The Borderless World*), o capital financeiro flui livremente em busca de novas oportunidades de negócios e mercados, de matérias-primas e mão-de-obra mais atraentes, com menos custo. Patentes, marcas, direitos autorais e tecnologias são disponíveis por compra, *joint ventures*, parcerias e terceirizações com cessão de *know-how*. No entanto, mercados regionais têm peculiaridades que demandam adaptações de produtos, serviços e processos em razão de suas peculiaridades e da qualificação da mão-de-obra local.

Enquanto os fatores que integram o conhecimento explícito podem ser disponibilizados, isso não acontece com os fatores de conhecimento necessários às adaptações e inovações. Estes dependem quase sempre do “conhecimento tácito” sobre esses mercados e praças de produção de bens e serviços. Isso parece explicar, pelo menos parcialmente, por que esse tipo de conhecimento volta a ser valorizado, ressignificado e entendido pelas empresas como uma (nova) estratégia para a inovação e a competitividade no mundo presente. Ademais, percebe-se que fatores como a terra, as plantas industriais e o capital, antes determinantes do desenvolvimento econômico, têm que se articular cada vez mais com os processos de produção de conhecimento no trabalho. Esse conhecimento, agora reconhecido como capital intelectual (Stewart, 2002), é capaz de assegurar a melhoria do desempenho das empresas.

Muito dos conhecimentos acumulados nas empresas provem da experiência, do *know how*, e não pode ser comunicado e/ou trafegado pelos trabalhadores em ambiente de procedimentos administrativos excessivamente formalizados. Hoje, existem, e se busca otimizar, estratégias orientadas para a informação, orientadas para promover e disseminar esse tipo de conhecimento na sua dimensão tácita.

A inovação se coloca, pois, como estratégia central para organizações baseadas em conhecimento, como as que fornecem serviços de uma maneira geral e que vendem as habilidades e intelecto de seus principais profissionais, exigindo deles um tipo de interação que maximiza a formação de contatos, o aprendizado e os ganhos potenciais em conhecimento. Mesmo na indústria (manufacturing), a maioria dos processos que agrega valor aos materiais deriva de atividades baseadas em conhecimento, pois: “Boa parte do trabalho do conhecimento de alto valor está impregnado de conhecimento tácito”, como nos aponta Stewart (2002, p. 188).

1.3 Por uma Sociedade de “Exploradores”, ou o Desafio para a Construção da Dimensão Tácita

Neste novo mundo, o desempenho do negócio deve ser medido agora em termos de bens intelectuais e da habilidade de criar e aplicar novas ideias em um mercado cada vez mais volátil. Os gerentes /gestores devem monitorar o fluxo de conhecimento com o mesmo rigor com que anteriormente acompanhavam o fluxo financeiro ou de materiais. De acordo com as características da economia global, organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência: ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional.

As estruturas do conhecimento e sua difusão têm tido um impacto significativo sobre a direção e a velocidade do processo de competitividade.

A difusão do conhecimento que envolve *know-how*, capacidades, patentes e licenças, mais do que máquinas, tem sido vista como essencial na capacitação das empresas para competir globalmente. Mas o conhecimento deve se estender além das patentes ou do conhecimento explícito incorporado nos artefatos e procedimentos. Envolve, também, o próprio ato de conhecer, revelado na solução de problemas e nas práticas produtivas de indivíduos ou grupos na organização, em que, como sabemos, o “conhecimento tácito” está embutido.

Essa é uma abordagem em expansão, que se caracterizaria pela construção de uma habilidade organizacional específica, como afirma Castells:

(. . .) as fontes de inovação multiplicam-se quando as organizações conseguem estabelecer pontes para transformar conhecimentos tácitos em explícitos, explícitos em tácitos, tácitos em tácitos e explícitos em explícitos. (. . .) Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas do conhecimento torna-se a base da empresa inovadora. (Castells, 1999, p. 180).

Mas realmente sabemos o que é o “conhecimento tácito”?

“Devo considerar o conhecimento humano começando com o fato de que podemos saber mais do que podemos dizer”, afirma Polanyi (1966). Esse enunciado pode parecer óbvio, mas, segundo o autor, não é fácil entender seu real significado. Assim, para melhor explicá-lo, ele trabalha com exemplos de reconhecimento do rosto de uma pessoa e a possibilidade de seu reconhecimento entre milhares, talvez entre milhões, para evidenciar que não é possível explicar como reconhecemos um rosto que conhecemos – a maior parte desse conhecimento não pode ser expressa em palavras. “Podemos saber mais do que podemos dizer”, é a conclusão.

Seu trabalho, realizado nas décadas de 50 e 60, busca a concepção de uma nova ideia de conhecimento humano, da qual parece emergir uma visão harmoniosa de pensamento e existência, enraizada no Universo. Por meio de pesquisas sistemáticas, realizadas de forma intensiva e extensiva sobre o tema, Polanyi propõe uma gênese sobre o conhecimento tácito, em sua dinâmica, aspectos funcionais e fenomenais. Ainda em outras publicações, apresenta pormenorizados relatos de inúmeras experimentações, interessantes reflexões sobre a dimensão tácita do conhecimento, confessando influências diversas, advindas da Filosofia e Psicologia e de visitas a universidades americanas na ocasião.

“Todo conhecimento”, ele insiste, “é conhecimento pessoal – participação através do acolhimento”. Para ele, o “conhecimento tácito” pode ser discutido, desde que se pare de insistir em convertê-lo; em vez disso, nos adverte, deveríamos começar a direcionar nossa atenção recursivamente para novas formas de nos comunicar, que ajudem a nos reorientar e a refletir sobre como nos relacionamos com os outros e com o mundo à nossa volta. Assim, deveríamos rever as diversas interpretações a respeito do conhecimento tácito, no sentido de sua definição, premissas, diferentes visões e, principalmente, suas aplicações.

Autores contemporâneos, que voltaram aos estudos iniciais de Polanyi, como Tsoukas (2001), têm chegado a conclusões semelhantes quanto à natureza do conhecimento tácito e quanto à dificuldade de sua externalização:

Não podemos operacionalizar o conhecimento tácito, mas podemos encontrar novas maneiras de falar, novas formas de interagir e novas maneiras de distinguir e conectar. O conhecimento tácito não pode ser “capturado”, “traduzido” ou “convertido”, somente exibido e manifestado no que fazemos. “O novo conhecimento chega agora não quando o tácito se torna explícito, mas quando nosso desempenho de habilidade é pontuado com novas maneiras através da interação social (Tsoukas, 2001).

Veremos que essas reflexões são contraditórias e nos levam a uma revisão da apropriação da noção de conhecimento tácito, como as realizadas por Nonaka & Takeuchi (1997), que popularizaram a espiral de conversão do conhecimento, a partir do pressuposto de que seria possível operar a conversão do “conhecimento tácito” em explícito, buscando através de diálogos, conversas, relatos de experiências vividas, o seu registro de forma explícita, ou seja, captado no registro escrito, e passível de comunicação. O seu modelo, denominado SECI, fez e talvez ainda faça grande sucesso na área da gestão empresarial, menos talvez nos meios acadêmicos, nos quais existem críticas à visão reducionista quanto a essa conversão. Tratar o conhecimento tácito como tendo um conteúdo precisamente definível, que está inicialmente localizado na cabeça do praticante e então “traduzido” para o conhecimento explícito, a ser registrado formalmente, é reduzir o que é conhecido ao que é apreensível, empobrecendo dessa forma a noção de “conhecimento tácito”.

Poderíamos dizer que o “conhecimento tácito” tem sido mal entendido em estudos da gestão, sendo tratado como conhecimento ainda não articulado, aguardando por sua “tradução” ou “conversão” em conhecimento explícito. Essa visão ignora a infabilidade do “conhecimento tácito”, como ainda nos assinala Tsoukas (2001, p. 13).

O “conhecimento tácito” consiste de um conjunto de particularidades dos quais estamos subsidiariamente conscientes quando focamos em alguma outra coisa. Ele é vetorial: conhecemos as particularidades por confiar em nossa consciência para realizar uma outra coisa. Como os subsidiários existem como tal por dependerem do foco ao qual estamos realizando para ele, eles não podem ser separados do foco e examinados independentemente, pois, se isso for feito, o seu significado será perdido.

Essa análise coloca a relação lógica entre o primeiro e o segundo termo de um conhecimento tácito. Num ato de saber tácito, “tira-se a atenção” *de* algo para “dar atenção *a* outra coisa”; isto é, *do* “primeiro termo” *para* o “segundo termo” da relação tácita. O “primeiro termo” da relação mostrará estar mais perto do sujeito, e o “segundo termo”, mais longe. Como nos diz Polanyi (1966), usando como metáfora a linguagem da anatomia, podemos chamar o “primeiro termo” de proximal e o “segundo termo”, de distal.

É do termo proximal, portanto, que temos um conhecimento sobre o qual podemos não ser capazes de falar. Identificados os dois termos do saber tácito, o proximal e o distal, reconhece-se a maneira como se tira a atenção *do* primeiro *para* o segundo, assim obtendo uma integração de particularidades em uma entidade coerente à qual se está dando atenção. Essa explicação, colocada assim de forma tão resumida e

formalizada, talvez não dê conta da complexidade da pesquisa e das experimentações realizadas pelo autor. Foram muitas experimentações sobre reconhecimento de rostos, experimentos sobre percepção com pessoas cegas etc...

Poderíamos afirmar que não é ao olhar para as coisas, mas ao englobá-las, ao interiorizá-las, que se depreende seu significado. A nossa busca pela externalização formal do saber tácito, no sentido de detalhar as particularidades de uma entidade compreensiva, pode levar ao risco de destruir nossa concepção global da entidade que se busca compreender.

As concepções trazidas à tona por este instigante trabalho parecem desfazer todo o senso comum que existe sobre o “conhecimento tácito”. O conceito de “interiorização” remete ao conceito de residência, ou “residir”. O “conhecimento tácito” *reside* nas pessoas e o processo de formalizar o conhecimento tácito pode provocar a destruição do próprio conhecimento que se quer conhecer.

O conceito de “emergência”, trazido por Polanyi, substitui o conceito de captura ou operacionalização. A primeira emergência ou afloramento é o protótipo de todos os estágios subsequentes da evolução, através dos quais as formas crescentes de vida, com seus princípios superiores, passam a existir. Esse enunciado implica que um nível superior pode vir a existir apenas através de um processo não manifestado no nível inferior, que assim se qualifica como uma emergência ou um afloramento. O espetáculo de estágios ascendentes de emergência confirma essa generalização, trazendo ao nível mais alto de emergência evolutiva os saberes mentais nos quais reconhecemos nossa faculdade do saber tácito.

Assim, a emergência, o afloramento tomou do saber tácito a função de produzir inovações fundamentais; o ser humano se vê confrontado novamente com sua mente, vendo sempre um novo sentido do mundo, absorvendo suas particularidades com uma nova visão em sua compreensão. (Polanyi, 1966).

Na verdade, o conhecimento assemelha-se a fragmentos de um todo coerente ainda desconhecido ou por conhecer sobre algo que ninguém pode dizer: seu conteúdo é indefinível, indeterminado, estritamente pessoal. Como ele analisa, o processo de *aflorescência* do conhecimento pode ser reconhecido como uma “descoberta” – e não como resultado de aplicações de regras explícitas. Utilizando a metáfora das grandes descobertas, Polanyi nos diz que o verdadeiro descobridor será aquele que ousou em sua imaginação cruzar mares desconhecidos do pensamento.

Onde se situa o “conhecimento tácito” nesse ato de desbravar? Preferimos usar o depoimento final de Polanyi (1966), por sua beleza e profundidade:

Mostrei como o homem pode exercer julgamento responsável quando confrontado com um problema. Suas decisões, ao tentar formar uma solução, são necessariamente indeterminadas, no sentido em que a solução de um problema não resolvido é indeterminada; mas suas decisões também são responsáveis ao estarem sujeitas à obrigação de buscar a solução predeterminada do seu problema. Disse que este é um compromisso com a previsão de uma realidade oculta, um compromisso do mesmo tipo exemplificado no conhecimento da verdade científica.

Esse compromisso, no entanto, embora se mantenha como uma condição para Polanyi, para que o conhecimento possa ser produzido, remete a dois aspectos que ultrapassam a discussão especificamente de um compromisso ligado à esfera do agir. No primeiro, o estabelecimento desse compromisso, para além da esfera moral, vai nos remeter à sua sustentabilidade na esfera específica do sujeito, ou seja, na sua relação com o desejo. No segundo, como Polanyi vai, então, propor que esse compromisso se dê a partir da construção desta *Sociedade de Exploradores*, constituída por desbravadores sem medo do ato imaginativo, princípio de toda criação, e, principalmente, sabendo dos riscos e da imprecisão do ato de conhecer, vai nos propor a pensar esse compromisso em sua relação com o laço social, e em que medida ele pode e possibilitar que esse compromisso ultrapasse a esfera específica do sujeito e possa se constituir enquanto legado.

2 Conhecimento e Desejo: O Desafio do Saber Legar

Falar sobre o Conhecimento impõe-nos a princípio uma tarefa rigorosa e árdua – reunir coragem para afastar-nos do fácil, doce e perigoso “terreno do conhecido”. Essa é, talvez, a mais ardilosa armadilha entre as limitações que conduzem à nossa ignorância. *Pari passu* nossa intolerância diante do estranho outro: o desconhecido, ou aquele/aquilo que desconhecemos.

Esse outro, bem como esse desconhecido, são elementos fundantes do desejo. Na sua acepção psicanalítica, o desejo surge da tentativa de reinvestimento de uma primeira satisfação, como uma tentativa de resgatar uma situação onde, dada uma necessidade que desestruturou-nos, um outro (inicialmente, a mãe) vem e nos restabelece à situação de harmonia. Nesse sentido, o desejo se refere sempre, primeiro, a um outro, para além de nós que de nós faz parte enquanto nos organiza, e um desconhecido, pois, esse algo que nos remeteu à volta à harmonia perdida, o fez fora de nossa intencionalidade e de nossa capacidade de percebê-lo e nomeá-lo anteriormente. Todo nosso esforço de buscar esse algo que vá nos remeter a uma harmonia é uma busca dessa experiência primordial, para além de nós e desconhecida.

Mas a busca desse desconhecido não é marcada somente por uma dimensão positiva, pois esse desconhecido do desejo, além de nos remeter ao prazer e à harmonia, também nos remete ao risco. É interessante notar aqui, como nos mostra Freud (1919), que esse algo que aparece como risco, como algo que nos inquieta e nos remete a uma estranheza, não será totalmente alheio a nós, mas sempre algo que remeta também a algo familiar. O desejo, então, não vai se referir somente às sensações de harmonia, pois nossas vivências de buscar o alívio de necessidades muitas vezes passam por experiências de entrega, de nos relacionarmos com o desejo de forma a resolver um problema a custo de outros.

Desconfiamos, não sem razão, para nos defendermos diante do que é desconhecido – que nos ameaça – ou daquilo que não nos interessa conhecer. A boa notícia é que carregamos atavicamente a curiosidade infantil que nos é inata. No entanto, essa curiosidade, que é a manifestação de nosso “instinto epistemofílico” (do grego, ciência, conhecimento), tão caro a Freud, encontra na cultura civilizatória reais dificuldades para se exprimir. O medo de não saber, se perguntado sobre algo (que se suporia um “dever saber”), assim como se colocar numa posição de “pseudo-saber” (fingirmos que sabemos), são algumas das dificuldades, maiores ainda, paradoxalmente que pareça, numa instituição de aprendizagem. Como se aprender e conhecer tivessem se dissociado no decorrer do avanço do processo civilizatório.

Freud (1915) vai nos mostrar a associação entre o desejo e o conhecimento a partir da noção de instinto epistemofílico. Oriundo da curiosidade infantil sobre as relações sexuais apresenta duas questões de fundo. A primeira, referente à busca de acessar relações afetivas das quais ele não participa, e entender o que mobiliza as pessoas a dirigirem o afeto entre si, com o intuito de, com esse conhecimento, captar o direcionamento do afeto para ele próprio. A segunda, ainda mais básica, se refere à compreensão da consequência dessas relações sexuais no seu surgimento, relegando, sempre em último plano, a perguntas sobre si mesmo, ou seja, quem sou eu e de onde vim.

Com a ruptura nesse projeto de busca conhecimento de forma direta (e consequentemente ao projeto de poder nela subentendida), operada pelo complexo de Édipo, essa curiosidade infantil é direcionada para as relações entre as coisas do mundo. Elas passam a ser investidas nas expectativas de que possam, ainda que de forma inconsciente, e por uma longa volta, possibilitar o acesso àquelas demandas da curiosidade infantil. Nisso, as pessoas ou situações que julgamos possuírem tais conhecimentos são investidas com autoridade e valorização, o que possibilita que uma aprendizagem possa ocorrer. Esse investimento que possibilita a aprendizagem sempre se dá como desejo de um outro, pessoa ou situação, que por sua vez é o desejo de adentrar ao desejo do outro e mobiliza-lo em relação a nós.

Conhecer não se dá como algo decorrente de uma mera transmissão de informações, como a transferência entre os dados entre um computador e um *pen*

drive. Ele sempre vai se dar a partir da mobilização de um desejo frente a uma situação desconhecida que se quer acessar, na expectativa de que aquela lhe forneça a solução de um enigma do qual ele nem se lembra mais, perdido tanto nos primórdios de sua história pessoal quanto nos primórdios da humanidade.

Ao homem, saindo do limiar da noite da história, coube sempre dar asas ao seu “desejo de saber”. Em outros termos, enfrentar o desconhecido, decifrá-lo, transpondo enigmas e construindo ao longo do tempo a cultura e, com ela, o mal-estar necessário, preço pago ao processo civilizatório. Neste vai e vem conquistador-conquistado, o preço a pagar foi a perda dos desafios para se conhecer cada vez mais e tentar encontrar o tesouro do autoconhecimento. Será que perdemos nessa busca nossa curiosidade humilde? E a reboque, certa capacidade generosa conosco e com o outro, para trazer à tona o que encontramos pelo caminho?

Perdemos o entusiasmo generoso presente nos/dos artistas, repletos de sonhos a explicitar o sabido e o muito do que ainda não sabemos. Gesto de abertura, generoso e didático, mas que expõe limites. No caso, ter a coragem (“ação do coração”) para ultrapassar a barreira da repressão cultural que barra o desejo (de saber do desejo) e nos impulsiona diante da saga ao desconhecido.

Marcamos aqui a importância da concepção de um fato simbólico como papel central na dramática humana: o acesso à linguagem que é dado pela perda da onipotência – consequência inarredável de nossa incompletude. Aquilo que “perdemos”, como o desejo de tudo ter – como sabemos não se pode ter tudo – é, portanto, recalcado no inconsciente e laboriosamente transformado em linguagem, terreno de entendimento, conhecimento civilizacional.

Portanto, a busca do conhecimento traz em si, no próprio percurso, os desafios inerentes à expressão daquilo que foi recalcado/reprimido:

1- O desafio de fazer um esforço para desenvolver uma disposição psíquica reflexiva. Um trabalho sobre “o si mesmo” se impõe. É preciso trabalhar sobre si mesmo, “elaborar” continuamente.

2- O desafio de aceitar que não sabemos (nem completamente de nós mesmos, já que o inconsciente atesta esta relação, estranha e familiar ao mesmo tempo).

3- “Conhecer” é admitir esta ignorância e sofrer este desconhecer.

4- Aceitar que não existe conhecimento sem desejo.

5- Ser generoso com o que se sabe, procurando partilhar sempre e ser humilde com o que se quer conhecer.

6- O desafio de aceitar que não existe conhecimento sem o Outro.

Este último, e talvez mais importante, corolário nos faz pensar o Conhecimento a partir da seguinte formulação:

CONHECER = COM + É + SER

Onde COM = CUM = prefixo latino = com o outro

É = designativo de existência. Ser algo.

SER = o ser da existência, aquele que é.

Quando falamos em Conhecer, podemos fazer uma “escuta” em que ele só pode ser realizado na dialogia “sujeito-outro”. COM É SER, isto é, o conhecer só se dá na medida de nossa relação com o outro. O primeiro passo é reconhecer o outro como diferido de nós, diverso, inteiramente outro. Caso contrário, corremos o risco de assimilá-lo ao nosso conhecer e negar justamente sua alteridade, que é o que possibilita a troca de conhecimento. É o “Com-viver”.

Não é por acaso que, hoje, tanto a academia como as escolas de negócios e as Universidades Cooperativas desenvolvem estudos sobre o “Comunicar”, os chamados Novos Sistemas Linguageiros e Conversacionais, movimentos conversacionais como o *Living Dialogue* e a Gestão de Narrativas. Assistimos hoje a um esvaziamento da linguagem, num mundo onde o sistema conceitual e nosso inconsciente se organizam metaforicamente. Existe o Contemporâneo sem o Conceito? Paradoxo. Não dá para prescindir da metáfora. Ora, o ato de conhecer, sem dúvida, passa nos humanos pela linguagem como *noyau dur* (elemento essencial) do conhecimento.

Que cenário vislumbramos? Vemos empresas mundiais buscando recuperar o “estado da arte” dos movimentos de significação (fóruns, seminários, redes informais etc.) para além dos códigos formalizadores de aprendizagem. São contratados “Ativistas do Conhecimento”, como no caso Shell e Siemens, com uma abordagem diferente, nas “Cidades Hospedeiras do Conhecimento” (Xênia), utilizando a construção de roteiros (*storieslines*), para criar uma visão de futuro e seu reposicionamento no mercado. Na revolução 4.0, a imaginação retoma o poder na máxima do algoritmo. Viva os sonhos de futuro que embala arte do homo sapiente.

Recorremos, mais uma vez, a Freud, quando nos adverte sobre as diversas lógicas do aprender. Há lógicas mais didáticas que outras, ou mais eficientes para produzir certos efeitos e não outros, dependendo do público, na ilusão de que é possível “cientificamente” controlar os efeitos da fala, do linguajar. Ora, a relação de transmissão de conhecimento depende, mais do que podemos imaginar, do desejo daquele que ensina ou propõe o caminho (método) do conhecer. Eis a questão: o que é aquilo que escapa à simples observação e que, no entanto, anima a fala do que pretende transmitir o que conhece ao que dele quer aprender? Para que essa transmissão (Legado) possa ocorrer, é necessário que haja uma conjunção entre um desejo de transmitir o que se aprendeu com um desejo de aprender, ou seja, a mobilização do “instinto epistemofílico”, para que haja um “desejo de saber” naquele que está lá para aprender, valorizando, na experiência dialógica, o ensinamento.

O certo é que pouco se avançou sobre a importância do afeto no processo de conhecimento. O “deixar-se afetar”, se contagiar; logo, estamos falando do amor-desejo

como condição para o ato de conhecimento. Amar aquilo e aquele que não sabe – eis o primeiro ensinamento-mestre. Medida (o métron grego) do conhecimento como Amor-desejo. Como sabemos, o desejo só surge na medida em que deixamos de COM siderar, ou seja, quando deixamos de literalmente pensar com as estrelas; só nessa renúncia, alcançamos a liberdade do desejo – que em latim *desiderare* significa a falta das estrelas. Como as estrelas têm luz própria, não precisam ser completadas com a luz do outro.

Tentamos ser estrelas, mas não somos e, mesmo com todos os aparelhos disponíveis, precisamos do outro. Estamos sozinhos e faltosos. Mas, por isso mesmo, e de forma paradoxal, desejamos esta falta, que é a marca da nossa busca de conhecimento. Todos nós queremos saber da origem sobre nós mesmos: querer saber de quê? Do desejo de saber: quem sou eu, de onde vim e para onde vou? Sem saber quem sou eu, qual a minha origem, não posso nem determinar para onde vou. Neste caso, não há visão de futuro que se sustente.

Guardamos como segredo particular aquilo que sabemos, tanto por ignorância e medo da crítica ao nos expormos, como por egoísmo, para possuir o saber de forma privada, como se possui um bem particular – o conhecimento de cada um é produto do esforço coletivo da humanidade e cada um de nós o porta como legado. Desta forma, não chegaremos nunca à sabedoria, que como nos ensina Tales de Mileto está contida numa Taça Sagrada que deve sempre, em sua circulação contínua e ininterrupta, ser usufruída pela roda humana.

A Taça da Sabedoria não deve jamais parar de circular entre os homens, pois, se acontecer, a sabedoria se esvai e com ela o “Com é Ser” (o conhecer produzido na relação com o outro). A circulação do conhecimento consiste no desapego que possibilita a partilha, caso contrário ele deixa de existir, se cristalizando na posse de apenas um. E a solidão se instala entre os homens...

Na nossa hoje complexa Sociedade do Conhecimento, vemo-nos diante do grande risco de fazer equivaler e, assim, confundir Informação e Saber – a informação como um tipo “saber-poder” sobre o todo, onde não haveria lugar para a dúvida. Ilusões do contemporâneo, porque, como sabemos, o ato de conhecer passa, sempre, sobre um fundo de perturbação, inquietude e desassossego. Certa angústia é necessária – a angústia da existência, que nos impõe um “obrigatório dever”: deixar um Legado.

Quando desenvolvemos nossa capacidade reflexiva, afastamo-nos do concreto imediato para “contemplar” nossa própria ideia. Nesse momento, sentimos imenso prazer ao eleger uma afinidade intelectual – o prazer sublime contido no trabalho dos pensadores e artistas. É esta a liberdade que sentimos quando o pensamento “voa” longe, naquilo que foi escolhido como “objeto” de conhecimento. Aí trabalhamos com a inteligência (palavra que vem do latim *elegere* e significa a escolha de algo para refletir). É nessa eleição do objeto de conhecimento que refletimos, criamos atributos, significações e produzimos verdades.

Nunca abandonamos completamente a fase infantil dos “por quês”. Na verdade, somos investigadores natos, ávidos por conhecer, desvendar como Sherlock Holmes as pistas na estrada do “desconhecido”. E não cessamos nunca nossa investigação, pois uma resposta leva a outra dúvida e, aqui, lembrando Sócrates, que se dizia parteiro em Atenas, pois o que fazia era dar à luz ao conhecimento (já) existente no sujeito.

Conhecer significa se autorizar a celebrar os sentidos para gostar de conhecer pelo “sabor do saber”. Recuperando o sabor (*saveur*) que origina o saber (*savoir*), suportando as ambiguidades e incertezas (sinal incontestado de inteligência) do horizonte que, como sabemos, recua à medida que avançamos em sua direção. É o sem-lugar da utopia. Assim, talvez estejamos aptos a compreender o verdadeiro enigma do conhecimento diante do imperativo categórico de Delfos: Conhece-te a ti mesmo!

Mas, como todo fim de uma segunda década trimilenar é remissão, há que conclamar aqui os enigmas nas “Passagens”, em Benjamin (2006), já na alegórica ordem do indizível, como Baudelaire nos sugere em seu *Spleen de Paris*: “*Ao fundo do desconhecido para encontrar o novo*”.

Aqui, no entanto, nos encontramos novamente com a questão da dimensão inconsciente de nossa relação com o desejo e dessa relação com a possibilidade de transmissão em forma de legado, desse desejo que nos mobilizou a gerar um conhecimento, que agora se disponibiliza a outro, e que fique aqui bem claro, outro desejo. Em que medida eu posso me autorizar a deixar os elementos ligados aos meus desejos emergirem em forma de conhecimento de mim mesmo, do meu desejo, destinado a outro desejo? Essa autorização só pode se dar dentro do âmbito do social, ou melhor dizendo, do fundamento do laço social, da construção conjunta do EM relação entre as pessoas e de como essa construção conjunta possibilita essa autorização da emergência de si.

Nos doar é a dádiva no desejo de perpetuar o laço social a partir do desejo de querer retribuir como Legado, o que desenvolveremos na próxima secção.

3 A Dádiva como laço Social na Construção do Legado

Há coisas que se deve dar, outras que se deve vender e outras mais que nem se dá nem se vende, pois devemos guardá-las. Dá-se o que é precioso, na forma de um presente embalado com esmero, e se amarra (o outro) em um belo laço (social) que nos faz dizer “muito obrigado”. Uma obrigação na qual o outro se vê enredado e desafiado, quando recebe o presente, a retribuir de forma equivalente ou superior.

Outras são as coisas que vendemos, pois no produto está embutido um valor a mais pelo trabalho envolvido. No entanto, guardamos com apreço (que não tem preço, de valor inestimável) aquilo que é mais sagrado, que não tem e não deverá jamais ter um valor de mercado. Assim, o Dom continua a derivar de uma ética e de uma lógica que

não são de mercado e lucro, mas de outra ordem – a da riqueza social (contrariamente ao pensamento de cunho ‘utilitarista’), onde são importantes as relações (re-laço o outro na obrigação de retribuir) por justamente darem vida a uma ação não comercial. Trata-se de algo para além do cálculo racional instrumental de certo homo-economicus. O laço social se inscreve em outra esfera – na organização da troca – tecido social efetivado pelo dom/dádiva e configurado de forma paradigmática pela antropologia e a etnologia, do final dos anos 19 e início dos 20, protagonizado por Marcel Mauss a partir de seus estudos nas tribos dos melanésios, polinésios e do sul da Ásia.

Proposta por Mauss (2003), a Teoria da Dádiva, se constitui como um modelo explicativo das trocas de valores materiais e simbólicos que, segundo o autor, foi o modelo original de trocas a surgir entre os seres humanos (e não o escambo, como defendem algumas teorias). Nesse modelo, o contrato não busca sua extinção no cumprimento das prestações, mas a manutenção da dívida, de forma que exista sempre uma prestação a se cumprir, ou seja, ao invés do modelo, transferência de um valor – pagamento – fim da relação, vai existir um modelo triplo, baseado em Dar (oferecer uma valor, seja ele simbólico ou material), Receber (aceitar a relação de dívida) e Retribuir (fazer retornar o valor recebido). Nesse caso, o retribuir, configura para o recebedor uma manutenção da relação, se configurando como um novo Dar, que mantém o outro (caso receba), na obrigação de retribuir. Todo esse processo não é marcado por determinação quantitativa ou temporal dos valores, ou por uma utilidade dos valores que circulam. O mais importante é a sustentação de um laço de trocas simbólicas e materiais e de investimento mútuo entre os participantes.

Portanto, do ponto de vista do laço e do vínculo social, embora o Dom mantenha uma perspectiva de retribuição, ela não remete a um simples cumprimento de uma obrigação entre coisas, mas entre pessoas que se comprometem, funcionando como uma espécie de portador, de uma emanção da solidariedade e generosidade na partilha. Seria o Dom o sinalizador de uma utopia? Ou hoje, diante da extensão dos problemas e de nossa incapacidade manifesta de resolvê-los, não seria o Dom, mais do que nunca, uma premência social?

O que Marcel Mauss viu foi uma ‘força magnética’ nas coisas que circulavam entre os três planos – dar, receber e retribuir –, produzindo um movimento que fazia as ‘coisas’ quase voltarem para casa, como um presente retribuído que “prolongava” às pessoas. Ao se identificarem com as coisas, instalava-se um processo de “tudo vai e vem”, numa ciranda social permanente e produtora de vínculos. Afinal, o que nos obriga a dar é uma prática ambivalente que, ao mesmo tempo, une as pessoas. Esse movimento perpétuo estaria impresso no inconsciente do espírito humano, como fonte primitiva das nossas relações sociais, que são a materialização de nossa imaginação social. A construção social nada mais é do que a materialidade do esforço imaginário dos sujeitos que a constroem e que em sua intencionalidade nos Legam como Dádiva.

Na verdade, há um prazer implícito no dom/ dádiva, que são ao mesmo tempo prazer e obrigação de doar alguma coisa para além do cálculo e isso causa vertigem na razão moderna assentada no individualismo egocêntrico. Se no mercado as coisas valem somente entre si, no sistema do Dom as coisas valem o que vale uma relação. Ou seja, a contraposição de um sistema mercantil a outro de base relacional é a verdadeira base do laço social. Numa economia relacional, as sociedades se obrigam mutuamente – num conceito paradoxal de “liberdade obrigada” – a trocarem festas, polidez, danças e, sobretudo, o afeto *presente* no laço social. A atualidade desta concepção se vê hoje exemplificada na Bienal de SP: Eleições Afetivas.

O laço socioafetivo resulta da aliança livremente consentida, realizada nas trocas e na concorrência dos presentes, que dão uma forma de inteligibilidade social invejável, pois incitam o aumento do grau de liberdade de uns em relação aos outros. Afinal, a verdadeira obrigação no espírito do Dom é sair de si mesmo, doar-se, fazendo emergir a reciprocidade como efetivação de relações de obrigação mútua.

A vida social é composta fundamentalmente de trocas, através de sistemas simbólicos (regras, arte, religião etc.) dirigidos por estruturas mentais inconscientes, cujo impulso psicológico nós transformamos em ações – infelizmente não de ganhanha, como podemos constatar. Refletir sobre o dom/dádiva é, na verdade, tentar entender uma obrigação social, que é também, por dedução, uma obrigação moral. Com efeito, os atos morais que sustentam a sociedade são imperativos que têm motivação intrínseca. Eles repudiam a racionalidade, instrumental postulante de que somente aquilo que é mensurável, passível de cálculo, pode ter estatuto de verdade. Aquilo que nos liga e nos faz “soldados do batalhão social” é a solidariedade. Ligamos na efetivação da dádiva.

Nesse sentido, o compartilhamento de aspectos como o conhecimento tácito, que se dá como algo de ordem pessoal, demanda uma relação onde essa situação pessoal, que é o que possibilita a síntese entre os diversos conhecimentos adquiridos se organizem de uma forma específica, só pode se dar na medida em que ele se mantenha como algo que não seja dado, mas que circule como um bem entre as pessoas. O que só é possível numa relação de dádiva, onde o bem é dado, recebido e retribuído. Conhecimento circulado, bem ofertado.

Para doar-se é preciso ser dono de si (o *autónomos* grego), o Dom deve ser visto como um talento que pode e deve ser desenvolvido. Ou desenvolvemos nossa capacidade de dádiva, ou não haverá o que dar – imperativo terrível que nos impõe o contemporâneo, já nesta quase segunda década deste terceiro milênio. O que Marcel Mauss observou e sistematizou e, mais tarde, aparece no legado de Lévy-Strauss, é algo que escapa do circuito de trocas – a “alma” nas e das coisas dadas. Não por acaso queremos alcançar o tão almejado *esprit de corps* nas nossas equipes de trabalho. Em tempos de alta *performance* podem existir equipes “sem alma”?

Se escaparmos dos nossos laços (sempre sociais), estaremos condenados a nos tornar cada vez mais dependentes dos nossos bens e, em consequência, de nossos produtos. Aí, então, não saberemos mais julgar, porque não seremos mais livres. O único laço possível é a obrigação consentida em relação ao outro. A inteligência social inexistente entre as novas gerações nos interroga sobre o “relacionar” das pessoas no trabalho e no cotidiano. Aqui o laço social como vínculo entre os membros de uma equipe de trabalho, bem como de um grupo social, deve ser (re) pensado – eis o desafio – num registro que não é só da obrigação de retribuir em troca do bônus/ recompensa, nem do sacrifício abnegado, sem sentido e significado.

Retornando à interrogação inicial, precisamos (re)pensar o Dom como formador do laço social. Nesse sentido, estenderemos nossas indagações a um campo investigativo mais amplo, porém necessário, que deve ser “lido” como um desafio para a gestão contemporânea das organizações. Concordamos que redefinir nosso modo de existência é mais do que necessário, mas ousamos pensar no que já é consensual – que o paradigma do Dom exigirá de nós um esforço para além da racionalidade instrumental, calculada e mensurável, reinante nos tempos atuais.

Precisamos ir além da “mesmerização” (aqui, tanto no sentido de mesmismo quanto no sentido de mesmerismo) do pensamento e evitar o risco de nos transformarmos em *ecochambers* (termo usado nos EUA para designar grupos/tribos que pensam de modo semelhante e repetem seus pensamentos entre si mesmos, como numa “câmara de ecos”). Assim, exerceremos a obrigação consentida do Dom ao “dar, receber e retribuir”, uma configuração triangular por excelência do laço social – ainda presente nas chamadas “tribos primitivas” – que, por incrível que pareça, ainda temos remanescentes no Brasil. Será um Dom?

3.1 O Legado como Dádiva na Construção do Retribuir

A partir do exposto acima podemos então constatar que legado não se deixa, o legado é a manutenção em circulação de algo que nos foi dado e recebemos e só se efetiva quando o damos para alguém que, por sua vez, também o recebe e o passa para frente. O legado é a inserção em uma cadeia de dádiva, com o qual retribuímos com nossas sínteses pessoais, para além dos nossos feitos, fatos e fotos que nos afamaram (para o bem ou para o mal).

Quem nunca se dispôs a receber, por mais que produza, não terá o que deixar, pelo menos não como legado. Pode deixar bens e valores, sem nome, sem história, que se extinguem na prestação, ou na leitura de testamentos. Nesse sentido, da mesma forma que não vai existir legado que não se dê como dádiva, não haverá legado que não se dê enquanto uma apropriação pessoal da experiência, por sua vez também pessoal, de quem legou. Ou seja, enquanto um conhecimento tácito que, embora sem nome, de difícil explicação, pode ser acessado não na integralidade de seu conteúdo, mas no

modo de se posicionar em relação àquele conhecimento, uma mudança de perspectiva, que passa da tentativa de apropriação para a de participação em algo que muito nos ultrapassa, mas que, ao mesmo tempo, de nós depende para sua existência. Aqui se situa nossa responsabilidade nas escolhas que fazemos e por elas seremos lembrados. A liberdade de escolha implica na responsabilidade da escolha, já nos alertava Sartre no seu “O Existencialismo é um Humanismo”.

Referências

- Baudelaire, C. (2016). *O Spleen de Paris: pequenos poemas em prosa*. São Paulo: L&PM.
- Benjamin, W. (2006). *Passagens*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Burke, J., & Orstein, R. (1999). *O presente do Fazedor de Machados: os dois gumes da cultura humana*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Carvalho, R. (2005). *A Subjetividade em Questão*. In: Dilemas do Trabalho. Belo Horizonte: Argumentum.
- Carvalho, R. (1997). *Les Nouvelles Technologies de Gestion et la Mobilisation de la Subjectivité*. P.U.S, Lille.
- Castels, M. (1999). *A era da informação, economia e cultura. A sociedade em rede*. v.1. São Paulo: Paz e Terra.
- Damasio, R. (1996). *O erro de Descartes*. RJ: Cia das Letras.
- Freud, S. (1905/1996). *Três ensaios sobre a teoria da sexualidade*. In S. Freud. Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud, volume VII, Rio de Janeiro: Imago, 1905/1996.
- Freud, S. (1914/1996). *Recordar, repetir, elaborar*. In S. Freud. Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud, volume XII, Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, S. (1919/1996). *O "Estranho"*. In S. Freud. Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud, volume XVII, Rio de Janeiro: Imago.
- Freud S. (1937/1996). *Análise terminável e interminável*. In FREUD. S. Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud, volume XXIII, Rio de Janeiro: Imago.
- Godbout, J. (1999). *O espírito da dádiva*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Godelier, M. (2014). *O enigma do DOM*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- Martins, P. H. (Org.) (2002). *A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. Petrópolis: Vozes.
- Mauss, M. (2003). *Ensaio sobre a Dádiva*. In Mauss, M. Antropologia e Sociologia. São Paulo: Editora Cossacnaif.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M. (1969). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. London Routledge & Kegan Paul.
- Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento – o Capital Intelectual e a Organização do Século XXI*. São Paulo: Campus.
- Tsoukas, H. (2001). *Do we really understand tacit knowledge?* Athens Laboratory of Business Administration (ALBA) Greece & University of Scrathclyde Graduate School of Business, UK.