

## **ARTICULAÇÃO DE AÇÕES E OBTENÇÃO DE RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: UM OLHAR A PARTIR DA ONTOLOGIA DA LINGUAGEM**

ARTICULATION OF ACTIONS AND OBTAINING RESULTS IN KNOWLEDGE SOCIETY ORGANIZATIONS: A LOOK FROM THE ONTOLOGY OF LANGUAGE

**Ana Cristina Carneiro dos Santos**

Doutora em Ciência da Informação pela UnB, com complementação na Brunel University London, Mestre em Gestão do Conhecimento e TI pela UCB. Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional (Grupo de Pesquisa ENGIN), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

### **Resumo**

Dificuldades para obtenção de resultados organizacionais efetivos constituem o problema motivador deste artigo. O objetivo é apresentar uma reflexão sobre as contribuições da Ontologia da Linguagem para os processos de articulação de ações e geração de resultados nas organizações da sociedade do conhecimento. A metodologia foi qualitativa, por meio de levantamento bibliográfico e da realização de um estudo de natureza exploratória e descritiva. Como principal resultado para o campo teórico, o trabalho enriquece as áreas de pesquisa voltadas para organizações e pesquisadores interessados em aprofundar a respeito do que move as equipes nos espaços organizacionais. No campo prático, o artigo contribui para um olhar mais profundo a respeito das práticas que envolvem as relações e atuações humanas nos processos de articulação de ações e obtenção de resultados organizacionais no mundo atual.

**Palavras-chave:** linguagem; ontologia da linguagem; sociedade do conhecimento.

### **Abstract**

Difficulties to obtain effective organizational results constitute the motivating problem of this article. The objective is to present a reflection on the contributions of the Ontology of Language to the processes of articulation of actions and generation of results in organizations of the knowledge society. The methodology was qualitative, through a bibliographical survey and an exploratory and descriptive study. As a main result for the theoretical field, the work enriches the research areas aimed at organizations and

researchers interested in deepening what moves teams in organizational spaces. In the practical field, the article contributes to a deeper look at the practices that involve human relations and actions in the processes of articulating actions and obtaining organizational results in today's world.

**Keywords:** language; language ontology; knowledge society.

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade do conhecimento é formada por grupos e organizações (públicas, privadas, familiares, formais ou informais) concebidas e estruturadas a partir de paradigmas comportamentais sustentados por crenças e valores construídos ao longo de séculos de história.

No mundo atual as possibilidades tecnológicas já não são o principal diferencial entre as organizações. A competitividade dos negócios depende muito mais de indivíduos envolvidos em atividades de processamento simbólico do que de recursos materiais e financeiros. De maneira mais específica, a dependência recai sobre aqueles que possuem as capacidades e aptidões necessárias para gerenciar a estratégia e implementação dos processos de criação, captura e entrega de valor nas empresas, o que geralmente implica em mudanças organizacionais (MEIRA, 2022).

Progressivamente, o que mais importa é o capital humano, estrutural, social e ambiental. Transformações na natureza das relações e conexões entre as pessoas, grupos e organizações, em busca de melhores formas de atuação e de geração de resultados em rede têm se mostrado cada vez mais necessárias (CASTELLS, 1999, 2013). A abordagem de equipes ganha força, assim como a necessidade de administrar problemas relacionados à cooperação e integração, questões econômicas e socioambientais, uso de inteligência artificial (IA) e diversidade nas organizações.

Explorar conceitos e fundamentos relacionados ao processo de percepção da linguagem em seu caráter ativo nos dá a possibilidade de, ao menos parcialmente, demonstrar o potencial de elementos que podem ser investigados na questão do sujeito do conhecimento (como ser que observa, sente, interpreta e age no mundo) nas articulações de ações que permeiam as organizações da sociedade do conhecimento repleta de problemas, mas, sobretudo, de oportunidades. Dessa forma, as dificuldades para alcançar resultados efetivos, decorrentes da atuação desse sujeito (profissional do conhecimento) nas organizações do mundo atual, constituem o problema motivador deste trabalho.

Esta pesquisa volta-se para os conceitos, princípios e postulados da Ontologia da Linguagem (OL), campo de estudo sistematizado por Echeverría (2003) a partir das contribuições de pensadores como Nietzsche, Wittgenstein (em sua segunda fase),

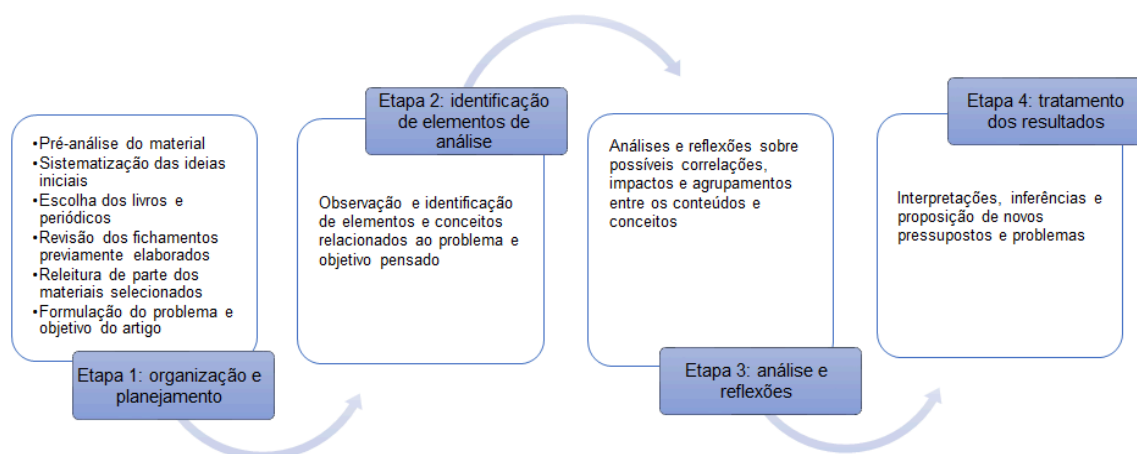
Heidegger, Maturana e Flores para trazer à tona discussões relacionadas à capacidade de construção da realidade, por meio da linguagem.

Tendo como base esses pilares, este artigo tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre as contribuições da OL para os processos de articulação de ações e geração de resultados nas organizações da sociedade do conhecimento. A originalidade do trabalho está no fato de usar teorias que assinalam a influência da linguagem na obtenção de resultados organizacionais efetivos. Esses elementos, por sua vez, demonstram a relevância do estudo para uma ampliação da compreensão a respeito do potencial existente em cada indivíduo (profissional do conhecimento) ao articular ações e construir resultados efetivos, a partir da linguagem.

## **2. METODOLOGIA**

O artigo adota uma abordagem qualitativa, explorando os campos estudados e identificando distinções relacionadas aos princípios e postulados da OL e seus campos de apoio. Trata-se de um trabalho de caráter teórico exploratório que oferece uma visão geral dos assuntos investigados, buscando esclarecer e modificar conceitos e ideias levantadas, além de formular novos problemas para estudos futuros (GIL, 2017, 2019). Classifica-se como uma pesquisa bibliográfica que envolve a busca em fontes nacionais e internacionais, incluindo livros clássicos, trabalhos acadêmicos e artigos científicos de periódicos obtidos das plataformas Web of Science, Scopus, Scielo e Google Scholar. Os principais termos pesquisados foram: linguagem, ontologia da linguagem e sociedade do conhecimento, em inglês, espanhol e português.

Foram realizadas buscas assistenciais, priorizando publicações de autores clássicos dos principais assuntos trabalhados. Na OL, foram apresentados conceitos sistematizados por Echeverría a partir de estudos anteriores de Flores, Maturana e outros pensadores como Heidegger e Nietzsche. No campo da linguagem, dentre os autores clássicos, foram priorizados alguns dos que tratam da compreensão da linguagem como ação, dentre eles: Wittgenstein, Austin, Searle e Nietzsche. Foi realizada uma análise qualitativa baseada na análise de conteúdo de Bardin (2016), dividida em quatro etapas: (i) organização e planejamento; (ii) identificação de elementos de análise; (iii) análise e reflexões; e (iv) tratamento dos resultados.



**Figura 01 – Etapas da pesquisa**

Fonte: Elaborado a partir de Bardin (2016).

Na primeira etapa (organização e planejamento) o material a ser analisado foi selecionado e as primeiras ideias foram formuladas. Na segunda etapa (identificação de elementos de análise) foram observadas e identificadas unidades de análise (palavras, frases, parágrafos, ideias e conceitos) relacionadas ao problema e objetivo pensado. A terceira etapa (análise e reflexões) contemplou análises e reflexões sobre possíveis correlações, impactos e agrupamentos entre os conteúdos e conceitos trabalhados. Envolveu a transformação dos textos em um "código" que pôde ser representado de forma mais sistemática e analisável. Nesse momento, foi possível definir temas, categorias e unidades de contextos. Na quarta etapa (tratamento dos resultados) foi possível entender o que os dados eram capazes de transmitir e quais padrões, tendências ou significados poderiam ser inferidos a partir deles.

Bardin (2016) enfatiza a importância do uso de múltiplas fontes, métodos ou investigadores para validar os resultados de uma análise de conteúdo. Esta pesquisa foi conduzida a partir de uma postura crítica e reflexiva, buscando validar o processo investigatório, enriquecer e complementar o conhecimento, além de superar possíveis limitações inerentes ao método. Com isso, obteve-se um artigo de revisão, envolvendo a análise de livros e artigos, capaz de elucidar e discutir pressupostos teóricos, com o objetivo de fomentar uma reflexão profunda sobre os temas.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. UM POUCO DE HISTÓRIA

Ao contrário de outros seres vivos, os seres humanos possuem a habilidade única de manipular símbolos altamente complexos. Essa capacidade de abstração e retenção de informações possibilitou avanços significativos na evolução da espécie humana. Esse crescimento exponencial levou, nos últimos séculos, à acumulação de um volume de conhecimento que supera o que teria levado centenas de milhares de anos para ser alcançado de outra forma. Como resultado, os seres humanos conseguiram transcender suas limitações biológicas, passando a existir de forma registrada, por meio do uso do alfabeto, além dos limites impostos pela mortalidade.

Segundo Levy (2014), à medida que a habilidade humana de trabalhar com símbolos evolui, ocorre uma mudança na sociedade. Essa aptidão para lidar com representações simbólicas tem se modificado ao longo da história. Como Otlet (2018) salienta, ao analisar a evolução dos meios de comunicação no começo do século XX, vemos que: (i) Inicialmente, a comunicação era predominantemente verbal. A **palavra** era o meio de comunicação. Posteriormente, mensagens eram veiculadas através de **sinais** distintos, como fogueiras ou ritmos de tambores. Mais tarde, surgiram os **mensageiros** para entrega de mensagens. (ii) Depois, a comunicação passou a se basear na **escrita**, com a produção de livros e artigos. (iii) E, finalmente, a comunicação se expandiu para os **dispositivos mecânicos**, abrangendo meios como a imprensa, a telegrafia, o telefone, o correio postal e o rádio.

Ao longo da história, desde os tempos antigos até os dias atuais, identificam-se quatro períodos distintos. A **Antiguidade**, marcada pela criação e evolução da escrita, pela formação das linguagens literárias e pelo surgimento das primeiras literaturas, com o uso do papiro. Aristóteles, um dos pioneiros enciclopedistas, argumentava que o ser humano é um "animal político" devido à sua capacidade de linguagem. Ele acreditava que a linguagem possuía o poder de expressar a realidade e o entendimento sobre o mundo. O segundo período é a **Idade Média**, uma era de reflexões profundas sobre a natureza da lógica e o significado das palavras. Durante os debates conhecidos como a "querela dos universais", discutia-se se os nomes atribuídos às coisas são inerentes a elas ou se são simples convenções estabelecidas pela sociedade.

No terceiro momento, na **era Moderna**, de acordo com Otlet (2018, p. 566), "o Renascimento descobre a antiguidade". Época da erudição: reprodução, tradução, comentários de obras. Invenção da imprensa". Neste período também temos o auge do Iluminismo. O quarto momento é o **Contemporâneo**, onde a massificação da produção de livros influencia a Educação, a Política e as Ciências; transformando o setor editorial, que

começa a experimentar um mercado de livros mais expansivo, bem como a criação de bibliotecas e coleções documentais (OTLET, 2018).

Durante esse período, especificamente na época da virada linguística, século XX, surgiram questionamentos como: o que é a linguagem? Até onde ela pode ir e quais são seus limites? Discussões sobre como interpretamos o que é expresso ganham mais espaço. A linguagem é elevada a um patamar inédito. A virada linguística propôs uma série de novas leituras, mudando a percepção da linguagem de meramente descritiva (passiva) para generativa (ativa), tornando-a um ponto crucial para compreender a essência humana. É aqui que a Filosofia da Linguagem se destaca, um segmento filosófico voltado ao estudo profundo da linguagem, dando origem à Ontologia da Linguagem.

### **3.2. ONTOLOGIA DA LINGUAGEM**

A ontologia discutida neste artigo tem suas raízes na filosofia e se alinha à visão apresentada por Heidegger (2005). Ele analisa as possibilidades do "ser" em sua perspectiva histórica e no seu potencial de criação<sup>1</sup>. Especificamente, essa discussão direciona-se para a OL introduzida pelo filósofo e sociólogo chileno Rafael Echeverría (2003), que investiga a natureza do "ser" humano e suas novas formas de convivência.

Considerando a importância de se entender o conceito de ontologia, especialmente no contexto e na estruturação da OL e na definição adotada neste trabalho, alguns aspectos do pensamento de Heidegger<sup>2</sup> são destacados: (i) as crenças e suposições implícitas que os indivíduos fazem nem sempre podem ser plenamente descritas; (ii) não há um ponto de vista neutro para observar suas crenças, visto que estamos constantemente atuando dentro de uma determinada estrutura; e (iii) os seres humanos têm acesso primário ao mundo por meio de suas ações e interações práticas. Observar a realidade de uma posição desvinculada pode proporcionar clareza, mas, ao mesmo tempo, pode mascarar certos aspectos (WINOGRAD e FLORES, 1988).

Com base nesses argumentos, Echeverría (2003) define que o termo ontologia, no contexto da OL:

---

<sup>1</sup> Os seres humanos não são primeiro e depois se relacionam. São o que se constitui no interior das relações que estabelecem com o mundo. O homem é sempre um ser em contexto que carrega consigo múltiplas possibilidades. Um ser lançado no mundo e em relação com o mundo. O que costumamos chamar de essência ou sujeito se constitui nas relações que vivem. (HEIDEGGER, 2005)

<sup>2</sup> A partir de uma crítica radical à tradição filosófica da metafísica ocidental que se origina em Platão, Heidegger procurou dar um novo sentido à filosofia, buscando a retomada da ontologia, a superação do "esquecimento do Ser", que teria se produzido nessa tradição. (MARCONDES, 2004)

[...] se refere ao nosso entendimento genérico – nossa interpretação do que significa ser humano. Quando dizemos que algo é ontológico, nos referimos à nossa interpretação das dimensões constituintes que todos compartilhamos como seres humanos e que nos dão um modo particular de ser. (ECHEVERRÍA, 2003, p. 19)

O autor articula as contribuições de Nietzsche, Wittgenstein, Heidegger, Maturana e Flores e, com base nelas, apresenta uma visão inovadora e integradora do fenômeno humano, denominada Ontologia da Linguagem.

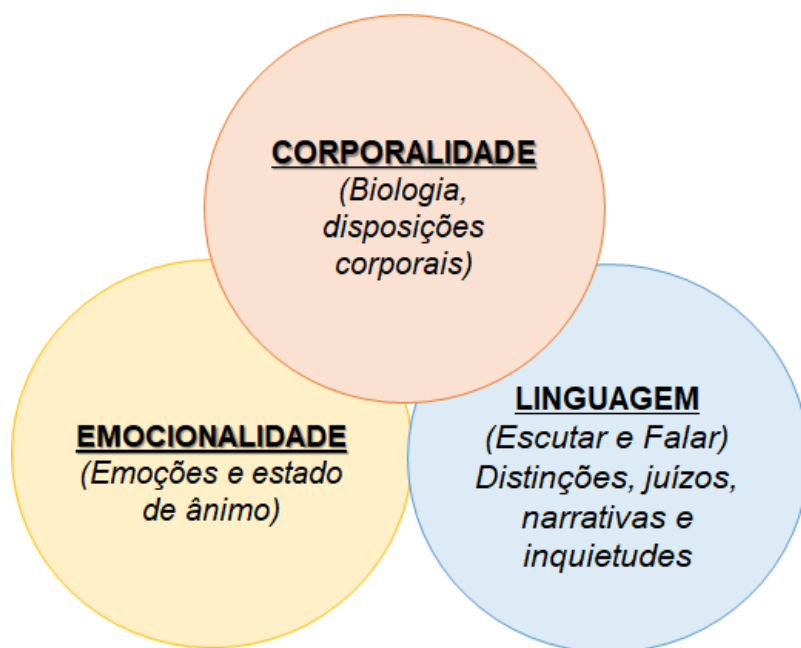
De acordo com Echeverría (2003), a OL representa um esforço para proporcionar uma nova visão do que significa ser humano, uma visão que se posiciona além dos limites do pensamento metafísico tradicional, que historicamente moldou nossa percepção a respeito da vida. Sob este olhar, o social é moldado na linguagem, tornando todo fenômeno social intrinsecamente um fenômeno linguístico.

A OL tem suas raízes na Filosofia da Linguagem e, ao abordar a compreensão do significado do que é ser humano, apresenta os seguintes postulados e princípios.

Postulados básicos:

1. A interpretação dos seres humanos como seres linguísticos.

- A linguagem é o que faz dos seres humanos o tipo particular de seres que são.
- A existência humana é composta por três domínios fundamentais. Qualquer outro domínio dos fenômenos humanos pode ser derivado desses três: corpo, emocionalidade; e linguagem (Figura 2).
- Na linguagem o ser humano confere sentido à sua existência, e é também na linguagem que ele pode compreender a relevância dos domínios não linguísticos.



**Figura 02 – Domínios constitutivos do ser humano**  
Fonte: Elaborado com base em Echeverría (2003, 2004).

2. A interpretação da linguagem como criadora/gerativa.

- Por meio da linguagem, o indivíduo não apenas fala sobre as coisas, mas também altera o fluxo natural dos acontecimentos, faz as coisas acontecerem.
- Se a linguagem é ação, ela tem o poder de criar realidades. Ao escolher o que dizer, como dizer ou optar pelo silêncio, uma pessoa pode abrir ou restringir oportunidades para si mesma e para os outros.
- Quando o sujeito fala, modela um futuro.

3. O entendimento de que os seres humanos se desenvolvem na linguagem e por meio dela.

- A vida é o espaço onde os indivíduos se inventam.
- “Como nos disse Nietzsche, no ser humano, a criatura e o criador se unem” (ECHEVERRÍA, 2003, p. 23).
- Influenciados por condicionantes biológicos, naturais, históricos e sociais, os seres humanos nascem com a possibilidade de participar ativamente da criação de seu próprio modo de ser. Esta é a promessa que a OL formula (ECHEVERRÍA, 2003).

Tal como apresentado, na OL o termo ontologia refere-se à interpretação do que significa ser humano, das dimensões fundamentais que todos compartilham como tal e que lhes dá uma maneira singular de ser.

Princípios gerais:

- Primeiro princípio (reconhecimento do que é dito):
  - Os seres humanos não sabem como as coisas são.
  - Só sabem como as observam ou como as interpretam.
  - Vivem em mundos interpretativos.
- Segundo princípio:
  - Não só agem de acordo com a forma como são (e fazem), também são de acordo com a forma como agem.
  - A ação gera ser.
  - Torna-se um de acordo com o que se faz.
- Terceiro princípio:
  - Os indivíduos atuam de acordo com os sistemas sociais a que pertencem.
  - Mas, através de suas ações, podem mudar esses sistemas sociais (ECHEVERRÍA, 2003).

A OL baseia-se na ideia de que os seres humanos estão em constante processo de transformação e que têm a capacidade de participar ativamente na construção do que estão se tornando. Ela também reconhece que são seres essencialmente conversacionais e que a forma de ser de cada um remete às conversações das quais participam. Nesse sentido, as conversações que têm os ajudam a desenhar quem são e a realidade em que vivem. As conversas são a tecnologia social fundamental que possibilita interações sociais significativas e produtivas. Dessa forma, toda organização pode ser entendida como um sistema dinâmico de conversação (ECHEVERRÍA, 2004; FLORES, 2015).

Na sequência, os postulados e princípios da OL conduzem este artigo na reflexão que tem como base o potencial ativo da linguagem nos espaços organizacionais.

### **3.3. A TRANSFORMAÇÃO DA LINGUAGEM**

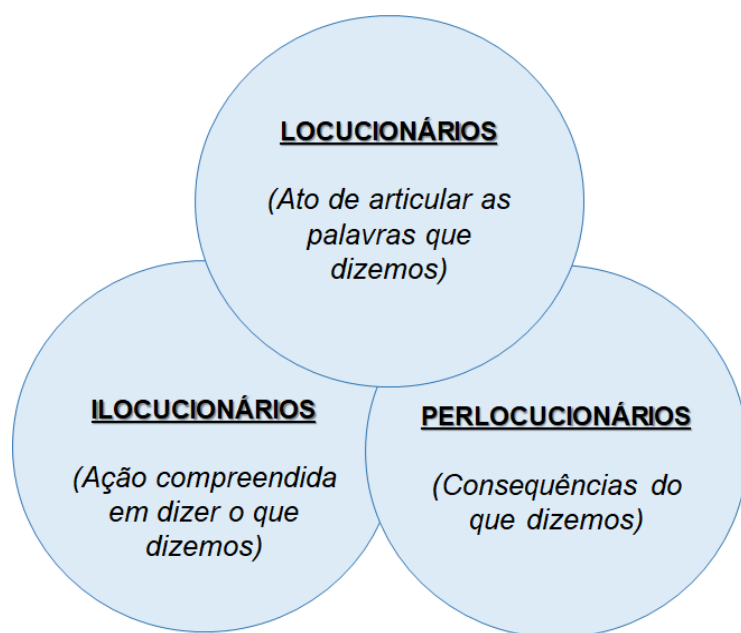
Um dos pontos centrais da virada linguística é a transformação do conceito de linguagem, reconhecendo-a como uma forma de ação. Se linguagem é ação, falar também é

atuar. Isso leva à questão: quais ações são executadas quando se usa a linguagem? (AUSTIN, 1962; SEARLE, 1969).

Nesta nova concepção de linguagem o que o sujeito diz tem o poder de modificar a si mesmo e o mundo – os seres humanos atuam por meio da linguagem. O cerne dessas contribuições que sustentam a OL está não apenas em reconhecer que a realidade está em permanente transformação, mas, sobretudo, em reconhecer que os seres humanos são protagonistas dessa transformação, atuando como agentes ativos nesse processo.

A linguagem é uma forma de interação humana, direcionada à construção do que Maturana e Pörksen (2004) chamam de "orientação mútua", comportamento interativo que produz sequências bidirecionais. Winograd e Flores (1988), argumentam que essa orientação não se baseia em uma correspondência entre a linguagem e o mundo, mas existe como um domínio consensual - como padrões de atividade interligados. A transição da linguagem como descrição para a linguagem como ação é a base da teoria dos atos da fala de John Langshaw Austin (1911-1960).

Austin foi um filósofo da linguagem dedicado à compreensão das atividades que os seres humanos executam quando falam, isto é, quando usam a linguagem. Seu trabalho é diretamente influenciado pela abordagem linguística promovida pelo método de análise iniciado por Ludwig Wittgenstein (1889-1951). Para Austin (1962), “todo dizer é um fazer” e é também “uma forma de interagir com o mundo”. Ele categoriza os atos de fala em três tipos distintos: locucionários, ilocucionários e perlocucionários (Figura 3).

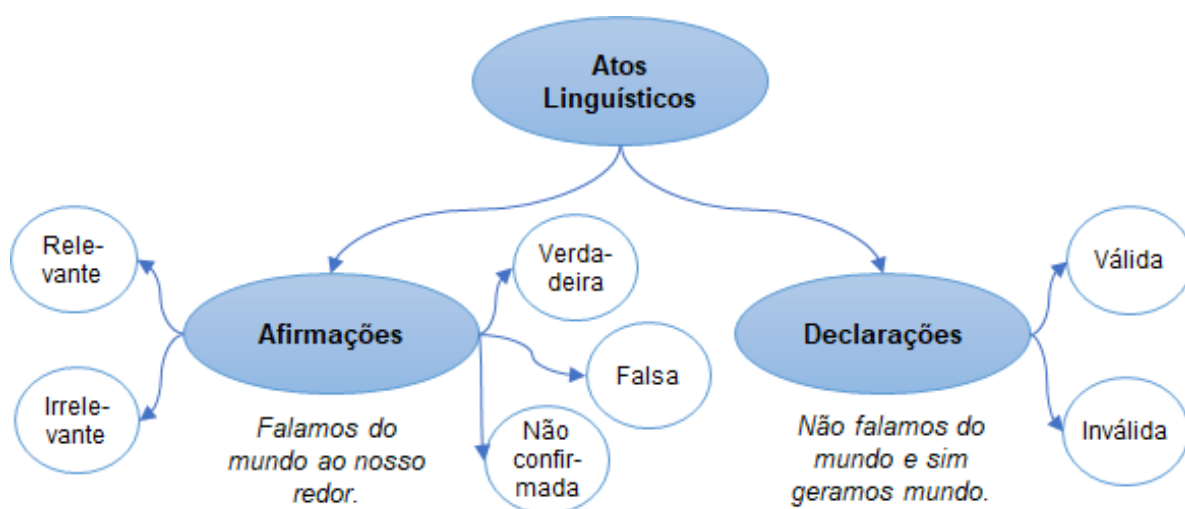


**Figura 03 – Atos de fala**

Fonte: Elaborado com base em Austin (1962, 1990).

Os atos locucionários referem-se ao que é pronunciado, ou seja, a uma série de sons que têm um sentido em uma determinada língua; os ilocucionários referem-se às ações embutidas no que é dito; por fim, os perlocucionários são os efeitos gerados. Esses três tipos constituem os atos de fala que, de acordo com Winograd e Flores (1988), correspondem ao núcleo de todo trabalho realizado nas organizações por meio das conversações.

Com base nas pesquisas de Searle (1969), Buber (2001), Austin (1962, 1990) e Flores (1982), Echeverría (2003) propõe as seguintes classificações para os atos de fala, denominados por ele de atos linguísticos básicos: afirmações e declarações.



**Figura 04 – Atos linguísticos básicos**

Fonte: Elaborado com base em Echeverría (2003).

Nas afirmações, as palavras são empregadas com o propósito de descrever a realidade, isto é, para identificar um fenômeno que, intrinsecamente, não implicaria em uma mudança em si. Em termos gerais, as afirmações: são realizadas dentro de um contexto de distinções já estabelecido; fundamentam-se nas descrições realizadas a partir da perspectiva dos observadores, e não necessariamente na descrição da realidade em si; são proposições acerca de suas observações; carregam responsabilidade social; e, ocasionalmente, elas podem ser confirmadas. Ao fazer uma afirmação, o observador se compromete com sua veracidade.

Declarações são atos de fala que moldam realidades e estão intrinsecamente relacionadas ao poder (força ou autoridade) de gerar um mundo diferente, fazendo com que as declarações sejam cumpridas. A autoridade geralmente é circunscrita por convenções

sociais estabelecidas. Aqueles que detêm ou recebem a autoridade para proferir uma declaração específica geralmente precisam cumprir certos critérios para exercer tal poder. Ao contrário das afirmações, as declarações não são classificadas como verdadeiras ou falsas, mas sim como válidas ou inválidas, baseadas na autoridade do declarante. Ao fazer uma declaração, o indivíduo se compromete a agir em consonância com a nova realidade que acaba de ser declarada.

De acordo com Echeverría (2003), os atos de fala são considerados universais, pois todos os indivíduos, independentemente do idioma que falam, empregam esses atos linguísticos fundamentais quando se comunicam. Além disso, podem ser expressos tanto verbalmente quanto por meio de gestos e ações não verbais. O termo “ato” não é utilizado por acaso, tal como enfatizado pelo autor, “quando falamos não apenas descrevemos uma realidade existente, também atuamos nela” (ECHEVERRÍA, 2003, p. 41).

#### **4. UM OLHAR A PARTIR DA ONTOLOGIA DA LINGUAGEM**

Observando as organizações, é possível vê-las como grupos de indivíduos que em grande parte das vezes não nasceram em um mesmo contexto histórico e sociocultural, não tiveram as mesmas experiências formadoras e, frequentemente, não desenvolveram uma comunalidade que os une.

Tal como apresentado, na sociedade do conhecimento, a ênfase no trabalho em equipe se intensifica juntamente com a necessidade de gerir questões relacionados a cooperação e integração, problemas econômicas e socioambientais, utilização de IA e diversidade nas organizações. Oportunidades e desafios permeiam todo esse cenário e trazem à tona as dificuldades e possibilidades de lidar com a singularidade de cada sujeito.

Diferentes entendimentos relacionados à aplicação da IA nos ambientes organizacionais, mais recentemente ao uso do ChatGPT, têm evidenciado que são inúmeras as possibilidades de se perceber e interpretar a realidade. Ao refletir sobre os impactos da IA nas organizações da sociedade atual, Meira et al. (2023) buscam desmistificar a ideia de IA como uma tecnologia que substituirá os seres humanos e defendem que as bases para seu entendimento e uso dependem não só de aspectos técnicos e algoritmos, mas, sobretudo, do potencial criativo e singular dos seres humanos. Os autores defendem uma tríade de inteligências - individual, social e artificial – como uma nova dimensão estratégica para a tomada de decisões nos negócios e na sociedade.

Ao tratar sobre a inteligência social na sociedade do conhecimento, inteligência diretamente relacionada aos princípios da OL e ao campo das conversações tratados neste artigo, Meira et. al (2023) colocam:

A inteligência social é a capacidade inata do ser humano interagir e se relacionar de forma eficaz e adaptativa dentro de contextos sociais complexos. Ela envolve a habilidade de compreender e interpretar comportamentos, emoções e intenções dos outros, levando a formar laços sociais, cooperação e coordenação de atividades em grupo. A inteligência social é influenciada por diversos fatores, como genética, ambiente social e experiências de vida e não é uma característica fixa, mas aprimorada por meio de práticas de comunicação efetiva e habilidades de resolução de conflitos. (MEIRA et al., 2023, p. 28)

Relacionamentos interpessoais são cruciais para o desenvolvimento da inteligência social, porque interações sociais moldam nossa mentalidade e influenciam nossas ações. A inteligência social é, portanto, o alicerce do funcionamento saudável e adaptativo das sociedades humanas (MEIRA et al., 2023).

No campo da diversidade, cada vez mais discutido nos contextos organizacionais, diferentes percepções e interpretações em torno do mesmo fenômeno são alvo de frequentes discussões. Colaboração intergeracional, sucessão e mentorias cruzadas são alguns dos desafios com os quais os líderes e profissionais do conhecimento lidam diariamente.

O confronto de ideias e perspectivas em um ambiente de trabalho multigeracional contribui para o desenvolvimento de resiliência organizacional perante um mercado global em constante mudança. Nem tudo que é novo é desejável. Nem tudo que é hábito na empresa a sustentar no futuro. O diálogo entre os diferentes grupos geracionais nas empresas e a negociação quanto aos rumos que a organização deve tomar diante de cenários incertos abrem oportunidades para inovações no setor e melhoram a qualidade das tomadas de decisão. (TEIXEIRA e HANASHIRO, 2020)

Longe de ser um campo que abarca todas as implicações e fenômenos da linguagem para as organizações da sociedade do conhecimento, a OL apresentada nesta pesquisa preocupa-se com a compreensão da forma como o indivíduo se apropria do mundo, de seu modo de ser, estar e gerar resultados em rede. Esse “modo de ser” é consequência da interação dinâmica entre linguagem, emoções e corpo. Essa interação delinea o comportamento do ser humano e dá origem ao que percebe, sente, diz e faz. O que impacta seu potencial de afetar e ser afetado nos espaços relacionais que participa. Nessa perspectiva, conforme exposto, a linguagem não somente descreve os fenômenos da realidade, mas também a cria (AUSTIN, 1962, 1990; SEARLE, 1969; FLORES, 1982, 2015; ECHEVERRÍA, 2003, 2004).

Isto posto, com base no referencial teórico apresentado, é possível destacar algumas distinções que podem contribuir para a compreensão do sujeito do conhecimento como ser singular e em permanente construção, responsável pelas ações e resultados gerados nas organizações da sociedade do conhecimento:

- São três os domínios constitutivos do atuar humano: linguagem, corporalidade e emocionalidade. Qualquer outro domínio dos fenômenos humanos pode ser derivado desses três e qualquer acontecimento em um desses domínios exerce influência sobre os outros (ECHEVERRÍA, 2003).
- Se a linguagem é uma forma de ação, então ela tem o poder de construir realidades. Dessa forma, ao dizer o que se diz do jeito que se diz, o sujeito abre ou fecha possibilidades para si e, muitas vezes, para outros (FLORES, 1982, 2015; ECHEVERRÍA, 2003).
- Ao proferir uma frase dentro de um contexto, executa-se atos: locucionários (o que é dito, a pronúncia de um enunciado), ilocucionários (as ações embutidas no que é dito, por exemplo: uma afirmação, um pedido, uma ordem ou uma oferta), e perlocucionários (as consequências, reações ao que foi dito) (AUSTIN, 1962; SEARLE, 1969).
- Se toda organização pode ser entendida como um sistema dinâmico de conversação, ao se tratar das competências de colaboradores, colocar ênfase nos seus conhecimentos e competências funcionais não é o suficiente. Deve-se também trabalhar e investir nas suas competências conversacionais (ECHEVERRÍA, 2004; FLORES, 2015).

Intelectuais e pesquisadores ao longo de diferentes épocas têm demonstrado interesse em expandir a compreensão a respeito dos processos subjacentes à coordenação de ações e à obtenção de resultados por parte das equipes. Para uma compreensão mais abrangente desses processos, é fundamental reconhecer que eles ocorrem por meio de conversações (verbais, gestuais, escritas, virtuais, presenciais etc.). Essas conversações envolvem múltiplas conexões com diversos atores, tanto dentro como fora de uma rede ou organização. Cada conexão implica no estabelecimento de relação entre observadores que têm perspectivas distintas da mesma realidade. Um mesmo evento pode ter significados completamente diferentes para diferentes pessoas. É importante reconhecer a natureza decisiva da linguagem nas conversas estabelecidas e em como as pessoas se modificam a partir delas.

A palavra conversar tem suas raízes no latim: *cum*, que quer dizer “com”, e *versare* que quer dizer “dar voltas com” o outro (MATURANA, 2014). Os seres humanos existem

imersos “em diferentes redes de conversações que se entrecruzam em sua realização” em sua “individualidade corporal” (MATURANA, 2002, p. 92). De acordo com Maturana (2002, 2014), as conversações nada mais são que entrelaçamentos entre emoção e linguagem. Para o autor, “o viver humano se dá num contínuo entrelaçamento de emoções e linguagem como um fluir de coordenações consensuais de ações e emoções” (MATURANA, 2002, p. 92). É sob essa perspectiva que este artigo compreende as conversas, como um contínuo entrelaçamento de emoções e linguagem, onde ocorrem coordenações consensuais de ações e emoções, no qual o viver humano acontece.

A seguir um conceito formulado por Lucena Filho (2010, p. 78) para competência conversacional:

[...] a capacidade de, conversando, mobilizar, articular e colocar em ação, de forma sustentável, valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas no trabalho e na vida, de maneira geral.

Articular ações e gerar resultados organizacionais implica, necessariamente, fazer uso da linguagem. A capacidade de percepção e intervenção na realidade por parte dos indivíduos tem impacto direto nos resultados organizacionais. Essas distinções fornecem aos líderes, gestores e estudiosos de diferentes áreas de conhecimento insumos relacionados às dimensões complexa e criativa do ser humano, que são fundamentais para compreender o potencial de ação e de geração de resultados do profissional do conhecimento. Um sujeito que age e produz resultados a partir da sua linguagem, emocionalidade e corporalidade, de acordo com o contexto (histórico, cultural, social, político etc.) no qual está inserido.

Como colocado, a OL se sustenta na concepção de que os seres humanos são seres conversacionais e que constroem a si mesmo e o mundo por meio da linguagem. Dessa forma, a OL e seus campos de apoio fornecem pistas importantes para repensar a forma como o profissional do conhecimento fala (de maneira verbal, gestual, desenhada, escrita etc.), escuta (percebe, observa, sente, interpreta), faz juízos, toma decisões e, conseqüentemente, gera resultados. Essa é a principal contribuição da OL para as organizações da sociedade do conhecimento.

A observação, reflexão e cuidado com as variáveis que influenciam as conversas realizadas nos espaços relacionais, contribuem para a melhoria dos processos de articulação de ações e, por conseguinte, para a obtenção de melhores resultados organizacionais. É responsabilidade das organizações incorporar em suas estratégias investimentos voltados para a compreensão dos princípios e postulados da OL, mais especificamente, para o entendimento da linguagem como meio de construção de resultados e para o reconhecimento do ser humano (sujeito do conhecimento) como ser linguístico,

capaz de construir a si mesmo, intervir no mundo e ser modificado por ele, através da linguagem.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dificuldades para alcançar resultados efetivos, decorrentes da atuação do sujeito (profissional do conhecimento) ao orquestrar ações nas organizações da sociedade do conhecimento, foram o problema motivador deste artigo. Entender que os seres humanos vivem em mundos interpretativos e que interpretam e intervêm na realidade por meio da linguagem, abre espaço para uma compreensão mais profunda a respeito de si mesmo e do seu potencial de ação no mundo.

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma reflexão sobre as contribuições da OL para os processos de articulação de ações e geração de resultados nas organizações da sociedade do conhecimento. Ao refletir sobre as perspectivas de diferentes pensadores e estudiosos para sugerir uma visão das organizações que destaque o ser humano e seu potencial através da linguagem, sem negligenciar suas dimensões biológica, emocional e social, este artigo articula campos de estudo e teorias que reconhecem o ser humano como um ser linguístico e que, portanto, a linguagem é fundamental para compreender sua capacidade de ação e de geração de resultados organizacionais.

Dentre as contribuições para o meio acadêmico e organizacional, apresentam-se, no campo teórico, a abordagem dos conceitos relacionados à linguagem, OL e sociedade do conhecimento, de modo a expandir a possibilidade de relacioná-los; e colaborar com as reflexões nos campos de pesquisa voltados para organizações e pesquisadores interessados em aprofundar a respeito do que move as equipes nas organizações. No campo prático, este estudo contribui para um olhar mais profundo a respeito das práticas que envolvem as relações e atuações humanas nos processos de articulação de ações e obtenção de resultados organizacionais, tendo como base a compreensão da linguagem como ação e o reconhecimento do ser humano (sujeito do conhecimento) como ser linguístico.

O artigo não oferece conclusões definitivas, mas aponta a possibilidade de novos estudos e discussões sobre o tema. Com o propósito de ampliar o escopo e aprofundar este trabalho, sugere-se que pesquisas futuras recorram a fontes e bases de dados adicionais. Outra sugestão refere-se ao desenvolvimento de estudos que proponham mecanismos capazes de auxiliar os indivíduos e organizações na construção de territórios conversacionais comuns, onde a singularidade e autenticidade do indivíduo são elementos valiosos para a geração de melhores resultados na sociedade atual.

## REFERÊNCIAS

- AUSTIN, John Langshaw. **How to do things with words**. Oxford, Clarendon Press. 1962.
- AUSTIN, John Langshaw. **Quando dizer é fazer: palavras e ação**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1990.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2016.
- Buber, Martin Mordechai. **Eu e tu**. Tradução do alemão, introdução e notas por Newton Aquiles Von ZUBEN. 10. ed. São Paulo: Centauro. 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra. 1999.
- CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar. 2013.
- ECHVERRÍA, Rafael. **Ontologia del lenguaje**. 6. ed. Santiago do Chile: Dolmen Ediciones. 2003.
- ECHVERRÍA, Rafael. **Diálogo e ética nas organizações**. Reflexões. São Paulo. 2004.
- FLORES, Fernando. **Conversaciones para la acción: inculcando una cultura de compromiso em nuestras relaciones de trabajo**. Bogotá: Lemoine Editores. 2015.
- FLORES, F. **Management and Communication in the Office of the Future**. University of California, Berkeley. 1982.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** (6a. ed.). São Paulo: Atlas. 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** (7a. ed.). São Paulo: Atlas. 2019.
- HEIDEGGER, Martin. **Ser e tempo**. Tradução de Marcia Sá Cavalcante Schuback. Bragança Paulista, SP: Editora da Universidade São Francisco; Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2005.
- LEVY, Pierre. **A esfera semântica. Tomo I Computação, cognição, economia da informação**. Tradução Daniel P. P. Costa. São Paulo: Annablume. 2014.
- LUCENA FILHO, Gentil José. Competências conversacionais: um diferencial no gerenciamento de projetos. **Mundo PM**, n. 6, p. 75-80. 2010. Disponível em: <https://projectdesignmanagement.com.br/produto/revista-34/>. Acesso em: 05 dez. 2022.
- MARCONDES, Danilo. **Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2004.
- MATURANA, Humberto. **Emoções e Linguagem da Educação e na Política**. Belo Horizonte: UFMG. 2002.
- MATURANA, Humberto. **Ontologia da Realidade**. Belo Horizonte: UFMG. 2014.

MATURANA, Humberto e Pörksen, Bernhard. **Del ser ao hacer**: los orígenes de la biología del conocer. Santiago do Chile: J. C. SÁEZ. 2004.

MEIRA, S. Rupturas, atuais e futuras, no Ensino Superior. **Revista Inteligência Empresarial**, 45, 1-23. 2022. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/84>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MEIRA, Silvio, NEVES, André, BELFORT, Rui, CALEGARIO, Filipe e GARCIA, Vinicius. **Inteligências individual, social e artificial**: um novo espaço estratégico para criar, colaborar e agir. Tds.company. 2023. Disponível em: <https://biblioteca.tds.company/ebook-inteligencia-individual-social-e-artificial>. Acesso em: 16 jul. 2023

NIETZSCHE, Friedrich. **Além do bem e do mal**: prelúdio de uma filosofia do futuro. Tradução e notas de Carlos Duarte e Anna Duarte. 1. ed. São Paulo: Martin Claret. 2015.

NIETZSCHE, Friedrich. **Assim falou Zaratustra**: um livro para todos e para ninguém. Tradução de Carlos Duarte e Anna Duarte. São Paulo: Martin Claret. 2014.

NIETZSCHE, Friedrich. *Genealogia da moral*. Tradução e notas de Inês A. Lohbauer. São Paulo: Martin Claret. 2017.

OTLET, Paul. **Tratado de documentação**: o livro sobre o livro teoria e prática. Brasília: Briquet de Lemos. 2018.

SEARLE, John Rogers. **Speech Acts**: an essay in the philosophy of language. London: Cambridge University Press. 1969.

TEIXEIRA, Maria Luísa e Hanashiro, Darcy. **Gestão do Fator Humano**: Uma visão baseada na era digital. Saraiva Educação SA. 2020.

WINOGRAD, Terry e FLORES, Fernando. **Understanding computers and cognition: A new foundation for design**. Norwood, NJ: Ablex. 1988.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigações filosóficas**. Tradução Marcos G. Montagnoli. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2009.