

 /tempoeargumento

 @tempoeargumento

 @tempoeargumento

## Desequilíbrio de histórias parte II: uma iniciativa em torno de um problema

 **Marcelo Róbson Téó**

Doutor em História Social pela Universidade de São Paulo (USP).  
Estágio Pós-Doutoral em História pela Universidade Estadual de  
Campinas (UNICAMP). Co-fundador da Diva Inclusive Solutions  
Florianópolis, SC – BRASIL  
lattes.cnpq.br/6349848906518582  
marcelo@divainclusive.com

 [orcid.org/0000-0001-6489-6879](https://orcid.org/0000-0001-6489-6879)

 <http://dx.doi.org/10.5965/2175180314352022e0301>

Recebido: 01/12/2020

Aprovado: 07/10/2021

Para citar este artigo:

TÉO, Marcelo. Desequilíbrio de histórias  
parte II: uma iniciativa em torno de um  
problema. *Tempo e Argumento*,  
Florianópolis, v. 14, n. 35, e0301,  
jan./abr. 2022.

## Desequilíbrio de histórias parte II: uma iniciativa em torno de um problema

### Resumo

O presente ensaio tem por objetivo explorar, na prática, algumas das questões metodológicas discutidas no primeiro artigo da série “Desequilíbrio de histórias” (TÉO, 2018), a partir da trajetória da Diva Inclusive Solutions, iniciativa fundada pelo autor. O texto descreve o seu processo de constituição em torno do problema que dá título aos dois artigos, bem como algumas das soluções criadas para o seu combate, para ao final propor leituras possíveis no que diz respeito ao ingresso de profissionais do campo das humanidades em outras instâncias além da docência e da pesquisa acadêmica.

**Palavras-chave:** mercado; empatia; diversidade; tecnologia; desequilíbrio de histórias.

## Imbalance of stories part II: an initiative around a problem

### Abstract

This paper aims to explore some methodological issues discussed in the first article of the series “The imbalance of stories part I” (TÉO, 2018), based on the trajectory of Diva Inclusive Solutions, an initiative founded by the author. The text describes the process of constitution around the problem that gives the title to the two articles, as well as some of the solutions created to fight it, to finally propose possible readings regarding the entry of professionals in the field of humanities in other instances beyond teaching and academic research.

**Keywords:** market; empathy; diversity; technology; unbalance of stories.

O presente ensaio apresenta a trajetória de uma iniciativa multidisciplinar criada em torno de um problema específico: o desequilíbrio de histórias. Embora de leitura autônoma, leva no título a indicação de continuidade (parte II). Inicialmente pensado como um único texto, o intuito era explorar a relação entre o problema e o campo das humanidades, bem como algumas intersecções entre a academia e o mercado de conteúdo, para então passar à descrição e análise de uma experiência em andamento: a Diva Inclusive Solutions. Essa divisão interna acabou gerando dois textos de leitura independente, mas que se complementam e interagem quase numa forma de manifesto. Primeiro, provocando um debate em torno do papel das ciências humanas no combate à desigualdade narrativa vigente. Depois, explorando os contornos de uma iniciativa dedicada a combater o problema em questão.

Não creio que seja necessário retomar a discussão iniciada na primeira parte, pois a compreensão desta segunda não depende disso. Sem dúvida pode ser enriquecida através da leitura do primeiro texto, mas não é condição *sine qua non*. Há, entretanto, um ponto específico que merece ser retomado, ainda que sob uma nova ótica: o conceito de *desequilíbrio de histórias*. Para melhor entendê-lo, podemos partir da seguinte constatação: somos animais contadores de histórias (GOTTSCHELL, 2012). Vivemos diariamente cercados por narrativas, em conversas, filmes e até sonhos. E tem sido assim ao longo da história da humanidade. De desenhos em cavernas a hieróglifos nas pirâmides do Egito, de músicas a encenações, de livros a narrativas multimídia. Nós somos impelidos o tempo todo a contar e a ouvir histórias. São as histórias que proporcionam praticamente toda a conexão não física com outras pessoas ou culturas. Produzimos imagens do tempo que viajam continentes, séculos, atravessam densas muralhas culturais, erigindo complexos edifícios feitos de memória e esquecimento, vozes e silêncio. Elas funcionam como um canal que aproxima mundos distintos e permitem que realizemos jornadas para fora de nós mesmos. É o que chamamos de *outrospecção*, o oposto de *introspecção*. Mas, em linhas gerais, é um mergulho para fora, um mergulho na diversidade, na diferença que alimentam a nossa existência e nos habilitam a ser o que alguns cientistas vêm chamando de *Homo Empathicus* (DE WAAL, 2010; GÖRLACH, 2021; KRZANARIC, 2015; RIFKIN, 2010). Somos uma espécie capaz de agir com base na empatia.

As histórias são parte do nosso processo de comunicação, que envolve tarefas complexas como a persuasão, a afetividade, a estratégia, o compartilhamento, a criação de modelos de sociabilidade e conduta, entre inúmeras outras. Dada a sua centralidade nas práticas humanas, atravessando todas as culturas, as histórias também são ferramentas de poder. Por meio delas, justificaram-se reinados, opressões, genocídios. Mas também foram conquistados direitos, desfeitas injustiças, pacificados conflitos, tanto no âmbito das lutas sociais e coletivas, quanto no cotidiano das relações humanas. Da manipulação à sensibilização, é através de histórias que mobilizamos grupos, multidões e indivíduos (LAVILLE, 1999; MACMILLAN, 2010).

O fato é que nem todas as histórias são contadas. E algumas delas, ainda que sejam contadas, não são ouvidas. As histórias dos homens são mais

presentes que as das mulheres (ADICHIE, 2019). As narrativas dos povos da escrita são mais ouvidas que as das culturas da oralidade (ACHEBE, 2000a, 2000b). A saga do ocidente é dominante na produção histórica em relação à do oriente. A versão dos vencedores costuma sobrepor-se a dos vencidos. Esse desequilíbrio é gerado, na atualidade, tanto pela ênfase mercadológica em modelos estéticos e ideológicos profundamente excludentes, quanto pelo monopólio dos meios de circulação.

Parte significativa das histórias contadas nas últimas décadas corresponde de forma desproporcional aos anseios de uma parcela da população, objetivando o estímulo ao consumo e a preservação de valores dominantes como o patriarcalismo, a heteronormatividade, a branquitude, a cultura escrita. Essas narrativas ajudam a firmar estruturas favoráveis a determinados sujeitos em detrimento de outros. E a universidade ainda é – talvez não por muito tempo, esperamos – parte dessa estrutura de exclusão. Embora seja um polo de produção de histórias até então silenciadas, ainda reproduz o desequilíbrio: através de currículos excessivamente centrados nas tradições do pensamento ocidental, no privilégio de pesquisas condizentes com um modelo de erudição branco e europeu, nas histórias de branquitude que carregam seus espaços, e até na forma com que nos relacionamos com culturas e comunidades alheias ao modelo universitário.

O desequilíbrio de histórias consiste, enfim, no excesso de narrativas representando e identificando positivamente uma parte da população (em geral, elite e classe média brancas, com ênfase nos homens), em contraste com a ausência ou escassez de histórias que retratem outros grupos minorizados (negros, indígenas, pessoas com deficiência, mulheres/mães, imigrantes, comunidades LGBTQ+ etc.). A presença ou a ausência, o excesso ou a escassez não devem ser entendidos apenas do ponto de vista quantitativo. O impacto de cada história deve integrar esse cálculo, levando em conta as formas de circulação, o acesso e o destino – desejado ou necessário – de cada história. O resultado é a distorção da imagem do outro, reforçando estereótipos e dificultando um olhar empático em direção aos problemas das populações que se encontram no polo negativo da equação.

Esse desequilíbrio narrativo tem abrangência mundial. Pesquisas com foco no impacto da ausência e na qualidade da presença de determinados grupos na mídia realizadas em várias nações da Europa, na Nova Zelândia, na Austrália, na Nigéria e, sobretudo, nos Estados Unidos apontam a gravidade do problema. Nos EUA, estudos realizados pelo *The Opportunity Agenda* (2011), um laboratório de comunicação voltado à realização de ações em prol da justiça social, comprovam que negros americanos são menos representados na mídia e, quando mostrados, costumam ser caracterizados como criminosos. E, mesmo quando são apresentados como figuras simpáticas e competentes, não é tão fácil para os espectadores se identificarem com eles, pois não aparecem com nomes ou vidas familiares visíveis. Os impactos são variados e pesquisas recentes alertam, inclusive, para a redução da expectativa de vida de homens negros devido ao (não) lugar que ocupam na mídia. A pesquisa apenas expõe indícios visíveis no cotidiano. Não seria imprudente afirmar que o mesmo acontece com outros grupos, como indígenas, transexuais, pessoas com deficiência, entre outra(o)s. Um exemplo radical é a situação dos Guarani-Kaiowá em Dourados, onde os conflitos de terra e a distorcida percepção da opinião pública acerca dos habitantes originários têm causado uma assustadora epidemia de suicídios entre jovens indígenas, que tem chamado mais a atenção da imprensa internacional do que da local (LYONS, 2015).

Mas pensar o problema exclusivamente pelo viés dos personagens das histórias é deixar de fora a parte mais delicada da equação: o consumo. A questão não é equilibrar em números a presença de personagens diversos na balança de histórias. O grande impacto sobre as pessoas que sofrem com a falta de histórias que as representem é a falta de empatia por parte das instituições e indivíduos privilegiados com relação às suas demandas. Sem um sistema de circulação de narrativas mais justo, grupos minorizados terão dificuldades em sensibilizar o público estrangeiro às suas comunidades para o valor de suas próprias jornadas e de suas demandas. Na outra ponta, estão sujeitos carentes de histórias mais diversas. Com baixa capacidade sensível e baixos níveis de empatia, constroem suas vidas sobre bases frágeis, permeadas por conflitos e violência, apesar de garantirem privilégios conquistados através do racismo, do machismo, entre

outras formas de exclusão. Muitos de nós estamos nos dois polos, sendo agredidos e sendo agressores simultaneamente.

O “x” da questão está, portanto, no consumo de conteúdo. As demandas do primeiro grupo dependem da compreensão do segundo, que deve ser estimulada através de histórias mais diversas, caminho essencial ao desenvolvimento da nossa capacidade empática e, conseqüentemente, do respeito à alteridade. Nesse sentido, a miséria da empatia não está associada à miséria econômica. O desequilíbrio de histórias não opera a partir do pressuposto estereotipado de que as classes menos favorecidas economicamente são mais carentes do que as elites. Todos precisam equilibrar seu consumo de histórias. Todos precisam desenvolver suas ferramentas empáticas relacionando-se com a diferença. O acesso à informação e o direito à história são tão requisitados entre as elites quanto entre as populações carentes. As assimetrias carregam variáveis que inviabilizam uma percepção dicotômica do problema – vítima e algoz –, exigindo um olhar complexo que considera os seus efeitos em todas as pontas.

O problema precisa ser pensado também pelo viés tecnológico. O uso de algoritmos na curadoria involuntária de conteúdos (TÉO, 2021a) e em diversas outras áreas (O'NEIL, 2020) tem agravado imensamente a situação, criando bolhas de exclusão que aprofundam a desigualdade, restringem oportunidades, facilitam o enquistamento ideológico e a exclusão narrativa (NOBLE, 2018). A ideia dessas ferramentas de inteligência artificial é fornecer conteúdo feito sob medida aos usuários, de modo a tornar cada vez mais efetivos os anúncios e vendas realizados no universo digital (PARISIER, 2011). O impacto disso é devastador, pois seu sistema de funcionamento implica numa progressiva automatização da desigualdade, tendo em vista que tais ferramentas carregam os vieses de seus criadores, das noções de sucesso e justiça que lhe são imputadas aos testes de eficácia (EUBANKS, 2019).

A(s) história(s) emerge(m), nesse cenário, como um dos principais antídotos contra a falta de empatia, funcionando como um canal de conexão entre mundos distintos, sobretudo quando construídas a partir de elementos de apelo universal. Estudiosos do campo da tecnologia, como P. J. Manney,

membro-diretor da Associação Mundial Transhumanista (H+)<sup>1</sup>, afirmam que só as histórias serão capazes de romper com o narcisismo estimulado pelas *personal medias* (SAFFO, 2005) e pelo hibridismo entre homens e máquinas. Através delas, poderemos experimentar a emoção do outro, sem perder a segurança da individualidade simulada pela realidade virtual (MANNEY, 2008).

Em linhas gerais, esta é a equação do problema: o desequilíbrio de histórias causa a falta de empatia e a invisibilidade social, aprofundadas pela penetração de tecnologias de consumo destinadas a potencializar a personalização automática da oferta de conteúdo. Como consumidores, nos deslocamos constantemente entre dois polos: o da falta de representatividade (carência de narrativas que nos provoquem identificação) e o da falta de empatia (carência de diversidade em nossas práticas de consumo de conteúdo). A questão é: como nós, historiadores, cientistas sociais, professores, gestores acadêmicos podemos contribuir no combate ao desequilíbrio de histórias e na construção de práticas e metas de produção e consumo de conteúdo mais diversas?

Não há uma fórmula simples para responder a essa pergunta. No primeiro ensaio sobre o desequilíbrio de histórias (TÉO, 2018), explorei algumas das dificuldades presentes em nossa estrutura de trabalho que nos impedem de interagir com o mercado de produção de conteúdo. Ainda que de forma bastante inicial, sugeri algumas reformulações em nossas premissas de atuação, incluindo currículos, transdisciplinaridade, epistemologia e função social do historiador/cientista social. Neste segundo texto, a ideia é explorar algumas questões práticas e desafios do nosso ofício para além da academia, tendo como ponto de partida o processo de constituição da Diva Inclusive Solutions, iniciativa multidisciplinar que vem buscando respostas para o *desequilíbrio de histórias*.

---

<sup>1</sup> Movimento intelectual de abrangência internacional dedicado a transformar a condição humana através do desenvolvimento de tecnologias voltadas ao melhoramento das capacidades intelectuais e psicológicas de seres humanos.

## Equação Diva

Particpei, entre 2014 e 2015, de uma produção audiovisual de médio porte. Junto de uma equipe multidisciplinar, viajei para a Austrália para acompanhar uma liderança aborígine numa jornada de mobilização, passando por diversas comunidades ao longo da costa ocidental daquele país. Foram cerca de cinco mil quilômetros num ambiente natural extremamente hostil<sup>2</sup>. A intensidade da experiência acabou criando vínculos profundos entre a equipe. Parte dela acabou se reunindo, um ano mais tarde, para fundar uma *startup* de comunicação dedicada a contar histórias que funcionassem como contraponto às narrativas de grande circulação da mídia tradicional. O foco era a produção audiovisual, isso estava claro para todos, tendo em vista o crescente fluxo de consumo de vídeo na atualidade. Mas não havia consenso sobre quais histórias contar, tampouco sobre a forma de contá-las. Os olhares sobre cada questão eram muito diferentes, bem como as concepções do que seria um produto que desse conta de ajudar a resolver a questão – excessivamente ampla – que o grupo se propunha a enfrentar desde o início: transformar o mundo contando histórias que precisavam, por algum motivo, ser contadas. Como historiador, propus olharmos para um problema específico, investigando suas origens e sua abrangência. Assim, poderíamos atuar de forma mais efetiva, buscando personagens que ajudassem a oferecer respostas a perguntas bem formuladas. Mas também era consensual que não contaríamos histórias de apenas um segmento, pois queríamos ter uma experiência diversa e ampla, dialogando com múltiplos nichos. Para isso, o desenho do problema deveria espriar suas raízes sobre um território mais abstrato (da narrativa, da linguagem etc.) do que concreto (a causa do feminismo, do movimento indígena, do movimento negro etc.).

Foram meses de discussão, que levaram à saída de alguns membros e à entrada de outros, até que essa proposta fizesse sentido para todo o grupo. Nessas discussões, emergiram concepções de mundo fundamentalmente distintas, trazidas por profissionais de diversas áreas (Fotografia, Jornalismo,

---

<sup>2</sup> O filme, intitulado *Welcome Home*, é fruto de uma parceria entre a Retrato Narrativas e o Coletivo Chama, iniciativas das quais faço ou fiz parte, e ainda está em fase de finalização. A previsão de lançamento é meados de 2022.

Relações Internacionais, Administração, Design, Cinema, Música e História). Falávamos muito em histórias necessárias. Mas necessárias para quem? Esse questionamento nos levou a refletir, a partir de diversos pontos de vista, sobre como as histórias que gostaríamos de contar poderiam, de fato, transformar a realidade e servir aos sujeitos que, em tese, sentiam a sua necessidade. Jornalistas levantavam o poder da denúncia. O olhar do cinema preferia o privilégio da experiência da narrativa. Administradores lançavam questionamentos e desafios sobre a viabilidade financeira de um projeto como esse. Como historiador, procurei avaliar em que medida todas as histórias trazidas como possíveis pautas eram sintomas de um problema comum, o qual poderia nortear nossa ação em busca de uma solução replicável e de amplo alcance.

Na época (2015), as discussões sobre a base curricular causavam grande celeuma entre defensores do modelo de erudição ocidental e historiadores preocupados com as conexões entre a experiência dos alunos e o ensino de história. Naquele momento, textos como *A guerra de narrativas*, do canadense Christian Laville, e *Usos e abusos da história*, de Margareth MacMillan, me pareciam extremamente atuais e pertinentes para o nosso propósito, pois ambos falavam da importância da narrativa histórica na esfera pública, apontando conflitos em torno de quais versões deveriam ser contadas.

Essa leitura das histórias como formas de poder ia ao encontro das nossas reflexões. De um lado, as *histórias do poder*, geradoras de opressão, mantenedoras da desigualdade (LAVILLE, 1999; MACMILLAN, 2010); de outro, o *poder das histórias*, instrumento importante na luta por um mundo menos desigual (GOTTSCHELL, 2012; KRZANARIC, 2015). Em torno dessa equação, conseguimos responder algumas perguntas que estavam em aberto. A quem interessava nossos serviços do ponto de vista da ação social, que era nossa primeira prioridade? A pessoas e grupos que estavam à margem da sociedade, sem desfrutar dos benefícios de uma narrativa sobre si.

Muitas das narrativas da contemporaneidade - publicidade, cinema, plataformas de mídia e redes sociais - têm sido formuladas em acordo com interesses exclusivamente comerciais, firmando estruturas favoráveis a

determinados sujeitos em detrimento de outros. O apelo mercadológico dessas obras coloca compromissos sociais como o respeito à diversidade, a preservação dos direitos democráticos, a exposição de injustiças passadas e a reclamação de direitos históricos fora do horizonte de preocupações da narrativa. O resultado é um profundo contraste entre as reivindicações em prol da justiça social e o discurso midiático sobre questões como raça, gênero, religião, meio-ambiente e diversidade. Aprofunda-se, assim, o *desequilíbrio de histórias*.

A equação do problema começava a tomar forma. E nós chegávamos, enfim, a um consenso sobre a existência de mais uma dimensão do desequilíbrio de forças que compõe a realidade social contemporânea: a dimensão narrativa. O propósito da iniciativa seria, então, contribuir na busca por um equilíbrio narrativo, escolhendo histórias não pelo seu valor de mercado, mas pelo seu potencial para ajudar a resolver o desequilíbrio de histórias. Realizamos pesquisas em equipe voltadas a conhecer profundamente o problema, tanto do ponto de vista conceitual, estudando o trabalho de autores que já se ocupavam do problema em termos semelhantes, sobretudo no campo da literatura (ACHEBE, 2000a, 2000b; ADICHIE, 2019), quanto prático, em busca de saber qual o seu impacto na vida de quem é afetado por ele. Nossas pesquisas mostraram a abrangência mundial do problema, com estudos em andamento em diversos países (THE OPPORTUNITY AGENDA, 2011; WAL, 2002). No que diz respeito ao seu combate, identificamos um número crescente de plataformas dedicadas a contar histórias ocultadas ou ignoradas pelos grandes canais de compartilhamento de vídeo. Variações irônicas do Netflix, como o Afroflix, o Indieflix, o Migraflix, e propostas inovadoras de distribuição de conteúdo audiovisual como a do Videocamp, entre outras, têm se multiplicado e angariado seguidores, o que demonstra a ampliação de uma consciência coletiva sobre o desequilíbrio narrativo que nos acompanha. Mesmo grandes plataformas como o Prime Video, o Apple TV+ e, sobretudo, o Netflix passaram a investir pesado em produções audiovisuais da diversidade. Inicialmente com foco em roteiros inclusivos e, mais recentemente, com protagonismo de atores e diretores provenientes de grupos minorizados.

Em 2015, boa parte dessas iniciativas ainda não existiam ou eram embrionárias. E nós precisávamos, então, encontrar formas de viabilizar essas histórias num formato profissional, competitivo e com alguma projeção de retorno financeiro, para que, num futuro próximo, pudéssemos todos nos dedicar integralmente à iniciativa. Com inspiração em metodologias nada usuais no campo da história, como o *design thinking* (LIEDTKA, 2015), os processos *lean* de gestão de negócios (CROLL; YOSKOVITZ, 2013; GOTHELF, 2013; MAURYA, 2012; RIES, 2012) e o conceito de organização exponencial para pensar soluções escaláveis (HUMBLE; MOLESKY; O'REILLY, 2015; ISMAIL, 2015), passamos a explorar a viabilidade das histórias que queríamos contar, pensando-as como parte essencial de uma proposta de solução para o problema que queríamos combater.

O grande valor revelado dessas metodologias, sobretudo para quem, como eu, vinha das ciências humanas, estava na identificação de três importantes variáveis do processo de construção de um produto: 1. uma investigação profunda das necessidades e hábitos do público ao qual ele se destina; 2. uma análise detalhada dos sinais e indicativos de futuro no segmento em que se pretende atuar e 3. a construção e o lançamento de produtos mínimos viáveis (MVP) ao invés de versões acabadas. Estes três elementos – o público-alvo, o futuro e o teste – mudaram radicalmente minha forma de enxergar, analisar e propor soluções para um problema.

Minha trajetória acadêmica havia me ensinado a buscar em livros e documentos as respostas para cada problema de pesquisa; a olhar para o passado para explicar e transformar o presente; e o único processo de interação ao longo de uma pesquisa de 4 a 5 anos de duração, como um doutorado, consistia numa banca de qualificação. Os problemas de pesquisa não necessariamente precisavam ser enfrentados junto com os públicos envolvidos. Essas novas metodologias, inspiradas em grande medida na pesquisa antropológica, incentivaram nossa imersão nos mundos do consumidor e da tecnologia para identificar suas necessidades, suas práticas de consumo e as possíveis transformações de cenário no curto prazo, utilizando o mínimo possível de recursos e aprendendo ao máximo com cada fracasso. Nas linhas que

seguem, compartilho um breve relato das nossas investigações em cada um destes três caminhos: a pesquisa do público, o horizonte tecnológico e a prototipagem de soluções.

### Público-alvo e empatia

Para melhor compreender e desenvolver estas metodologias, nos inscrevemos no programa de aceleração de *startups* voltadas para a inovação social do *Social Good Brasil*, o *Lab SGB*. Entre mais de 200 inscritos, fomos uma das 50 iniciativas selecionadas. O processo durou de março a outubro de 2017. Sob a tutela do SGB, tomamos contato com outras iniciativas dedicadas à inovação social, além de trilharmos um passo-a-passo das metodologias mais recentes no universo das *startups*. O primeiro passo foi dar sequência ao estudo profundo do problema. Para tanto, realizamos dezenas de entrevistas que nos forneceram um conhecimento profundo – que não poderia ser alcançado de outra forma – sobre o impacto do desequilíbrio de histórias na vida de indivíduos bastante diversos: mulheres, indígenas, pessoas negras, transexuais, mães, membros da comunidade LGBTQ+, entre outros. Procuramos cruzar categorias, escolhendo personagens interseccionais que pudessem oferecer pontos de vista complexos, alternando os *status* de vítima e privilegiada(o) em cada história. As entrevistas também foram elaboradas de forma que cada entrevistado pudesse explorar condições plurais de sua existência: negro heterossexual, mulher branca, homossexual de classe média alta etc.

Tanto a pesquisa secundária (artigos científicos, bancos de pesquisa, relatórios, reportagens etc.) quanto a primária (entrevistas) apontaram a falta de empatia como principal consequência do desequilíbrio de histórias. Tomamos consciência de que boa parte da violência projetada sobre sujeitos e populações marginalizadas provinha de pequenas ações cotidianas perpetradas por sujeitos que, desconhecedores das histórias dessas comunidades, lançavam julgamentos baseados em suas próprias experiências. A carência de histórias diversas mostrou-se um problema comum entre classes bastante diferentes. Para alguns, representatividade narrativa é o caminho para o empoderamento e a conquista do respeito externo. Para outros, as histórias da diversidade são o substrato necessário ao desenvolvimento da capacidade de compreensão da alteridade.

Ao identificarmos a falta de empatia como consequência do desequilíbrio narrativo, também conhecemos melhor o desafio a ser enfrentado na busca por soluções: criar produtos ou serviços que criassem oportunidades para aumentar os níveis de empatia das audiências visadas – sobretudo daqueles que são protagonistas da violência contra populações e sujeitos marginais – através da transformação das práticas de consumo de conteúdo. A baixa capacidade empática dificulta a compreensão da diferença, o que faz com que efetuemos leituras simplistas e estereotipadas de realidades culturais distintas da nossa, praticando a violência muitas vezes de forma inconsciente. Não deveríamos, portanto, focar apenas nos sujeitos marginalizados.

Levantava-se, assim, uma nova questão, já presente nas entrevistas realizadas. Para pessoas e grupos carentes de representatividade narrativa, nossa intenção e nossas histórias caíam como uma luva. A preocupação com a produção e o consumo de conteúdo com foco na geração de empatia lhes parecia justa e necessária. Mas o que fazer para atrair a atenção da outra parcela, cuja essência é majoritariamente branca, com alto poder aquisitivo e com baixos níveis de empatia? No tabulamento de dados das entrevistas, percebemos que o desenvolvimento pessoal com foco na atuação profissional constituía a principal busca das parcelas economicamente mais favorecidas do público, justamente aquelas com índices de empatia mais baixos. O novo desafio era tornar o consumo da diversidade desejável para pessoas interessadas em desenvolver sua criatividade, sua produtividade, suas habilidades sociais. Passamos, então, a estudar a fundo o conceito de empatia, procurando não apenas embasamento intelectual, mas sobretudo qualidades e vantagens da sua prática cotidiana no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> No campo das humanidades, nomes como Leopold von Ranke, Johann Gottfried von Herder, Jean-Jacques Rousseau, Adam Smith, David Hume, entre outros, perceberam na empatia uma ferramenta útil ao campo das humanidades, auxiliando no processo de “sair de si” para compreender outros povos, culturas e momentos históricos. Edmund Husserl e Judith Stein exploraram epistemologicamente a possibilidade de se experienciar a alteridade a partir do conceito de empatia (HUSSERL, 2001; STEIN, 1989). Oportunamente, seria interessante investigar a presença deste conceito tão atual no campo da história, tanto do ponto de vista do exercício do historiador em sua relação com a alteridade, quanto dos efeitos possíveis e desejados da história sobre a humanidade. O historiador e filósofo Roman Krznarik tem explorado o conceito em direções bastante inovadoras, com livros dedicados ao grande público, publicados em diversos idiomas (2012; 2013; 2015; 2018; 2021).

Estudos neurocientíficos, realizados em diversos países, vêm tentando decifrar e classificar os componentes subjetivos que fazem parte da experiência da empatia, como o compartilhamento de emoções (ou espelhamento – quando vemos alguém sentindo algo, sentimos também), a autopercepção (perceber-se, com suas questões, e perceber o outro, com as questões dele), a tomada de ponto de vista alheio (ou flexibilidade mental) ou a regulação emocional (conseguir entrar e sair do processo empático) (GERDES; SEGAL, 2009).

Nesse cenário, emerge uma distinção fundamental entre empatia afetiva e cognitiva. A primeira aponta para a capacidade, proporcionada pelos chamados neurônios-espelho, de refletirmos emoções de pessoas com as quais interagimos, seja pessoalmente ou através de uma história. A segunda, mais complexa, envolve um processo intelectual de compreensão movido por experiências sociais, podendo levar à transformação de pontos de vista e concepções descendentes do lugar social que ocupamos. Estudos recentes mostram que existem níveis de empatia, oferecendo diferentes ferramentas de medição. Uma delas, *The Empathy Assessment Index* (LIETZ, 2011), apontou baixos níveis de empatia entre adolescentes delinquentes ou com comportamento agressivo e abusadores sexuais. Mulheres, afro-americanos e latinos mostraram-se mais empáticos em relação a homens brancos caucasianos. Pessoas de classes baixas, na comparação com as classes média e alta, também demonstraram ser mais empáticas.

A falta de empatia leva, segundo as pesquisas acima mencionadas, a comportamentos problemáticos e percepções distorcidas da alteridade. Já o desenvolvimento da empatia gera comportamentos sociais mais positivos: melhor cuidado de doentes por profissionais de saúde, maior facilidade de fazer amigos, aumento da criatividade e da produtividade, melhora na capacidade de ouvir e de se relacionar no trabalho, e é um poderoso instrumento de educação na infância e na adolescência (GORDON, 2009). A habilidade de análise social da alteridade, tão desejada entre historiadores, antropólogos, cientistas sociais e, na atualidade, também entre empreendedores interessados em tendências de mercado, também é ampliada através da empatia (MCCRACKEN, 2011; TÉO, 2018).

Pesquisas sobre viés inconsciente e sobre a implementação da diversidade entre os quadros de funcionários de grandes organizações têm apontado benefícios de grande relevância – diminuição em até 50% dos conflitos internos, aumento de até 30% da capacidade produtiva, aumento da autoconfiança e da capacidade de inovação de funcionários de empresas que adotam a diversidade em seus quadros, além dos benefícios de grande impacto, ligados ao desenvolvimento social (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015)<sup>4</sup>. Essas pesquisas têm gerado interesse em perfis profissionais que vão além de currículos impecáveis, incluindo experiências de diversidade e testes de empatia como pré-requisitos ou diferenciais nas contratações.

Encontramos, então, uma forma sedutora de oferecer diversidade, ligada à chave do desenvolvimento pessoal. Junto à proposta de mudança dos hábitos de consumo de conteúdo, a promessa da empatia via inclusão da diversidade:

---

+ diversidade ⇒ + empatia ⇒ + criatividade ⇒ + produtividade ⇒ + sucesso profissional e pessoal

---

Em suma, definimos nosso problema e quais eram nossos públicos-alvo para, na sequência, buscar conhecê-los: suas dores, desejos, necessidades. Só então começamos a pensar em soluções, abandonando tudo o que antes presumimos ser o remédio ideal para a dor de pessoas que não conhecíamos de perto. O próximo passo: aprofundar nossa compreensão sobre a formação dos hábitos de consumo de conteúdo, sua relação com novas tecnologias e possibilidades de solução.

## Tecnologia: comportamento e exponencialidade

A abrangência, a gravidade e a oportunidade revelada com a pesquisa de campo sobre o problema nos forçou a buscar respostas que incluíssem a escala, alcançando um número cada vez maior de pessoas. Passei, então, a estudar

---

<sup>4</sup> Uma pesquisa mais completa sobre o assunto pode ser encontrada em HUNT, LAYTON, PRINCE, 2015. Nos últimos anos, um número grande de obras sobre o tema (diversidade e mundo corporativo) foi publicado, não apenas no âmbito internacional, mas também no Brasil. Destaque para o estudo de Pedro Jaime sobre racismo e diversidade no universo corporativo (JAIME, 2016). A obra de Reinaldo Bulgarelli (BULGARELLI, 2008) merece ser lembrada, sobretudo pela sua ampla utilização no universo das organizações. Ver também NUNES, 2019 e CAMILO; FORTIN; AGUERRE, 2019.

novas tecnologias: seus efeitos (positivos e negativos) sobre o problema e as possibilidades abertas para a elaboração de uma solução exponencial.

Como todo problema complexo, este possui diversas variáveis. Estudos recentes mostram uma queda nos níveis de empatia entre 1980 e 2010. E os espaços crescentes ocupados pela tecnologia e pela ideologia de consumo que guia o seu desenvolvimento, podem ser apontados como causas centrais desse decréscimo. O crescimento das bolhas digitais tem saturado nossos territórios virtuais com informações e fontes que apenas reforçam nossas próprias visões de mundo (MANNEY, 2008). Um cenário que se agravou profundamente nos últimos anos, especialmente no Brasil e nos EUA, onde uma política estatal de disseminação de notícias falsas tomou proporções assustadoras, que não seriam possíveis sem o auxílio anônimo de plataformas como o Facebook, o Youtube, o Twitter, o Instagram e o WhatsApp. A atuação de algoritmos destinados a identificar tendências de consumo individuais tem se tornado cada vez mais precisa em oferecer *matches* de conteúdo nas principais plataformas acessadas por nós cotidianamente<sup>5</sup>. Recebendo apenas a opção prevista pelos algoritmos a partir de análises complexas de dados gerados por nós, nos tornamos reféns de nossas próprias opções. Para Paul Saffo, essas práticas são uma espécie de dinamite social, pois conhecimento compartilhado e informação são a cola que mantém as bases da sociedade civil, fazendo com que as pessoas mudem suas opiniões e simpatizem uns com os outros (SAFFO, 2005).

Os sistemas de recomendação das plataformas de pesquisa e consumo de conteúdo, a lógica de atuação do *inbound marketing*, e os mecanismos de busca personalizada de plataformas de pesquisa como o *Google*, têm contribuído para que nossas práticas de consumo sejam cada vez mais endógenas, com pouca ou quase nenhuma intervenção externa, minando as possibilidades de interação imprevisível e até mesmo nosso poder de mobilização<sup>6</sup>. Uma pesquisa feita no *Google* por um cientista que apoie a pesquisa com células-tronco, por exemplo, pode produzir resultados diametralmente opostos à pesquisa realizada por um ativista que se opõe ao tema. O mesmo acontece com temas ligados às mudanças climáticas, à política na Síria ou no Brasil e assim por diante. Embora

---

<sup>5</sup> Para saber mais sobre inteligência artificial e funcionamento dos algoritmos, ver FINN, 2017.

<sup>6</sup> Sobre a relação entre engajamento, protesto, tecnologia e redes sociais, ver TUFEEKCI, 2017.

muitos de nós acreditem que os motores de busca são imparciais, a verdade é que tendem cada vez mais a compartilhar nossos próprios pontos de vista: “Mais e mais, o monitor do seu computador é um tipo de espelho unidirecional, refletindo seus próprios interesses, enquanto os algoritmos observam o que você clica” (PARISER, 2011, p. 20)<sup>7</sup>.

O princípio que rege o funcionamento desses algoritmos é a similaridade. Oferecer mais do mesmo. Baseado naquilo que você viu/consumiu e no que pessoas que os algoritmos entendem ser como você viram/consumiram. Nos últimos anos, outras variáveis vêm sendo acopladas ao processo de tomada de decisão algorítmica. E apesar das críticas, da cobrança de alguns governos, da pressão popular, dos efeitos catastróficos dessas redes nas eleições de diversos países, na gestão de uma pandemia mundial e na própria atuação das instituições políticas internacionais e regionais, a mudança real é praticamente nula (TÉO, 2021b). Além da carência de histórias que aflige grande parte da população mundial, tornando-as vítimas da incompreensão, têm se formado, nas últimas décadas, ilhas de conteúdo que só fazem aprofundar a distância entre *insiders* e *outsiders*.

Mas se o universo de inovações tecnológicas é parte do problema, também deve integrar o composto de soluções. À medida que nos aproximamos de nossos públicos e do mundo da tecnologia, fundindo a experiência de pesquisa nos campos da comunicação e das humanidades aos métodos do empreendedorismo, percebemos que nossas expectativas para ajudar a solucionar o problema do desequilíbrio de histórias foram completamente renovadas.

Dado o peso da inovação tecnológica na equação que tentávamos elaborar, passamos e estudar mais de perto os rumos – possibilidades e problemas – que a ideologia dominante do novo futurismo<sup>8</sup> propunha: tendências de futuro,

---

<sup>7</sup> Segundo Pariser, o *Google* utiliza dezenas de sinais para adivinhar que tipo de pessoa você é e que conteúdos pode lhe oferecer: “desde onde você está logado até o navegador que estava usando ou as buscas que você realizou antes. Mesmo desconectados, estamos suscetíveis à personalização dos resultados, recebendo sugestões de páginas com alta probabilidade de clique” (PARISER, 2011, p. 18).

<sup>8</sup> É como se intitulam os estudiosos de tendências de futuro na atualidade. A disciplina estuda, explora, traduz e procura acelerar as possibilidades de um futuro pós-emergente. Com um olhar voltado à ciência, à tecnologia e ao empreendedorismo, procuram observar como afetam ou afetarão a cultura, os comportamentos e as estruturas sociais.

impactos possíveis no comportamento e formas de sociabilidade, formas de consumo de conteúdo etc. Logo, percebemos que não era possível pensar em soluções de larga escala e em ampliação de acesso sem o auxílio de aparatos tecnológicos e sem considerar as variáveis que eles acrescentam ao problema. Por isso não poderíamos restringir nossa ação à produção de narrativas. Precisávamos agenciar outras histórias em busca de alternativas para transformar essa cadeia que gera e reproduz o desequilíbrio de histórias, e que envolve – além dos consumidores – empresas, agências de conteúdo, produtoras e filmmakers. Sem o auxílio de novas tecnologias (inteligência artificial, machine learning, algoritmos, big data etc.), nossas produções esbarrariam no mesmo obstáculo enfrentado pelos materiais produzidos na universidade: o acesso restrito, integrando um oceano de histórias que, apesar de existirem, permanecem desconhecidas.

Inspirados pelos estudos sobre tendências de futuro<sup>9</sup>, formulamos o conceito de um algoritmo que faria o exato oposto do que seus semelhantes fazem atualmente. Ao invés de prever nossas tendências mais evidentes de consumo de conteúdo, nos mantendo dentro de uma bolha, o DivA (*Diversity Algorithm*) – nome dado à ferramenta de inteligência artificial – ofereceria um diagnóstico personalizado do consumo de conteúdo do usuário, identificando suas fragilidades (exemplo: excesso de conteúdo heteronormativo, violento, ausência de personagens ou produtores negros, indígenas etc.) e oferecendo, em acordo com as preferências mais genéricas (gêneros, duração, estilo), histórias que contemplem conteúdos mais inclusivos e diversos. Passamos, então, a estudar as possibilidades e necessidades de uma ferramenta como essa.

A ideia inicial era que o *Diversity Algorithm* funcionasse numa plataforma própria, criando uma alternativa totalmente focada na construção de hábitos de consumo diversos e inclusivos. Mas, para isso, precisaríamos de um fluxo de conteúdo imenso, o que nos colocaria em competição com as grandes

---

<sup>9</sup> Esses estudos foram realizados de forma orientada, no curso *Friends of Tomorrow* da plataforma MIR da Perestroika, e na forma de pesquisa em sites de instituições de referência, como o *Institute for the Future* e a *Singularity University*, além de diversos autores e obras recentemente publicados.

plataformas, algo completamente inviável<sup>10</sup>. A solução também poderia assumir a forma de um aplicativo de celular ou de um *plugin* associado ao navegador, oferecendo recomendações divergentes daquelas geradas pelas principais plataformas de compartilhamento de vídeo, como o *Youtube*, o *Netflix*, o *Prime Video*, entre outras. Ainda assim, seu desenvolvimento esbarrava na carência de desenvolvedores na equipe e de fundos, dado o seu caráter extremamente complexo e custoso.

### Prototipagem: testar, falhar e aprender

O passo seguinte foi criar versões preliminares da solução, de modo que investíssemos o mínimo possível de recursos para obtermos respostas construtivas do público. Antes de estagnarmos pela frustração da inviabilidade da ideia, buscamos formas simplificadas de teste, evitando desperdício de tempo e recursos numa versão acabada com grande potencial para fracassar por não ter contado com sucessivos processos de iteração (aprendizado com cada fracasso e sucesso dos testes). Elaboramos, então, um MVP do algoritmo no formato de *quiz*, no qual, a partir de uma série de perguntas, cada jogador receberia um diagnóstico e uma lista de sugestões reunidas em diversas *playlists* personalizadas para cada perfil. Com alguns milhares de participantes, pudemos identificar o interesse massivo de mulheres (mais de 90%), e um consumo profundamente desequilibrado na grande maioria.

A falta de recursos nos obrigou a elaborar propostas de serviço que permitissem a continuidade da iniciativa. Desenvolvemos um plano de

---

<sup>10</sup> Chegamos a iniciar a pesquisa e conceitualização de um portal que envolveria não apenas consumidores, mas produtores e patrocinadores de conteúdo audiovisual. A ideia era construir um espaço dedicado a contribuir na formação de um circuito de histórias mais diversas, agregando todos os sujeitos deste processo – filmmakers, empresas e audiência digital – passando pela geração de demandas (usuário e empresas), pela oferta, criação e produção de histórias (agências, filmmakers, produtoras), e pelo consumo de conteúdo (usuário). Cada um desses sujeitos deveria ser estimulado a usufruir dos benefícios oferecidos pelo portal, tendo como ponto de convergência o conceito de diversidade, tanto do ponto de vista do consumo quanto da produção e do marketing de marca. Em linhas gerais, o objetivo da plataforma era fazer convergir conteúdo audiovisual, publicidade de marcas e audiência digital numa única direção: a da diversidade real e politicamente engajada em causas e demandas sociais visando a inclusão e o equilíbrio narrativo. Nossa ideia era estimular produtores, patrocinadores e consumidores a adotar critérios de inclusão para a produção, contratação e consumo de histórias. Um protótipo foi apresentado e validado na etapa final do *Lab SGB*. Mas devido à falta de recursos, ao tamanho e aos interesses da equipe, a ideia foi abandonada.

consultoria e produção de conteúdo para empresas com foco na identificação de propósito e valores da diversidade, um serviço que poderia nos ajudar a levantar os primeiros recursos. E seguimos produzindo novos conteúdos: textos educacionais sobre as variáveis que compõem a equação do nosso problema, curadoria de conteúdo voltado à diversidade através de playlists temáticas, ações educacionais e histórias em vídeo produzidas pela equipe. Buscamos patrocínios para projetos maiores, tendo em mãos alguns pilotos de verticais (compostos de conteúdo dedicados a nichos e problemas específicos), além de propostas de webséries e documentários voltados à temática da diversidade. Mas a falta de conhecimentos profundos sobre mercado e de contatos tornou a jornada excessivamente onerosa para a equipe que, pouco a pouco, foi se dissolvendo. Não apenas pelas dificuldades financeiras, mas também porque a proposta inicial, pautada exclusivamente pela produção audiovisual, havia perdido espaço, o que gerava certo desconforto num time formado em sua maioria por produtores de conteúdo oriundos do jornalismo e do cinema.

Ao longo do ano de 2019, formamos um novo time, agora com profissionais diversos, mas com uma base comum em humanidades: uma designer e cientista social, um sociólogo e consultor da área de diversidade, e um historiador com a expertise da pesquisa e da produção de conteúdo. Decidimos, então, reformular o modelo de atuação e reestruturar as prioridades da iniciativa, adequando-as à nossa realidade. Estruturamos uma proposta de trabalho dividida em três frentes: pesquisa (*Diva Lab*), design (*Diva Solutions*) e orientação (*Diva Compass*). Cada frente possui serviços independentes e, ao mesmo tempo, articulados através de um processo de criação e implementação de soluções no âmbito da diversidade e da inclusão. Essa articulação é feita através de uma metodologia própria (PLURAL®), construída a partir de técnicas de pesquisa, do design de soluções e de modelos de consultoria.

No *Lab*, identificamos problemas reais de grupos e comunidades minorizadas, ou de organizações no campo da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), para então coletar, analisar, interpretar e construir uma narrativa em torno dos dados levantados, entregando diagnósticos precisos do cenário estudado. Essa etapa serve de base para a criação de soluções e projetos (*Solutions*)

relevantes para as pessoas/grupos/entidades/organizações envolvidas. Através do agenciamento de parcerias, criamos pontes entre os setores privado e/ou institucional – através de patrocínio, editais, investimento, permutas etc. –, e entidades, associações e comunidades – entregando diagnósticos e propostas de fortalecimento. No *Compass*, o foco é a consultoria. Orientar para construir uma cultura organizacional mais inclusiva e empática. Oferecemos palestras, workshops, treinamentos, organização de eventos, branding, estratégia editorial e planos de comunicação. Tudo isso foi articulado numa narrativa de oferta de serviços que pode ser conferida no nosso [site](#).

A descrição acima oferece uma ideia de como um conjunto de saberes comuns ao campo das humanidades pode se transformar num serviço, especialmente quando existe um repertório de habilidades extras ou de parcerias transdisciplinares. Essa comunhão possibilitou que transformássemos projetos muito ambiciosos em soluções mais palpáveis. Um bom exemplo é o *Diversity Algorithm*, que foi temporariamente substituído por um protótipo mais simples e barato, que aciona apenas alguns dos conceitos e funcionalidades da ideia inicial. O [Menu Diva](#) – nome dado ao projeto – consiste num perfil de Instagram que tem por objetivo estimular novas práticas de consumo de conteúdo através de uma curadoria – de conhecimentos, conteúdos e protagonismos diversos.

Fazemos isso em duas etapas: 1. mapeamento e apresentação das linhas gerais de um problema ou dos debates em torno de uma comunidade minorizada; para, em seguida, 2. recomendar perfis e conteúdos que alimentem os algoritmos do Instagram (e outras plataformas de streaming como o Spotify, a Netflix etc.) com opções mais diversas. Criamos temporadas temáticas, nas quais exploramos o tema/problema de forma exaustiva. Na primeira etapa, mapeamos as variáveis que compõem o cenário a ser abordado: problemas, desafios, formas de protagonismo, soluções, diagnósticos etc. Nos dedicamos a falar sobre cada um deles, seja produzindo textos e imagens, ou convidando pessoas para dar depoimentos ou participar de lives. A ideia é que o usuário consiga se sentir por dentro dos principais debates que envolvem o tema ou a comunidade em questão, e que tenha a oportunidade de ouvir opiniões da boca de quem sofre com a dor, estimulando um olhar mais empático.

Em seguida, oferecemos um trabalho de curadoria bastante refinado, indicando perfis relevantes para seguir, listas de filmes, séries, livros, artes visuais, música, e até esportes. A ideia é, além de ofertar bons conteúdos, com formatos relevantes para o nosso público sensível, sugerir formas de explorar a diversidade existente nas plataformas de streaming mais utilizadas, maneiras de enriquecer e pluralizar a timeline no Instagram, e leituras capazes de especializar a compreensão dos usuários sobre temas atuais que sem dúvida aparecerão no seu cotidiano. Tudo num layout sedutor e sempre acompanhado de textos explicativos sobre a função de cada conteúdo nos debates atuais.

Ao acompanhar a primeira parte de entendimento do problema, e seguir as dicas e recomendações, sinalizando interesse nessas temáticas que, na atualidade, representam o núcleo dos debates políticos e culturais no Brasil (e também no mundo), o usuário alimenta os algoritmos das plataformas de conteúdo com diversidade, fazendo com que os sistemas de recomendação comecem a indicar conteúdos e mostrar perfis mais diversos do que o usual, contribuindo para tornar mais fina a película que compõe as bolhas digitais, tornando-as mais suscetíveis ao rompimento. No momento (2021), estamos indo para a nossa sétima temporada. Embora o engajamento ainda seja limitado, o crescimento é orgânico e conta com usuários fiéis. E estamos trabalhando em modelos de parceria que, num futuro próximo, podem render possibilidades de monetização que ajudem a manter a prosperidade da iniciativa. Também estamos trabalhando em projetos para editais públicos voltados à cultura com o intuito de converter nossa curadoria em festivais temáticos de diversidade, gerando oportunidades aos artistas, escritores e influencers recomendados.

Além do Menu Diva (Figura 1) e da nossa carta de serviços, nossa equipe vem trabalhando em outros projetos. Alguns deles merecem menção para ajudar a dar materialidade a alguns dos temas acima abordados. Um deles é o *Diva Todes*, um projeto dedicado ao desenvolvimento de ferramentas para o combate ao sexismo e ao binarismo na linguagem através de um conjunto de soluções para instrumentalizar o uso da linguagem inclusiva não binária - popularmente conhecida como "linguagem neutra". O intuito é criar um conjunto de soluções que atendam: 1. pessoas interessadas em utilizar uma gramática inclusiva, não



especialistas acadêmicos e as comunidades envolvidas. Apesar da resistência ao tema, comum mesmo nos meios mais progressistas, uma pesquisa quantitativa já realizada pela nossa equipe mostrou a relevância do tema entre segmentos bastante diversos, incluindo o espectro mais privilegiado da sociedade brasileira. Também apontou uma carência de materiais confiáveis sobre o assunto, a qual o projeto pretende atender.

Outros projetos finalizados ou em andamento incluem organização de eventos com foco em DE&I, sempre com propostas de protagonismo diverso em todas as etapas, da criação à execução, documentários e uma plataforma focada na gestão de políticas de DE&I em organizações. Cada uma dessas experiências tem proporcionado reflexões valiosas sobre o ofício de historiador/cientista do social. Nossa capacidade de pesquisa é, cada vez mais, um diferencial decisivo na construção de um mercado mais humanizado. Atualmente, minha função junto à Diva é a pesquisa e a produção de conteúdos, incluindo projetos, apresentações, propostas comerciais, artigos e peças para nossas redes sociais. Essas tarefas, apesar de solicitarem novas competências, que vêm sendo conquistadas de forma lenta e gradual, são executadas a partir de conhecimentos e habilidades desenvolvidos ao longo da minha trajetória como historiador, professor e pesquisador do campo das humanidades. Funcionando como mediador entre uma ideia e o seu desenvolvimento, meu papel tem sido construir narrativas – seja a partir de dados, informações ou relatos – que coloquem a diversidade em relação direta com o passado e com o presente. Acredito que há, na minha trajetória, uma linha contínua entre o passado acadêmico e o presente empreendedor, fora do campo universitário.

### Sobre o lugar do historiador e da história nesse processo

A busca por um equilíbrio narrativo entre diferentes culturas, comunidades e sujeitos, de modo que nos sintamos todos representados e ouvidos – não necessariamente em número, mas em qualidade – diante do repertório mundial de histórias, diariamente incrementado aos milhares, é uma causa com muitos protagonistas. E para que caminhe na melhor direção, deve contar com a presença da universidade, dos movimentos sociais, das culturas invisibilizadas,

criando equivalências entre essas diferentes instâncias. Um mundo mais equilibrado em termos narrativos, como propôs Chinua Achebe ao formular o conceito de “equilíbrio de histórias” (ACHEBE, 2000a, 2000b), deve aceitar a implosão de algumas hierarquias do saber, como propõem diversos autores atualmente agrupados sob o signo da decolonialidade (CASTRO-GOMEZ, 2007; MALDONADO TORRES, 2007, 2015). A universidade precisa reconhecer outras formas de conhecimento, que incluam alternativas para a sua transferência (divulgação científica) e novas formas de aplicação dos saberes no âmbito social, as quais podem e devem ampliar o espectro de oportunidades profissionais no campo das humanidades.

Nosso compromisso com a informação, com os documentos, com a verdade será cada vez mais valorizado em tempos de *fake news*. Mas precisaremos assumir novos pactos: com a diversidade de visões de mundo; com a representatividade de protagonistas do conhecimento; com a transformação social do presente; e com a participação ativa nos debates sobre o futuro. A história, nesse cenário, deve priorizar o presente em seu plano de ação, ainda que o faça também através da matéria-prima do passado.

As tentativas de aproximar academia e mercado, presentes nos dois ensaios que compõem esta série sobre o desequilíbrio de histórias, não apontam na direção da queda da torre do conhecimento diante da pressão do capitalismo, ou da submissão da força intelectual às necessidades do mercado. Apenas sugere a necessidade de participarmos de forma real e efetiva de um processo de gestão narrativa dedicado a combater a invisibilidade social e o preconceito causados pelo desequilíbrio de histórias. Os apontamentos reunidos nos dois artigos são, em grande medida, observacionais, com foco em experiências dentro e fora da academia. E precisam ser testados pela reflexão teórica e metodológica. Espero que as provocações lançadas, sobretudo no primeiro ensaio, encontrem resposta entre teóricos de profissão, hábeis na análise e validação/invalidação de novas funções, possibilidades e necessidades do conhecimento histórico.

Antes de terminar, gostaria de esclarecer duas (con)fusões assumidas ao longo dos dois textos. A primeira delas diz respeito à identificação entre o ofício do historiador e de outros cientistas do social, como se fossem análogos.

Sabemos que, enquanto membros do clã das disciplinas, não o são. Mas do ponto de vista da função social, as humanidades podem, acredito, ser assimiladas dentro de um mesmo espectro de atuação social. Ainda que as formações distintas de sociólogos, antropólogos, historiadores, cientistas políticos ou filósofos possam levá-los a formas de participação diversas na criação e gestão de narrativas e soluções, a capacidade de análise do social e a profundidade conceitual podem ser entendidas como habilidades genéricas, comuns a todos. A especificidade da história em relação a outras disciplinas está na formação e no olhar. Mas não precisa, necessariamente, estar presente nas formas de socialização do conhecimento sobre o social. Em suma, atuação fora da universidade nem sempre será pautada pelos marcadores (epistemológicos e de poder) que separam as disciplinas internamente.

A segunda (con) fusão é bastante provocativa e remete a um debate longo e bastante presente em algumas tradições teóricas do nosso campo: a aproximação entre a História e as histórias. O intuito aqui não é – e talvez eu esteja avisando o leitor um pouco tarde – derrubar completamente as premissas e intenções que separam a história da ficção. É, por outro lado, uma forma de projetar entre nós, historiadores, parte da responsabilidade sobre o registro do presente na forma de histórias. Quais histórias estão sendo contadas? Quais não estão? Quais precisam ser para que tenhamos uma visão do presente mais justa, diversa e inclusiva no futuro? Na condição de especialistas em desfazer ciladas do passado em busca de compreensões plurais, analisando documentos para além de sua realidade física ou literária, questionando silêncios e ruídos, nós, historiadores, devemos aceitar o encargo de avaliar e ajudar a construir um cenário narrativo mais diverso e acolhedor, contribuindo, inclusive, na curadoria de conhecimento (ARAÚJO, 2017)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Conforme Araújo, "Ao lado do historiador-pesquisador e do historiador-docente, estamos vendo emergir o historiador-curador. Para isso precisamos reestruturar nossos cursos, em particular nossos bacharelados, hoje limitados pela tarefa de reproduzir quadros para a universidade e a pesquisa" (ARAÚJO, 2017, p. 212). Acredito que a curadoria é uma possibilidade promissora de expansão das funções do historiador, embora existam outras que devam ser exploradas, sobretudo no que diz respeito a uma participação mais efetiva na criação e gestão de soluções de problemas sociais, em especial aqueles ligados ao universo da narrativa, incluindo a produção de conteúdos e desenvolvimento de novas tecnologias.

Ao (con)fundir, em algumas passagens, o lugar da História e das histórias na construção de um mundo mais justo – porque equilibrado em termos narrativos –, quis tão somente valorizar o nosso lugar de fala e, acima disso, a nossa liberdade de fala: liberdade para falar não apenas do passado, mas sobre quaisquer eventos, contar quaisquer histórias, em quaisquer formatos, desde que cumpram-se os requisitos éticos básicos da disciplina, que devem, a qualquer custo, permanecer intactos: representatividade, intenção de verdade, embasamento em pesquisa. Ao participarmos da produção de narrativas e de ferramentas – tecnológicas ou não – de transformação social dentro do mercado, é fundamental que seja preservada a intenção do historiador, ainda que os produtos finais não sejam, numa definição estrita, História.

O fato é que as histórias ocupam um papel de protagonismo na busca por equilíbrio social e crescimento dos níveis de empatia da população. Como historiadores, quais serão nossos deveres? Diagnosticar o passado a partir dos documentos que nos vão sendo deixados? Ou participar do processo de registro do presente de modo que, no futuro, as imagens disponíveis do passado sejam mais ricas e complexas? Como as ferramentas da nossa disciplina podem contribuir para transformar o presente e imaginar o futuro? Há, nessa paisagem nebulosa e desfocada, sinais não menos incertos, que podem nos direcionar para novas oportunidades, sobretudo no que diz respeito à ocupação de espaços que hoje não são protagonizados por historiadores. Que não nos falte coragem para assumir e lidar com os riscos necessários ao cumprimento das nossas responsabilidades.

## Referências

- ACHEBE, Chinua. **Home and exile**. New York: Oxford University Press, 2000a.
- ACHEBE, Chinua. Africa: balancing stories. **Fidelio**, Washington, DC, v. 9, n. 2-3, p. 128-129, Summer-Fall 2000b.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **O perigo da história única**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- ARAÚJO, Valdei. O direito à história: o(a) historiador(a) como curador(a) de uma experiência histórica socialmente distribuída. *In*: GUIMARÃES, Géssica; BRUNO, Leonardo; PEREZ, Rodrigo. **Conversas sobre o Brasil**: ensaios de crítica histórica. Rio de Janeiro: Autografia, 2017. p. 191-216.
- BORIN, Fernanda; FIENO, Priscila; SAMPAIO, Bernardo. Diversidade: inclusão ou estratégia. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, out. 2015.
- BULGARELLI, Reinaldo. **Diversos somos todos**: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.
- CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (orgs.). **Gestão de pessoas**: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora Senac, 2019.
- CASTRO-GÓMEZ, Santiago; GROSGOUEL, Ramón (eds.). **El giro decolonial**: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, 2007.
- CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin. **Lean analytics**: use data to build a better startup faster. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013.
- DE WAAL, Franz. **A era da empatia**: lições da natureza para uma sociedade mais gentil. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- EUBANKS, Virginia. **Automating inequality**: how high-tech tools profile, police, and punish the poor. New York: Picador, 2019.
- FINN, Ed. **What algorithms want**: imagination in the age of computing. Cambridge: MIT Press, 2017.
- GERDES, Karen E.; SEGAL, Elizabeth A. A social work model of empathy. **Advances in Social Work**, Indianápolis: Indiana University School of Social Work, v. 10, n. 2, p. 114-127, 2009. Disponível em: <https://journals.iupui.edu/index.php/advancesinsocialwork/article/view/235>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- GORDON, Mary. **Roots of empathy**: changing the world child by child. New York: The Experiment, 2009.

Desequilíbrio de histórias parte II: uma iniciativa em torno de um problema  
*Marcelo Róbson Téo*

GÖRLACH, Alexander. **Homo empathicus**: on scapegoats, populists and saving democracy. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2021.

GOTHELF, Jeff. **Lean UX**: applying lean principles to improve user experience. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013.

GOTTSCHELL, Jonathan. **The storytelling animal**: how stories make us human. Boston: Mariner Books, 2012.

HUMBLE, Jes; MOLESKY, Joanne; O'REILLY, Barry. **Lean Enterprise**: how high performance organizations innovate at scale. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2015.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity matters**. [S.]: Mackinsey & Company, fev. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 28 fev. 2022.

HUSSERL, Edmund. **Meditações cartesianas**: introdução à fenomenologia. São Paulo: Editora Madras, 2001.

ISMAIL, Salim. **Organizações exponenciais**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

JAIME, Pedro. **Executivos negros**: racismo e diversidade no mundo empresarial. São Paulo: EDUSP, 2016.

KRZNARIC, Roman. **Como encontrar o trabalho da sua vida**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KRZNARIC, Roman. **Sobre a arte de viver**: lições da história para uma vida melhor. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

KRZNARIC, Roman. **Carpe diem**: resgatando a arte de aproveitar a vida. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

KRZNARIC, Roman. **Como ser um bom ancestral**: a arte de pensar o futuro num mundo imediatista. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

LAVILLE, Christian. A guerra de narrativas: debates e ilusões em torno do ensino de história. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 19, n. 38, p. 125-138, 1999.

LIEDTKA, Jeanne. **A magia do design thinking**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

LYONS, Charles. Suicides spread through a Brazilian tribe. **The New York Times**, New York, Jan. 2, 2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/01/04/opinion/sunday/suicides-spread-through-a-brazilian-tribe.html>. Acesso em: 28 fev. 2022.

MACMILLAN, Margareth. **Usos e abusos da história**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MALDONADO-TORRES, Nelson. Rousseau and Fanon on inequality and the human sciences. /n: GORDON, Jane; ROBERTS, Neil (eds.). **Creolizing Rousseau**. London: Rowman & Littlefield, 2015. p. 121-142.

MALDONADO-TORRES, Nelson. Pensamiento crítico desde la sub-alteridad: los estudios étnicos como ciencias descoloniales o hacia la transformación de las humanidades y las conciencias sociales en el siglo veintiuno. **Revista Interamericana de Educación de Adultos** [s.l.]: 2006, 28(1), 143-165. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457545365008>. Acesso: 28 fev. 2022.

MANNEY, Patricia J. Empathy in the time of technology: how storytelling is the key to empathy. **Journal of Evolution and Technology**, [s. l.], v. 19, Issue 1, p. 51-61, Sept. 2008. Disponível em: <https://jetpress.org/v19/manney.htm#:~:text=In%20theory%2C%20sensory%2Fmedia%20input,social%2Fcultural%20liberalization%20and%20change>. Acesso em: 28 fev. 2022.

MAURYA, Ash. **Running lean**: iterate from a plan A to a plan that works. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2012.

McCRACKEN, Grant. **Chief culture office**: como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. São Paulo: Aleph, 2011.

NUNES, Paulo Rogério. **Oportunidades invisíveis**: aprenda a inovar com empresas que apostam na diversidade e geram riqueza. São Paulo: Matrix, 2019.

O'NEIL, Cathy. **Algoritmos de destruição em massa**: como o *big data* aumenta a desigualdade e ameaça a democracia. Santo André: Editora Rua do Sabão, 2020.

NOBLE, Safiya Umoja. **Algorithms of oppression**: how search engines reinforce racism. New York: New York University Press, 2018.

PARISER, Eli. **The filter bubble**: what the internet is hiding from you. New York: Penguin Press, 2011.

WAL, Jessika ter. **Racism and cultural diversity in the mass media**: an overview of research and examples of good practice in the EU Member States, 1995-2000 on behalf of the European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia, Vienna (EUMC). Viena: European Union Agency for Fundamental Rights; European Research Centre on Migration and Ethnic Relations (ERCOMER), 2002. Disponível em: <https://fra.europa.eu/en/publication/2002/racism-and-cultural-diversity-mass-media>. Acesso em: 28 fev. 2022.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Editores J, 2012.

Desequilíbrio de histórias parte II: uma iniciativa em torno de um problema  
*Marcelo Róbson Téó*

RIFKIN, Jeremy. **The empathic civilization**: the race to global consciousness in a world in crisis. Cambridge: Polity, 2010.

SAFFO, P. Farewell information, it's the media age. **saffo.com**, [s. l.], 2005. Disponível em: [http://saffo.com/wp-content/uploads/2012/01/essay\\_farewellinfo.pdf](http://saffo.com/wp-content/uploads/2012/01/essay_farewellinfo.pdf). Acesso em: 28 fev. 2022.

STEIN, Edith. **On the problem of empathy**. Washington: ICS Publications, 1989.

TÉO, Marcelo. Desequilíbrio de histórias parte I: um problema do campo das humanidades (?). **Tempo e Argumento**, Florianópolis, v. 10, n. 23, p. 358 - 380, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/tempo/article/view/2175180310232018358>. Acesso em: 28 fev. 2022.

TÉO, Marcelo. Armas de destruição matemática: a era dos algoritmos. **Diva Journal**, [s. l.], jul. 2021a. Coluna Break The Bubble. Disponível em: <http://divainclusive.com/armas-de-destruicao-matematica-a-era-dos-algoritmos/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

TÉO, Marcelo. O impacto das tecnologias na proliferação do extremismo. **Diva Journal**, [s. l.], ago. 2021b. Coluna Break The Bubble. Disponível em: <http://divainclusive.com/o-impacto-das-tecnologias-na-proliferao-do-extremismo/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

LIETZ, Cynthia A.; GERDES, Karen E.; SUN, Fei.; GEIGER, Jennifer Mullins; WAGAMAN, M. Alex; SEGAL, Elizabeth A. The Empathy Assessment Index (EAI): a confirmatory factor analysis of a multidimensional model of empathy. **Journal of the Society for Social Work and Research**, Tempe: Arizona State University, v. 2, Issue 2, p. 104-124, 2011. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.5243/jsswr.2011.6>. Acesso em: 28 fev. 2022.

THE OPPORTUNITY AGENDA. Media representations and impact on the lives of black men and boys. **Social Science Literature Review**, New York, Oct. 2011. Disponível em: <https://www.opportunityagenda.org/explore/resources-publications/social-science-literature-review>. Acesso em: 28 fev. 2022.

TUFEKCI, Zeynep. **Twitter and tear gas**: the power and fragility of networked protest. New Heaven: Yale University Press, 2017.

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC  
 Programa de Pós-Graduação em História - PPGH  
 Revista Tempo e Argumento  
 Volume 14 - Número 35 - Ano 2022  
 tempoeargumento.faed@udesc.br