



Universidade Católica Portuguesa

## **O LUGAR DAS ESTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES?**

PROJETO PARA A APLICAÇÃO DE *STORYTELLING* NA COMUNICAÇÃO  
INTERNA A PARTIR DA AVALIAÇÃO DE UM MODELO DE CONVERSAÇÃO  
ORGANIZACIONAL

Projeto apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção  
do grau de Mestre em Ciências da Comunicação na especialização de  
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Ana Rita Limpo Franco Gil

Faculdade de Ciências Humanas

Sob a orientação da Doutora Patrícia Dias

Setembro 2014

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

<b>DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I. NEM TUDO É <i>STORYTELLING</i>: À PROCURA DE UMA PERSPECTIVA PARA O TEMA</b> .....	<b>1</b>
1. QUATRO RESSALVAS PARA O ESTUDO DAS ESTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	1
2. A RELEVÂNCIA DE UM PROJETO SOBRE A PRÁTICA DE <i>STORYTELLING</i> NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	4
3. PESQUISA EXPLORATÓRIA SOBRE AS ESTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	7
<b>CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL PARA O ESTUDO DAS ESTÓRIAS</b> .....	<b>10</b>
1. UM OLHAR SOBRE A NARRATIVA E AS ESTÓRIAS .....	11
1.1 <i>Homo narrans ou o animal contador de histórias: a narrativa como essência humana</i> .....	11
1.2 <i>Homo significans ou a sede de sentido: a procura de significação como projeto humano</i> .....	16
2. UM OLHAR SOBRE AS ORGANIZAÇÕES.....	28
2.1 <i>Organização como processo</i> .....	28
2.2 <i>Organização como processo que é lido através de histórias</i> .....	30
2.3 <i>Organização como edificado de sentido</i> .....	33
2.4 <i>Organização como metáfora</i> .....	35
<b>CAPÍTULO III. REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA SOBRE <i>STORYTELLING</i> ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>37</b>
1. CONTAR ESTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES: QUE PERSPECTIVAS, USOS E FUNÇÕES? .....	37
1.1 <i>Storytelling e liderança: direcionar, inspirar e influenciar através das palavras e do exemplo</i> .....	40
1.2 <i>Storytelling e estratégia: fazer acontecer a mudança</i> .....	43
1.3 <i>Storytelling e cultura organizacional: ler ou construir uma identidade através da narrativa</i> .....	46
1.4 <i>Storytelling e gestão do conhecimento: partilhar e gerir a experiência dentro da organização</i> .....	55
1.5 <i>O “lado negro” das histórias nas organizações</i> .....	59
<b>CAPÍTULO IV. <i>TALKIN CAFÉ</i> COMO MODELO DE CONVERSAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>66</b>
1. UMA FORMA ESTRUTURADA DE CONVERSAR .....	66
1.1 <i>A conversaçoão importa</i> .....	67
1.2 <i>Café como metáfora da organizaçoão</i> .....	69
1.3 <i>Processo, princípios e padrão da metodologia world café</i> .....	70
1.4 <i>De world... a talkin café: uma metodologia adaptada à realidade organizacional</i> ... 72	
2. <i>TALKIN CAFÉ</i> COMO UMA EXPERIÊNCIA DE <i>STORYTELLING</i> .....	74

<b>CAPÍTULO V. ESTUDO DE CASO: MODELO DE INVESTIGAÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO, MEMÓRIA DESCRITIVA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
1. MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO .....	77
2. CONVERSAR SOBRE O QUÊ: CONTEXTUALIZAÇÃO DO MOMENTO ORGANIZACIONAL E DAS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS NA PORTUGAL TELECOM.....	80
2.1 <i>Que usos se fazem das estórias?</i> .....	82
2.2 <i>O que se pensa sobre as relações intergeracionais na empresa?</i> .....	85
3. CONVERSAR COMO: UM “CAFÉ” À MEDIDA (MEMÓRIA DESCRITIVA).....	90
4. CONVERSAR PARA QUÊ: ANÁLISE DE IMPACTO À METODOLOGIA DE CONVERSAÇÃO ORGANIZACIONAL E À UTILIZAÇÃO DAS HISTÓRIAS PARA COMUNICAR .....	94
4.1 <i>Sobre a experiência do talkin café</i> .....	95
4.2 <i>Sobre o lugar das estórias na organização</i> .....	100
4.3 <i>Sobre o tema das relações intergeracionais na empresa</i> .....	111
4.4 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA EXPERIÊNCIA EMPÍRICA .....	112
<b>CAPÍTULO VI. PROJETO PARA A APLICAÇÃO DE <i>STORYTELLING</i> NA COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>118</b>
1.1 APLICAÇÕES DE <i>MICRO STORYTELLING</i> .....	121
1.2 APLICAÇÕES DE <i>MESO STORYTELLING</i> .....	123
1.3 APLICAÇÕES DE <i>MACRO STORYTELLING</i> .....	124
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>I</b>
<b>NOTA.....</b>	<b>VII</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO LUUUUTT, ADAPTADO DE PEARCE (2007) .....	25
FIGURA 2. OS OITO CAMINHOS DA PRODUÇÃO DE SENTIDO ATRAVÉS DA NARRATIVA E DAS ESTÓRIAS, ADAPTADO DE BOJE (2008) .....	50
FIGURA 3. PROJETO DE <i>STORYUSING</i> : A UTILIZAÇÃO DE <i>STORYTELLING</i> NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA PORTUGAL TELECOM .....	120

## DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

Porque o tema são as histórias, parece haver um início que se impõe... *Era uma vez* uma ideia que se tornou possível com a preciosa ajuda de um sem-fim de pessoas. É a todas essas maravilhosas pessoas que quero dedicar estes dois anos de trabalho (ver Nota ou Anexo 1).

Em primeiro lugar, merece o meu especial agradecimento o Professor Rogério Ferreira de Andrade, Docente da Universidade Nova de Lisboa, pela forma calorosa com que me apresentou o fascinante tema das histórias nas organizações. Agradeço igualmente à então Diretora de Comunicação e Marketing da Novabase, Cristina Aragão Teixeira, ao Responsável de Relações Públicas da TAP, André de Serpa Soares, e à minha mentora Ana Sofia Caldeira, Departamento de Comunicação Corporativa da Nestlé, pelo contributo numa fase exploratória do tema.

Um sincero obrigado aos responsáveis do Projeto Memória, Britcom, Lifestories, Llorente & Cuenca e Inforpress pelo conhecimento e entusiasmo partilhados. Um obrigado especial à Elsa Serra, contadora de histórias, pela animada conversa sobre o que é “isto de contar histórias”.

Dois agradecimentos muito especiais vão para a Dalila Martins e para a Sandra Rebelo, Direção de Comunicação Corporativa e Direção de Recursos da Portugal Telecom respectivamente, pelo enorme voto de confiança na ideia e pela forma como tornaram possível todo o projeto. O terceiro obrigado especial é para a Teresa Louro, fundadora do *talkin café*, pela forma carinhosa com que abraçou a ideia e me ensinou sempre algo de novo pelo caminho.

Os “obrigados do coração” vão para as pessoas que mais de perto acompanharam o desenrolar da história – que parecia não ter fim: os meus pais Carlota e Rui, o meu irmão Frederico, o meu querido João, a minha querida amiga Inês Teixeira-Botelho e, claro, a Professora e agora amiga Patrícia Dias, que me apoiou, guiou e motivou como ninguém a chegar aqui.

Há ainda um lugar especial para todos aqueles que me deram a força, a motivação, o contacto ou o artigo certo quando mais precisei: Professora Verónica Policarpo e Professor José Manuel Seruya, Vasco Cotovio, Maria João Bourbon, Gonçalo Castel-Branco e Nuno Caetano, Ana Sofia Portela e Elsa Guilherme.

## RESUMO

O presente trabalho de investigação tem como objectivo refletir criticamente sobre a utilização das histórias nas organizações e definir um projeto para a aplicação de *storytelling* na comunicação interna, partindo da avaliação de um modelo de conversação organizacional.

Num primeiro momento, identificámos um conjunto de quatro ressalvas necessárias para abordar o tema das histórias nas organizações e clarificámos a relevância do estudo sobre *storytelling* na comunicação interna.

A investigação situa-se no campo interpretativista e parte de uma base teórica que procura refletir sobre a essência da comunicação humana de acordo com: o paradigma narrativo que define o homem enquanto *homo narrans*, e a necessidade de significação que confere ao ser humano a condição de *homo significans*. A partir deste quadro conceptual, olhamos para as organizações como um sistema ou um processo que é lido através de histórias: seja num contexto de liderança, na gestão da mudança, na criação e na disseminação da cultura e da identidade, seja ainda na gestão do conhecimento e da experiência.

O trabalho de campo foi realizado através da análise a uma metodologia de conversação organizacional baseada na técnica *world café* e de entrevistas em profundidade a colaboradores das Direções de Comunicação e Recursos Humanos da Portugal Telecom.

A partir desta experiência, desenhamos um projeto próprio de *storyusing* tendo por base a utilização das histórias em três níveis organizacionais (*micro, meso e macro storytelling*), com o objetivo de: cultivar um espírito de adaptação constante, disseminar conhecimento e experiência, inspirar pela empatia e pelo exemplo e traduzir a essência organizacional.

**Palavras-chave:** *storytelling, world café, comunicação interna, histórias organizacionais, sensemaking, gestão coordenada de significados.*

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to reflect on the use of stories in organizations and to define a plan to use storytelling in internal communications practices, starting with a critical evaluation on a specific organizational conversation model.

Firstly, we have identified four main observations to approach the field of organizational stories and we have also clarified the relevance of using stories in internal communications practices.

We approach the subject on the interpretivist perspective and we based our study on a reflection of the essence of human communications according to: a narrative paradigm that defines human beings as *homo narrans*, and a quest of significance that posits human condition as a *homo significans*. Based on this conceptual framework we look to organizations as a storytelling system or process, which means reading organization through its stories on leadership, on changing, on creating and disseminating culture and identity and on managing knowledge and experience.

The fieldwork has consisted on the evaluation of an organizational conversation model based on the world café technique and also on qualitative interviews with Communications and Human Resources employees of Portugal Telecom.

Through this fieldwork, we have defined a proper project of storyusing in three organizational spheres (micro, meso and macro storytelling) to: create a spirit of permanent adaptation, disseminate knowledge and experience, inspire by creating empathy and promoting examples, and translate the organizational essence.

**Keywords:** storytelling, world café, internal communications, organizational stories, sensemaking, coordinated management of meaning.

## INTRODUÇÃO

O ponto de partida para a presente investigação é simultaneamente um interesse relativamente à utilização das estórias<sup>1</sup> como meio de comunicação interpessoal e uma intuição de que a sua utilização nas organizações pode ser um factor de melhoria para a comunicação interna das empresas.

Deste modo, o projeto de investigação tem como objetivos: a) conhecer de que forma e para que propósito se usam as estórias nas organizações, b) avaliar o impacto de um modelo de conversação organizacional, derivado da metodologia *world café*, que utiliza as estórias como forma de partilha de informação e c) definir um projeto de comunicação interna para uma organização que recorra a técnicas de *storytelling* que possam ser utilizadas no dia-a-dia da empresa.

O presente projeto foi desenhado a partir do “modelo interativo de investigação” (Maxwell, 2013) e pretende responder a todas as componentes de um projeto de investigação científica.

Em primeiro lugar, importa referir os objetivos – pessoais, práticos e de investigação – que deram origem ao presente estudo. No que respeita às motivações pessoais, pretendemos com esta investigação: a) trazer contributos relevantes para as práticas de comunicação interna em Portugal; b) ter a oportunidade de conhecer e analisar alguns exemplos de estórias que se contam e ouvem nas organizações; e c) desenvolver um conhecimento mais robusto acerca de técnicas de comunicação inovadoras que possam ser utilizadas como forma de maximizar o capital humano nas empresas. No que diz respeito aos objetivos práticos, pretendemos com esta investigação: a) avaliar o impacto e reformular um modelo de conversação organizacional, o *talkin café*, assim como conhecer o impacto da utilização das estórias pessoais numa empresa como forma de partilha de informação; b) ingressar o departamento de comunicação de uma empresa com relevância no tecido empresarial português; c) terminar o Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação com distinção; e d) publicar os resultados da investigação numa editora em Portugal. Relativamente aos objetivos de investigação, temos o intuito de: a) contribuir para o avanço no conhecimento científico que permita clarificar a área dos estudos

---

<sup>1</sup> Estória é a tradução do termo em inglês *story*, e pretende aqui designar a dimensão mais episódica e espontânea do relato de uma história. Sempre que for empregue a palavra homófona história será para designar a dimensão de narrativa oficial dos acontecimentos.

organizacionais sobre *storytelling*, com o foco de análise na comunicação interna; b) conhecer, definir e avaliar as funções das histórias contadas nas organizações; c) elaborar um estudo de caso pioneiro em Portugal sobre a temática envolvente às histórias nas organizações como ferramentas de comunicação interna.

A problemática de investigação que motiva a realização do presente projeto pretende apresentar caminhos de resposta para as seguintes perguntas: Qual é o impacto da utilização das histórias num contexto organizacional? Como se estão a usar as histórias nas organizações? Qual é o impacto da utilização do *talkin café* como modelo de conversação organizacional? De que forma podemos usar as histórias para melhorar a comunicação interna de uma empresa?

Para terminar, importa ainda frisar alguns aspectos de índole profissional e pessoal que motivaram esta inquietação. Na passagem pela vida profissional, constatámos que a falta de uma visão comum sobre a realidade é um factor que influencia negativamente a noção de um sentimento de pertença e de compromisso para com um “projeto” organizacional. Será que as histórias podem contribuir para recuperar este sentido que parece estar perdido, ajudando a humanizar a comunicação e unindo as pessoas em torno de um propósito comum? Por outro lado, em contextos organizacionais cada vez mais caracterizados pela multiculturalidade, mas ao mesmo tempo mais fragmentados, acentuam-se as clivagens geracionais, económicas, políticas e culturais entre os membros de uma organização<sup>2</sup>, tendência que nos alerta para aquilo a que Luhmann (2006) chamou de improbabilidade da comunicação<sup>3</sup>. Será que a utilização das histórias como ferramentas de comunicação entre os colaboradores representa uma estratégia viável e eficaz para ajudar as organizações a fazer frente a este desafio?

---

<sup>2</sup> O conceito de diversidade na força laboral representa, precisamente, a forma como as organizações de hoje em dia estão cada vez mais heterogéneas em termos de género, raças, religiões e etnias.

<sup>3</sup> Luhmann (2006: 23) parte da teoria sistémica para apresentar «uma abordagem problematizante da comunicação, que começa precisamente por questionar as condições de improbabilidade da própria comunicação.» A primeira improbabilidade diz respeito à compreensão: um certo isolamento e individualização das consciências faz com que cada pessoa tenha o seu próprio sistema para a leitura do real. A segunda improbabilidade considera a recepção: a interação com o outro é sempre difícil e ambígua quando se vivem situações e interesses – se quisermos, sistemas – diferentes. Por último, temos a improbabilidade que diz respeito ao resultado desejável: mesmo que as duas etapas anteriores tenham sido eficazes, como podemos assegurar que a comunicação é devidamente incorporada no comportamento daquele que nos ouve?

## CAPÍTULO I. NEM TUDO É *STORYTELLING*: À PROCURA DE UMA PERSPECTIVA PARA O TEMA

### 1. QUATRO RESSALVAS PARA O ESTUDO DAS ESTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES

*Nem tudo se resolve com estórias, nem tudo o que se faz na comunicação é storytelling.*

O conceito de *storytelling* tem conquistado uma considerável popularidade nos últimos anos e em vários campos da vida organizacional. Seja como uma poderosa e mobilizadora estratégia de *branding* – contando a “admirável” história por detrás das marcas e das empresas –, seja como uma forma de comunicar dentro da organização e tornar tangíveis os valores, a missão e a visão empresariais – exemplificando com estórias pessoais que clarificam a identidade corporativa.

Nas suas mais variadas utilizações – que não se esgotam a estes dois contextos que acabámos de mencionar – a potencialidade do *storytelling* reside sobretudo na capacidade que as estórias e o contar das estórias têm de envolver, aproximar e humanizar a comunicação entre organizações e pessoas e entre duas ou mais pessoas dentro de uma organização. A procura de significado, de sentido e de uma dimensão simbólica para as relações humanas é, a nosso ver, um factor que explica em grande medida aquela que podemos designar de “crença cega” relativamente às possibilidades do *storytelling*.

Contudo, para salvuardarmos as suas potencialidades, iremos fazer algumas ressalvas importantes para compreender com seriedade este fenómeno considerado “tendência emergente” nas organizações.

Em primeiro lugar, é importante fazer uma nota relativamente à “boa” utilização das estórias na vida organizacional: «A técnica de *storytelling* não deve ser encarada como uma panaceia. Vista desse modo, corre o risco de se tornar uma moda passageira. Da mesma forma que outras técnicas de gestão, o *storytelling* pode ajudar a construir uma parte revelante das capacidades da organização, mas apenas em articulação com outras ferramentas e com o trabalho árduo que representa usá-las adequadamente.» (Ready, 2002: 69) É precisamente este aspeto que nos leva a

colocar a expressão “tendência” entre aspas: esta técnica narrativa, como qualquer outra, tem as suas limitações e não deve ser encarada como a “solução para todos os males” da comunicação de uma organização. É, como qualquer outra, uma técnica contingencial. Este facto explica com clareza aquilo que nos propõem Reissner e Pagan (2013: 7): «contar estórias na prática de gestão é algo relacional, contextual e situado». Assim, as práticas de contar estórias são sempre pessoais e individualizadas, sempre adaptadas ao contador e aos seus ouvintes: «Um conjunto de fatores (dinâmicas) tem de existir para que a estória seja efetiva e válida para alcançar os objetivos do seu contador».

A segunda ressalva é igualmente relativa às recorrentes classificações enquanto técnica “emergente”. Parece-nos importante referir que a utilização das estórias enquanto forma de comunicação não é, em si, nova. Aliás, é talvez o meio de comunicação mais antigo que o ser humano conhece, uma vez que tem a sua origem na tradição oral. Onde reside a emergência é precisamente no olhar – que aqui vamos procurar defender – sobre as potencialidades da comunicação organizacional através das estórias; existe, de facto, uma preocupação crescente em humanizar a comunicação entre as pessoas, sobretudo aquela comunicação que se tem vivido de forma fria, distanciada e tecnologicamente mediada dentro das empresas. «As nossas organizações precisam de uma reparação. Os membros organizacionais precisam de sentir uma ligação a uma história maior e com mais significado ou propósito.» (Driscoll e McKee, 2007: 209)

A terceira ressalva diz respeito à valorização que pretendemos dar à estória falada, contrariando a preferência pelas estórias escritas. Importa evidenciar que o maior potencial de uma estória reside, sobretudo, no contar dessa estória, isto é, no desempenho quando reproduzimos verbalmente um episódio (ex. Boje, 1991). «É também importante que as estórias não sejam apenas contadas de forma escrita, mas que sejam partilhadas através da comunicação verbal, e idealmente cara-a-cara, com os colaboradores.» (Driscoll e McKee, 2007: 213) O processo que existe no contar uma estória é um elemento determinante para a ruptura com a experiência sensorial contemporânea saturada de escrita e imagem: paramos para escutar, paramos para ouvir, estamos em relação com o outro naquele momento de partilha.

É possível que o nosso envolvimento com a pessoa e com a mensagem aumente quando a comunicação provém de um meio fresco ou *cool*, já que este exige sempre algo mais de quem ouve. Seguindo a linha de pensamento<sup>4</sup> de Marshall McLuhan (2008) chegamos a uma conclusão interessante sobre a importância da oralidade nos dias de hoje. A retribalização que marca a era na qual vivemos atualmente evidencia os sentidos da audição e do toque, então esquecidos nas eras passadas que privilegiaram sobretudo a visão (através da escrita e da imagem). A palavra falada devolve-nos a experiência da comunidade, da crença, da espontaneidade e da autenticidade, possibilitando uma visão mais rica, complexa e holística do mundo (Griffin, 2011). Não são tudo pistas essenciais para compreendermos o fenómeno relacional que nos proporcionam as histórias?

A última ressalva que pretendemos fazer diz respeito à diversidade conceptual que envolve o tema das histórias organizacionais (Reissner e Pagan, 2013). Sendo um tema com uma vasta cobertura literária – tanto de pendor profissional e técnico como de cariz académico e científico –, é difícil definir as barreiras que nos dizem o que é uma história, uma narrativa e como se descreve o processo de as contar (*storytelling*). Desse modo, pretendemos desde já apresentar a nossa perspectiva sobre os conceitos principais do estudo<sup>5</sup>. Olharemos:

- as histórias enquanto relatos ou episódios que conferem sentido a uma experiência<sup>6</sup>; podem ser faladas ou escritas e surgem espontânea ou deliberadamente na interação com outros membros organizacionais;
- a narrativa<sup>7</sup> como o conjunto de histórias individuais dos membros organizacionais que é organizado de forma intencional; é geralmente a

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 2.

<sup>5</sup> O desenvolvimento dos conceitos fundamentais do estudo está aprofundado nas notas de uma apresentação feita aos alunos da Licenciatura em Comunicação Social e Cultural da disciplina de Comunicação Organizacional e podem ser encontradas nos Anexos 3 e 4.

<sup>6</sup> Pretendemos ir ao encontro da proposta de Kearney (2002, cit. in Rhodes e Brown, 2005: 167) que nos diz que uma história, contrariamente a uma cronologia que corresponde a uma lista de acontecimentos, é uma «re-descrição criativa do mundo onde padrões escondidos e significados até aqui não explorados podem revelar-se.» As histórias dizem sempre respeito a uma “procura de significado” mais do que a uma “procura de verdade científica” (Rhodes e Brown, 2005).

<sup>7</sup> Concordamos com a distinção de Gabriel (2005) e de Boje (2001) ao pensar a narrativa num enquadramento maior e mais complexo de significado que é constituído por um conjunto de histórias, e as histórias enquanto relatos mais espontâneos e intuitivos e menos desenvolvidos.

história<sup>8</sup> oficial dos acontecimentos que marcam a vida de uma organização e que evidencia os valores da sua cultura;

- o contar estórias<sup>9</sup> (*storytelling*) enquanto um processo, uma dinâmica e uma ação que envolve competências de comunicação e escuta; é o processo de contar a estória (mais do que o próprio conteúdo) que determina a dimensão relacional e a empatia criada no outro.

## 2. A RELEVÂNCIA DE UM PROJETO SOBRE A PRÁTICA DE *STORYTELLING* NA COMUNICAÇÃO INTERNA

À semelhança das autoras Reissner e Pagan (2013: 4), o ponto de partida para a presente investigação passa por tentar desmistificar a aparente «tensão entre o entusiasmo na literatura profissional que defende o *storytelling* como uma ferramenta de comunicação essencial para os líderes do século XXI [...] e as vozes mais críticas relativamente à sua efemeridade» e às suas limitações.

Tal como a liderança, a função das estórias é sempre envolver o outro. Talvez tenha sido esta a razão que conduziu à ideia – tão difundida entre os profissionais da gestão – de que «a melhor forma de comunicar com as pessoas que tentamos liderar é muitas vezes através de uma estória.» (Denning, 2005: xi) Da mesma forma, Smith (2012) adianta que as estórias entraram na vida organizacional realmente porque “funcionam”, apresentando um conjunto de dez razões que explicam esta afirmação: 1) contar estórias é simples; 2) contar estórias é intemporal; 3) as estórias são à prova de diferenças demográficas<sup>10</sup>; 4) as estórias são contagiantes; 5) as estórias são fáceis de recordar<sup>11</sup>; 6) as estórias inspiram; 7) as estórias apelam a todos os tipos de

---

<sup>8</sup> Ao longo do estudo utilizaremos de forma intencional tanto “estória” como “história”. Tal como referimos anteriormente, por história entendemos a narrativa oficial e organizada dos acontecimentos.

<sup>9</sup> Consideramos relevante a nota de Reissner e Pagan (2013: 5) sobre a utilização dos termos estória e contar estórias<sup>9</sup>: «a estória (*story*) é meramente um veículo para a transmissão de uma informação sob a forma de uma história; contar a estória (*storytelling*) é o processo que permite envolvimento com essa estória e interação entre os atores organizacionais.»

<sup>10</sup> Segundo o autor, independentemente da raça, idade ou género, qualquer pessoa aprecia uma estória.

<sup>11</sup> «De acordo com o psicólogo Jerome Bruner, os acontecimentos são 20 vezes mais recordados quando fazem parte de uma estória. A psicóloga organizacional Peg Neuhauser encontrou resultados semelhantes no seu trabalho com empresas. A autora concluiu que a aprendizagem através de uma estória bem contada é lembrada mais eficazmente e por mais tempo do que a aprendizagem que decorre de factos ou figuras.» (Smith, 2012: 11)

aprendizes – visuais, auditivos ou cenestésicos<sup>12</sup>; 8) as estórias são a forma que mais se adequa à aprendizagem dentro da organização<sup>13</sup>; 9) as estórias põem o ouvinte num modo mental de aprendizagem<sup>14</sup>; e 10) contar estórias mostra respeito pela audiência<sup>15</sup>.

Do outro lado temos a visão científica e académica que, de certa forma, põe um travão ao entusiasmo dos profissionais da gestão. Gabriel (2008: 284), afirmando que o estudo das estórias num contexto organizacional está ainda a dar os primeiros passos, afirma que é «possível que o interesse em utilizar as estórias como ferramentas de gestão venha a provar-se pouco mais do que uma moda passageira». Tal como outros teóricos (ex.: Boyce, 2003; Lapp e Carr, 2007), o autor alerta para o “lado negro” das estórias, quando usadas de forma maniqueísta pelos gestores das organizações.

Existe, de facto, um fosso entre a visão às vezes um pouco eufórica dos profissionais relativamente as potencialidades do *storytelling* nas empresas e a perspectiva mais reticente dos académicos que se têm dedicado ao estudo das estórias nas organizações. Neste contexto, procuraremos aproximar o mais possível as duas abordagens, identificando as forças e as fraquezas de cada uma das perspectivas. Temos a convicção de que assim será possível ter uma visão mais holística e fundamentada relativamente ao fenómeno e à utilidade – estratégica, intencional e deliberada – das estórias na vida organizacional.

Para além desta preocupação, consideramos que a associação do *storytelling* à prática da comunicação interna é um tema que tem vindo a ganhar relevância para os profissionais da comunicação. Tal como pudemos comprovar no 19º *Get Together* do

---

<sup>12</sup> «O processo de contar estórias têm aspectos que funcionam para os três tipos. Os aprendizes visuais apreciam as imagens mentais que as estórias evocam. Os aprendizes auditivos focam-se nas palavras e na voz do contador. Os aprendizes cenestésicos recordam a ligação emocional e os sentimentos de uma estória.» (Smith, 2012: 11)

<sup>13</sup> Segundo o especialista em comunicação Evelyn Clark, mais de 70% das novas capacidades, competências e informações na empresa são adquiridas através da aprendizagem informal que acontece em situações de equipa, *mentoring* ou comunicação de um-para-um no local de trabalho (Smith, 2012).

<sup>14</sup> O processo de contar uma estória possibilita a criação de um estado mental de curiosidade, isto é, «tal como o especialista em narrativa organizacional David Hutchens afirma, o *storytelling* põe os ouvintes numa orientação diferente. Baixam as canetas e os lápis, abrem a sua postura e ouvem apenas.» (Smith 2012: 12)

<sup>15</sup> As estórias possibilitam que a pessoa chegue às suas próprias conclusões; tal como «o contador de estórias organizacionais David Armstrong sugere, “Se antes era possível dar uma ordem a uma pessoa relativamente ao que tinha de fazer, isso deixou de ser possível. Contar uma estória, onde é possível destacar uma moral, é uma forma excelente de explicar às pessoas o que é necessário fazer, sem dizer ‘Faz isto!’”» (Smith 2012: 12)

Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa, em Fevereiro de 2014, o tema desperta muito interesse nas organizações, mas os profissionais revelam ainda não ter conhecimento sistematizado e fundamentado sobre as potencialidades desta ferramenta<sup>16</sup> na óptica da comunicação interna.

O estudo<sup>17</sup> conduzido e apresentado pela Inforpress no mesmo evento permite-nos fazer um ponto de situação sobre a utilização de *storytelling* na prática da comunicação interna em Portugal, sendo de destacar as seguintes conclusões:

- Conhecimento sobre o conceito *storytelling*: a) 66% dos inquiridos afirma conhecer o conceito; b) 43% confirma já ter utilizado de forma estratégica esta ferramenta; e c) a maioria das pessoas que desconhecem o conceito, demonstram já ter utilizado de forma informal (mesmo não sabendo o termo exato desta técnica).
- Contexto onde se utiliza *storytelling* nas empresas: a) 31% utiliza para apresentação de produtos e/ou serviços; b) 28% utiliza nas boas-vindas a novos colaboradores; c) 26% em situações de formação interna; e d) 15% em outras apresentações dentro da empresa.
- Objetivo da utilização do *storytelling*: a) 27% afirma usar enquanto estratégia de comunicação interna; b) 22 % para a construção da imagem e da reputação da empresa; c) 20% para cobrir a necessidade de inspirar os colaboradores; d) 17% afirma usar para a transmissão de conhecimento dentro da empresa; e) 12% utiliza para a necessidade de inspirar os *stateholders*; e f) apenas 2% usa porque considera ser uma tendência no mercado.
- Meio preferencial para a utilização de *storytelling*: a) 28% afirma utilizar de forma escrita, em folhetos; b) 27% em apresentações de eventos; c) 24% de forma oral informalmente; e d) 21% afirma utilizar de forma estruturada através de vídeo.

As conclusões do estudo evidenciam, a nosso ver, duas tendências que procuraremos contrariar com o desenvolvimento do presente projeto. Por um lado, a

---

<sup>16</sup> Apreciação pessoal na sequência da participação e contato com alguns profissionais presentes no evento do dia 19 de fevereiro de 2014, no Hotel Marriott, em Lisboa.

<sup>17</sup> O estudo foi realizado pela agência de comunicação Inforpress, via inquérito online, durante os dias 14 e 17 de Março de 2011, abrangendo um conjunto de 500 profissionais de comunicação de empresas com atividade em Portugal.

utilização de *storytelling* simultaneamente num contexto de comunicação interna (54%) e num cenário mais associado ao *marketing*, ao *branding* ou à reputação corporativa (46%). Acreditamos que as maiores potencialidades desta ferramenta de comunicação residem, sobretudo, na óptica da comunicação com e entre os colaboradores, isto é, na comunicação interna. Por outro lado, o *storytelling* mediado (por meio de folheto, vídeo ou apresentação) é mais recorrente (76%) do que os processos orais e informais da comunicação cara-a-cara (24%). Acreditamos que a capacidade mobilizadora desta técnica assenta na construção de uma relação com o outro que é conseguida de forma mais eficaz em contextos de comunicação não mediados ou mediatizados.

### 3. PESQUISA EXPLORATÓRIA SOBRE AS ESTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES

De forma a conhecermos melhor o fenómeno *storytelling* nas organizações, realizamos algumas entrevistas exploratórias com diferentes perspectivas sobre o tema: a) de Novembro de 2012 a Janeiro de 2013 foram contactados profissionais de comunicação de algumas empresas<sup>18</sup> com o objetivo de apresentar o tema e conhecer os aspetos mais relevantes para as organizações relativamente à utilização de *storytelling* enquanto estratégia de comunicação; b) de Novembro de 2013 a Dezembro de 2013, junto de profissionais que trabalham na área das histórias e da memória organizacional<sup>19</sup>, procurando compreender melhor o impacto da utilização das estórias nas organizações; e c) no início de 2014, através do contributo de consultores de comunicação<sup>20</sup>, pretendendo conhecer exemplos e boas práticas empresariais na utilização das estórias.

---

<sup>18</sup> As entrevistas exploratórias contaram com a participação da Cristina Aragão Teixeira (então diretora de marketing e comunicação da Novabase) e André Serpa Soares (relações públicas da TAP) (ver Anexos 5.1.1 e 5.1.2). Outras empresas foram contactadas, nomeadamente: Portugal Telecom, Delta Cafés, Sumol-Compal, Vodafone, Nestlé, L’Oreal, Siemens, McDonald’s, EDP, Google, Samsung, Renova e Sonaecom.

<sup>19</sup> Conversámos com os fundadores do Projeto Memória, João e Sandra Carvalho, duas das fundadoras da Lifestories, Rita Saldanha e Maria João Marques, os fundadores da Britcom, Sara Guimarães e José Gouveia e ainda com a contadora de histórias, Elsa Serra (ver Anexos 5.2, 5.3.1, 5.3.2, 5.4)

<sup>20</sup> Conversámos informal e telefonicamente com a Ana Margarida Ximenes, co-fundadora e gestora na Inforpress, e contamos com o contributo de Luís Miguel Peña, diretor sénior na Llorente & Cuenca (ver Anexo 5.5). Outras empresas do sector foram contactadas, como é o caso da Jason Associates.

Sumariamente, os aspectos mais relevantes abordados durante a pesquisa exploratória aos profissionais de comunicação (fase a.) foram agrupados em duas categorias: 1) as estórias – muito vezes, histórias – como memória organizacional; 2) as estórias como forma de estar da organização.

Relativamente ao primeiro grupo, importa referir que as histórias estão geralmente relacionadas com momentos de comemoração nas organizações (datas e conquistas importantes, por exemplo), funcionando como elementos que ajudam a “refrescar” a identidade e os valores da cultura organizacional. A história organizacional é um legado, é a memória e uma herança – por isso, retrospectiva – mas é algo que se desmultiplica em estórias que ajudam, no presente, a alcançar um futuro próspero. Por último, a ideia de que “vamos juntos construir uma história” ou “todos juntos construímos a nossa história” é considerada uma estratégia bastante mobilizadora. Em segundo lugar, a ideia das estórias como forma de estar da organização tem sobretudo que ver com a procura de simplicidade, emotividade e envolvimento nas relações interpessoais. Ao simplificar a linguagem e os processos, as estórias têm uma capacidade integradora e ajudam a uniformizar contextos humanos complexos e dispersos. As estórias são também uma forma de estar para fora da empresa, uma forma de comunicar mais próxima e transparente com diferentes *stakeholders*.

O que diz respeito às entrevistas realizadas aos profissionais das histórias e aos consultores de comunicação (fases b. e c.), pretendemos dar destaque aos seguintes tópicos:

- Existem muitos conceitos, mas nem tudo é necessariamente *storytelling* – o essencial da técnica é o envolvimento com o outro;
- As histórias são uma forma de património imaterial das empresas, são a sua fonte de originalidade – é impossível imitar uma história;
- As estórias estabelecem um vínculo com o outro, geram empatia;
- Numa altura em que tudo é efémero, a única coisa que perdura é a nossa história (pessoal, organizacional, empresarial...);
- Os “serviços” ligados às histórias nas empresas não podem ser imediatos;
- As estórias podem ser uma forma de avaliar o impacto de projetos sociais em diferentes projetos e organizações;

- Contar estórias entre “duplas criativas” é uma realidade com sentido para as empresas – por um lado, os mais velhos têm mais conhecimento e experiência e os mais novos são aqueles que têm mais dúvidas sobre o que fazer em determinadas situações, por outro lado, os mais novos têm mais competências sobretudo tecnológicas que podem ajudar os colaboradores mais velhos a ultrapassar obstáculos do dia-a-dia;
- As técnicas de *storytelling* exigem uma gramática própria, que é aprendida e treinada;
- Contar uma estória requer um tratamento muito cuidado da informação, que vai além da qualidade ou da veracidade dos dados e dos factos;
- A ideia de *storytelling* está sobretudo associada à adversidade – a única forma de haver uma estória é quando existe conflito e/ ou contraste;
- As estórias não são neutras – contar uma estória exige um ponto de vista ou uma moral;
- As estórias permitem nivelar a comunicação, são responsáveis por difundir valores semelhantes nos relatos dos colaboradores;
- Todas as pessoas são contadoras de histórias por natureza – somos uma história e sempre contamos estórias;
- As estórias criam laços muito especiais entre as pessoas;
- Para se ser um bom contador de histórias é preciso apreciar estar com o outro, querer envolver-se;
- As estórias possibilitam que duas pessoas fiquem em pé de igualdade;
- As estórias têm um lado terapêutico<sup>21</sup>;
- As estórias estimulam o conhecimento criativo, algo que é fundamental para estimular a inovação nas empresas;
- Contar estórias, na óptica da comunicação interna, é um forma essencial para gerir a reputação de uma empresa.

---

<sup>21</sup> A contadora de histórias Elsa Serra mencionou este facto, recordando a sua experiência no projeto “Contadores de Histórias”, da Schering. Uma doente de leucemia a quem costumava contar histórias uma vez por semana relatou não sentir quaisquer efeitos secundários nos dias em que a Elsa se deslocava ao hospital para lhe contar uma história. Os estudos mais recentes na área das neurociências têm vindo a confirmar esta tese.

## CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL PARA O ESTUDO DAS ESTÓRIAS

As estórias são elementos integrantes e estruturantes de qualquer sociedade humana e constituem o imaginário de um grupo ou de uma organização. A particularidade das estórias reside na forma como estas estruturas têm a capacidade de organizar fragmentos da realidade de forma sequencial, conferindo um determinado significado à envolvente que pretendem representar. Pela forma como a simplificam e organizam, podemos considerar que as estórias são quadros interpretativos que ajudam a melhor compreender a complexidade da realidade.

As estórias – juntamente com os mitos, as narrativas, as lendas, os símbolos... – há muito que são um objecto de estudo da etnografia, pela forma como testemunham a memória colectiva dos grupos e a herança intergeracional. Nas sociedades de tradição oral, as estórias significavam o perpetuar de uma história comum, a passagem de um testemunho. Contudo, a modernidade – com a emergência de novos meios tecnológicos que privilegiam a comunicação à distância – atirou para segundo plano o contar das estórias. Benjamin (1968: 83) captou na perfeição o papel do contador de histórias na sociedade moderna: «algo remoto e cada vez mais distante de nós».

Curiosamente, se a modernidade pôs de lado as estórias, o pós-modernismo redescobriu os processos de as contar nos textos, nos símbolos, nos objetos e na construção e percepção do real. Na sociedade contemporânea, a proliferação e ubiquidade das estórias, assim como a crescente importância da narrativa, são a evidência de uma nova abordagem – o retorno à narrativa, nas palavras de Lyotard (1989) ou o *linguistic turn* onde se inscrevem Deetz (1996) e outros autores mencionados ao longo do texto –, que confere um novo estatuto às diversas formas narrativas como mecanismos de construção da realidade. O que acabaria por ser designado como uma mudança de paradigma (Bruner, 1991) é a perspectiva que pretendemos aqui analisar: a narrativa não só como forma de representação como também de construção da própria realidade<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Pretendemo-nos aproximar teoricamente da abordagem provocatória de Boje (2006: 190), que fala de uma mudança de paradigma (*story turn*) que advém do interesse nas estórias, mais do que na própria narrativa: «A viragem das estórias é, a meu ver, um novo paradigma. É verdade que encontramos muitas coisas escritas sobre a viragem narrativa [...]. Se considerarmos os dialogismos de Bakhtin, a desconfiança na narrativa de Derrida, a aversão de Stein relativamente ao desenvolvimento narrativo e

O enquadramento teórico para o presente estudo será composto por dois momentos: apresentaremos a nosso olhar sobre as narrativas e as estórias nas organizações e, de seguida, a nossa visão sobre as organizações a partir das estórias.

Em primeiro lugar, para uma abordagem interpretativista ao fenómeno das estórias como mecanismos de produção de sentido, propomos duas perspectivas que nos permitem olhar as estórias como: a) registos que materializam a narratividade como essência humana e que nos posicionam enquanto *homo narrans* (a partir da teoria do paradigma narrativo de Walter Fisher), b) estruturas cognitivas que nos ajudam a conferir sentido e que nos atribuem o estatuto de *homo significans* (a partir da teoria da produção de sentido de Karl Weick, do interacionismo simbólico de George Mead e Herbert Blumer, da teoria da convergência simbólica de Ernest Bormann, e da gestão coordenada de significados de W. Barnett Pearce e Vernon Cronen).

Seguidamente, para compreender e enquadrar a globalidade do fenómeno das estórias na vida organizacional, pretendemos olhar a organização como: a) processo em permanente mutabilidade e transformação (a partir dos conceitos centrais de *simplicity* e *organizing* propostos por Ian Colville), e b) estrutura de criação, gestão e disseminação de uma cultura (a partir da pesquisa sobre a cultura organizacional de Clifford Geertz e Michael Pacanowsky), através do estudo das imagens e das metáforas organizacionais (Gareth Morgan).

## 1. UM OLHAR SOBRE A NARRATIVA E AS ESTÓRIAS

### 1.1 HOMO NARRANS OU O ANIMAL CONTADOR DE HISTÓRIAS: A NARRATIVA COMO ESSÊNCIA HUMANA

*O ser humano, sozinho entre todas as outras criaturas à face da Terra, é um animal contador de histórias: vê o presente surgir do passado rumo a um futuro e compreende a realidade sob a forma narrativa.*

M. Novak, 1975

---

a preferência de Benjamin pelas competências das estórias, então parece fazer sentido posicionar a viragem das estórias para além (ou antes) da viragem narrativa.»

A gênese do paradigma narrativo da comunicação humana está no entendimento de que as pessoas são animais contadores de histórias por natureza (Bormann, 1985; Bruner, 1991; Czarniawska, 1997; Fisher, 1985, 1987; Gabriel, 1991; Gottschall, 2012; Pearce, 2007). Enquanto seres narrativos, experienciamos e compreendemos a realidade através de estruturas narrativas consecutivas, que dão conta de conflitos entre personagens, que se desenvolvem em princípio, meio e fim (Fisher, 1987). Por narração, deve entender-se o conjunto de «ações simbólicas – palavras e/ou tarefas – que têm uma sequência e um significado para aqueles que as vivem, criam ou interpretam.» (Fisher, 1987: 58)

O objeto do paradigma narrativo é toda a comunicação que tem como objectivo manter uma relação mais do que simplesmente transferir informação. Quando estamos perante esta intencionalidade, toda a comunicação deixa de ser neutra, deixa de ser puramente descritiva ou didática, porque passamos a encarar este fenómeno como um meio para a persuasão, o que requer racionalidade narrativa mais do que racionalidade retórica<sup>23</sup> (Fisher, 1987). Uma vez que persuasão exige valores, e que os valores são a matéria das estórias, Fisher (1987) admite mesmo que toda a comunicação surge então sob a forma de estória. O estilo e a beleza adquirem um papel determinante na forma como trazemos os outros para dentro da nossa estória (Griffin, 2011), como envolvemos e, assim, persuadimos.

«O paradigma narrativo pode ser considerado uma síntese dialéctica entre duas correntes tradicionais que surgem na história da retórica: a temática argumentativa e persuasiva e a temática literária e estética. O paradigma narrativo implica que a comunicação humana seja vista como histórica e situacional, como estórias ou relatos que competem com outras estórias e relatos aparentemente constituídos por bons motivos<sup>24</sup>, como algo racional quando as estórias satisfazem as necessidades de coerência narrativa e fidelidade narrativa, e como inevitáveis estímulos morais.» (Fisher, 1987: 58)

A perspectiva de Fisher (1987) permite-nos suplantar as cinco crenças acerca da comunicação humana que estão implícitas no paradigma racional e substituí-las pelos cinco sinais da nossa natureza narrativa: 1) de seres essencialmente racionais, passamos a entender as pessoas como contadoras de histórias por natureza; 2)

---

<sup>23</sup> O paradigma narrativo surge, efetivamente, como força oposta – ou, se quisermos, uma proposta alternativa – ao pensamento baseado no método e nos princípios da investigação empírica e matemática para a procura da verdade e da razão, que dominam, a título de exemplo, nas obras de Platão, Aristóteles, Descartes, Bacon e Locke.

<sup>24</sup> De acordo com Fisher (1987: 57), bons motivos são «aqueles elementos que garantem a aceitação e adesão a qualquer forma de comunicação para que seja passível de ser considerada retórica.»

deixamos de acreditar que tomamos decisões com base em argumentos lógicos, para passarmos a considerar que decidimos de acordo com bons motivos; 3) se o tipo de situação determinava os argumentos a utilizar, ganhamos consciência de que a nossa história, família, cultura e personalidade são os factores que mais determinam aquilo que consideramos ser um bom motivo; 4) deixamos de pensar que a racionalidade é determinada pelo que sabemos, conhecemos e pela forma como argumentamos, para compreender que a racionalidade narrativa é determinada pela coerência e fidelidade das nossas histórias; e, por último, 5) se antes pensávamos o mundo e a vida como um conjunto de puzzles lógicos que se resolvem através da análise racional, passamos a considerar que o mundo e a vida são um conjunto de histórias com base nas quais tomamos decisões e recriamos constantemente o nosso envolvente.

A grande mudança desta abordagem reside na forma como o paradigma narrativo nos coloca perante um novo entendimento de racionalidade, aquilo a que Fisher (1987) designa de racionalidade narrativa, que depende da coerência narrativa<sup>25</sup> (como é que a história está ligada entre si; o quão provável a história soa a quem a ouve) e da fidelidade narrativa<sup>26</sup> (como é que a história fornece bons motivos para guiar a ação humana; quão próxima soa relativamente à experiência de quem a ouve). Este entendimento da comunicação significa uma ruptura com a intangível ideia da verdade e uma aproximação àquilo que é a ideia da plausibilidade<sup>27</sup>, ao mesmo tempo que assenta no pressuposto de que comunicar implica sempre o outro – ou melhor dizendo, é aquilo que permite uma aproximação ao outro, um processo de semelhante

---

<sup>25</sup> De acordo com Fisher, a coerência narrativa depende, entre outros fatores, da forma como o narrador fornece todos os detalhes relevantes, como clarifica os factos e como tem em consideração todas as interpretações plausíveis. Por outro lado, a coerência narrativa pressupõe igualmente que as personagens ajam de forma consistente com o seu carácter, que mostrem continuidade nos seus pensamentos, motivos e na sua forma de agir.

<sup>26</sup> Fisher acredita que uma história tem fidelidade quando responde à lógica dos bons motivos, uma vez que as pessoas estão interessadas a) nos valores transmitidos pelas mensagens, b) na relevância que esses valores têm para a sua tomada de decisão, c) nas consequências em aderir a esses valores, d) no alinhamento da história com aquilo que é a sua visão do mundo, e d) na conformidade da história com aquilo que é uma base ideal de conduta.

<sup>27</sup> De acordo com a teoria da produção de sentido de Weick (1995) – *sensemaking* –, que será referida ao longo da investigação, conseguimos compreender o que representa esta mudança de paradigma: mais facilmente atribuímos sentido ao mundo através de um encadeamento de motivos plausíveis do que através de argumentos precisos, uma vez que o significado atribuído à realidade tem muito mais que ver com uma sequência coerente e razoável de acontecimentos, do que com uma descrição mimética e fiel do acontecimento. A plausibilidade pressupõe instrumentalidade, intencionalidade e não neutralidade, daí que seja tão importante o recurso às histórias: «Resumidamente, aquilo que é preciso para produzir sentido é uma boa história.» Weick (1995)

humanidade: «O princípio operativo da racionalidade narrativa é identificação, mais do que deliberação.» (Fisher, 1987: 66)

Ao contrário do paradigma racional e retórico que acredita que as capacidades de comunicação são treinadas e exclusivas dos bons oradores, a racionalidade narrativa pressupõe que as capacidades narrativas são inatas e absolutamente abrangentes a qualquer ser humano. Fisher (1987) acredita que o impulso narrativo está presente em todos nós, porque a narratividade é algo que se adquire num processo natural de socialização.

O pressuposto de que o ser humano é um contador de histórias não significa que todas as pessoas sejam boas contadoras de histórias, ou melhor, que o façam da mesma forma e com a mesma eficácia. De facto, Fisher (1987) dá-nos algumas pistas relativamente aos elementos que fazem com que uma estória seja melhor que outra. Em termos formais, uma boa estória requer coerência narrativa e isso implica respeito pelo carácter da personagem e consistência na abordagem, mas ainda um permanente ajuste ao público: «As estórias mais convincentes e persuasivas são míticas na sua forma, são estórias que refletem o sonho do público e que dão sentido e significado à vida.» (Fisher, 1987: 76) Por seu lado, as questões de substância prendem-se com a fidelidade narrativa, sendo a lógica dos bons motivos uma forma eficaz de avaliar as boas estórias. Parece existir um conjunto de valores que está presente neste tipo de estória e que compreende, a título de exemplo, a verdade, o bem, a beleza, a saúde, a sabedoria, a coragem, o temperamento, a justiça, a harmonia, a comunhão, a amizade e a união (Griffin, 2011). Há, contudo, um lapso na visão de Fisher relativamente às boas estórias que nos parece relevante ressaltar: o autor foca-se exclusivamente nas qualidades da estória em si e esquece-se de mencionar as características inerente ao contador, isto é, o desempenho no ato de contar e que faz com que uma estória seja mais ou menos eficaz, mais ou menos persuasiva. É importante considerar igualmente esta dimensão ao pensar sobre aquilo que pode realmente ser uma boa estória.

Com o propósito de «revelar algumas verdades que nos são apresentadas sob o disfarce das figuras religiosas e mitológicas», Campbell (1997: 4), naquela que é considerada a obra seminal para a compreensão da relação do homem com as histórias, fala-nos sobre as semelhanças que existem nas histórias das religiões e das mitologias da humanidade. Segundo o autor, a história que está por detrás de qualquer narrativa

mitológica é sempre a mesma, ainda que nos pareça diferente na sua forma. E qual é a importância desta constatação? Em primeiro lugar, a proposta de Campbell torna evidente o propósito e o efeito real das histórias: a função da mitologia e dos ritos foi sempre a de fornecer o estímulo que leva o ser humano a avançar, opondo-se a todas as fantasias humanas que tendem a levá-lo para trás (Campbell 1997). Por outro lado, o autor afirma que toda e qualquer história é composta por doze elementos, os doze passos do herói, que dão conta da sua transformação e permitem construir um significado para a sua aventura (ver Anexo 6.). O chamamento é assim o factor que desencadeia a jornada do herói e representa a experiência subjetiva de um desejo escondido de despertar para uma realidade plena de significado (voltaremos a esta questão na secção 1. b) deste texto).

A visão de Campbell permite-nos olhar as histórias – na sua forma de estórias, mitologias ou rituais – como estruturas narrativas que ajudam o homem a suplantar as adversidades, dizendo-nos que esses obstáculos são os mesmos em todas as civilizações e em todos os tempos, embora tomando formas e usando símbolos diferentes<sup>28</sup>. A partir desta ideia, podemos compreender que a importância das histórias está no facto de estas estruturas serem um elemento fundador para qualquer civilização humana, ao mesmo tempo que são aquilo que permite ao homem reinventar-se sucessivamente e atribuir um sentido para a sua mudança. É aqui que chegamos a uma ideia fundamental para o nosso entendimento sobre a narratividade do ser humano: a centralidade da narrativa como estrutura de construção de significado<sup>29</sup> (Bruner 1991; Ricoeur 1991), o que pressupõe a ideia de que:

«organizamos a nossa experiência e a nossa memória dos acontecimentos sobretudo através das formas narrativas – histórias, desculpas, mitos, razões para fazer ou não fazer isto, e por aí em diante. [...] Ao contrário das construções edificadas pelos procedimentos lógicos e científicos que podem ser derrubadas pela falsidade, as construções narrativas apenas podem atingir a verosimilhança. Assim, as narrativas são uma versão da realidade onde a aceitação é gerida pela convencionalidade e pela

---

<sup>28</sup> Na entrevista exploratória com a contadora de histórias Elsa Serra (ver Anexo 4.4), foi referido este aspecto: “as bases são todas as mesmas, apesar de já nos vestirmos de outras maneiras, o problema é sempre onde estamos e para onde vamos”.

<sup>29</sup> Roland Barthes (1966: 79, cit. in Czarniawska 1997) fala-nos igualmente sobre a centralidade social da narrativa, dizendo que «a narração está presente no mito, na lenda, na fábula, no conto, na epopeia, na história, na tragédia, no drama, na comédia, na mímica, na pintura [...], nas montras, no cinema, na banda desenhada, nas notícias, nas conversas. Além disso, sob esta quase infinita diversidade de formas, a narrativa está presente em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades. Tudo começou com a história da humanidade e desde então não existem pessoas sem narrativa.»

necessidade narrativa, mais do que pela verificação empírica e pela obrigatoriedade lógica» (Bruner, 1991: 4).

O modo narrativo do conhecimento consiste na organização da experiência com recurso a um esquema que assume a intencionalidade da ação humana, isto é, que lhe atribui um sentido. Bruner (1991) afirma que a narrativa tem sequencialidade, isto é, modelos de ordenação temporal dos acontecimentos, mais do que elementos de verdade ou de falsidade que determinam o enredo. É precisamente esta organização temporal dos acontecimentos no tempo que confere um significado específico à realidade e que determina a intencionalidade da narrativa, sendo este o seu grande poder: «o poder da estória não está na sua referência a uma realidade extralinguística, mas sim na sua abertura à negociação do significado.» (Czarniawska, 1997: 20).

Ricoeur, em *Life in Quest of Narrative*, identifica três relações narrativas que vão ao encontro desta perspectiva (Lämsä e Sintonen 2006). Em primeiro lugar, a nossa relação com o mundo é mediada através das narrativas, o que implica que entendemos o mundo ao ouvir e contar estórias; segundo, as narrativas fazem a mediação entre o indivíduo e os outros, sendo que as narrativas são, por isso, uma temática da comunicação, do diálogo e da interação; e, por último, existe uma relação entre a pessoa e a sua autoconsciência através das narrativas, uma vez que o processo narrativo ajuda a pessoa a falar sobre e a compreender a sua identidade individual.

## *1.2 HOMO SIGNIFICANS OU A SEDE DE SENTIDO: A PROCURA DE SIGNIFICAÇÃO COMO PROJETO HUMANO*

*O homem é o animal que usa símbolos (que faz os símbolos e que faz um uso errado dos símbolos), o inventor do negativo (ou moralizado pela negatividade), separado da sua condição natural pelos instrumentos que ele próprio faz, instigado pelo espírito da hierarquia (ou movido pelo sentido da ordem) e corrupto pela perfeição.*

Keneth Burke, 1945

Se no ponto anterior procurámos compreender a narratividade como essência humana, agora pretendemos refletir acerca daquilo que Frankl (1989) designa de sede de sentido, isto é, a vontade ou o impulso humano para conferir significado. Segundo esta perspectiva, olhamos as pessoas como fabricantes de símbolos e refletimos sobre a sua perícia enquanto utilizadores desses símbolos.

A teoria da produção de sentido (*sensemaking*) de Karl Weick (1995, 2009, 2012; Weick e Sutcliffe 2007; Weick, Sutcliffe, e Obstfeld 2005) permite-nos colocar o foco no processo que está para além da mera interpretação ou compreensão do significado. Enquanto teoria organizacional, esta é a sua originalidade: o conceito de *sensemaking* privilegia a ação e a criação do sentido; diz sobretudo respeito ao processo que nos leva a construir uma determinada leitura sobre a situação organizacional. As aspas são intencionais e pretendem demonstrar que, se a interpretação implica que o significado está à espera de ser descoberto, a produção de sentido, por seu lado, pressupõe que o significado é o resultado da construção e da invenção (Weick 1995) – retomaremos esta questão quando abordarmos a teoria da gestão coordenada de significados.

«Karl Weick, na esteira de autores da esfera interpretativista como Schutz, Goffman ou Garfinkel, identifica sete propriedades típicas de qualquer atividade de criação de sentido: a) criar sentido é construir uma identidade; b) essa construção é sempre retrospectiva; c) realizada num contexto social; d) através da ação e do discurso performativos capazes de criar ambientes sensíveis (*enactment*); e) a criação de sentido reporta-se a eventos em curso (*ongoing events*); f) de onde se extraem sinas (*extracted cues*); g) e guia-se pela plausibilidade e não pela verdade.» (Andrade 2003: 98)

Importa refletir sobre algumas destas propriedades da atividade de produzir sentido que nos ajudam a abordar o tema da presente investigação. Em primeiro lugar, a retrospectividade, isto é, a ideia de que “para compreender o que penso, eu olho para trás”<sup>30</sup> (ponto b) da transcrição acima). A ideia de que o significado não está “colado” à experiência é fundamental para compreender que as ações «são conhecidas apenas quando já estão terminadas, o que significa que estamos sempre um pouco atrás ou que as nossas ações estão sempre um pouco à frente de nós» (Weick 1995: 26). Em segundo lugar, destacamos aquilo que representa a característica contingencial do *sensemaking*: “o que digo, escolho e concluo depende da minha interação com as pessoas” (ponto c). A ideia de que a produção de sentido depende da relação com o outro remete-nos para as teorias da socialização e do interacionismo simbólico – este tema será tratado de seguida –, evidenciando que o foco de análise para compreender o sentido está em tudo o que é social numa organização: «as conversas, os símbolos, as promessas, as mentiras, os interesses, a atenção, as

---

<sup>30</sup> As expressões de síntese entre aspas são da nossa autoria.

ameaças, os acordos, as expectativas, as memórias, os rumores, os indicadores, os partidários, os detratores, a fé, a suspeita, a confiança, a aparência, a lealdade e o compromisso.» (Weick 1995: 41). Por fim, é importante destacar a propriedade que diz respeito à plausibilidade do *sensemaking*, uma vez que é algo que está diretamente relacionado com a produção narrativa. O paralelismo com a abordagem de Fisher é evidente: a ideia de que “mais facilmente produz sentido através de um encadeamento de argumentos plausíveis do que através de argumentos precisos” ajuda-nos a compreender que o significado atribuído à realidade tem muito mais que ver com uma sequência coerente e razoável do que com uma descrição mimética e fiel de um acontecimento. Nas palavras de Fisher – como vimos anteriormente –, a plausibilidade é algo que diz respeito à racionalidade narrativa e, mais do que factos, o que é precisamos para produzir sentido é de uma boa estória.

O conceito de produção de sentido preenche alguns vazios nos estudos organizacionais e ajuda a compreender a relação entre a ação e a interpretação: a ideia de *sensemaking* «envolve transformar circunstâncias numa situação que é compreendida explicitamente e que serve de trampolim para agir», isto é, «envolve um contínuo desenvolvimento retrospectivo de imagens plausíveis que racionalizam aquilo que as pessoas estão a fazer» (Weick, 1995: 409).

Compreender a essência do conceito de *sensemaking* permite-nos uma leitura mais atenta sobre as organizações: é o sentido ou o significado que se confere à vida organizacional que desencadeia uma determinada ação organizacional; ou ainda, o sentido ou o significado é o primeiro lugar onde se materializa aquilo que determina a identidade e a ação organizacional. Mas como se desencadeia este processo de produção de sentido na vida das organizações? Weick (2005: 409), fazendo alusão ao trabalho de Dennis A. Gioia, James B. Thomas, Shawn M. Clark e Kumar Chittipeddi, oferece-nos três pistas importantes para compreender a procura de significado na vida e no comportamento organizacional: «Em primeiro lugar, a produção de sentido ocorre quando um fluxo de circunstâncias organizacionais se transforma em palavras ou categorias salientes. Em segundo lugar, o *organizing* em si mesmo está incorporado nas textos escritos e falados. Em terceiro lugar, ler, escrever, conversar e editar são ações cruciais que servem como meios através dos quais as mãos invisíveis das instituições moldam a conduta.» É por estas e muitas outras razões que a

produção de sentido tanto nos interessa para compreender a riqueza das estórias organizacionais.

Uma vez que temos a ambição de compreender melhor o fenómeno da comunicação em grupo, vamos agora explorar algumas abordagens teóricas que nos ajudam a perceber como se cria significado – ou simbolismo – numa situação de interação com os outros.

Forjado por Hebert Blumer (1937) a partir do pensamento de George Herbert Mead, o termo interacionismo simbólico representa uma nova abordagem ao estudo da vida dos grupos e da conduta humana. A ideia de sociedade como interação simbólica foi desenvolvida dentro e fora do campo científico da sociologia e deve muito do seu avanço ao trabalho de George Herbert Mead. Contudo, Blumer (1986) considera que nenhum dos seus antecessores teóricos conseguiu apresentar de forma sistemática a natureza dos grupos humanos desde o ponto de vista da interação simbólica.

«O termo interação simbólica refere-se ao carácter peculiar e distinto da interação que existe entre os seres humanos<sup>31</sup>. A peculiaridade consiste no facto dos seres humanos interpretarem ou definirem as ações dos outros em vez de meramente reagirem a estas ações. A sua resposta não é produzida diretamente para a ação do outro mas, em vez disso, é baseada no significado que o outro atribui a essa ação. Assim, a interação humana é mediada pela utilização de símbolos, pela interpretação ou pela certificação do significado das ações do outro. » (Blumer, 1986: 79)

A natureza do interacionismo simbólico assenta em três premissas essenciais: a) os seres humanos agem relativamente a outras pessoas ou objetos de acordo com o significado que essas pessoas ou objetos têm para si; b) o significado das coisas é derivado ou surge a partir da interação social que o indivíduo tem com outras pessoas;

---

<sup>31</sup> Tal como o autor refere, a interação simbólica é um tipo específico de interação humana. Mead identifica dois níveis distintos de interação humana. A conversa dos gestos que é, na linguagem de Blumer, a interação não simbólica, acontece quando a pessoa reage reflexivamente à ação de outra pessoa, sem interpretar o significado da primeira ação. Por seu lado, o uso de símbolos significantes – isto é, a interação simbólica – pressupõe que um gesto é interpretado e tem um significado que partilhado entre as pessoas. O interacionismo simbólico permite, assim, suplantar a ideia do ser humano como organismo que reage a estímulos, para edificar a ideia do ser humano como organismo de representação, isto é, que se molda de acordo com as situações, que se auto-recria e que tem a capacidade de ser colocado no papel do outro para o tentar compreender, para tentar com ele partilhar um determinado significado.

e c) o significado, isto é a interpretação individual dos símbolos, é manuseado e modificado através do pensamento, ou seja, de processos de interpretação<sup>32</sup>.

O interacionismo simbólico parte da ideia de que os mundos que existem para os seres humanos e para os seus grupos são compostos por objetos e que estes objetos são o produto da interação simbólica. «A natureza de um objeto – de todo e qualquer objeto – consiste no significado que ele tem para a pessoa.» (Blumer, 1986: 11) Os objetos têm significados diferentes para as pessoas e, segundo a perspectiva da interação, o significado atribuído depende essencialmente da forma como algo é definido pelas pessoas com as quais esse indivíduo interage. Esta abordagem leva-nos a considerar importante os seguintes aspetos: em primeiro lugar, para compreendermos a ação das pessoas, devemos conseguir identificar o seu mundo de objetos; em segundo lugar, ao olharmos os objetos enquanto criações sociais, devemos ter presente que o seu significado «tem se ser formado, aprendido e transmitido através de um processo de indicação – um processo que é necessariamente social.» (Blumer, 1986: 12)

A teoria de Blumer – sob a forte influência do trabalho de Mead – tem uma forma particular de compreender o significado, sendo que o vê «surgir de um processo de interação entre as pessoas» (Blumer 1986: 5), constituindo-se como um produto e uma criação social que ocorre enquanto as pessoas interagem entre si. Ao contrário da corrente realista, o significado deixa de ser algo pré-existente e intrínseco aos objetos, para passar a ser algo que é negociado através da linguagem. «É apenas falando com os outros – interação simbólica – que chegamos à atribuição de um significado e que desenvolvemos um universo de discurso.» (Griffin, 2011: 56)

Para além de uma mudança na forma de pensar de onde vem o significado, a teoria do interacionismo simbólico permite-nos uma abordagem radical à própria natureza da interação humana, que é particularmente relevante para a presente investigação. A empatia, a sensibilidade social e a representação de papéis sociais são condições *sine qua non* para a comunicação eficaz e para que o interacionismo seja verdadeiramente simbólico. Segundo Griffin (2011), uma das maiores contribuições

---

<sup>32</sup> De acordo com Blumer (1986: 5), «a interpretação não deve ser encarada como uma simples e automática aplicação de significados estabelecidos, mas sim como um processo formativo no qual os significados são usados e revistos como instrumentos para guiar e definir a ação humana.»

de Mead para compreendermos a forma como pensamos é a noção de que os seres humanos têm uma capacidade única de se colocarem no papel do outro, tentando assim aceder à sua humanidade e compreender o significado das suas ações. Nas palavras do romancista Harper Lee esta ideia resume-se na bonita passagem de *To Kill a Mockingbird*: «Nunca serás capaz de conhecer um homem até calçares os seus sapatos e caminhares com eles.» (Griffin 2011: 58)

Uma outra ideia particularmente relevante para o estudo da interação em grupo – e da forma como o significado é construído através da negociação com os outros – é o conceito de ação articulada (Blumer, 1986; Mead, 1970). A ideia que subjaz é o foco no que resulta da interação entre as diferentes ações dos participantes, não apenas como o resultado da sua agregação, mas como algo com um carácter próprio que se molda a partir da articulação de diferentes linhas de ação.

O interesse do interacionismo simbólico para o presente estudo deve-se, em primeiro lugar, ao entendimento do significado como elemento definidor da ação e do comportamento em grupo e, em segundo lugar, à compreensão da interação simbólica como mecanismo formativo de socialização, isto é, que nos permite estar em relação com os outros. Na verdade, temos a ambição de nos colocarmos perante um entendimento das estórias como estruturas narrativas que conferem significado ao nosso comportamento e às nossas ações e que nos permitem interagir simbolicamente com os outros e com o mundo envolvente.

A dimensão relacional das estórias como estruturas narrativas simbólicas que nos aproximam, que nos humanizam e nos permitem identificar pontos de contacto com o mundo de outros é a razão que nos faz chegar até à teoria da convergência simbólica<sup>33</sup> (Bormann, Knutson, e Musolf, 1997; Bormann, 1985). Segundo Bormann (1985: 128):

«A teoria da convergência simbólica da comunicação é uma teoria geral com um amplo enquadramento que encara a comunicação humana sob a perspectiva *homo narrans*. A teoria explica o aparecimento da consciência de grupo, com as emoções, motivos e significados partilhados que isso implica, não em termos de sonhos ou guiões individuais, mas sim em termos de narrativas ou fantasias socialmente partilhadas.»

---

<sup>33</sup> «A teoria da convergência simbólica cria um contexto simbólico e uma cultura que permite desenvolver uma forma de comunicação empática, assim como conhecer a mente dos outros.» Bormann (1985: 134)

O contributo da teoria da convergência simbólica para o estudo das estórias reside na ideia central que de as fantasias partilhadas são um meio para aceder e compreender a forma como os grupos explicam o seu passado e como equacionam o seu futuro, na base daquela que é a sua consciência enquanto grupo. A fantasia não é mais do que uma interpretação criativa e imaginativa de acontecimentos que preenche uma necessidade psicológica e retórica de um grupo (Bormann, 1985), sendo a estória o registo que melhor serve esse propósito (Gabriel, 1991).

A relação que existe entre a estória e a realidade é sempre plástica (Gabriel, 1991) e é precisamente essa plasticidade que se torna simbólica e fonte de significação<sup>34</sup> para as pessoas e para os grupos. Até aqui os psicólogos cognitivos consideravam que os processos através dos quais os indivíduos compreendem os acontecimentos e organizam o seu conhecimento são da ordem dos esquemas. Por seu lado, a proposta da teoria da convergência simbólica é a de olhar antes para as dinâmicas cognitivas como roteiros ou guiões (Bormann, 1985: 132):

«O guião é essencialmente uma forma pessoal de organizar a experiência que é semelhante à maneira como as comunidades usam tipos de fantasia para o mesmo propósito. A utilização de fantasias sob a forma de arquétipos permite aos membros de uma comunidade fazer uma generalização a partir de um incidente sem a abstração que normalmente caracteriza muitas das generalizações. Assim, as fantasias sob a forma de arquétipos têm vantagens tanto ao nível da produção de sentido como ao nível do poder persuasivo que tem tudo aquilo que é específico. Um único caso dramático (tema da fantasia) tem mais impacto nas atitudes e no comprometimento do que as estatísticas baseadas em índices ou outros elementos abstractos e genéricos.»

A visão retórica é a articulação de todos os guiões que permite aos membros de um grupo uma perspectiva global sobre um determinado tema; integra as mensagens partilhadas<sup>35</sup> de uma forma mais ou menos elegante, mas como um todo com significado para o grupo; acompanha a sua história e é algo que ajuda a lidar com a

---

<sup>34</sup> A dada altura, Gabriel (1991: 429) confessa que olha com desconfiança para as estórias. A sua desconfiança não se deve ao facto de considerar que as estórias são relatos pouco fidedignos – no sentido de reconstruções fiéis aos acontecimentos reais –, mas sim relativamente à forma como tendemos a interpretar os seus significados. «Acredito que as distorções, os embelezamentos, as omissões, as diferenças entre os vários olhares sobre a mesma história, longe de serem obstáculos, são mesmo pistas muito significativas não só para compreendermos o que aconteceu realmente mas também para outro aspeto igualmente importante: o que é que as pessoas querem acreditar que aconteceu e porquê.»

<sup>35</sup> Segundo a teoria da convergência simbólica, as mensagens partilhadas são dramáticas porque são ricas em linguagem imaginativa e são, por exemplo, trocadilhos, jogos de palavras, duplos sentidos, figuras de estilo, analogias, anedotas, alegorias, parábolas, fábulas, piadas, gracejos, ironias, contos, estórias, mentiras, lendas e narrativas (Bormann et al., 1997).

ansiedade, com o fracasso mas também com o sucesso (Bormann, 1985). Quando existe uma visão retórica significa que há um grupo de pessoas que faz parte comunidade retórica, com uma consciência e uma identidade próprias, que fazem um uso próprio de determinados símbolos.

Um conceito particularmente interessante para compreender a comunicação em grupo é a ideia de cadeia de fantasia que pretende dar conta do fenómeno que ocorre quando uma pessoa dramatiza e a resposta dos outros elementos a essa mensagem é um aumento no seu entusiasmo, que se manifesta através da sua participação e expansão relativamente ao tópico inicial (Bormann et al., 1997) – por exemplo, acrescentando um aspecto ou dando um diferente ponto de vista. A partir desse momento, a conversa estimula-se, torna-se emocional é então que mais pessoas intervêm, desenvolvendo-se um processo de partilha em cadeia. «O resultado de um processo em cadeia, geralmente estimulado e alimentado por um turbilhão de mensagens dramáticas, é uma fantasia partilhada de grupo.» (Bormann et al., 1997: 255)

Vários estudos (ver Anexo 7.) analisaram a natureza das cadeias de fantasia, na tentativa de tentar compreender melhor a predisposição das pessoas para partilhar fantasias de grupo. O estudo de Bormann, Knutson e Musolf (1997) oferece-nos duas conclusões importantes para entendermos o fenómeno: a) ainda que não seja possível sabermos as motivações da preferência por um ou outro tema, tornou-se claro que as pessoas em grupo estão predispostas a partilhar interesses por certos tipos de drama; b) os dramas são simultaneamente utilizados como escape à realidade e como elementos isomorfos – por um lado, outras perspectivas ajudam-nos a compreender melhor uma situação ou a resolver um problema, por outro lado há situações onde fantasiámos quando existe uma experiência semelhante entre os elementos do grupo.

Após todas as análises realizadas, gostaríamos de propor – como que em jeito de síntese – um novo entendimento para a comunicação: vejamos a comunicação como um duplo processo, coordenação de ações<sup>36</sup>, por um lado, e construção/ gestão de

---

<sup>36</sup> A coordenação, segundo Pearce (2007), não trata tanto de encontrar a estabilidade nos nossos mundos sociais, mas sim de sugerir uma direção em comum para onde olhar. Assim, se a coordenação não significa acordo, lembra-nos que a comunicação trata sobretudo de gerar sintonia, isto é, duas pessoas saberem exatamente sobre o que estão a conversar. A coordenação como forma de olhar os processos sociais da comunicação, permite-nos: a) libertarmo-nos da ideia de que a comunicação contemporânea é disfuncional (ou improvável, nas palavras de Luhmann), b) encontrar formas de

significados<sup>37</sup>, por outro. Esta proposta resume, com clareza e habilidade, o posicionamento escolhido para interpretar o fenómeno da comunicação e chama-nos a atenção para um aspecto fundamental num cenário de liderança: a importância que tem saber comunicar de forma sábia e assertiva.

Existem, de facto, pontos em comum entre todas as perspectivas que temos vindo a analisar ao longo do capítulo e que se tornam evidentes com a chegada à teoria da gestão coordenada dos significados (Pearce e Pearce 2000; Pearce 2004; Pearce 2007). Entre eles, destacamos os três elementos que correspondem às ideias base da teoria de W. Barnett Pearce e Vernon Cronen. Em primeiro lugar, as pessoas enquanto conversam co-constroem as suas próprias realidades sociais<sup>38</sup> e são simultaneamente moldadas pelos mundos que vão criando. Tal como vimos anteriormente na teoria da produção de sentido (*sensemaking*), a perspectiva da comunicação<sup>39</sup> que é defendida na gestão coordenada de significados pressupõe que os mundos sociais não são descobertos nem achados: são feitos a partir de processos de comunicação de onde fazemos parte. Em segundo lugar, a forma como as pessoas comunicam é sempre mais importante que o próprio conteúdo da mensagem, uma vez que o tom e a maneira constituem um padrão de comunicação<sup>40</sup> que determina em grande medida os “mundos sociais” que são criados. Os “padrões” nunca são neutros

---

compreender melhor e agir de acordo com as contingências da situação, e c) dar conta de diferentes formas de comunicação e aproximarmo-nos daquelas que melhor servem os nossos propósitos (Pearce, 2007).

<sup>37</sup> O excerto de Shooter capta na perfeição a forma como a teoria trata a construção dos significados: «Na vida do dia-a-dia, as palavras não têm por si mesmas um significado, mas sim um uso e, por isso, um uso que é apenas dentro de um contexto. Não devemos pensar que as palavras têm já determinados significados, mas sim que são um meio, uma ferramenta ou um instrumento que utilizamos para “construir” esses significados. [...] Tal como as ferramentas dentro de uma caixa, o significado das palavras permanece aberto, vago, ambíguo, até as palavras serem usadas de formas particularmente diferentes e em circunstâncias particularmente diferentes.» (Pearce 2007: 114)

<sup>38</sup> Esta é igualmente a ideia base da teoria de Humberto Maturana sobre a biologia da cognição, que será explorada com mais detalhe no capítulo IV. Segundo o biólogo evolucionista chileno, é a partir da conversação que o homem constrói a realidade: «Tudo o que nós seres humanos fazemos enquanto tal, fazemos através das conversações. E aquilo que não fazemos nas conversações, de facto, não o fazemos enquanto seres humanos.» (Maturana, 1999: 47)

<sup>39</sup> Segundo a perspectiva da comunicação que é adotada por Pearce (2007: xiii), «a comunicação é vista como sendo generativa: é uma forma de fazer e de construir as coisas e não apenas o falar sobre elas.»

<sup>40</sup> Pearce (2007: 161) defende que o padrão de comunicação que deve reger a nossa ação é a comunicação cosmopolita ou a comunicação dialógica. «Enquanto comunicador cosmopolita eu reconheço que esta escolha não é aquela que qualquer pessoa seria capaz de fazer e eu procuro coordenar as minhas ações com aqueles que discordam de mim, mais do que tento persuadi-los a concordarem comigo.»

e, quando formados, convidam a que se perpetue determinada forma de comunicação e que se resista a outras que diferem da primeira (Pearce, 2007). Por último, voltamos à questão da interacionismo simbólico: as ações das pessoas enquanto conversam são produzidas reflexivamente à medida que a interação continua. A reflexividade significa que as nossas ações têm um efeito que nos é devolvido pelos outros (Griffin, 2011).

Griffin (2011: 73) considera que se consegue compreender na perfeição a teoria da gestão coordenada dos significados através da obra do artista plástico M. C. Escher, *Bond of Union*<sup>41</sup>. Contudo, o autor foca um aspecto que nos parece particularmente relevante:

«O desenho não nos mostra que as histórias são o meio básico que as pessoas usam para seguirem essa jornada social conjunta. Uma vez que todos nós percebemos, pensamos e vivemos em termos de personagens, papéis, enredos e sequências narrativas, os teóricos da gestão coordenada de significados dizem-nos que não devemos ficar surpreendidos com o facto dos mundos sociais que criamos tomarem a forma de uma história.»

Existe sempre uma tensão entre histórias vividas e histórias contadas, e é esta tensão que dá o nome à teoria: a coordenação, assim como a gestão dos significados, implica que somos obrigados a ajustar as nossas histórias contadas para que se encaixem às realidades das nossas histórias vividas (e vice-versa). A tensão entre aquilo que é vivido e o que é contado é mediada pela forma como se conta a história (*storytelling*) (ver Figura 1.): «Existem muitas formas de contar as histórias através das quais conferimos significado à nossa vida, e cada uma dessas formas traz consigo consequências.» (Pearce 2007: 211) Para além da tensão que existe a história vivida, a história contada e o contar a história, a gestão coordenada dos significados dá-nos conta de outra situação de conflito entre as histórias que devemos analisar sempre que quisermos compreender melhor uma situação.



Figura 1. Modelo LUUUUTT, adaptado de Pearce (2007).

<sup>41</sup> Ver Anexo 8.

O modelo LUUUUTT explora esta «dança complexa que existe entre as estórias, padrões de ações coordenadas e formas de contar estórias.» (Pearce 2007: 212) LUUUUTT é a sigla para L (*stories lived* – estórias vividas), U (*unknown stories* – estórias desconhecidas), U (*untold stories* – estórias não contadas), U (*unheard stories* – estórias não ouvidas), U (*untellable stories* – estórias que não podem ser contadas), T (*stories told* – estórias contadas) e T (*story-telling* – o contar das estórias).

Segundo a gestão coordenada de significados, comunicamos realizando atos de fala<sup>42</sup>. O conceito pressupõe todos os registos de comunicação, verbais e não verbais, que representem uma intenção. Comunicar com habilidade exige compreender um ato de fala e, para isso, devemos tomar atenção a quatro aspetos. Em primeiro lugar, a implicação conversacional, responde-nos à questão “o que é que se está a fazer ao dizer isto?” e alerta-nos para uma dupla consciência que devemos ter: diferenciar aquilo que está a ser dito daquilo que está a ser feito a cada viragem da conversa<sup>43</sup>. Em segundo lugar, devemos responder à questão: “isso é uma resposta a quê?”. Segundo Pearce (2007), a estrutura ideal de um ato de fala é uma sequência de três viragens, isto é, uma tríade conversacional<sup>44</sup>. Em terceiro lugar, a resposta à pergunta “o que é que posso/ devo/ tenho de fazer?” é aquilo que o autor designa de força lógica: o nosso sentido relativamente ao que é correto fazer numa determinada situação, a nossa sensibilidade para o facto de que, se acontecer isto, podemos/ devemos/ temos de fazer aquilo. Por último, o conceito de antenarrativa<sup>45</sup> é o que nos possibilita compreender a globalidade do curso da ação e agir de forma sábia. É o

---

<sup>42</sup> «O termo ato de fala designa uma classe muito familiar de coisas, tais como promessas, ameaças, insultos, especulações, adivinhas e elogios. A nossa habilidade para reconhecer e para desempenhar atos de fala é importante para a qualidade da nossa vida.» (Pearce 2007: 105)

<sup>43</sup> Um exemplo que é dado pelo autor é quando alguém nos diz: “A porta está aberta...”. O que podemos deprender daqui? Sem grandes contextualizações – que nos levariam a enumerar mais possibilidades –, existem três atos de fala possíveis: a) um *aviso* para falar baixo porque alguém pode ouvir a conversa que ali terá lugar, b) um *pedido* para que se feche a porta de forma a conservar o calor da sala, c) uma *ordem* para sair pela porta e ir embora (os atos de fala estão propositadamente a itálico).

<sup>44</sup> A ideia de que um ato de fala é composto por três viragens não significa, contudo, que esta seja uma estrutura estanque. Qualquer ato depende sempre de uma relação com outros atos que lhe sejam antecedentes e precedentes.

<sup>45</sup> Segundo Boje (2001, 1), «A antenarrativa é uma especulação pré-narrativa que é fragmentada, não linear, incoerente, colectiva e sem enredo, é uma aposta.» O autor apresenta um conjunto de oito fatores de análise da antenarrativa que ajudam a compreender as formas fragmentadas e polifónicas de *storytelling* presentes em organizações complexas: desconstrução, grande narrativa, micro-estória, ligação entre estórias, intertextualidade, causalidade, enredo e análise temática.

momento crucial onde procuramos reconstruir o que aconteceu antes do ato de fala que nos permite uma melhor compreensão da situação e forma de ação mais assertiva.

De acordo com Pearce (2007: 131), um episódio é «uma sequência de atos de fala, pontuada com um início e um fim, que é unida por uma estória.» Uma forma de comunicação” (ou “padrão”), por seu lado, pode ser vista com um “*cluster*” de episódios que partilham uma gramática semelhante. «Sendo melhor entendidas como um todo, as formas de comunicação estabelecem os quadros culturais onde vivemos.» (Pearce, 2007: 131)

Para entendermos estes mundos sociais onde vivemos, a gestão coordenada de significados sugere-nos que saibamos analisar quatro elementos na comunicação: enquadramento, pontuação, enredo e contextualização. Em primeiro lugar, enquadrar implica sempre escolher umas lentes. Os quadros fazem com que «o que de outra forma seria um aspeto da cena sem significado, se torne em algo significativo» (Goffman, cit in. Pearce, 2007: 137), recorrendo por isso a um arranjo com sentido. A única forma de compreender o significado de alguma coisa é focarmo-nos em alguns aspectos e excluir outros, dar destaque a certos elementos e não a outros, ver determinados padrões sequenciais e não outros, «resumidamente, apanhar um pedaço da coisa e ignorar o resto» (Pearce, 2007: 137). Em segundo lugar, a pontuação implica saber exatamente como começa e como acaba um episódio, isto é, saber identificar um padrão ou uma sequência lógica para os acontecimentos. «A pontuação refere-se a um processo de dividir e organizar interações em padrões significativos.» (Pearce, 2007: 138). Se a pontuação nos permite saber onde começa e acaba um episódio, «entre estes dois pontos existe uma estória». A intriga<sup>46</sup> é o que permite converter uma sequência de eventos num episódio, «que transforma uma cadeia de acontecimentos factuais numa narrativa significativa» (Pearce, 2007: 140). Por último, importa considerar a contextualização: «O conceito de modelo hierárquico<sup>47</sup> possibilita agarrarmo-nos à ideia de que não queremos apenas uma coisa de cada vez

---

<sup>46</sup> «Utilizo o termo intriga do filósofo Paul Ricoeur, que faz uma distinção entre o tempo cosmológico (sequência temporal) e tempo fenomenológico (tempo experienciado enquanto passado, presente e futuro). Os dois combinam-se no tempo humano através de um processo de construir um enredo (*emplotment*) ou contar uma estória (*storytelling*).» (Pearce, 2007: 140)

<sup>47</sup> O conceito de modelo hierárquico é construído a partir da metacomunicação de Gregory Bateson (1972), teoria que pressupõe que a comunicação ocorre em diferentes níveis de abstração e que o nível mais alto modifica o significado do mais baixo (Pearce, 2007).

com as nossas ações.» (Pearce, 2007: 141) Os contextos são sofisticações que ajudam a interpretar o significado de alguma coisa; mudando um contexto, muda também o significado daquilo que pretendemos compreender. O modelo hierárquico possibilita entender melhor o contexto onde se dá a comunicação: o significado de cada ato de fala «é determinado, em parte, pela relação que tem com o ato de fala que vem antes e depois» – a tríade conversacional que referimos há pouco – mas «é também parcialmente determinado pelo episódio onde ocorre.» (Pearce, 2007: 142)

Para finalizar, pretendemos fazer uma breve consideração relativamente à pertinência da gestão coordenada de significados. Devido ao seu posicionamento, consideramos que esta teoria possibilita uma análise muito completa e útil acerca daquilo que está a acontecer em diversas situações da nossa vida, pessoal e organizacional. A pergunta “que estória é que ouviste sobre isto?” é algo que define a tradição de Pearce e dos seus sucessores, e nos dá conta da multiplicidade de perspectivas que devemos considerar para compreender uma determinada situação e agir com sabedoria e assertividade.

## 2. UM OLHAR SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

### 2.1 ORGANIZAÇÃO COMO PROCESSO

*Em jeito de resumo, a estória dos nossos tempos é sobre simplicity: a exigência de um requisito de complexidade do nosso pensamento combinado com a apropriada simplicidade da nossa ação.*

Ian Colville, Andrew Brown e Annie Pye, 2012

Pensar a organização enquanto processo implica uma mudança de paradigma que nos ajuda a dar conta da permanente mutabilidade que está implícita na vida organizacional: passamos de uma organização para uma dinâmica de *organizing*<sup>48</sup> (Colville, Brown, e Pye, 2012; Rhodes e Brown, 2005; Reissner e Pagan, 2013).

«*Simplexity* surge como um termo que abarca uma reflexão sobre *sensemaking*, *organizing* e o *storytelling* do nosso tempo.» (Colville et al. 2012: 5) Parece-nos um conceito interessante uma vez que concentra as ideias dominantes nesta investigação:

---

<sup>48</sup> De forma a fazer uma interpretação mais fiel às teorias expostas, deixaremos muitos dos conceitos apresentados nesta secção na sua língua original, inglês.

as histórias simultaneamente retiram complexidade à realidade<sup>49</sup>, impelem uma ação concreta e são um elemento estrutural e constitutivo da vida organizacional porque conferem significado, sentido e propósito. Na verdade, como afirmam Colville et al. (2012: 11), «existe um grande interesse e utilidade em relacionar *sensemaking*, *organizing* e *storytelling*; é algo que é generativo.»

Referindo-se a competências organizacionais que designam o *organizing* do futuro, o conceito *simplicity* representa uma fusão entre a suficiente complexidade do pensamento, assim como a maior sofisticação dos processos, com a necessária simplicidade da ação – elementos particularmente relevantes na vida organizacional dos nossos dias. Por um lado, «A complexidade do pensamento é necessária para observar e dar conta da variedade – a selvagem profusão das coisas<sup>50</sup> – que reflete um mundo profundamente aleatório e entrópico.» (Colville et al., 2012: 6) Por outro, temos o conceito de simplicidade: a ação é entendida como algo que clarifica as situações, que reduz a ambiguidade e o equívoco.

Pensar em *organizing* – ou no inorgânico<sup>51</sup>, como sugerimos de seguida – é centrarmo-nos num processo de tensão, num cenário de rápida mudança que substituiu a abordagem tradicional focada nos elementos da estabilidade, da ordem, das rotinas, das normas, da coesão, da consistência e do equilíbrio presentes numa organização. «As organizações seriam hoje imperfeitamente descritas se não incluíssemos, nessa descrição, um elemento ativo que é comum às suas estruturas internas e aos ambientes em que intervêm: o elemento caótico ou inorgânico.» (Andrade, 2003: 33) O inorgânico, adianta o autor, é simultaneamente a) o que ainda não foi organizado ou modelizado – ou seja, tudo aquilo que pode ser objeto de

---

<sup>49</sup> Peter e Austin avançam com a hipótese de que o *storytelling* é mais frequente em ambientes turbulentos; as histórias e as suas interpretações são partilhadas com maior frequência de forma a tornarem possível a compreensão das várias facetas de um fenómeno complexo.

<sup>50</sup> Expressão da autoria de Michel Foucault, filósofo francês do século XX.

<sup>51</sup> Andrade (2003: 33), citando o trabalho de Ralph Stacey sobre a gestão do desconhecido nas organizações (1992), estabelece um interessante paralelismo entre as organizações e outros sistemas complexos: «São sistemas que se caracterizam por incluir estados caóticos, não-lineares, paradoxais, imprevisíveis, em parte importados da sociedade geral, em parte gerados pelas interações na própria organização.» Contudo, este facto não invalida que as estruturas complexas das organizações e outros sistemas complexos aspirem a regressar a estados de relativa previsibilidade. A ideia de instabilidade limitada é, precisamente, o modelo mental que responde a esta realidade: «Não é a estabilidade nem a instabilidade explosiva, mas sim a instabilidade limitada, também chamada caos, que constitui o verdadeiro estado de um negócio bem sucedido. A constante criatividade e a inovação necessárias para o sucesso apenas podem ocorrer nesse estado» (Stacey, 1992: p. 186, cit. in Andrade, 2003, p. 33).

mudança – e b) aquilo que resiste a essa força de organização ou modelização – isto é, tudo aquilo que são as interações imprevisíveis e os ambientes, ou seja, a parte maldita<sup>52</sup> da organização (Andrade, 2003).

Weick (2005: 410) faz um paralelismo interessante entre a produção do sentido e este novo olhar sobre as organizações:

«Focarmo-nos no *sensemaking* é retratar o *organizing* como uma experiência de estar perante uma permanente, imprevisível e desconhecida procura de respostas para a pergunta “qual é a estória?” [...] A linguagem do *sensemaking* captura as realidades do agenciamento, do fluxo, do equívoco, da efeméride, da realização, da abertura e da emergência – tudo realidades que são geralmente tapadas pela linguagem das variáveis, dos nomes, das quantidades e das estruturas. Os interessados no *sensemaking* compreendem que a ordem na vida organizacional advém mais daquilo que é subtil, pequeno, relacional, oral, particular e momentâneo do que daquilo que é evidente, grande, substantivo, escrito, geral e permanente. Trabalhar com a ideia de *sensemaking* é pensar que pequeno não quer dizer insignificante. As pequenas estruturas e os pequenos momentos podem ter grandes consequências.»

A ideia de *organizational becoming*<sup>53</sup> (ex.: Colville et al., 2012; Brown et al., 2009) é a expressão que sintetiza este novo olhar para as organizações. Emergindo de pequenos elementos em permanente ebulição, as «organizações tornam-se um processo contínuo e dinâmico de transformação.» (Colville et al., 2012: 9)

Para finalizar, importa apenas fazer a ligação entre esta forma complexa, dinâmica e processual de pensar as organizações e o nosso objeto de estudo. Este aspecto é evidente aos olhos de Reissner & Pagan (2013: 8): «A perspectiva de *organizing* [...] parece ser um conceito particularmente útil para compreender que as organizações são construídas pelos seus membros através de interações sociais que incluem a troca de estórias». Isto levará a que se aprofunde a ideia de organização como processo: um processo que é lido através de estórias.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO COMO PROCESSO QUE É LIDO ATRAVÉS DE ESTÓRIAS

---

<sup>52</sup> O conceito de parte maldita é da autoria de Georges Bataille (1967) e corresponde a tudo o que diz respeito à ironia e ao paradoxo existente nas organizações.

<sup>53</sup> É importante compreender que em ambos os casos (*organizing* e *organizational becoming*) a conjugação verbal faz-se no gerúndio, precisamente para que o foco esteja no processo, numa ação que é contínua e em permanente construção. «A ideia de *organizing* faz mais sentido nos nossos tempos do que a ideia de organização, porque capta a dimensão processual e temporal através da utilização de advérbios e gerúndios, ao contrário do entendimento da organização como nome» (Colville et al., 2012: 9).

Se queremos interpretar a organização através das suas histórias, entramos no campo daquilo que “é” a sua cultura – o verbo ser não foi escolhido ao acaso. «A cultura organizacional não é apenas uma outra peça do puzzle, é o próprio puzzle. Do nosso ponto de vista, a cultura não é algo que uma organização tem, a cultura é algo que a organização é.» (Pacanowsky e O’Donnell-Trujillo, 1982: 146) Aceder a uma cultura significa então um trabalho de etnografia: as manifestações culturais são sempre uma leitura para a experiência de um determinado grupo; são as histórias que o grupo conta a si mesmo sobre a sua experiência.

Há uma pergunta eminente: porque será útil pensar a cultura como metáfora para compreender a complexidade da vida organizacional? Sobretudo porque a abordagem cultural permite-nos compreender as redes de significação, permite-nos olhar para a organização como um sistema de partilha de significados. Depois há um interesse particular: «As histórias que são contadas e recontadas fornecem-nos uma janela através da qual vemos as redes corporativas do significado.» (Griffin, 2011: 265) A cultura é apre(e)ndida através do uso das histórias<sup>54</sup>: «As histórias contadas nas organizações oferecem [...] um acesso privilegiado à compreensão e à intervenção na(s) cultura(s) de um organização.» (Boyce, 2003: 81)

Analisar uma cultura – e uma organização – a partir das suas histórias e das suas estruturas narrativas é um posicionamento válido para alguém que pretende compreender melhor os fenómenos sociais: «um estudante da vida social, seja qual for o seu domínio, tem de interessar-se pela narrativa enquanto forma de vida, enquanto forma de conhecimento e enquanto forma de comunicação.» (Czarniawska, 2004: 13) A viragem narrativa (*narrative turn*) nas ciências sociais corresponde então à ideia de que: a) as pessoas compreendem e dão significado à sua vida social através de formas narrativas; b) o conhecimento narrativo possibilita organizar toda a experiência assumindo a intencionalidade, a causalidade e a explicação para a ação humana; e, por

---

<sup>54</sup> Segundo a abordagem cultural existem três tipos de narrativas que estão presentes na dramatização da vida organizacional: a) as histórias corporativas que transportam a ideologia da gestão e que reforçam as políticas da empresa; b) as histórias pessoais são aquelas que os membros contam entre si, geralmente sobre a forma como gostavam de ser vistos dentro da organização; c) histórias colegiais que constituem os episódios positivos e negativos contados sobre os outros membros da organização (Pacanowsky e O’Donnell-Trujillo, 1983).

último, que c) a narrativa está presente em todas as formas de comunicação humana, devido à natureza do *homo narrans*.

Parece-nos pertinente analisar a organização à luz do conhecimento narrativo – por oposição ao conhecimento paradigmático ou lógico-científico (Bruner, 1991) – uma vez que pretendemos conhecer as interpretações que competem entre si, os significados e as explicações dissonantes, os motivos e as causas que tornam um acontecimento numa ação. Acima de tudo, pretendemos conhecer melhor os padrões de negociação de significado que se tornam evidentes com a análise narrativa.

Nas décadas passadas têm sido comum os investigadores procurarem compreender melhor as organizações através do estudo das suas estruturas e formas narrativas, considerando que esta é uma forma privilegiada de aceder àquilo que é uma organização<sup>55</sup>. A investigação de Mitroff e Kilmann (1975) é considerada uma abordagem pioneira neste campo (Rhodes e Brown, 2005). Pela primeira vez, as histórias contadas pelos gestores são consideradas uma forma de captação das qualidades únicas de uma organização, assim como um repositório de significado. A pesquisa sobre a importância das histórias para a compreensão da experiência organizacional teve um desenvolvimento considerável nos anos 1980 e 1990, à medida que a pesquisa organizacional foi privilegiando cada vez mais os aspetos relacionados com a cultura e a dimensão simbólica das organizações (Rhodes e Brown, 2005).

Embora seja difícil delimitar as abordagens possíveis para a pesquisa narrativa nas organizações – porque as aplicações são, de facto, inúmeras –, parece-nos relevante a consideração de Czarniawska (1997: 26):

«A narrativa entra nos estudos organizacionais através de três abordagens: a investigação organizacional escrita à imagem das histórias (os chamados *tales from the field*, para parafrasear a expressão de Van Maanen 1998), a investigação organizacional que recolhe as histórias organizacionais (*tales of the field*), e a investigação organizacional que conceptualiza a vida organizacional enquanto construção de uma história e encara a teoria organizacional como a leitura dessa história (abordagem interpretativista).»

---

<sup>55</sup> Rhodes e Brown (2005), reconstruindo aquela que é a tradição narrativa na pesquisa organizacional, afirmam que a abordagem narrativa – o estudo das histórias e dos processos de *storytelling* – possibilita aos investigadores entrarem num campo de conhecimento novo que dificilmente seria apreendido através de outros métodos de análise. Além disso, os autores acreditam que esta abordagem pode desencadear um florescimento do campo teórico dos estudos organizacionais.

O posicionamento que pretendemos assumir no presente estudo oscila entre a segunda e terceira abordagem: por um lado, pretendemos recolher um pequeno conjunto de estórias organizacionais, por outro, temos a ambição de as interpretar de forma a melhor compreender um determinado momento na vida organizacional.

Quando a maioria dos estudos sobre as narrativas organizacionais presta atenção às histórias arranjadas, completas e bem contadas, pretendemos caminhar o mais possível para junto da abordagem narrativa de David Boje (2001), procurando pistas para as perguntas: De onde vêm estas histórias? Como é que determinadas estórias, e não outras, se tornam aquelas que todos contam? O interesse está em compreender o tempo que precede à formação da narrativa, isto é a antenarrativa que corresponde ao complexo universo das estórias organizacionais.

Ao pretendermos olhar as organizações como processo (como *organizing*) que é lido através de estórias, aproximamo-nos de ideia de Boje (1991: 106), autor que vê a organização como «um sistema colectivo de *storytelling* onde a atuação das estórias é uma parte fundamental da produção de sentido dos membros que permite completar as memórias individuais com a memória institucional.»

### 2.3 ORGANIZAÇÃO COMO EDIFICADO DE SENTIDO

Ao longo do seu estudo, Andrade (2003: 43) pretende trazer para o debate algo que se aproxima muito da forma como pretendemos analisar a vida organizacional: «as organizações são sistemas de *edificação* e de *interpretação* de sentido». Mostrando exemplos de algumas estruturas que as organizações criam para atingir determinados objetivos, o autor considera que:

«Edifica-se tanto melhor e mais duravelmente quanto mais consistentes e duradouros forem os vocabulários e as narrativas que dão sentido e suportam o edificado, quer à nascença, isto é, as *narrativas de fundação*, quer no ciclo de vida do instituído, isto é, *narrativas de passagem* ou de *prova*, que procuram assegurar a duração. Diríamos, então, que um processo de edificação de sentido supõe sempre uma narrativa que o suporta, isto é, uma narrativa que torna viável e visível essa edificação.» (Andrade, 2003: 45)

O autor procura na arquitetura, enquanto vontade organizar o espaço, uma fundamentação para a sua visão sobre o processo de construção do sentido nas

organizações: um ato completo de institucionalização, um conjunto de procedimentos sobre os modos de ver e de agir que são legítimos e reconhecidos. Edificar é, segundo Andrade (2003, p. 45), «criar campos de sentido, diferenciar percepções, polarizar desejos e vontades e, por isso, trata-se verdadeiramente de institucionalizar.»

As edificações retóricas de sentido são a resposta para o trabalho do inorgânico (Andrade, 2003), da parte maldita (Bataille, 1967) ou daquilo que não é gerível na organização (Gabriel, 1995). Segundo Andrade, a cultura organizacional no geral, e o compromisso enquanto traço cultural em particular, é talvez a mais celebrada resposta ao inorgânico nas organizações atuais. Contudo, alerta o autor que o compromisso é um recurso escasso: num contexto de grande virtualização do trabalho – devido à emergência das novas tecnologias de informação e comunicação – são cada vez mais frágeis, flutuantes e ligeiras as relações que se criam, e por isso mais escasso o compromisso que se consegue gerar nas pessoas. A virtualização da presença abre caminho ao inorgânico, «apresente-se este sob a forma da distância física dos indivíduos, das pertenças precárias (por via da contratualização temporária e do *out-sourcing*) ou da fragilidade das estruturas e das tele-estruturas horizontais, aligeiradas.» (Andrade, 2003: 56)

Apesar do enorme esforço que é levado a cabo pela gestão e pela comunicação organizacionais, a verdade é que grande parte daquilo que tem lugar nas organizações não é passível de ser monitorizado, previsto, controlado e, mais importante ainda, não gera compromisso (Andrade, 2003). Esta ideia de que existe algo que foge ao controlo da gestão é partilhada por Gabriel (1995), ao considerar que a fantasia, o desejo e as emoções presentes nas estórias organizacionais são algo determinante para compreender a vida organizacional mas algo absolutamente não gerido (*unmanaged*) pela organização. Yiannis Gabriel (1991), mantendo o foco na fantasia e na subjetividade inerentes às estórias organizacionais<sup>56</sup>, lança uma provocação que deu nome a um artigo onde o autor evidencia o poder do não gerível na organização: «Sobre as estórias e os mitos organizacionais: porque é mais fácil chacinar um dragão que matar um mito.»

---

<sup>56</sup> O tema da fantasia presente nas estórias organizacionais foi explorado no Capítulo 1. secção 1.2.

Para finalizar queremos deixar evidente o nosso posicionamento perante este tema: apesar de conferirmos a merecida relevância ao inorgânico na vida organizacional, reforçamos a nossa convicção de que as organizações são as edificações de sentido que procurámos anteriormente descrever. Contudo, são edificações muitas vezes construídas à margem daquilo que é a força e a vontade institucionalizadora da gestão – porque as organizações não são mais que um conjunto de histórias relativas a pessoas, escritas, contadas, ouvidas e replicadas por muitas outras pessoas.

#### 2.4 ORGANIZAÇÃO COMO METÁFORA

Os paradigmas sociológicos (Burrell e Morgan, 1998; Deetz, 1996) são, no limite, a nossa forma de olhar o mundo. No contexto específico deste projeto, são a perspectiva através da qual pretendemos compreender as organizações – as lentes que utilizamos para analisar essa complexa realidade. Esta abordagem, tal como temos vindo sistematicamente a referir, é interpretativista porque está focada na ideia de que a realidade e o sentido são socialmente construídos através dos textos e dos discursos. Assim sendo, o nosso interesse para analisar as organizações está nas teias de sentido (Max Weber), na produção do significado (Karl Weick) e nos quadros de experiência (Erving Goffman).

E porquê as metáforas para pensar as organizações? Na verdade, «a metáfora oferece ao etnógrafo um ponto de partida para aceder ao significado partilhado de uma cultura corporativa.» (Griffin, 2011: 264) Na sua obra *Imagens da Organização*, Gareth Morgan propõe um conjunto de metáforas disponíveis para ler as organizações<sup>57</sup>. As metáforas são imagens que possuem uma potencialidade analítica e narrativa imensa<sup>58</sup> e, embora algumas possam mesmo ser contraditórias, parecem coexistir imagens contraditórias que representam a mesma organização. De facto,

---

<sup>58</sup> «As metáforas condensam as histórias e as histórias examinam as metáforas.», afirma Czarniawska (1998: 6-7). Importa contudo fazer uma ressalva: «As histórias e as metáforas não são substitutas umas das outras porque desempenham funções diferentes. A narrativa é um modo de associação, de juntar coisas diferentes (e, e, e), enquanto que a metáfora é um modo de substituição (ou, ou, ou).»

polissemia é a premissa base para compreender a vida organizacional: as organizações são tidas como entidades complexas, ambíguas e paradoxais (Morgan, 1996).

O interesse da análise metafórica de Morgan – que aqui nos motiva – reside na possibilidade narrativa destas imagens fortes e altamente explicativas: a capacidade que as metáforas têm de descrever e interpretar as estruturas, os processos, os jogos sociais e interpessoais, as decisões ou os símbolos de uma organização. Aceder às metáforas é entrar no campo de significação da organização, é compreender as dinâmicas mais representativas dos processos, das situações e das relações que determinam a generalidade da vida organizacional.

O que pretendemos reter da proposta de Morgan são as três fases que o autor identifica para a análise às metáforas organizacionais: a) a leitura diagnóstica através das diferentes metáforas disponíveis, que nos ajuda a descrever e apreender uma determinada situação; b) seguida de uma avaliação crítica que pretende compreender o significado e o valor das intuições e das diferentes interpretações; c) para que depois seja elaborada uma história mais efetiva, isto é, para que se integrem as interpretações mais plausíveis na leitura estratégica das situações ou da organização. Uma vez que a análise metafórica às organizações nos permite chegar aos princípios que regem as diferentes dimensões de uma organização (ex.: ambiente social, físico, cultural, tecnológico, estratégico, etc.), iremos propor no capítulo IV uma metáfora particular para compreender a organização: o café. A seu tempo explicaremos a riqueza e os objectivos de investigação que levaram à escolha da metáfora proposta.

### CAPÍTULO III. REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA SOBRE *STORYTELLING* ORGANIZACIONAL

#### 1. CONTAR ESTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES: QUE PERSPECTIVAS, USOS E FUNÇÕES?

*Nas organizações, contar histórias é a principal forma de produzir sentido nas relações humanas entre stakeholders internos e externos.*

David Boje, 1991

A literatura sobre as histórias e o processo de as contar nas organizações não é apenas vasta; é também repleta de contrariedades e de múltiplos enquadramentos. Reconhecendo que fazer uma revisão de literatura a um tema tão vasto – mas, ao mesmo tempo, incrivelmente fascinante – é uma tarefa árdua, procuraremos identificar um conjunto de autores que nos seus trabalhos sistematizam perspectivas, usos e funções das histórias nas organizações.

Retomando uma ideia que referimos no capítulo anterior, podemos identificar três grandes linhas de investigação para as narrativas organizacionais: a) *tales from the field* – a pesquisa organizacional que é escrita numa gramática próxima daquela que é usada pelas histórias; b) *tales of the field* – a investigação que recolhe e interpreta as histórias organizacionais; e c) *tales in the field* – a pesquisa que conceptualiza a vida organizacional como *story making* e a teoria organizacional como *story reading* (Czarniawska, 1998).

Na sua pesquisa interdisciplinar sobre as histórias organizacionais, Boyce (2003) identifica três perspectivas que, em conjunto, nos oferecem uma visão bastante focada e completa sobre o tema: a) o construtivismo social, b) o simbolismo organizacional interpretativista e c) a teoria crítica.

Tal como vimos anteriormente, o construtivismo pressupõe que a realidade social é construída pelas interações sociais. Partindo desta ideia, as linhas de pesquisa que articulam a construção social e as histórias organizacionais focam-se, sobretudo, nos seguintes aspectos:

«a) as histórias são úteis para a socialização de novos membros e para gerar empenhamento na organização; b) o grau de familiaridade face às histórias organizacionais dominantes pode constituir um indicador de adaptação; c) as histórias

podem ser um veículo para o controlo social; d) o sentido pode desenvolver-se de forma consciente e/ou inconsciente.» (Boyce, 2003: 83)

A segunda linha de investigação foca-se no simbolismo e diz respeito à forma como as histórias criam sentido e exprimem a(s) cultura(s). Olhando para as organizações a partir de diferentes paradigmas (funcionalista, interpretativista, humanista radical ou estruturalista radical), parece ser unânime o facto dos investigadores «descreverem as histórias organizacionais e o processo de as contar como modos primários de exprimir o sentido individual ou coletivo» (Boyce, 2003: 85), embora se reconheça que os paradigmas condicionam o desenho e a metodologia de investigação.

A última perspectiva, a teoria crítica, engloba os estudos que relacionam as histórias organizacionais às questões do poder e às ideologias da gestão. A principal conclusão que é apontada pelos investigadores é a de que o uso das histórias nas organizações não é neutro: «Os investigadores no domínio das histórias organizacionais, os gestores e os especialistas podem usar essas histórias, e o processo de as contar, para descrever e manter a estrutura de poder existente ou, de modo bem diferente, para alimentar e impulsionar a criatividade e a libertação» (Boyce, 2003: 87).

Para além das diferentes perspectivas sobre a forma como se pode analisar as histórias nas organizações, os autores focam-se igualmente nos diferentes usos que as histórias têm na vida organizacional. Gabriel (2008: 283), por exemplo, indica que há um conjunto de utilizações que se têm revelado interessantes para os investigadores: 1) as histórias como parte integrante do sistema de produção de sentido na organização; 2) as histórias como elementos fundamentais do funcionamento cognitivo individual e da produção de sentido; 3) as histórias enquanto traços da política organizacional numa tentativa de controlo e de resistência; 4) as histórias como artefactos simbólicos que exprimem os arquétipos mitológicos; 5) as histórias como performances retóricas para influenciar os “corações” e as mentes; 6) as histórias como meio para a partilha, disseminação e confronto do conhecimento e da aprendizagem; 7) as histórias como formas essenciais para a construção das identidades individuais e do grupo.

Na mesma linha de pensamento de Gabriel, Rhodes e Brown (2005) identificam cinco áreas onde a análise narrativa é muito útil para compreender a vida organizacional: 1) a produção de significado – as estórias criam e interpretam o sentido; 2) a comunicação – as estórias permitem fazer uma leitura narrativa da comunicação estratégica da organização; 3) a política e o poder – as estórias dão visibilidade à distribuição do poder, às alianças e aos conflitos internos; 4) a aprendizagem e mudança – as estórias são úteis em processos críticos da vida organizacional; e 5) a identidade e a cultura organizacional – as estórias constroem e disseminam valores dentro da organização.

Num recente trabalho de revisão literária, Reissner e Pagan (2013) identificam quatro áreas de estudo onde as práticas de *storytelling* tem tido maior relevância: a) a liderança – as estórias enquanto uma forma de direcionar, inspirar e influenciar através das palavras e das ações; b) a estratégia – as estórias como estímulo para fazer acontecer a mudança na organização; c) a cultura organizacional – as estórias como meio de construção da(s) identidade(s); e d) a gestão do conhecimento – as estórias como forma de partilha e gestão da experiência dentro da organização<sup>59</sup>. Para além destas quatro áreas de estudo que têm despertado a atenção sobretudo dos académicos, as autoras analisaram ainda a literatura de especialistas e profissionais, de forma a identificar as principais funções do *storytelling* na prática da gestão<sup>60</sup>.

Para finalizar, importa referir que nos pretendemos posicionar de acordo com esta perspectiva mais recente das autoras britânicas, pensando em *storytelling* como uma ferramenta de gestão que é simultaneamente uma estratégia deliberada, espontânea e intuitiva, ao serviço de diferentes objectivos organizacionais, uma vez que: a) cria uma direcção dentro da organização; b) traduz mensagens estratégicas em

---

<sup>59</sup> Juntamente com um sub-capítulo final sobre o “lado negro” do *storytelling* organizacional, estas quatro áreas de estudo propostas pelas autoras serão analisadas com detalhe nas secções que se seguem.

<sup>60</sup> Adaptámos a tabela apresentada pelas autoras, de forma a sistematizar os temas da literatura de profissionais de gestão, especialistas e consultores que têm vindo a desenvolver investigação sobre as diferentes funções de *storytelling* em termos de: a) liderança – liderar pessoas, transmitir os principais valores organizacionais, dar suporte à estratégia, comunicar visão e missão, estimular interação e diálogo, criar cenários e planear negócios; b) gestão da mudança – criar sentido de urgência e resposta de ação, promover aceitação da mudança, dar suporte à cultura da mudança; c) relação com clientes – ganhar novos clientes, manter relações com clientes; d) inovação e criatividade – estimular a criatividade, inspirar a inovação, gerar novas ideias, transformar a organização; e ainda e) desenvolvimento profissional – desenvolver colaboradores, *coaching* e *mentoring*, partilhar conhecimento, educar a audiência, auto-gestão.

diretivas operacionais e dá suporte ao desenvolvimento profissional dos colaboradores; e c) modela a fábrica social da organização, através da partilha de estórias pessoais.

### *1.1 STORYTELLING E LIDERANÇA: DIRECIONAR, INSPIRAR E INFLUENCIAR ATRAVÉS DAS PALAVRAS E DO EXEMPLO*

*A abordagem interativa para a liderança parte do conceito da conversação, um diálogo entre duas partes iguais. A relação entre o contador de histórias e o seu ouvinte é simétrica. Esta perspectiva pressupõe que é o ouvinte quem faz a próxima viragem na conversa.*

Stephen Denning, 2005

Como temos vindo a referir, a viragem narrativa (*linguistic turn*) possibilitou que, a partir dos anos 1970, os investigadores começassem a olhar as organizações a partir das suas estruturas narrativas, acreditando que nas estórias que se contam, ouvem e recriam nas organizações reside grande parte da sua essência e da sua cultura.

Se as primeiras abordagens – sobretudo até meados dos anos 1990 – estavam mais associadas à literatura sobre a dimensão simbólica das organizações, a atual tendência é marcada pelo estudo das implicações das estórias na criação de um estilo de liderança mais efetivo (ex.: Harris e Barnes, 2006; Ready, 2002; Driscoll e McKee, 2007; Denning, 2005; Oro, 2011; Smith, 2012). De facto, a utilização das técnicas de *storytelling* enquanto estratégica de comunicação nas organizações tem vindo a crescer desde os anos 2000, estando a investigação mais recente associada, sobretudo, às práticas de liderança, à gestão da mudança e da cultura organizacional (Reissner e Pagan, 2013).

«Até há uns tempos, contar estórias dizia respeito a dar as boas vindas no local de trabalho [...]. Era considerado demasiado impreciso e banal num diálogo profissional. Isso deixou de ser assim. Tal como aconteceu com o computador pessoal – antes considerado um brinquedo pouco digno de se apresentar na secretária de um líder sério –, chegou a altura de contar estórias.» (Smith, 2012: 2–3)

Compreender o fenómeno das estórias e a sua implicação para a liderança nas organizações exige ultrapassar duas ideias amplamente difundidas, sobretudo entre os autores mais ligados à prática de gestão: por um lado, a visão simplista de que “um líder deve ser um bom contador de histórias”, por outro, a ideia de que as estórias,

quando bem “fabricadas”, funcionam como um “antídoto” para os vários desafios que encontra a liderança (ex.: Denning, 2005; Smith, 2012).

Os estudos que relacionam as histórias organizacionais à liderança nas práticas de gestão – sobretudo as obras mais entusiastas e que se focam na criação de “receitas” para a boa utilização da técnica de *storytelling*<sup>61</sup> – devem ser lidos com algum distanciamento. «Em primeiro lugar, existe alguma falta de clareza no que diz respeito às definições de *storytelling* nas práticas de gestão e consultoria. [...] Em segundo lugar, os autores que defendem o *storytelling* deliberado na prática de gestão parecem ser, eles próprios, audazes contadores de histórias», mas ainda lhes falta uma apropriada e sustentada base teórica. «Em terceiro lugar, a utilização do *storytelling* como uma ferramenta implica a ideia de um produto que pode ser vendido, explicado e fornecido às organizações.» (Reissner e Pagan, 2013: 17–18)

Embora sabendo que é necessário algum cuidado na interpretação destas obras, reconhecemos que, quando aplicada de forma certa e no contexto certo, a utilização das histórias na liderança pode gerar impacto, por exemplo, ao nível da influência, da performance organizacional, da produção de sentido e da gestão do significado do projeto organizacional.

Como referem os autores Driscoll e McKee (2007), a liderança está relacionada com as histórias, mas com um tipo específico de histórias: as histórias autênticas e pessoais, com emoção e vulnerabilidade, que fazem com que os líderes pertençam também “à raça humana”. Falando sobre a importância das histórias para a liderança transformacional e transcendental<sup>62</sup>, os autores identificam um conjunto de valores que faltam geralmente as histórias organizacionais, mas que são fundamentais

---

<sup>61</sup> A abordagem de Denning e Smith ao *storytelling* encontra-se detalhada no Anexo 9.

<sup>62</sup> A liderança transformacional (por oposição à liderança transacional) é uma noção desenvolvida por James McGregor Burns, no final dos anos 1970. Este estilo de liderança pressupõe a existência de uma relação tal entre o líder e os seus seguidores que se consegue gerar um aumento significativo nos índices de motivação e de moralidade. A liderança transformacional parte da ideia de que as pessoas tendem a seguir uma pessoa que as inspire, uma pessoa com paixão, visão, entusiasmo e energia.

A liderança transcendental tem sido abordada por vários autores e apela à ideia da motivação intrínseca e transcendental dos seguidores. O líder transcendente é reflexivo, é alguém centrado nos valores que acredita, tem uma perspectiva global e é facilitador do diálogo.

para contar histórias autênticas<sup>63</sup>: alegria, compaixão, humildade, sentido de perdão e vulnerabilidade.

A ideia de liderança por detrás das histórias autênticas está intrinsecamente relacionada com aquilo que alguns autores designam de *walk the talk* (fazer o que se diz): para serem «verdadeiramente eficazes, os líderes não devem apenas comunicar através de histórias, mas devem encarna-las. Os líderes aspiracionais podem tornar as suas mensagens ainda mais poderosas, liderando pelo exemplo.

Considerando que a utilização de técnicas de *storytelling* de forma eficaz para a liderança é uma tarefa árdua, Ready (2002)<sup>64</sup>, numa interessante pesquisa sobre a utilização das histórias para o desenvolvimento dos líderes da próxima geração, dá-nos conta de cinco ingredientes essenciais para construir e contar histórias efetivas que estimulem os futuros líderes: a) as histórias devem ser específicas e contextuais – o conteúdo deve estar diretamente relacionado com os problemas reais do momento organizacional; b) as histórias devem ser apropriadas à hierarquia – para serem significativas e orientadoras, as histórias devem dar conta de experiências e situações que os líderes enfrentaram enquanto desempenham semelhante função à dos seus ouvintes; c) as histórias devem ser contadas por pessoas exemplares – os contadores de histórias devem ser simultaneamente exemplos respeitados e mentores acessíveis; d) as histórias devem conter drama – de forma a gerar atenção, as histórias devem centrar-se em tomadas de decisão difíceis ou em situações que impliquem conflito ético; e, por

---

<sup>63</sup> A pesquisa sobre liderança, ética e espiritualidade permitiu aos autores identificar um conjunto de características das histórias autênticas: «despertam o coração e a alma das pessoas; falam sobre compaixão, perdão, humildade, vulnerabilidade, tolerância e valores espirituais; refletem valores éticos e espirituais; ajudam as pessoas a descobrir e redescobrir uma fonte de compaixão e integridade; encorajam a reflexão; ajudam a despertar a consciência que muda a forma como as pessoas interagem umas com as outras nas organizações e com *stakeholders* externos; estimulam o desenvolvimento individual e pessoal numa altura de grande incerteza e ambiguidade para os colaboradores; e revelam um bom carácter.» (Driscoll e McKee, 2007: 211)

<sup>64</sup> Para além das considerações sobre as histórias efetivas, o autor identifica um conjunto de procedimentos que devemos considerar ao implementar programas de liderança através de *storytelling*: 1) envolver ativamente as equipas de topo; 2) desenvolver um ponto de vista coletivo sobre o que se pretende comunicar; 3) considerar todas as outras alternativas além do *storytelling*; 4) ter no terreno uma equipa focada e competente para assegurar o sucesso do programa; 5) formar contadores de histórias e dar feedback permanente aos participantes; e 6) usar as histórias com o intuito de facilitar o diálogo, a reflexão e a ação. O autor alerta-nos para uma questão que nos parece muito pertinente, e que já tivemos a oportunidade de mencionar anteriormente: «Não se deve cair no erro de pensar que todas as lições de liderança podem ser dadas através de uma história. Existem outras técnicas e abordagens que são igualmente úteis e que funcionam bem em conjunto com o *storytelling* [...], que é mais usado enquanto veículo para simultaneamente desenvolver competências estratégicas e carácter organizacional.» (Ready, 2002: 68)

último, e) as histórias devem ter um grande valor de aprendizagem – para serem eficazes, as histórias têm de estimular a aprendizagem e desencadear mudanças comportamentais.

Com uma abordagem distanciada daquilo que temos vindo a analisar, Boje (2008: 63), defendendo a riqueza das histórias quando comparadas à narrativa, considera que a teoria da liderança está «aprisionada não só ao comportamento social mas também presa à narrativa que é cega relativamente ao papel dialógico das histórias. [...] A teoria da liderança fixa-se na totalidade da narrativa, mais do que na dispersão e na incompletude das formas dialógicas presentes nas histórias.»

A diferença entre a forma como a literatura científica e a literatura técnica da gestão analisam as histórias vai-se tornando evidente: a abordagem dos teóricos, assim como outras perspectivas mais neutras – isto é, menos entusiastas –, têm olhado para as histórias não como ferramenta, mas sim como fenómenos naturais, não fabricados, que ocorrem quando as pessoas comunicam entre si (ex.: Boje, Gabriel, Czarniawska). Esta mudança de paradigma será fundamental para compreender outras potencialidades das histórias na liderança, mas também, como veremos em seguida, em muitas outras esferas da vida organizacional.

## 1.2 STORYTELLING E ESTRATÉGIA: FAZER ACONTECER A MUDANÇA

*A mudança gera histórias e as histórias desencadeiam a mudança. As histórias podem também bloquear a mudança ou definir aquilo que constitui essa mudança.*

Andrew Brown, Yiannis Gabriel e Silvia Gherardi, 2009

Mudar é uma necessidade constante da experiência humana. Giuseppe di Lampedusa, autor da conhecida obra *O Tigre Branco*, escreve, na voz da personagem principal, isso mesmo: «Se queremos que as coisas continuem como estão, as coisas têm de mudar.» Nas organizações, a mudança – tanto a um nível micro, como a um nível macro –,

«ocorre quando uma empresa faz a passagem do estado atual de operações para um novo estado de operações. Pode envolver toda a organização, ou apenas algumas partes, mas em todo o caso a mudança tem sempre um impacto significativo em

alguns ou em todos os colaboradores [...]. A mudança pode ser a reação a uma força que já está a ter impacto na performance organizacional, ou pode ser uma movimentação proactiva para ganhar vantagem competitiva» (Gill, 2011: 24).

A mudança organizacional é geralmente descrita através da metáfora dos sistemas vivos, dando conta da forma sistemática como as empresas têm de procurar adaptar-se ao meio envolvente, de forma a sobreviver no mercado (Gill, 2011).

Contudo, implementar uma forma nova de fazer ou de pensar dentro de uma organização não é um processo fácil; há bastantes obstáculos para a mudança, mas talvez os mais evidentes sejam mesmo o cepticismo, a hostilidade – ou, resistência – e a inatividade. Smith (2012, 28) considera que o primeiro obstáculo é realmente fazer com que as pessoas aceitem que a mudança é necessária<sup>65</sup>. Nestas situações, o autor propõe que se faça uma sóbria chamada à realidade para seja perceptível esta necessidade, mas alerta para o seguinte: «Contar uma estória antes de fazer esta chamada à realidade é uma boa forma de preparar a audiência para aceitar, apreciar e lidar com a verdade que está prestes a ser revelada.»

De acordo com Zon et al. (2000, cit. in Gill 2011, 24), para que um processo de mudança organizacional seja bem sucedido é necessário que haja «aceitação, participação e compromisso de todos os trabalhadores que fazem parte do processo». Nesse sentido, é necessário um esforço considerável por parte da organização para comunicar com clareza uma mensagem, mas também para incluir, aproximar e mobilizar várias pessoas.

Porque envolvem, porque são inclusivas e porque tornam acessíveis mensagens complexas, as estórias têm sido consideradas um meio privilegiado para aproximar física e psicologicamente a empresa aos seus colaboradores, quando

---

<sup>65</sup> Smith (2012: 29) utiliza uma pequena e simples estória (ver Anexo 10.) – uma criança com medo de apanhar o autocarro no dia seguinte para a escola porque a paragem tinha mudado de sítio – para nos explicar uma interessante perspectiva sobre a mudança: «as pessoas, e mesmo as crianças, não têm realmente medo da mudança. Têm medo de não estar *preparadas* para essa mudança. Contar esta estória é útil para as organizações que estejam a passar por um processo de mudança por dois motivos. Em primeiro lugar, para as pessoas responsáveis por liderar a mudança, é um aviso do quão importante é dar treino e apoio para que todas as pessoas passem pela mudança com confiança e sucesso. Segundo, e talvez o menos óbvio, é que esta estória dá algum conforto e motivação àqueles que estão a enfrentar essa mudança. A estória diz-lhes que o seu medo é relativo à sua falta de preparação e não à mudança em si mesma. Quanto mais trabalharem para se preparar para a mudança, menos medo são capazes de sentir.»

decorre um processo de mudança<sup>66</sup> (ex.: Denning, 2005; Gill, 2011; Rhodes et al., 2009; Brown et al., 2009; Smith, 2012).

«Num mundo de mudança, [...] forças contraditórias estão em jogo, escolhas incertas confrontam-nos, resultados imprevistos decorrem das nossas ações e emoções perturbadoras invadem-nos. Os significados são frágeis, as identidades precisam de trabalho de manutenção, o sentido é confrontado com muitas e diversas possibilidades. As estórias e outras narrativas ajudam-nos a conferir sentido para a mudança, a explica-la, a domestica-la e, às vezes, a celebra-la.» (Brown et al. 2009: 328)

Os estudos sobre *storytelling* em contextos de mudança nas organizações têm-se concentrado na ideia de que é possível estimular a mudança organizacional e social através de uma estória apropriada, por exemplo, ajudando a reconhecer e aceitar racionalmente a mudança, dando a motivação e a preparação emocional para os líderes e os colaboradores atravessarem uma situação de mudança e até construindo um ambiente onde é difícil ou impossível não pensar em mudança (Smith, 2012).

As estórias usadas como estratégia de comunicar uma mudança organizacional parecem ter um objectivo muito próprio: esclarecer e envolver de forma a motivar outros a agir. Denning (2005: 45) apresenta-nos o conceito de *springboard story* (estória rampa de lançamento) como uma forma de provocar uma ação no ouvinte: «a estória rampa de lançamento permite a coisa mais útil que um líder tem de fazer, nomeadamente comunicar uma nova e complexa ideia e desencadear uma ação para a implementar.» Este tipo específico de estória tem, segundo o autor, alguns elementos essenciais: a) a ideia de mudança é clara e evidente ao longo da narrativa; b) é baseada em exemplos reais onde a mudança foi implementada com sucesso; c) é contada a partir de um ponto de vista pessoal de um interveniente; d) o protagonista é alguém semelhante aos ouvintes da estória; e) tem uma data e um local concreto; f) deixa claro o que iria acontecer caso não houvesse aquela mudança; g) é contada com poucos detalhes e tem um estilo minimalista; h) tem um tom positivo e, por isso, um final feliz; e, por último, i) está sempre relacionada com o propósito para a contar.

A utilização das estórias em contextos de mudança organizacional tem uma componente ética que nos remete para questões que até aqui não foram examinadas: o poder, a política, a legitimidade e a pluralidade de perspectivas são alguns exemplos.

---

<sup>66</sup> Gill (2011) apresenta dois casos práticos que permitiram ao autor extrair algumas conclusões sobre o impacto da utilização do *storytelling* como estratégia de gestão de mudança (ver Anexo 11).

Num interessante estudo de caso sobre a utilização da narrativa para comunicar um processo de *downsizing* numa empresa de TI australiana (V-Tech), Rhodes et al. (2009: 536) mostram-nos o outro lado das estórias: «a narrativa projetou a ideia da caída na desgraça, fazendo com que a passagem dos sucessos do passado para o falhanço do presente fossem entendidos de forma fatalista.» O estudo dos autores procurou trazer a debate «a forma como esta narrativa dominante despertou um sentido de *pathos* que diminuiu as possibilidades da deliberação ética na organização e, ao mesmo tempo, a responsabilidade e as consequências do *downsizing*.»

Temos vindo a descobrir que, pela forma como são desenhadas e contadas, as estórias podem ser um elemento mobilizador. Parece que agora começamos também a ver como a sua finalidade pode ser eticamente questionável. Tal como as estórias não são neutras, o júízo moral ou a ética que contêm também não o são<sup>67</sup>. A proposta de Rhodes et al. (2009) ajuda-nos a pensar sobre o impacto das narrativas “feitas para encaixar”: a forma como as estórias, quando normalizadoras e legitimadoras de uma narrativa oficial assente na ideia da inevitabilidade<sup>68</sup> dos acontecimentos, podem servir para silenciar as vozes dissonantes.

«É a partir daqui que podemos supor uma relação entre *storytelling*, mudança, poder e ética nas organizações: quando as narrativas da mudança organizacional são dominadas por uma intriga organizacionalmente legitimada, a narrativa serve para acabar com a abertura que requer o exercício da ética.» (Rhodes et al. 2009: 548)

### 1.3 STORYTELLING E CULTURA ORGANIZACIONAL: LER OU CONSTRUIR UMA IDENTIDADE ATRAVÉS DA NARRATIVA

*As práticas discursivas como o storytelling estão dentro da organização mas são também o seu produto [...]. Desta forma, storytelling não é apenas comunicar o que uma organização é, mas é também um papel performativo na construção da própria organização e da sua identidade.*

Stephanie Reissner e Victoria Pagan, 2013

---

<sup>67</sup> Tal como propõe Ricoeur (1992, cit. in Rhodes et al., 2009: 540), «não existe narrativa ética neutra», já que «a narratividade tem uma função propedêutica para a ética».

<sup>68</sup> «Onde há inevitabilidade pode não haver responsabilidade já que a agência é atribuída ao destino mais do que às pessoas que gerem aquilo que o destino atira contra si.» (Rhodes et al., 2009: 543) Esta ideia dos autores vai ao encontro do ciclo da recompensa da culpa de Kenneth Burke. Segundo o dramatismo – proposta teórica de Burke para o estudo da retórica –, a motivação última da retórica é fazer com que a pessoa se livre da culpa (Griffin, 2011). Para tal, Burke identifica duas saídas: a mortificação, que consiste em confessar a culpa e suplicar o perdão, e a vitimização, que consiste em identificar um bode expiatório – pode ser o destino – que seja culpado de toda a situação.

O conceito de cultura corporativa diz respeito aos valores, às normas e aos significados partilhados entre um determinado grupo (Gabriel, 2008). O termo é relativamente recente – popularizou-se nos estudos organizacionais sobretudo a partir dos anos 1980 – e teve origem nas investigações realizadas para compreender o sucesso das empresas japonesas da altura.

«Um certo ciúme tomava conta dos americanos – mas rapidamente, em várias partes do planeta, o interesse pelo segredo japonês adquiria um pendor dominante. Livros, artigos, conferências e modelos de inspiração japonesa tomavam conta das narrativas gestionárias. Quando os olhares penetraram a realidade, detetaram uma estrutura subjacente ao milagre económico japonês: a especificidade cultural do país e das suas empresas. Num ápice, o lado humano da organização voltava a ocupar o palco.» (Cunha, Rego e Cabral-Cardoso, 2007: 324–325)

De repente, as organizações passaram a ser olhadas como repositórios de mitos, de folclores, de emoções, repletos de rituais e de cerimónias. Acreditou-se durante algum tempo que as organizações de sucesso eram aquelas cujos líderes eram responsáveis por gerir ou manipular a cultura organizacional, através do uso de símbolos, histórias, metáforas e de artefactos capazes de «produzir um *cocktail* perfeito de valores e de normas» (Gabriel, 2008: 57). Contudo, tal como todas as ideias e modas passageiras, esta abordagem à cultura corporativa não vingou: «os investigadores foram-se afastando para refletir sobre a cultura, a sua importância mas também a sua resistência à manipulação e à mudança planeada.» (Gabriel, 2008: 57) Torna-se agora evidente a ideia que explorámos anteriormente sobre a presença do inorgânico na organização: a cultura organizacional não é algo que a organização tenha, possua, possa adquirir ou gerir mas, pelo contrário, é tudo aquilo que a organização é no seu todo, para dentro e para fora dos contornos do que é oficial.

Gabriel (2008: 57) considera que a cultura corporativa pode ser influenciada por alguns factores, mas dificilmente pode ser gerida ou controlada:

«Uma grande parte [da cultura corporativa], tal como em qualquer outra cultura, é feita de sonhos e de fantasias, através dos quais as pessoas expressam os seus desejos inconscientes. [...] O que isto sugere é que a cultura organizacional é, a dada altura, não gerida ou ingerível, um mundo de sonhos no qual desejos, ansiedades e emoções ganham expressão através de construções altamente irracionais.»

Segundo o autor, o grande motor da organização não gerida é, de facto, a fantasia<sup>69</sup> e as suas desmultiplicações incluem as piadas, os rumores, as alcunhas, os

---

<sup>69</sup> Gabriel (2008) considera que, ao contrário do que se possa pensar, a fantasia nas organizações não funciona tanto como elemento de escape, nem como forma de oposição ou resistência. «Em vez disso,

*graffitis*, os desenhos e, acima de tudo, as histórias que se contam e que se ouvem nas organizações. Gabriel (2004) considera que não só as indústrias culturais como também a publicidade, os media e os departamentos de relações públicas e de consultoria das empresas são verdadeiros *merchandisers* de significado, uma vez que o seu trabalho parte do manuseamento das fantasias de consumo, seja dos clientes seja dos próprios membros organizacionais.

O trabalho da história (Gabriel, 2004) é precisamente o processo de imaginação criativa que converte factos em narrativas repletas de significado. Segundo o autor, este processo de conferir sentido aos acontecimentos utiliza um conjunto de ferramentas interpretativas que incluem: a) atribuição de um propósito – talvez o processo mais importante porque transforma um indivíduo num agente, um acidente num crime, um azar num ato de crueldade; b) atribuição de ligações causais – simples e mecânicas que permitem compreender o encadeamento causal dos acontecimentos; c) atribuição de responsabilidade, de culpa ou de crédito – que permite fazer uma avaliação clara dos acontecimentos, para além da sorte ou do acaso; d) atribuição de unidade – uma vez que cada pessoa ou objeto é representativo da sua classe ao longo de todo o enredo; e) atribuição de características fixas – já que os indivíduos ou os objetos são vistos como possuidores de qualidades naturais ou sobrenaturais imutáveis até o registo de uma transformação no enredo; f) atribuição de emoção – que constitui o motor para a ação; g) atribuição de agência – quer se trate de um objeto inanimado, quer se trate de uma pessoa, existe sempre um propósito que motiva a ação; e, por último, h) atribuição de significado providencial – seja por um requisito de justiça ou injustiça, seja pelo esforço de uma força superior ou maléfica, seja simplesmente pelo destino.

Para além das ferramentas interpretativas, há um determinado conjunto de processos que têm lugar quando se constrói uma história e que nos ajudam a compreender a globalidade do trabalho da história (Gabriel, 2004): a) enquadrar – isto é, encaixar certos acontecimentos e personagens no centro da narrativa, destinar zonas periféricas para outros acontecimentos e outras personagens e até eliminar por completo outros elementos; b) focar – ou seja, dar relevância a um determinado

---

tem sido sugerido que a fantasia oferece ao indivíduo uma terceira via [...] para a remodelação simbólica das práticas organizacionais oficiais com vista à obtenção de prazer, permitindo uma temporária supremacia da emoção face à racionalidade e do descontrolo face ao controlo.»

conjunto de acontecimentos ou de personagens e diminuir a importância de outros acontecimentos e de outras personagens; c) filtrar – isto é, eliminar certos acontecimentos e personagens que possam criar ruído para os acontecimentos e personagens centrais da narrativa; d) esbater – ou seja, fazer surgir e desaparecer rapidamente certos acontecimentos ou personagens do enredo que ajudam a explicar aspectos relevantes; e) fundir – isto é, juntar dois ou mais acontecimentos ou duas ou mais personagens num só elemento; f) adaptar – ou seja, adequar e representar os acontecimentos e as personagens de acordo com os requisitos do enredo.

Como podemos ver, o trabalho da estória implica um processo de subjetivação carregado de simbolismo, de implicações, de motivos que fazem com que compreendamos cada vez melhor o porquê das estórias não serem neutras. Enquanto veículos de cultura, as estórias carregam consigo pontos de vistas, escolhas e implicações que não devem ser vistos como a sua fraqueza mas sim como a sua grande força:

«As estórias podem ser vistas como uma representação dos factos-enquanto-experiência mais do que os factos-enquanto-informação (Gabriel, 1991). As estórias são capazes de despertar e comunicar emoções ou conferir aos acontecimentos um significado simbólico, mas permitem também enquadrar, distorcer ou alterar determinados aspetos dos acontecimentos em nome do interesse de construir uma narrativa. A verdade de uma estória não está na sua exatidão [...] mas sim na sua capacidade de expressar um conjunto de significados.» (Gabriel, 2011: 4)

É por esta razão que o autor nos fala da existência de um contrato narrativo entre o contador de estórias e o seu público: pressupõe-se que existe uma licença poética para tratar os acontecimentos tendo em conta o seu significado que se sobrepõe ao tratamento dos acontecimentos simples informação. Mais uma vez, é neste processo de seleção mas também de construção que as estórias surgem enquanto expressões culturais e simbólicas e enquanto veículos de socialização numa organização.

De facto, a importância das estórias para a materialização da cultura corporativa – e a decorrente abordagem ao *storytelling* como moeda de troca (*currency*) para as relações humanas dentro e fora da organização – leva-nos de novo ao pensamento de David M. Boje.

De acordo com Boje (1991: 106) uma organização contadora de estórias (*storytelling organization*) é um «sistema coletivo de *storytelling* onde o desempenho

das estórias é uma parte fundamental da produção de sentido dos seus membros e um meio que lhes permite suplantar as memórias individuais através de uma memória institucional.» A perspectiva de Boje relativamente às estórias e ao *storytelling* organizacional é interessante porque põe a tónica nos processos: na negociação inerente à escolha da *story-line*, no desempenho do *storying*<sup>70</sup> e na interpretação da estória que decorre destas duas etapas. O autor acredita que a prática de *storytelling* está intrinsecamente relacionada com a produção de sentido na organização precisamente porque assenta numa dinâmica processual. É a partir desta ideia que Boje (2008) propõe um cruzamento das teorias de *storytelling* e *sensemaking* que lhe permite chegar a um mapa de tipologias de significado organizacional: «os oito caminhos da produção de sentido através da narrativa e das estórias» (ver Figura 2.).

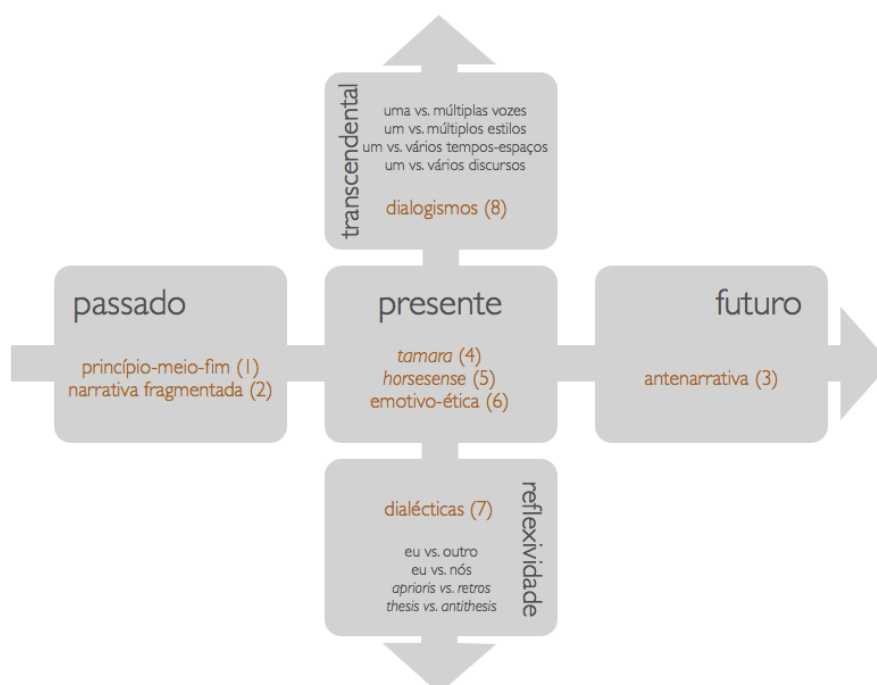


Figura 2. Os oito caminhos da produção de sentido através da narrativa e das estórias, adaptado de Boje (2008).

Para compreender a globalidade do pensamento do autor é importante referir uma distinção importante entre estória e narrativa. Boje (2008) apresenta uma teoria

<sup>70</sup> Comparativamente com o conceito de *storytelling* que temos vindo a utilizar ao longo da investigação, a proposta de Boje é bastante mais rica e precisa porque engloba outros formatos que vão para além do contar (*telling*) das estórias: «[...] prefiro o termo *storyusing* a *storytelling* já que o *telling* é apenas oralidade e uma parte muito importante da dinâmica está também na relação da oralidade com o texto e com as formas visuais de narrar ou contar uma estória. O elemento oral, o texto e os meios visuais estão justapostos em formas que nos ajudam a compreender novos aspectos e a descobrir as diferenças entre as organizações contadoras de estórias.» (Boje, 2008: 8)

sobre as diferenças entre a narrativa<sup>71</sup> que se associa à coerência e ao controlo e a estória<sup>72</sup> que diz respeito à dispersão e à difusão, sendo que os dois elementos constituem as forças de auto-organização de uma *storytelling organization*.

Em primeiro lugar, é importante referir que o mapa de Boje respeita uma organização temporal na linha horizontal (passado – foco retrospectivo; presente – foco aqui e agora; futuro – foco prospectivo), mas também inclui uma linha transcendente (que diz respeito aos dialogismos) e uma linha reflexiva (que analisa a dialéctica). A análise deste mapa permite-nos compreender as diferentes implicações entre as estórias e as narrativas relativamente à produção de sentido na organização. Vamos analisar com detalhe cada uma dessas construções.

Tanto a narrativa retrospectiva com princípio-meio-fim como a narrativa fragmentada retrospectiva são duas estruturas discursivas que dizem respeito a um olhar sobre o passado, sendo – tal como indica a sua designação – construídas retrospectivamente. A narrativa com princípio-meio-fim é herdeira da fórmula Aristotélica dos seis elementos (enredo, personagem, diálogo, tema, ritmo e espetáculo) e representa uma estrutura narrativa linear, sequencial e coerente que tem por norma a construção de um discurso dominante – por isso, de um sentido único. Relativamente ao valor desta formulação discursiva para a produção de sentido nas organizações, parece-nos relevante referir que este tipo de narrativa global pode ter um impacto determinante quando utilizado como instrumento unificador e referencial de um propósito, de uma essência organizacional. Contudo, segundo o autor, há algumas ressalvas que devem ser consideradas no estudo desta formulação, por exemplo: a) não existem estruturas retrospectivas lineares totalmente estanques<sup>73</sup>; b)

---

<sup>71</sup> «[...] a narrativa é um relato global, com uma sequência linear de princípio, meio e fim; é geralmente uma perspectiva de trás para a frente (retrospectiva), um regresso ao passado, onde se ordenam personagens, diálogos, temas, etc. dentro de um enredo que vai mudando ao longo do tempo. O ato de narrar [...] confere uma explicação para esta cronologia de trás para a frente (retrospectiva), que pouco trabalho deixa para a imaginação.» (Boje, 2008: 7)

<sup>72</sup> «A estória, ao contrário da narrativa (que se centra na ideia de controlo) é mais apta à dispersão (ao dessemear a coerência, ao afirmar as diferenças). [...] O ato de *storying* deixa geralmente a explicação do lado da imaginação do ouvinte, em atos de co-construção, numa assembleia de *sensemaking* por entre muitos (dialécticos e dialógicos) contextos.» (Boje, 2008: 7)

<sup>73</sup> Boje (2008) refere o estudo de Czarniawska (2004), onde se adopta uma abordagem petrificadora que procura argumentar que as organizações com culturas fortes são fundadas em narrativas lineares – com princípio, meio e fim – imutáveis, sendo que os elementos discursivos posteriores são como anéis concêntricos à narrativa principal. Contudo, Boje (2008: 9) acaba por afirmar que os resultados da sua investigação «sugerem que não existe nenhum relato narrativo originário.»

as organizações tentam permanentemente adaptar o seu discurso narrativo com respeito aos parâmetros de reputação do momento<sup>74</sup>; e c) em todas as organizações existe um jogo permanente entre as narrativas plenas e as narrativas fragmentadas.

As narrativas retrospectivas fragmentadas<sup>75</sup> são precisamente o segundo grupo de análise. «Nas empresas, parece que as estruturas com princípio, meio e fim são uma fórmula rara. Em vez disso, existem sobretudo retrospectivas fragmentadas, altamente codificadas e tão perceptíveis para os seus participantes que uma palavra, um gesto, uma imagem, pode implicar um completo momento narrativo. [...] Chamo a isto narrativas resumidas fragmentadas (*terse telling of fragments*).» (Boje, 2008: 11) Este tipo de estrutura narrativa é extremamente interessante pelo facto de deixar que o significado se produza maioritariamente na imaginação do ouvinte, com um remate que geralmente se assemelha a algo como “já estás a ver como acaba...” ou “o resto tu sabes...”.

Ainda no campo da narrativa, dando agora o salto para uma estrutura discursiva prospectiva – alinhada para o futuro –, temos o conceito de antenarrativa<sup>76</sup>. Esta formulação, ainda que pouco estudada, é a mais abundante em contextos organizacionais (Boje, 2008) e remete-nos para a estratégia de gestão contemporânea que encara a criação de cenários como uma forma de antecipar e preparar a organização para o futuro. O impacto que estas construções discursivas têm na produção de sentido é captado com excelente precisão pela metáfora do viajante (Boje, 2008: 14):

«O principal atributo das antenarrativas é que estas estruturas funcionam como viajantes: movendo-se de um contexto para outro, mudando ou desviando o seu

---

<sup>74</sup> «As *storytelling organizations* [...] lutam para adaptar os seus recursos de reputação [...] ao balanço que Ricoeur (1992) designa de semelhança-identidade e diferença-identidade, ou seja, para afirmar que estão a mudar radicalmente em relação ao seu passado.» (Boje, 2008: 11)

<sup>75</sup> O conceito de *terse telling* (as narrativas resumidas) introduzido por Boje (1991) alertam-nos para uma questão que consideramos de extrema relevância num contexto organizacional: a diferença que existe entre um discurso relativamente a um *newcomer*, visto como *outsider*, por comparação com aquele que é adoptado entre *insiders*. «Uma hipótese é que quanto mais resumida é a narrativa, mais é a partilha que existe entre contextos sociais, uma vez que os *insiders* sabem o que podem deixar em aberto para a imaginação. [...] As narrativas resumidas também têm a capacidade de prevenir que a *story-line* seja demasiado bem entendida pela pessoa errada.» (Boje, 1991: 115-116)

<sup>76</sup> Tal como vimos em capítulos anteriores, *antenarrative* – traduzido no estudo para antenarrativa – é um conceito forjado por Boje (2001) que designa o momento anterior ao ato de fala de propriamente dito, uma alternativa à visão retrospectiva da narrativa que permite antecipar, prever ou preparar um determinado acontecimento.

conteúdo de forma a dar o salto para o futuro. O mais interessante nestas estruturas é a forma como transformam o conteúdo à medida que viajam.»

Se nas extremidades do mapa o objecto de análise são as narrativas, no eixo vertical encontramos as formulações que relacionam as estórias com a produção de sentido: *tamara*, emotivo-ético, *horsesense*, dialéctica e os dialogismos.

A *tamara* é uma metáfora criada por Boje (1995) que pretende dar conta da simultaneidade e da complexidade das estórias contadas sobre e na organização<sup>77</sup>: «como é conferir sentido ao contar das estórias que decorre em várias salas, em todo o mundo, quando apenas podemos estar fisicamente num sítio de cada vez» (Boje, 2008: 15). A ubiquidade e ao mesmo tempo a simultaneidade das estórias que se contam levam-nos a considerar que, numa organização, as pessoas constroem um sentido para aquilo que não presenciaram através de conversas e de trocas-de-impressões que têm com outras pessoas. Esta consideração chama a nossa atenção para a negociação das interpretações e para os significados múltiplos das estórias.

A componente emotivo-ética é o segundo elemento das estórias do aqui e do agora. Boje (2008: 17) faz uso da teoria de Mikhail Bakhtin sobre a relação que existe entre a emoção e a ética para afirmar que temos uma capacidade de dar resposta a uma estória:

«A capacidade de resposta é a nossa forma de responder – por meio de uma ação – a uma estória convincente que nos é contada por alguém que puxa pela nossa compaixão ou pelo nosso insulto, e que convida a nossa capacidade de agir a ajudar ou fazer alguma coisa a alguém.»

Este aspecto leva-nos a focar a questão do sentido e do significado na performance da estória, uma vez que a forma como é feito o relato pode ser determinante para a escolha entre o agir ou não agir, e ainda o como agir relativamente a uma determinada estória.

---

<sup>77</sup> *Tamara* (1981) é uma peça de teatro da autoria de John Kriznac que conduz a plateia por uma história (e uma casa, em vez de um palco) labiríntica. Ao contrário do que seria habitual numa peça de teatro, na *Tamara* o espectador tem de fazer cinco escolhas fundamentais durante a encenação: a) uma vez que as personagens saem e se repartem por diferentes quartos, quem é que eu vou seguir?; b) vou ficar à espera para ver quem é que aparece no quarto onde estou?; c) vou optar por seguir uma personagem ao longo de todo o seu percurso?; d) vou ficar junto de um outro espectador ou vou adoptar uma estratégia diferente?; e) como vou reagir caso seja abordado por uma personagem (por ex.: pedindo-me para sair do quarto ou para o seguir)?

Boje recorreu pela primeira vez a esta metáfora no estudo que fez sobre as estórias na Walt Disney, contudo, mais tarde estendeu a sua utilização a um entendimento geral sobre a forma como se interpreta e atribui significado num contexto organizacional.

*Horsesense* é talvez o caminho mais difícil de traduzir e, inevitavelmente, o mais difícil de explicar (Boje, 2008: 18)<sup>78</sup>:

«*Horsesense* não é apenas a comunicação entre as pessoas e os cavalos. Tem que ver com as ligações energéticas corpo-a-corpo, que não se restringem à audição, ao olfato, à visão, ao paladar ou ao toque, mas que engloba uma espécie de energia que produz sentido.»

Embora o autor não deixe muito clara qual é a implicação deste fenómeno na atribuição do sentido, parece-nos pertinente mencionar que este aspecto pode englobar tudo aquilo que é performativo na estória e que ajuda o outro a conferir um significado – referimo-nos, por exemplo, à linguagem corporal, à empatia, à sensibilidade do contador para ler sinais da plateia e ajustar o relato.

O sétimo aspecto diz respeito à dialéctica<sup>79</sup>, aquilo que Boje (2008: 20) considera ser «o coração de qualquer negócio». O primeiro tipo de dialéctica é facilmente reconhecido e diz respeito à relação entre a narrativa dominante e todas as estórias que são deixadas nas margens (Eu por oposição ao Outro). A segunda forma tem que ver com as implicações do Eu do relato e as diversas formas de relatar Nós – os vários grupos identitários aos quais, simultaneamente, se pertence. Existe um terceiro tipo de dialéctica que diz respeito à forma como a estória organiza o tempo e o espaço (*Aprioris* e *Retros*). Nas organizações será pensar nas implicações que decorrem do pensamento a curto ou longo prazo, assim como do foco local ou global do negócio. O último tipo de dialéctica «é aquilo que Hegel referia sobre a teologia do espírito. [...] Para Hegel, a linha do tempo é um caminho guiado pelo Espírito mas para Marx e Adorno isto não tem nada de transcendental.» (Boje, 2008: 21). Apesar das diferenças, o que aqui importa reter é a relevância da finalidade como um

---

<sup>78</sup> *Horsesense* é um conceito aplicado à gestão do trabalho e das relações humanas da autoria de Grace Ann Rosile, que implica o desenvolvimento individual através do treino com cavalos. A ideia que está na base deste desenvolvimento teórico e a de que é possível criar uma liderança partilhada – entre o cavalo e o homem – num contexto de capacitação mútua. Assim, o cavaleiro deve aprender a ajustar o seu corpo de forma a permitir que o cavalo, seu parceiro, possa usar livremente as suas capacidades motoras. *Horsesense* é aquilo que um não-cavaleiro vê como o controlo sobre o “outro”, e que um cavaleiro sente como uma relação recíproca que se baseia no autocontrolo.

<sup>79</sup> «Na linguagem dos negócios existem múltiplas identidades: a identidade oficialmente narrada e todas as outras formas de identidade contadas pelas estórias que não têm a força suficiente para se converterem na moeda de troca do *sensemaking*. Aqui iremos olhar para quatro tipos: semelhança versus diferença [...]; Eu versus Nós [...]; a prioridade da cognição [...]; e claro a Tese versus a Antítese.» (Boje, 2008: 19)

esquema linear rumo a um propósito que, num contexto organizacional, diz respeito à estratégia e aos processos de mudança (*Thesis e Antithesis*).

Por último, importa considerar os dialogismos, termo forjado por Mikhail Bakhtin que engloba o processo de interação entre os textos que se regista num contexto de polifonia – isto é, olhar o texto não como um objecto isolado mas como um processo no qual se revela a existência de outros textos no seu interior. Segundo Boje (2008: 21) há quatro tipos de dialogismos<sup>80</sup>: a) uma voz/ múltiplas vozes; b) um estilo/ múltiplos estilos; c) um tempo-espaço/ vários tempos-espaços; d) um discurso/ vários discursos<sup>81</sup>. Os dialogismos permitem perceber de que forma os *stakeholders* – internos e externos – são considerados e representados no texto (aqui, num sentido amplo, nas estórias ou na história da organização). Este aspecto é uma pista muito útil para compreender se o sentido é partilhado, englobando diferentes estórias e discursos marginais, ou imposto, sob a forma de uma narrativa dominante.

#### 1.4 STORYTELLING E GESTÃO DO CONHECIMENTO: PARTILHAR E GERIR A EXPERIÊNCIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

*A experiência é a melhor aprendizagem. Uma estória convincente é o mais próximo disso.*

Paul Smith, 2012

É uma curiosidade que devíamos talvez já ter referido, mas que parece agora fazer mais sentido. A palavra narrativa tem origem na expressão latina *narrere* que significa passar conhecimento. De facto, as estórias, como temos vindo a discutir, são

---

<sup>80</sup> «Existem quatro dialogismos. A maioria da pesquisa tem sido desenvolvida no que diz respeito aos relatos feitos numa só voz (geralmente os discursos de gestão para os *stakeholders*) e nas múltiplas vozes que caracterizam a polifonia. Estamos apenas a começar a olhar para os estilos dos dialogismos, para os múltiplos estilos de fala, de escrita e de arte que estão envolvidos nas formas de *sensemaking* da narrativa e das estórias. O terceiro dialogismo (que tem a designação técnica de *chronotope*) é uma interação de muitos espaços e tempos usados para contar uma estória em cada situação. [...] O quarto dialogismo alarga o trabalho de Kant relativamente ao discurso cognitivo e à forma como os sistemas são construídos na linguagem. Bakhtin faz com que este dialogismo (chamado *architectonics*) corresponda a uma mistura de discursos cognitivos, estéticos e éticos.» (Boje, 2008: 21)

<sup>81</sup> Boje (2008: 24) considera ainda um quinto dialogismo – *polypi* – que representa a interação entre os quatro dialogismos acima referidos. Este dialogismo será detalhado na secção 1.5 do Capítulo.

uma capacidade humana<sup>82</sup> muito antiga que esteve sempre associada à aprendizagem, à passagem do legado cultural e do conhecimento, sobretudo nas civilizações pré-alfabéticas de tradição oral. «Resumidamente, as narrativas alavancam a aprendizagem uma vez que são memoráveis, fáceis de compreender e lidam com experiências humanas que vemos como fontes credíveis de conhecimento.» (Lämsä e Sintonen, 2006: 107)

Como vimos anteriormente através do estudo de Evelyn Clark, mais de 70% das novas capacidades e competências de uma empresa são adquiridas por via da aprendizagem informal (Smith, 2012). «Contrariamente ao que possamos pensar, muito do que aprendemos vem através das histórias.» (Denning, 2005: 178). As histórias parecem ser mecanismos fundamentais para assegurar que o conhecimento é partilhado e difundido entre as diferentes esferas da organização. Mas porque será que assim acontece? Denning (2005: 178) apresenta-nos uma hipótese:

«uma parte substancial do nosso conhecimento reside em narrativas que descrevem a forma como se lidou no passado em situações pouco usuais. Os cientistas cognitivos descobriram que transformamos experiências – tanto as nossas como as de outras pessoas – em histórias para nos ajudar a lembrar e a comunicar de forma eficaz.»

As histórias que permitem transmitir e gerar conhecimento (*knowledge-sharing stories*) têm algumas características em comum: por exemplo, a) focam-se geralmente em anomalias – situações desviantes, anormais, diferentes ou não expectáveis –, b) são normalmente sobre falhanços mais do que sobre sucessos<sup>83</sup>, c) são contadas num tom positivo, d) incluem uma explicação<sup>84</sup>, e e) têm detalhes sobre o contexto<sup>85</sup>, ao

---

<sup>82</sup> A essência narrativa do ser humano foi explorada no capítulo II. secção 1.1 e está sintetizada na ideia de que «Enquanto seres humanos, temos uma relação narrativa com o mundo que nos rodeia: as narrativas medeiam a nossa compreensão e o nosso conhecimento, e nós aprendemos coisas por recontar e ouvir narrativas.» (Lämsä e Sintonen, 2006: 107-108)

<sup>83</sup> «As histórias de partilha de conhecimento tendem a ser sobre assuntos ou dificuldades, sobre a forma como as pessoas agiram e como o curso de ações resolveu o problema. Estas histórias não têm necessariamente um protagonista, um herói ou uma heroína, nem mesmo um enredo, um ponto de viragem ou um feito.» (Denning 2005: 185) Smith (2012: 183) dá-nos uma perspectiva semelhante relativamente às histórias sobre os fracassos: «Uma história sobre um falhanço não é necessariamente má. Essa história pode ensinar com clareza o que se fez de mal, de forma a que o ouvinte não caia no mesmo erro.»

<sup>84</sup> «Sem uma explicação, uma história sobre um acontecimento é apenas informação, um mero facto. [...] Para construir uma explicação, é preciso definir o estado inicial, o estado final e os factores causais, e depois montar tudo isso numa sequência de ações que ligue os elementos entre si. Podemos experimentar o teste da *coerência* (será que os passos se seguem uns aos outros?), da *aplicabilidade* (será que isto conta para o desenrolar do estado final?) e da *integridade* (será que pegámos em todos os elementos importantes?). Se a história passar nestes critérios, então tornou-se na explicação para o que aconteceu.» (Denning 2005: 187)

contrário de outros tipos de estórias (Denning, 2005). Por seu lado, Smith (2012: 178) afirma que as estórias para “ensinar lições importantes” apresentam geralmente dois caminhos: «As estórias [...] dão às pessoas uma imagem do que pode ser o sucesso ou o fracasso para que estas possam decidir por si mesmas qual o futuro que pretendem.»

«Uma estória deve ser montada de forma a ser um mecanismo de transmissão de conhecimento. Estruturar uma estória é um processo de trazer de volta o conhecimento dos acontecimentos passados.» (Escalfoni et al. 2011: 1153) As estórias utilizadas como mecanismo de conhecimento são muito relevantes num contexto organizacional: a aprendizagem é aquilo que permite a melhoria contínua e o que possibilita a inovação. Criar momentos onde seja possível partilhar e discutir sobre episódios do passado que ajudem a fazer de forma diferente no futuro parece ser uma mais-valia para as organizações.

Denning (2005) considera que o grande desafio da partilha de conhecimento nas organizações é precisamente a criação dos cenários que permitam às pessoas ter a confiança e a abertura necessárias para falar sobre situações que não correram bem no passado. O autor propõe, então, algumas abordagens: a) a discussão pode ser feita de forma informal, num ambiente relaxado que estimule a participação das pessoas, e onde haja tempo para debater sobre as várias dificuldades; b) o conhecimento pode ser absorvido pela observação, através de metodologias antropológicas; c) o debate pode ser feito através de jogos onde os participantes desempenhem diferentes papéis sociais (*role-playing*); d) a discussão pode partir do mote “e se...”, criando cenários imaginários para revolver situações hipotéticas que ajudam a solucionar problemas reais; etc. Denning (2005: 197) conclui: «É a combinação do *storytelling* com a experiência que provoca um *insight*.»

Numa interessante perspectiva sobre a aprendizagem organizacional, Kleiner e Roth (1997: 173) falam-nos sobre aquela que consideram ser a maior frustração nas

---

<sup>85</sup> «Os detalhes do contexto são importantes para permitir aos ouvintes conduzirem um raciocínio baseado no caso, isto é, determinarem se é apropriado pensar a partir de exemplos ou casos anteriores para um novo contexto. Neste sentido, a estória de partilha de conhecimento é o oposto à estória rampa de lançamento (*springboard story*) [...], onde o foco não está tanto em fornecer as bases para relembrar uma estória em situações futuras mas mais em gerar novas estórias para os ouvintes de forma a que estes possam começar a pensar o que gostariam de fazer num determinado cenário. [...] A estória rampa de lançamento é eminentemente esquecível: fazer com que os ouvintes se lembrem é algo que é secundário ao principal objectivo de provocar uma ação. [...] Ao contrário, recordar a estória é a razão de ser de uma estória de partilha de conhecimento.» (Denning, 2005: 188)

organizações: «na vida corporativa, mesmo que a experiência seja uma boa professora, é ainda e apenas uma tutora privada. As pessoas na organização agem colectivamente, mas aprendem individualmente.» Tendo em mente as potencialidades da aprendizagem colectiva, os autores propõem a utilização da história de aprendizagem (*learning history*), uma narrativa escrita sobre um conjunto de episódios críticos para a organização<sup>86</sup>, que segue a seguinte metodologia: a estória é escrita em duas colunas, sendo que a coluna da direita contém os acontecimentos mais relevantes relatados pelos vários intervenientes no processo e a coluna da esquerda é reservada para a análise e comentários sobre os acontecimentos feitos por especialistas em aprendizagem organizacional. Segundo os autores, este tipo de mecanismo possibilita: a) estimular a confiança entre as pessoas, criando um sentimento de inclusão e possibilitando uma reflexão colectiva sobre um assunto importante da vida organizacional; b) criar um ambiente de abertura e transparência, encorajando os colaboradores a dar o seu ponto de vista sobre assuntos difíceis para a organização; c) disseminar, de forma eficaz e transparente, o conhecimento dentro da organização, dando a conhecer os motivos que conduziram à tomada de decisão; e d) ajudar a gerar conhecimentos gerais sobre gestão organizacional, evidenciando estratégias que funcionam e não funcionam na vida organizacional<sup>87</sup>.

Para além das estórias escritas, há autores – como Boyce (1995) e Escalfoni et al. (2011), por exemplo – que privilegiam a experiência da partilha de estórias como o principal estímulo para a criação de conhecimento colectivo. Boyce, ainda que mais focada na forma como as estórias (e o contar dessas estórias) ajudam a construir um sentido colectivo na organização, considera que o facto das estórias serem partilhadas em grupo permite alinhar, focar, centrar os colaboradores em torno da essência organizacional. Apoiando a mesma tese, embora já com um foco na aprendizagem, Escalfoni et al. (2011: 1150) reforçam esta potencialidade das estórias num contexto de colaboração: «Num ambiente de trabalho colaborativo, os participantes podem

---

<sup>86</sup> Por exemplo, uma mudança organizacional, um projeto de inovação, o sucesso de um lançamento de um novo produto, um processo de despedimento, etc.

<sup>87</sup> Os autores dão um exemplo que ajuda a compreender melhor este aspecto: «as histórias de aprendizagem escritas até à data mostram que, em os processos de reengenharia, *redesign* ou outras iniciativas de mudança organizacional, o factor crítico de sucesso é a qualidade da interação na organização, que depende sempre da humildade e da abertura dos líderes que comandam a operação.» (Kleiner e Roth 1997: 177)

contribuir para a identificação de inconsistências na linha de pensamento e para a descoberta de ideias, informações e referências que cubram as falhas de conhecimento.» Partindo desta ideia e com uma preocupação – não inocente – de criar consenso na organização, os autores propõem a metodologia de *group storytelling* (contar histórias em grupo) como uma forma de reconstruir os acontecimentos de projetos passados de forma a incluir todas as perspectivas sobre um determinado episódio<sup>88</sup>.

Com uma abordagem predominantemente aplicada à prática da gestão, Kahan (2006) propõe a sua técnica de *jumpstart storytelling* (contar histórias para dar um salto, ver Anexo 12.) como uma forma eficaz de gerar a colaboração entre profissionais. O autor defende que esta metodologia possibilita: a) gerar o envolvimento dos participantes num conjunto de objetivos; b) acelerar a colaboração sem comprometer a diversidade de perspectivas; e c) aumentar a aprendizagem através da troca de ideias em grupo.

Num texto de síntese sobre a importância das histórias para as organizações de hoje em dia, Gabriel (2011) explica-nos porque é que as histórias podem ser relevantes na gestão efetiva do conhecimento nas organizações de uma sociedade altamente tecnológica:

«Ao contrário da informação, o *storytelling* vai direto às questões, foca diretamente os problemas e as preocupações dos membros organizacionais na sua realidade diária e permite-lhes aprender através das experiências de outros. Partilhar uma história é uma forma mais poderosa para partilhar conhecimento do que oferecer um grande conjunto de estatísticas, teorias complexas ou gráficos formais.»

### 1.5 O “LADO NEGRO” DAS ESTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES

*De todas as formas que podemos usar para comunicar com os outros, a história tornou-se a mais confortável, a mais versátil e talvez também a mais perigosa.*

Robert Fulford, 2000

---

<sup>88</sup> «Uma vez que as histórias são construídas colaborativamente, não apresentam apenas um único ponto de vista do acontecimento. Em vez disso, estas histórias correspondem ao conhecimento colectivo sobre esse mesmo acontecimento. Várias pessoas contribuem para criar uma história com múltiplas perspectivas, simultâneas ou não, geograficamente distribuídas ou não. Isto permite a recuperação do conhecimento colectivo através da recolha de pareceres individuais que podem surgir de diferentes perspectivas sobre um único evento. Através de *storytelling* em grupo, consideramos que se consegue uma recuperação dos acontecimentos mais rica do que através de entrevistas ou um conjunto de histórias individuais isoladas.» (Escalfoni et al. 2011: 1153)

Se até aqui temos vindo a abordar o tema das estórias organizacionais numa perspectiva otimista que analisa a forma como o *storytelling* pode ajudar a melhorar a vida organizacional, importa agora colocarmo-nos numa posição que nos permite refletir criticamente sobre o “lado negro” das estórias, isto é, os usos desviantes da utilização desta técnica de comunicação nas organizações.

Boyce (2003), numa abrangente revisão literária sobre o estudo das estórias nas organizações, apresenta uma corrente de pensamento pós-modernista crítica que se foca em aspectos importantes para darmos conta dos usos abusivos que se podem fazer das estórias: o controlo ideológico, a manutenção do poder existente e da ordem social, a univocalidade, as narrativas silenciadas e os processos de dominação são apenas alguns exemplos. Stewart Clegg (1990), em *Modern Organizations*, sugere ainda que as estórias e os discursos alternativos podem usados nas organizações para dar a entender que os contextos ou as situações mudaram, mas na realidade tudo ficou igual. Ou ainda, para melhorar o desempenho financeiro da organização sem que haja um interesse genuíno em alterar uma situação relativa aos colaboradores ou a outros *stakeholders* (Driscoll e McKee, 2007). A influência e a manipulação são outros dois fatores que surgem por vezes associados às estórias na gestão organizacional:

«O interesse do *storytelling* em contextos empresariais tem estado focado em dois pontos essenciais, desenhados para vender mais do que para tomar decisões: por um lado, chegar em primeiro lugar com uma estória ou um ângulo preferido para que seja possível extrair as conclusões desejadas; por outro lado, re-enquadrar as interpretações através de uma estória preferida de forma a alterar as conclusões e fazer com que estas se alinhem na direção certa.» (Simmons, 2006: 58)

Stanley Deetz e Joanne Martin são dois autores incontornáveis para compreender a visão do pós-modernismo crítico relativamente às organizações. Se Deetz alerta os etnógrafos para as questões associadas ao poder e à dominação associada ao desenvolvimento, à manutenção e à transformação de uma cultura, Martin desenvolve um conjunto de três perspectivas para analisar a cultura organizacional que revelam orientações distintas para compreender três aspectos fundamentais para os estudos culturais: a orientação para o consenso (integração), as relações entre diferentes manifestações (diferenciação) e a orientação para a ambiguidade (fragmentação) (Eisenberg et al., 2009). De facto, o atrativo – mas também o perigo – das estórias para a gestão está sobretudo nesta primeira visão que

diz respeito à integração, e que representa a cultura organizacional com base em atributos de consistência e clareza. Não havendo espaço para a diferença ou para a ambiguidade, pode dizer-se que a cultura organizacional ganha a forma de um monólogo, onde os valores, os significados e as interpretações são estanques e refletem as estórias escolhidas por aqueles que estão numa situação de vantagem ou de poder (Eisenberg et al., 2009).

A teoria crítica sobre a utilização das estórias nas organizações tem recaído sobretudo no estudo do mito como restituição do sentido nas organizações. A tese de Bowles (1989)<sup>89</sup>, por exemplo, foca a questão da demissão da Igreja na sociedade e a forma como o sentido é agora procurado por muitas pessoas nas organizações às quais pertencem. As ideologias da gestão edificam as narrativas que procuram ligar os indivíduos à organização, na tentativa de serem o substituto para a motivação e o sentido na vida organizacional. Bowles (1989: 417) conclui que a cultura empresarial representa o mais recente de um conjunto de esforços que «pretendem ocultar a tentativa de manipular os interesses dos empregados a fim de servir os interesses da direção». O “meta-mito da gestão” proposto por Ingersoll e Adams refere-se a esta «orientação técnico-racional relativamente a tarefas humanas» (Bowles, 1989: 412) que se tem revelado um substituto insuficiente e desumanizador para aquela que é a simbólica e profunda procura de sentido da atual civilização.

Lapp e Carr (2007: 4) criam o conceito de *storyselling*<sup>90</sup> numa tentativa de representar estas formas autoritárias e unidirecionais que por vezes tomam conta das narrativas de gestão organizacional, fazendo uma distinção clara entre um contador de estórias (*storyteller*) e um vendedor de estórias (*storyseller*):

«Os vendedores de estórias usam a sua permissão para vender uma estória, apostando na imaturidade da audiência e na sua impossibilidade de dizer “não”, tendo em conta o tempo, o espaço e a mente que lhes foram roubados pelo vendedor de estórias. Enquanto que os contadores de estórias acreditam na força e na sabedoria dos seus ouvintes, os vendedores de estórias apostam na tendência da audiência para sentir pena ou a sua culpa ou vergonha. O contador de estórias é um líder das estórias que

---

<sup>89</sup> O estudo de Bowles (1989) identificou cinco ideologias dominantes na gestão: estruturalismo, psicologismo, assistencialismo, legalismo e consensualismo.

<sup>90</sup> Segundo os autores, *storyselling* é uma tentativa de controlo, de manipulação mas também uma atitude imatura e de narcisismo que alguém pode incorporar ao contar uma estória. «*Storyselling* é uma ferramenta que facilita a união dialéctica entre a identificação projetiva e a identificação introjetiva que permite manter o narcisismo habitual.» (Car e Lapp, 2005, cit. in Carr e Lapp, 2009: 26)

faz emergir os acontecimentos, ao passo que o vendedor de estórias é um gestor desses acontecimentos.»

Por seu lado, Boje (1995), numa interessante análise pós-moderna e desconstrutivista à Walt Disney enquanto organização contadora de estórias<sup>91</sup>, fala-nos sobre a forma como as estórias contadas sobre e na organização possibilitaram construir um discurso oficial – colonizador, etnocêntrico, totalitarista, universalista e silenciador – que dominou a grande narrativa da Disney e possibilitou a ascensão de Walt, um dos seus fundadores<sup>92</sup>. Generalizando a realidade para outras organizações, Boje concentra grande parte da sua investigação na forma como as grandes narrativas ou as histórias (enquanto discursos oficiais) se constituem enquanto instrumentos de poder que ofuscam ou silenciam as vozes marginais, fragmentadas ou dissonantes. À semelhança de Eisenberg et al. (2009) acima referido, Boje olha a organização enquanto monólogo ou diálogo; o monólogo significa ver apenas a grande história, geralmente a perspectiva dos grupos dominantes, ao passo que a organização como diálogo implica ouvir as múltiplas vozes e as diversas perspectivas que fazem parte dos movimentos de contracultura. Uma vez que as culturas organizacionais têm na sua génese uma essência universalizante e unificadora, olhar as organizações enquanto diálogo implica compreender um sistema altamente complexo, onde a cultura organizacional se torna um campo de batalha.

Esta essência universalizante e unificadora que está presente nas mais diversas manifestações culturais é, nas palavras de Martin et al. (1983: 439), o paradoxo da singularidade: «a procura da cultura<sup>93</sup> pela singularidade expressa-se por meio de

---

<sup>91</sup> Segundo Boje (1995: 1000), existem dois tipos de organizações contadoras de estórias: «Num extremo, as organizações contadoras de estórias podem oprimir e subordinar todas as pessoas e até destruir tudo o que for necessário em prol de uma grande narrativa ou de uma grande história. No outro extremo, a organização contadora de estórias pode ser uma construção pluralista de múltiplas estórias, múltiplos contadores de estórias e de múltiplos eventos de performance de estórias tais como a *tamara*, dependendo das estórias nas quais cada elemento participa.»

<sup>92</sup> Boje, fazendo um brilhante paralelismo com a teoria do panóptico de Michel Foucault, dá um exemplo claro de como Walt Disney exercia o seu poder alterando as histórias pensadas dentro da sua “fábrica”. Em 1931, Web Smith – e não Walt, como consta na sua biografia oficial – forjou a ideia do *storyboarding*. Walt aceitou a novidade e fez com o processo de *storyboarding* estivesse presente em todas as circunstâncias da empresa. Contudo, Walt aproveitou-se deste sistema para exercer o seu poder: era uma forma simples de controlar todas as histórias da Disney e alterá-las em segredo.

<sup>93</sup> Os autores não se referem apenas à cultura organizacional, uma vez que afirmam que esta procura da originalidade ou da unicidade está presente na própria estrutura cognitiva do ser humano, cuja maturidade reside num processo de individuação, mas também em toda a cultura sociológica e religiosa que procura fundamentar-se na diferença e/ ou na superioridade.

manifestações culturais que não são, de facto, singulares. Este é o paradoxo da singularidade.»<sup>94</sup> Numa interessante investigação sobre as estórias organizacionais, Martin e os seus colegas Feldman, Hatch e Sitkin identificam sete tipos de estórias<sup>95</sup> que reclamam estrategicamente esta procura da singularidade e que estão presentes na narrativa de muitas organizações. A análise realizada pelos autores permite-nos saber porque ingredientes que fazem triunfar estes tipos de estórias e eliminar outros tipos de estórias. Em primeiro lugar, a) a dualidade ou a tensão que surge entre as exigências da organização e os valores dos seus colaboradores, que pode ser de diversas naturezas: a.1) a igualdade como um valor básico na sociedade e a desigualdade resultante da natureza hierárquica das organizações; a.2) a necessidade de segurança dos colaboradores e a insegurança que por vezes se impõe em prol da sobrevivência da organização; a.3) a necessidade de controlo de qualquer organização e a inevitável falta de controlo que decorre dos obstáculos ambientais, tecnológicos e até internos à estrutura. Em segundo lugar, b) a interesseira racionalização do passado que está presente nas estórias organizacionais, que permite uma explicação “melhorada” e/ ou enviesada dos acontecimentos organizacionais, do sucesso ou do fracasso. E por último, c) as atribuições de causalidade ou de responsabilidade que estão presentes nas estórias organizacionais e que nos permitem a identificação ou o distanciamento relativamente à organização. O paradoxo da singularidade tem que ver com o facto de as estórias organizacionais, ao permitirem uma adaptação estratégica dos acontecimentos, construírem uma narrativa mais desejável, mas também mais próxima de outras narrativas organizacionais. Quando várias organizações reclamam a sua originalidade através de uma estrutura narrativa semelhante, torna-se paradoxal reconhecer a sua singularidade.

---

<sup>94</sup> Em alguns aspectos esta ideia nos lembra o pensamento de Campbell (1997), e uma pequena passagem da entrevista com a contadora de estórias Elsa Serra, que nos diz que existe uma estrutura permanente que está presente em todas as estórias, em todos os mitos, em todas as tradições de qualquer civilização, que apenas se reveste de diferentes roupagens ao longo do tempo e de acordo com as distintas culturais de onde vêm.

<sup>95</sup> Os sete tipos de estórias propostos pelos autores são: 1) Como são quebradas as regras dentro da organização?; 2) Será que o chefe é humano?; 3) Poderá um pequeno colaborador chegar ao topo da organização?; 4) Será que vou ser despedido?; 5) Será que a organização me irá ajudar quando enfrentar uma situação de mudança?; 6) Como reagirá o meu chefe aos erros?; 7) Como irá a organização lidar com os obstáculos?, que são consideradas as estórias mais frequentes nas organizações.

Para além deste equívoco que está presente na essência unificadora de algumas estórias organizacionais, parece-nos particularmente relevante um aspecto do colonialismo cultural que por vezes impera nas grandes narrativas. Nas palavras da romancista nigeriana Chimamanda Adichie este aspecto chama-se “o perigo da história única”<sup>96</sup> e diz respeito ao desentendimento crítico que resulta da inexistência de diferentes versões ou de pontos de vista contrastantes da mesma história ou da mesma cultura. O universo de representação posto em causa pela autora diz respeito à forma como a tradição e história do Ocidente tem vindo a retratar África, através de uma visão truncada que tende a criar e perpetuar estereótipos incompletos e imperfeitos do Outro.

A realidade de Adichie é um discurso que simboliza a passagem do eurocentrismo para o policentrismo<sup>97</sup>, mas cuja validade e pertinência para o entendimento das manifestações culturais das organizações queremos assinalar. Como temos vindo a referir, as organizações são hoje lugares de ambiguidade, de heterogeneidade, estruturas com um carácter provisório e paradoxal cuja representação deixou de se poder limitar a uma grande história oficial, mas que caminha no sentido de englobar a multiplicidade de pequenas estórias oficiosas que abarca. Boje (2001: p. 38-39), apoiando-se mas também fazendo uma análise crítica ao conceito de meta-narrativa<sup>98</sup> de Lyotard (1989), abre-nos caminho para uma nova forma de ver os discursos organizacionais: «Em vez de destituir a grande narrativa, deve fazer-se uma análise essencial (e crítica) que permita justapor as estórias locais à narrativa oficial. [...] Incluindo tanto o essencialismo como os seus traços contrários conseguimos uma interpretação mais balanceada dos contos oficiais.»

---

<sup>96</sup> O vídeo da conferência TED onde foi a autora apresentou, em julho de 2009, a sua ideia pode ser visto através do [link](#).

<sup>97</sup> Por exemplo, os trabalhos de Ella Shoat e Robert Stam apresentam a análise e a desmistificação dos lugares comuns do imaginário ocidental, identificando os seus valores morais, políticos e estéticos, e mostrando de que forma estes estereótipos são produzidos, representados e, por fim, naturalizados e perpetuados na memória cultural coletiva. A questão do imaginário imperialista europeu está intrinsecamente relacionada com o nascimento do mito de uma cultura superior, e ainda com a emergência de um pensamento perpetuado ao longo dos séculos, que fundamentou as práticas do colonialismo: a missão civilizadora da Europa. É nesta lógica do *Eu/europeu/superior* face ao *Outro/não-europeu/inferior* que se começam a delinear as representações ideológicas e ideologizantes do Ocidente por oposição ao Oriente.

<sup>98</sup> O conceito meta-narrativa significa a narrativa dentro ou para além da própria narrativa. Lyotard (1989) rejeita as grandes narrativas e propõe o conceito de meta-narrativa como a corrente que estabelece o fim das grandes narrativas, no final do século XX.

Boje oferece-nos uma solução para combater o lado negro das histórias universalizantes, propondo-nos o conceito de *polypi*, um quinto dialogismo que o autor cria para integrar os iniciais propostos por Bakhtin e para representar a complexidade sistêmica das estórias organizacionais:

«*Polypi* é o meu termo para o dialogismo dos dialogismos. A palavra *Polypi* vem do conto *A Pequena Sereia* de Hans Christian Andersen (1974) e é literalmente um coral, sendo que para mim é uma metáfora para compreender a interação entre os quatro dialogismos (polifônico, estilístico, cronotópico e arquitectónico). [...] *Polypi* é uma forma de construir uma estória com uma “agradável relatividade” (Bakhtin, 1981: 102). A minha intenção é trazer as estórias de volta aos estudos organizacionais, quando parece que tudo foi roubado pelas prisões das narrativas com princípio, meio e fim. Cada uma destas prisões narrativas é uma forma emergente de controlar e disciplinar as estórias.» (Boje, 2008: 59)

Esta abordagem de Boje alerta-nos para a necessidade de desmultiplicação das narrativas organizacionais em estórias que realmente sejam capazes de espelhar a multiplicidade e a riqueza, mas também a ambiguidade, que está presente em todas as culturas organizacionais. Voltamos, por isso, à questão do diálogo: «*Storytelling* nas organizações tem de ser um diálogo, reconhecendo as múltiplas vozes e as diversas perspectivas na espiritualidade e na religião, produzindo continuamente significado para os colaboradores.» (Driscoll e McKee, 2007: 210–211)

A perspectiva de Reissner e Pagan, que exploraremos com mais detalhe no capítulo seguinte, não escapa a esta visão integradora para as estórias organizacionais: «Contar estórias na prática da gestão, não é, portanto, uma mera ferramenta que os gestores, consultores e outros profissionais utilizam para exercer influência; é um processo complexo e multifacetado» (Reissner e Pagan, 2013: 3). O interesse das autoras é precisamente desmistificar a tensão que existe entre o entusiasmo na literatura profissional que considera *storytelling* uma competência essencial de comunicação para os líderes no século XXI e o ceticismo das vozes mais críticas que alegam tratar-se de uma moda efémera de pensar a comunicação organizacional que pode ter resultados nefastos para o entendimento da cultura das organizações.

## CAPÍTULO IV. TALKIN CAFÉ COMO MODELO DE CONVERSAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 1. UMA FORMA ESTRUTURADA DE CONVERSAR

O *talkin café*<sup>99</sup>, sob o lema *sharing knowledge at a cafe table* (partilhar o conhecimento à mesa do café), é um jogo que procura adaptar a metodologia *world café* (Brown e Isaacs, 2005) às características e às necessidades reais das organizações. Pensada para empresas que valorizam – ou que pretendem estimular – a partilha de ideias e conhecimento sobre e entre os seus membros – ou até mesmo, parceiros e clientes –, esta experiência tem lugar num ambiente de café, que pode ser recriado nas instalações de uma organização ou num outro espaço já adaptado para a situação. Sempre que tem lugar noutra local que não seja um estabelecimento propriamente dito, o espaço onde decorre o *talkin café* é um cenário intencionalmente manipulado para se assemelhar a um café: em pequenos grupos, as pessoas sentam-se em cadeiras, à volta de mesas, partilhando as suas ideias de forma informal, à medida que comem e bebem alguma coisa.

Ao contrário da metodologia de origem (*world café*) como veremos na secção seguinte, o *talkin café* é uma solução comercial onde as regras são flexíveis e determinadas consoante os objetivos concretos de cada organização e de cada momento organizacional. Assim sendo, a experiência pode adquirir dinâmicas muito diferentes, considerando a situação que seja necessário compreender, resolver ou estimular. Os elementos comuns a qualquer “café” – seja na sua forma original *world* ou na sua aceção comercial *talkin* – são, por um lado, o ambiente de informalidade que se pretende recriar, de forma a potenciar a partilha de ideias, episódios e conhecimento entre as pessoas, por outro, a dinâmica do jogo que estimula as pessoas a escrever nas toalhas das mesas, a deixar as suas marcas, a reagir às mensagens deixadas por outros e a trocar de lugar de tempos a tempos.

---

<sup>99</sup> O *talkin café* corresponde a uma marca nacional registada e a uma metodologia própria criada pela sua fundadora Teresa Louro e representa um evento intencional e estruturado de conversação organizacional. A entrevista exploratória sobre a metodologia pode ser consultada no Anexo 13.1.

Embora com inúmeras possibilidades de utilização, o *talkin café* foi inicialmente desenhado para entrar nos seguintes “cenários” organizacionais: a) fazer o balanço de um projeto, consolidando o conhecimento adquirido durante a implementação e refletindo sobre formas mais criativas, eficazes e inovadoras a utilizar em projetos futuros; b) simbolizar o momento de *kick off* da empresa, estimulando o debate e a recolha de opiniões sobre o ano que terminou e permitindo a definição de perspectivas e de metas para o futuro; c) assinalar datas festivas para a organização, possibilitando uma reflexão conjunta sobre o passado e o futuro da empresa – um aspecto que pode ser fundamental no reforço dos laços afetivos entre os colaboradores, do sentimento de pertença e do compromisso com o projeto organizacional; d) alinhar e renovar a identidade corporativa em momentos de fusão ou reestruturação da empresa, permitindo um mais rápido conhecimento dos colaboradores e um maior envolvimento na definição da visão, missão, normas e dos valores organizacionais; e) testar um novo produto ou serviço da empresa através dos seus colaboradores ou outros *stakeholders* – clientes, fornecedores, especialistas, etc. –, de forma a recolher reações e pareceres relevantes para a sua melhoria; e também f) integrar novos colaboradores na cultura, nos valores e na vida da organização, facilitando a sua interação com pessoas de funções, hierarquias e experiências diferentes dentro da empresa.

O *talkin café* pretende tornar a conversação intencional, deliberada e estratégica nas organizações, por um lado facilitando o momento de partilha através da criação de um momento de informalidade e descontração típico de um café e, por outro, orientando a emersão num tema relevante para a organização através de questões poderosas que permitam criar uma reflexão mais focada e produtiva.

### 1.1 A CONVERSAÇÃO IMPORTA<sup>100</sup>

*Nós humanos estamos estão imersos na conversação que, tal como os peixes na água, a conversação é a nossa forma de sobrevivência e nós não conseguimos ver isso!*<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> *Conversations matters* é a ideia base que está por detrás da metodologia *world café*.

<sup>101</sup> Juanita Brown e David Isaacs (2005: 17).

As conversas, tal como as estórias como as temos vindo a definir ao longo da investigação, são geralmente elementos invisíveis nas organizações: estão lá, fazemos uso delas na nossa interação com os outros, mas raramente nos apercebemos da sua verdadeira utilidade e riqueza no decorrer da vida organizacional. Tornar as conversas e as estórias estratégicas (e intencionais...) é uma preocupação comum ao *talkin café* como metodologia de conversação organizacional e à utilização deliberada de elementos de *storytelling* na comunicação interna que procuramos aqui defender. Podemos dizer que este é o primeiro ponto em comum entre as duas abordagens – outros aspetos serão identificados na secção 2. deste capítulo.

A centralidade da conversação no desenho metodológico do *world café* – referimo-nos agora a um âmbito global e não apenas num contexto organizacional – deriva, em grande medida, das ideias inovadoras de dois cientistas chilenos: o biólogo evolucionista Humberto Maturana e o cientista cognitivo Francisco Varela. O trabalho destes investigadores está intrinsecamente ligado à cibernética e à teoria sistémica e reforçou a convicção de que, enquanto espécie, os seres humanos evoluíram a partir da capacidade de falar entre si e de fazer distinções de significados através da linguagem (Maturana, 1999).

«Assim, a partir da perspectiva da evolução humana, a conversação não é algo trivial onde nos envolvemos tal como em qualquer outra atividade. A conversação é um processo base através do qual nós humanos pensamos e coordenamos as nossas ações em conjunto. O processo orgânico da conversação está no centro do conhecimento colectivo e da evolução dos assuntos humanos. A conversação é a forma humana de criar e sustentar – ou transformar – as realidades onde vivemos.» (Brown e Isaacs, 2005: 19)

A conversação é um dos pressupostos teóricos na base da biologia da cognição, que parte da ideia de que a realidade humana se constrói a partir das conversações. Parece-nos relevante voltar a referir uma passagem que ajuda a compreender o posicionamento do autor: «Tudo o que nós seres humanos fazemos enquanto tal, fazemos através das conversações. E aquilo que não fazemos nas conversações, de facto, não o fazemos enquanto seres humanos.» (Maturana, 1999: 47)

O paralelismo entre a dinâmica das conversações de Maturana e a gestão coordenada dos significados de Pearce e Cronen (ver capítulo II. secção 1.2) é evidente: as duas correntes de pensamento reconhecem a centralidade da conversação

enquanto processo de construção da realidade – realidade sistémica, no primeiro caso, e realidade social, no segundo caso.

De facto, a conversação, enquanto força generativa, está presente no pensamento de um amplo conjunto de autores dos mais diversos campos teóricos. Brown e Isaacs (2005) identificam algumas das áreas de estudo que também reconhecem a importância das dinâmicas de conversação: para além da biologia evolucionista, por exemplo, na área dos estudos organizacionais, na educação, na política, na economia do conhecimento, na estratégia, nas tecnologias de informação, na terapia familiar, na liderança, no desenvolvimento de executivos, na inteligência coletiva, nos estudos de consciência e do futuro e na gestão de conflitos e assuntos globais.

## *1.2 CAFÉ COMO METÁFORA DA ORGANIZAÇÃO*

Para além de uma forma estruturada de dar lugar à conversação dentro das organizações, o *talkin café* corresponde também a uma metáfora para a vida organizacional. Se anteriormente (ver Capítulo II, 2.B) pensámos nas organizações como máquinas, mecanismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação ou instrumentos de dominação (Morgan, 1996), pensemos agora na ideia da organização enquanto café.

Os cafés foram desde sempre locais privilegiados de criação e difusão de novas ideias e de partilha de conhecimento, desde as altas esferas da sociedade às camadas intelectuais e artísticas que se instalaram na Europa Iluminista do século XIX. Em Portugal, por exemplo, os primeiros cafés públicos aparecem na viragem do século XVIII para o século XIX, inspirados nas tertúlias francesas de então, tornando-se autênticos espaços de animação cultural e artística. Frequentados por personalidades como Júlio Castilho, Almeida Garrett ou Alexandre Herculano, os cafés públicos lisboetas tornaram-se academias de moda e a vanguarda do pensamento moderno.

Em que medida podemos olhar para as organizações através da metáfora do café? Em primeiro lugar, a imagem do café representa a utopia do que uma organização deve aspirar ser: um espaço de permanente troca de ideias, de debate e de confronto de perspectivas, e simultaneamente um lugar onde se estimula a inclusão, a

diversidade, a proximidade relacional, o espírito de abertura e a partilha do conhecimento. Em segundo lugar, tornar os cafés e as conversações em espaços e momentos intencionais representa o reconhecimento de que estes elementos são determinantes para a vida organizacional: é muitas vezes nas pausas para o café que partilhamos interessantes ideias sobre o nosso trabalho ou que pensamos conjuntamente com outras pessoas em novas formas de resolver situações do dia-a-dia na organização.

A que tipo de organização se aspira através da imagem do café? Utilizar a metáfora do café para “ler” a vida organizacional requer uma estrutura, uma cultura e um estilo de liderança próprios: de uma forma geral, referimo-nos a um organismo flexível e orgânico, onde prevalece uma cultura de diálogo e um registo de liderança colaborativo, descentralizado e conversacional (Brown e Isaacs, 2005). A representação do café transporta-nos para uma nova realidade organizacional:

«Esta é a realidade da inteligência colectiva, da sabedoria que possuímos enquanto grupo que nos é inacessível enquanto indivíduos isolados. Esta sabedoria emerge quando nos sentimos cada vez mais ligados aos outros; à medida que passamos de uma conversa para outra, trazendo connosco as ideias de uma conversa para outra, à procura de padrões, somos surpreendidos por uma ideia que todos partilhamos. [...] Todos os sistemas vivos funcionam desta forma.» (Brown e Isaacs, 2005: xii)

### *1.3 PROCESSO, PRINCÍPIOS E PADRÃO DA METODOLOGIA WORLD CAFÉ*

*O world café não é uma técnica. É um convite para uma forma de estar que faz já parte da nossa natureza.*<sup>102</sup>

Tal como referimos anteriormente, o *talkin café* é uma evolução, pensada especificamente para o contexto organizacional, de uma metodologia já existente, o *world café*. Para compreendermos a sua essência, vamos analisar sumariamente o processo por detrás desta metodologia, mas também os princípios orientadores e o padrão de comunicação e socialização subjacente a este método de conversação.

A ideia do *world café* assenta na premissa de que “a conversação importa”, uma vez que é a partir das conversas que as histórias e as imagens do futuro emergem

---

<sup>102</sup> Juanita Brown e David Isaacs (2005: 218).

(Brown e Isaacs, 2005). Juanita Brown, fundadora da metodologia que hoje em dia é utilizada em inúmeras finalidades em todo o mundo, conta que a descoberta e a evolução do *world café* está muito associada à sua história de vida: as discussões apaixonadas sobre importantes assuntos estiveram sempre presentes à mesa de jantar ou no sofá da sala de sua casa.

A metodologia pressupõe um simples mas poderoso processo conversacional para: «estimular o diálogo construtivo, aceder à inteligência colectiva e criar possibilidades inovadoras para a ação, particularmente em grupos maiores do que as mais comuns abordagens de diálogo tradicional.» (Brown e Isaacs, 2005: 3) Os participantes de um *world café* são membros de uma comunidade que geralmente não se conhecem; pode dizer-se que têm perspectivas diferentes sobre o tema em análise, mas um interesse em comum: partilhar as suas ideias com outras pessoas e conversar abertamente sobre as questões relevantes que se encontram em cima das mesas.

O *world café* permite que um grupo – geralmente de centenas de pessoas – participe em várias rondas de diálogo com mais três ou quatro pessoas, e que faça parte de uma única, grande e interligada conversação. A forma como as pessoas conversam entre si também não é deixada ao acaso. Enquanto participantes do *world café*, os elementos de cada mesa devem seguir um conjunto de princípios simples para guiar as suas conversas (*world café etiquette*): a) focar-se no que realmente importa; b) contribuir com pensamento; c) falar com a cabeça e o coração; d) ligar e conectar ideias; e) ouvir e procurar em conjunto ideias, padrões e questões profundas; f) jogar, rabiscar e desenhar nas mesas; e por último, e não menos importante, f) divertir-se (Schieffer, Isaacs, e Gyllenpalm, 2004).

O processo conversacional por detrás do *world café* assenta em sete princípios essenciais para melhorar a capacidade colectiva de partilhar conhecimento e propor soluções para o futuro. Para acolher e estimular conversas com valor social e estratégico, é necessário: 1) fixar um contexto, clarificando o propósito e os parâmetros dentro dos quais as pessoas vão conversar; 2) criar um espaço acolhedor, assegurando que existe um ambiente agradável onde as pessoas se sentem psicologicamente seguras e confortáveis e onde se estimula o respeito mútuo; 3) explorar questões que realmente importam, focando a atenção colectiva em perguntas poderosas que permitam o envolvimento de todos; 4) encorajar a colaboração de cada

um, evidenciando a relação entre o eu e o nós e convidando para a contribuição de todos e para a entrega mútua; 5) polinizar e ligar perspectivas diferentes, usando as dinâmicas dos sistemas vivos de forma a aumentar intencionalmente a diversidade e a intensidade dos diferentes contributos; 6) ouvir e procurar em conjunto padrões, ideias e questões profundas, equilibrando o envolvimento com o grupo e a reflexão individual; e 7) recolher e partilhar as descobertas colectivas, tornando visível e acionável o conhecimento e as ideias (Brown e Isaacs, 2005).

Devido à forma como foi pensado e desenhado, o formato *world café* permite-nos identificar um padrão de comunicação e socialização muito particular nos sistemas vivos<sup>103</sup>: «as redes geralmente invisíveis de conversação e produção de sentido através das quais coletivamente projetamos o futuro, geralmente de forma não intencional.» (Brown e Isaacs, 2005: 3)

Por último, importa fazer uma breve referência ao impacto da metodologia (ainda que este ponto venha a ser aprofundado no capítulo seguinte): «O *world café*, tanto como um processo conversacional como um profundo padrão de sistemas vivos, tem implicações imediatas e práticas para o desenho de conferências e reuniões, formações estratégicas, criação de conhecimento, inovação rápida, *engagement* com *stakeholders* e em termos de mudança em grandes escalas.» (Brown e Isaacs, 2005: 5)

#### *1.4 DE WORLD... A TALKIN CAFÉ: UMA METODOLOGIA ADAPTADA À REALIDADE ORGANIZACIONAL*

Na entrevista exploratória à sua fundadora (ver Anexo 13.1), o *talkin café* foi apresentado como uma “evolução” da metodologia *world café*, agora adaptada a um contexto organizacional. De forma a compreendermos com clareza a globalidade e complexidade das duas metodologias, iremos apontar as semelhanças e as diferenças existentes entre *talkin* e *world café*.

Relativamente aos pontos em comum às metodologias, destacamos os seguintes:

---

<sup>103</sup> A metodologia *world café* corresponde a uma forma inovadora de por em prática a teoria sistémica defendida por Maturana e Varela.

- Todos os cafés têm um propósito, isto é, um grande tema que orienta as conversas dos participantes;
- Qualquer café tem um formato dinâmico e flexível, que se adapta a muitas e diferentes circunstâncias;
- Os objetivos de um café são sempre estimular o diálogo colaborativo, o compromisso ativo e explorar possibilidades construtivas para a ação futura;
- Qualquer café tem lugar num espaço acolhedor, que é seguro e convidativo;
- As conversas de um café nascem a partir de perguntas relevantes que estão nas mesas;
- No final de qualquer café existe um momento de partilha de ideias que foca as principais descobertas das mesas.

Apesar das muitas semelhanças, as metodologias *talkin* e *world café* também divergem entre si em alguns pontos que destacamos de seguida:

- Se no *world café* existe a possibilidade dos participantes circularem livremente nas mesas, no *talkin café* existem regras para se fazer a passagem de uma mesa para outra;
- Enquanto o *world café* junta grandes grupos de pessoas que geralmente não se conhecem, no *talkin café* existe sempre um elo de ligação entre os participantes que é a organização (mesmo quando inclui não só colaboradores, como também clientes, fornecedores ou outros *stakeholders* externos);
- No *world café* existe um anfitrião (ou hospedeiro) que está fixo em cada mesa, ao passo que no *talkin café* o anfitrião é eleito pelo grupo e geralmente não pode ficar mais do que uma rodada com esse papel de receber os outros participantes na mesa;
- Se o *world café* tem um objetivo mais amplo de debater grandes questões da atualidade social ou política, o *talkin café* – como é pensado apenas para as organizações – tem como finalidade responder ou ajudar a resolver determinados momentos ou problemas organizacionais.

Feita esta pequena análise, pretendemos concluir com a ideia de que o *talkin café* não representa tanto uma evolução face à metodologia de origem, mas deve ser antes considerado um tipo específico de *world café* que, pela sua natureza organizacional, respeita um conjunto de regras adicionais e permite analisar um maior número de indicadores comportamentais (retomaremos este ponto a secção 2. do capítulo V).

## 2. TALKIN CAFÉ COMO UMA EXPERIÊNCIA DE STORYTELLING

Ao tornarmos visíveis e estratégicas tanto as conversas como as histórias nas organizações, compreendemos melhor os elementos que ligam uma metodologia de conversação organizacional (*talkin café*) a um processo deliberado de contar histórias (*storytelling*) que são, a nosso ver: a) o recurso à estrutura narrativa, b) a intencionalidade na produção de sentido e c) o foco num processo de construção social da realidade.

Em primeiro lugar, importa analisarmos o entendimento comum sobre a narrativa: uma forma específica de olhar que se fixa no conceito de narrativa participatória<sup>104</sup> (Lämsä e Sintonen, 2006). A narrativa participatória permite que a diversidade nas perspetivas sobre um assunto entre em jogo, que as diferenças se tornem visíveis e negociáveis, e possibilita ainda que as pessoas sejam capazes de aprender a imaginar não só a sua posição mas também a posição dos outros – isto é, a

---

<sup>104</sup> A terminologia narrativa participatória é da autoria de Anna-Maija Lämsä e Teppo Sintonen (2006) e enquadra-se na teoria crítica sobre a aprendizagem organizacional. Este posicionamento defende que a aprendizagem organizacional a) decorre de um processo de construção social, mediado pelas narrativas, e b) implica um processo de negociação social entre os membros de uma organização. A teoria crítica da aprendizagem defendida pelos autores tem duas grandes fontes teóricas: a teoria da aprendizagem transformacional (refere-se aos processos através dos quais aprendemos a transformar significados que nos são dados como garantidos em algo mais aberto e reflexivo) e a teoria crítica da linguagem (refere-se à consciência social e política no uso da linguagem, isto é, ao potencial de dominação e de desigualdade existente nas narrativas). O conceito de narrativa participatória está intrinsecamente ligado ao processo de socialização que é defendido na metodologia *talkin café* e até mesmo em termos de *storytelling*. Em primeiro lugar, a aplicação da “narrativa participatória” na aprendizagem organizacional permite aos membros estarem em contacto com diversas perspetivas, aumentando o seu conhecimento objetivo sobre a diversidade, mas também aumentando a carga emocional que advém da experiência empática do “estar na pele do outro” (Lämsä e Sintonen, 2006). Em segundo lugar, a narrativa participatória pressupõe diálogo aberto e colaboração e requer um ambiente onde as pessoas se sentem seguras para partilhar livremente as suas ideias, uma vez que as relações de confiança são a base de uma situação ideal de diálogo (Lämsä e Sintonen, 2006).

criar empatia. O conceito foi «fundado a partir da compreensão da narrativa enquanto principal fonte de produção de significado organizacional e na aprendizagem organizacional como processo de construção social narrativamente mediado.» (Lämsä e Sintonen, 2006: 116) Se no *talkin café* a narrativa participatória se torna evidente no permanente apelo à multiplicidade de visões e perspectivas sobre uma questão, situação ou problema, no *storytelling* este elemento é mais subtil, embora não menos importante – está presente na consciência empática que deve ter o contador, na constante adaptação performativa da narrativa e no espírito de abertura e proximidade relacional que se procura gerar pessoa que ouve.

O segundo elemento tem que ver com uma finalidade que é comum às duas dinâmicas (*talkin café* e *storytelling*): a produção de sentido num contexto de partilha em grupo. Em ambos os casos, o processo de construção do significado (*sensemaking*) é construído e negociado socialmente (construção social da realidade), e surge a partir da interação com os outros (interacionismo simbólico). Contudo, pelo facto de ser uma experiência em grupo, torna-se mais rica em termos de produção de sentido: os membros organizacionais constroem um significado partilhado e focam-se coletivamente nesse significado (Boyce, 1995). O centramento coletivo<sup>105</sup>, definido como «o processo de focar os colaboradores na essência da organização» (Boyce, 1995: 110) é, por isso, o elemento que permite alinhar diferentes perspectivas, criar sentido de propósito e, no limite, gerar consenso no que respeita a algum significado organizacional. Esta é uma grande mais-valia tanto na metodologia de conversação organizacional (*talkin café*) como em qualquer dinâmica de *storytelling*: criar intencional e deliberadamente esta situação de edificação do sentido (Andrade, 2003).

Por último, importa referir um elemento que vem a ser apontado nas secções anteriores. Qualquer uma das dinâmicas em análise (*talkin café* e *storytelling*) parte do pressuposto de que a realidade é socialmente construída (Berger e Luckmann, 1985) e, por isso, não descobrimos nem achamos um determinado significado, mas sim construímos ou negociamos com os outros – a partir da interação – determinados conceitos ou representações mentais.

---

<sup>105</sup> Segundo a autora, uma experiência de *storytelling* em grupo ou partilhada (*shared storytelling*) é uma forma útil de gerar centramento coletivo e de confirmar o sentido ou o significado coletivo numa organização.

Após analisarmos com cuidado cada um dos elementos subjacentes, conseguimos compreender que o *talkin café* pode ser visto como uma experiência de *storytelling* – melhor dizendo, de *storytelling* de grupo ou partilhado. Falta apenas identificar as semelhanças que reconhecemos nos conceitos de estória e conversação que temos vindo a apresentar ao longo da investigação: a) uma conversação não é mais que um processo sistematizado de partilha de estórias; b) as estórias não são mais que elementos episódicos que constituem uma conversa.

## CAPÍTULO V. ESTUDO DE CASO: MODELO DE INVESTIGAÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO, MEMÓRIA DESCRITIVA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 1. MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

Como foi anteriormente referido, o presente projeto foi desenhado a partir do modelo interativo de investigação (Maxwell, 2013) e responde a todas as componentes de um projeto de investigação qualitativa: a) objetivos pessoais, práticos e de investigação (ver Introdução); b) quadro conceptual (ver Capítulos II e III); c) questões de investigação (ver Introdução); e ainda d) métodos adequados e e) validade, elementos que serão detalhados de seguida.

O desenho metodológico – modelo qualitativo – e a abordagem – interpretativista – pretenderam captar, de forma coerente com a natureza dos objeto de estudo, as relações e os processos que estão implicados na utilização das estórias em contextos de comunicação interna. Os métodos de análise empírica adoptados foram: a) entrevistas exploratórias em profundidade com profissionais de comunicação e das estórias organizacionais, de forma a clarificar o foco de análise a seguir e a identificar um conjunto de necessidades em termos de investigação (de novembro de 2012 a março de 2014); b) entrevistas exploratórias em profundidade sobre a utilização e o impacto das estórias organizacionais junto de uma amostra de profissionais da Direção de Recursos Humanos (DRH) e Direção de Comunicação e Imagem Corporativa (DCIC) da Portugal Telecom (PT) (abril de 2014); c) optimização de uma metodologia *world café* (o evento *talkin café*), que permitisse analisar todas as dimensões organizacionais associadas às estórias (liderança, estratégia, cultura e gestão do conhecimento) e que possibilitasse intencionar as estórias e as conversas organizacionais (de janeiro a março de 2014); d) implementação da metodologia *talkin café*<sup>106</sup> (abril de 2014); e) entrevistas em profundidade para avaliar o impacto da dinâmica junto dos participantes da DRH e DCIC da PT (abril de 2014); f) análise qualitativa da dinâmica, através das imagens recolhidas no evento e de todos os materiais escritos utilizados pelos participantes (de maio a junho de 2014); f) criação

---

<sup>106</sup> Um pequeno vídeo sobre o evento pode ser visualizado através do link <http://vimeo.com/92609001>. Como se trata de um vídeo privado, por favor digite a password: storytelling.

de um plano de comunicação interna para a PT com recurso às estórias (julho de 2014).

Os métodos selecionados para a investigação tiveram em consideração os seguintes critérios:

- Relação com a investigação. Uma metodologia de investigação de natureza qualitativa e interpretativista, sendo o foco de análise a compreensão dos processos e contextos que nos permitem conhecer os fenómenos da conversação e do *storytelling* organizacional. Assim, procurámos ir de encontro àquilo que Boje (2008) considera uma abordagem ao *storying* – que engloba outros formatos para além do *telling* (registo apenas verbal), tais como os relatos visuais, sonoros, mas também o desempenho do contar, a gestualidade e o próprio evento da partilha de estórias organizacionais. Por outro lado, partimos para o campo com a ideia que a produção de sentido nas organizações tem que ver com tudo o que é subtil, pequeno, relacional, particular e momentâneo (Weick, 2005).
- Negociação das relações de investigação. Para a realização da investigação foi importante criar uma relação fluída e simétrica, de confiança e de intimidade, com os intervenientes da PT. Ao mesmo tempo, foi essencial manter o papel de investigador como uma entidade exterior à organização, de forma a vigiar e ter um olhar crítico – e descomprometido – relativamente às estruturas dominantes e aos fenómenos da comunicação em análise.
- Seleção de participantes. A amostra utilizada foi de conveniência, uma vez que apenas as Direções de Recursos Humanos e de Comunicação e Imagem Corporativa da PT mostraram disponibilidade e interesse em abraçar este projeto de investigação. Não sendo uma amostra representativa da organização, trata-se, contudo, de uma amostra representativa da realidade dos dois departamentos em questão. Fizeram parte desta amostra 18 colaboradores da PT: 6 elementos da DCIC e 12 da DRH, sendo que 15 destas pessoas não têm qualquer cargo de gestão, 1 é responsável de Direção de Nível 3 e 2 são responsáveis de Direção de Nível 2. Para além do critério de representatividade ao nível das Direções envolvidas, foi

solicitado à empresa que seleccionasse colaboradores de diferentes escalões hierárquicos e ainda de idades e tempos de permanência na organização distintos, de forma a analisar perspectivas diversas e relevantes, tendo em consideração o tema escolhido para a dinâmica de conversação organizacional e *storytelling*. A análise mais detalhada da amostra pode ser feita no Anexo 14.

- Recolha dos dados. As entrevistas em profundidade realizadas nas diferentes fases da investigação foram gravadas e transcritas, de forma a serem devidamente analisadas. O evento foi gravado através de filmagens e a experiência tem ainda outros materiais de escrita que foram recolhidos e serão analisados. As imagens recolhidas do evento podem ser consultados no Anexo 15.
- Análise dos dados. As entrevistas pré e pós evento foram analisadas a partir do software de análise qualitativa Nvivo 8. Os materiais do evento foram devidamente analisados, através de uma grelha de análise, de forma a identificar padrões e tendências pela utilização das metodologias em análise (*storytelling* e *world café*).
- Questões éticas na recolha dos dados. Foi assegurado, ao longo de todo o processo de recolha de dados, que se criava uma relação de confiança e de proximidade e que estava assegurada a confidencialidade de algumas informações sensíveis. O investigador e todos os participantes assinaram uma minuta de confidencialidade (ver Anexo 16), onde o primeiro se comprometia a não divulgar as informações recolhidas no estudo para outros fins que não a investigação, e onde os segundos aceitavam o facto de as suas declarações serem gravadas e futuramente analisadas para um estudo académico.

A escolha destes métodos acima referidos deveu-se, em grande medida, a dois tipos de constrangimentos que foram avaliados no arranque do projeto: a) uma limitação temporal que não permitia a realização de um estudo longitudinal que avaliasse com mais profundidade o lugar e o impacto das estórias na comunicação interna das organizações, e b) uma limitação em termos de acesso à realidade organizacional em análise, pelo facto do investigador ser um agente externo à

organização. Contudo, caso fosse possível, um cenário ideal para a presente investigação seria uma análise etnográfica as práticas de comunicação interna da empresa, a implementação de um projeto de comunicação interna baseado em dinâmicas de *storytelling* e uma futura monitorização relativamente ao seu impacto ao nível das relações interpessoais, do compromisso e da performance organizacional. Um trabalho desta natureza poderá ser desenvolvido numa investigação futura, de forma a definir um conjunto de indicadores que permitam avaliar, com a maior profundidade e rigor, o impacto do *storytelling* na organização em diferentes níveis (por exemplo, ao nível do compromisso e do comprometimento dos colaboradores, assim como da sua performance organizacional).

Para finalizar, importa referir a questão da validade do projeto, em termos de a) enviesamento do investigador e b) reatividade. No primeiro caso, este aspeto implicou que fôssemos para o campo com um base teórica bastante sólida, e que não se andasse “à procura” de elementos que permitissem justificar as preconcepções sobre os temas em análise (por exemplo, a ideia de que o *storytelling* é a melhor ferramenta de comunicação para colmatar as inúmeras falhas de comunicação que existem nas organizações, que tanto se reflete na literatura de profissionais sobre o tema). Relativamente à reatividade, isto é, à influência do investigador no campo de observação, temos consciência que a presença condicionou, em alguma medida, o comportamento dos intervenientes. Contudo, procurámos manter o distanciamento possível relativamente ao objeto de estudo em análise, de forma a garantir que o tema era tratado com a maior objetividade possível.

## 2. CONVERSAR SOBRE O QUÊ: CONTEXTUALIZAÇÃO DO MOMENTO ORGANIZACIONAL E DAS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS NA PORTUGAL TELECOM

Para a realização da dinâmica de conversação organizacional na Portugal Telecom foi necessário encontrar um tema adequado. Isto é, que permitisse colocar os participantes numa situação intencional de *storytelling* e que possibilitasse a qualquer interveniente ter uma estória sua ou de um colega seu para partilhar com o grupo.

O tema das relações intergeracionais na empresa foi a opção escolhida pelas duas partes (investigadora e empresa), uma vez tratar-se de a) um tópico relevante

para a Direção de Recursos Humanos da PT que, a partir do Inquérito de Satisfação de Colaboradores realizado anualmente, havia detetado que alguns colaboradores afirmavam a existência de discriminação pela idade na empresa (ver Anexo 17); e b) um tema igualmente importante para a generalidade das organizações de hoje em dia, que enfrentam enormes desafios ao nível das clivagens geracionais e culturais entre os seus membros (ver Introdução).

Como já foi anteriormente referido, o primeiro momento da investigação empírica consistiu numa entrevista exploratória (entrevistas pré-evento, ver Anexo 18.) com todos os intervenientes, que teve quatro grandes objetivos previamente identificados: a) apresentar pessoalmente o tema da investigação de forma a sensibilizar as pessoas para a sua participação e dedicação ao estudo; b) ajudar os intervenientes a definir o conceito de estória organizacional, para que pudessem seleccionar um relato para partilhar no evento *talkin café*<sup>107</sup>; c) conhecer a opinião dos intervenientes sobre o tema das relações intergeracionais na PT e a forma como sentem que este aspeto é vivido pelos membros organizacionais; e d) pedir a cada participante que pensasse numa estória relacionada com o tema em análise, para partilhar no evento<sup>108</sup>.

As entrevistas exploratórias realizaram-se nos dias 15 e 16 de abril, nas instalações da Portugal Telecom em Entrecampos (DRH) e Picoas (DCIC). Foram realizadas individualmente e tiveram uma duração média de 10 minutos cada (no total dos 18 participantes foram realizadas 3h de entrevista). Importa referir que os participantes não tiveram qualquer informação sobre o estudo antes deste primeiro encontro com a investigadora, sendo que apenas receberam um email da DRH pedindo a sua participação no estudo (ver Anexo 19).

---

<sup>107</sup> Uma vez que o tema das relações intergeracionais podia ser uma assunto potencialmente sensível para alguns colaboradores, e tendo as estórias uma componente de intimidade que podia deixar algum interveniente numa situação de desconforto, optámos por criar este primeiro momento de aproximação aos participantes no estudo. Desta forma conseguimos garantir a participação e colaboração de todos os intervenientes na experiência de *storytelling* que correspondeu ao segundo momento do estudo empírico.

<sup>108</sup> Ao explicar o conceito de estória, foi comunicado a todos os participantes que o relato escolhido para partilhar no evento não tinha de ser algo real ou vivido na 1ª pessoa; podia também ser uma situação-tipo que representasse a forma como sentiam que se vivia o tema em questão, ou ainda um episódio que soubessem ter acontecido a outra pessoa da organização.

## 2.1 QUE USOS SE FAZEM DAS ESTÓRIAS?

Depois uma pequena apresentação aos objetivos do estudo, foi perguntado aos participantes se costumavam contar ou utilizar as estórias em contextos de trabalho. Do total dos 18 participantes, 14 pessoas fizeram referência à utilização ou ao recurso às estórias, sendo que apenas 3 entrevistados responderam não utilizar ou não se lembrarem de alguma situação onde tivessem contado uma estória num contexto de trabalho. Um dos aspetos mais curiosos da análise das entrevistas pré-evento tem que ver com o facto de 8 participantes considerarem usar as estórias de uma forma inconsciente e não de uma forma intencional ou estratégica, ou até de descobrirem, através ou ao longo da entrevista, que alguns momentos de partilha de experiências entre os colegas são momentos de *storytelling* que fazem parte do seu dia-a-dia:

“Acho que sim... quer dizer, de um modo geral, todos fazemos isso, de um modo inconsciente.” (P17)

“Nunca tinha pensado nisso, mas acho que sim. Nunca tinha pensado dessa forma...” (P16)

“Sim, talvez. Mas são coisas tão do dia-a-dia que nem consigo perceber... São coisas espontâneas, que acabamos por nem dar conta que existem, de que estamos a contar uma história, não é? [...] Faz tudo parte de uma conversa. E aí, claro... é capaz de ser com muito mais frequência do que possamos pensar! Agora que estou a pensar... Em muitas situações, sim! Intencionalmente é mais difícil dizer-lhe...” (P7)

“Sim, sim. Não de uma forma muito estruturada. Eventualmente de uma forma mais espontânea. Tem um bocadinho a ver com os temas ou com as questões que vão acontecendo no dia-a-dia.” (P12)

“É assim, se calhar não lhe chamaria histórias, não como conceito de história. [...] Mas quase diariamente. Mais que não seja porque não utilizamos como uma ferramenta específica de trabalho, mas sim como uma base de trabalho.” (P13)

“Talvez, sim. Não me recordo propriamente de um caso concreto mas sim. Eu acho que, em termos dos projetos em que já participei, quando são coisas muito ortodoxas nós temos tendência a ir buscar as nossas experiências e algumas particularidades do mundo exterior, por isso acho que aí sim, sou capaz de já ter utilizado algumas sem querer...” (P9)

“Histórias propriamente não. [...] Talvez para dar exemplos... na função que desempenho é preciso muito recorrer a exemplos do dia-a-dia que acabam por ser pequenas histórias para ajudar à compreensão, qualquer esclarecimento relacionado com os recursos humanos às vezes é difícil para quem está do outro lado perceber e é mais fácil recorrer a essas pequenas ilustrações, na prática das situações, isso acaba por ser, um bocadinho, uma história.” (P8).

Como também se pode deduzir pelos excertos anteriores, os entrevistados têm geralmente dificuldade em definir o conceito de história propriamente dita, embora reconheçam uma dimensão mais episódica, sob a forma de pequeno relato ou experiência. A generalidade dos participantes identifica diversas finalidades para estes relatos, sobretudo para dar um exemplo, concretizar uma ideia ou partilhar uma experiência pessoal:

“Mas... todos nós sabemos que dar um exemplo, contar uma coisa que já ocorreu, falar de um sucesso ou de um insucesso ajuda a enquadrar e a explicar um conjunto de, enfim, dos desafios ou resultados ou tudo mais.” (P17)

“Sim... consigo fazer uma analogia com aquilo que já me aconteceu e em situações semelhantes como é que fizemos.” (P7)

“Utilizo pequenos exemplos, porque acho que efetivamente os exemplos que nós trazemos e presenciamos no nosso dia-a-dia são úteis para passar algumas mensagens, nomeadamente quando eu quero fazer passar algum ponto de vista que não vai de encontro àquilo que as pessoas me estão a querer dizer, eu uso exemplos do género ‘na situação x, isto foi feito e correu bem, portanto vamos experimentar’. Mais neste sentido.” (P4)

“Sim... normalmente a gente utiliza muito das nossas experiências ao longo da nossa vida profissional e, quanto mais história nós tivermos, mais experiência nós temos e mais situações passíveis de exemplificar em informações que queremos passar.” (P5)

“Depende se podemos considerar histórias como exemplos passados... É mais fácil elucidar com coisas que nos acontecem no dia-a-dia para passar uma mensagem.” (P13)

“Depende. Quando estamos a debater planos de comunicação normalmente é mais fácil pensarmos em exemplos pessoais e traduzi-los no plano de comunicação mas mais numa estratégia interna. [...] às vezes, podemos utilizar essas experiências pessoais para tentar fazer perceber qual é que é a nossa estratégia”. (P15)

Outras utilizações mencionadas têm que ver com o fortalecimento das relações interpessoais:

“Tem um bocadinho a ver com os temas ou as questões que vão acontecendo no dia-a-dia. Mas utilizo algumas vezes essa forma, até porque como a equipa é muito próxima e está na mesma sala a trabalhar, há alguma partilha de histórias e de vivência do nosso dia-a-dia. E eu acho que isso muito a fortalecer o espírito de equipa e... [Fortalecer sobretudo as relações.] Sim, exatamente.” (P12)

“Sim. Utilizo muito. [...] Tenho a mania de arranjar sempre exemplos para comunicar com os meus colegas. Seja numa óptica de brincadeira, seja numa ótica mais profissional, mas tento sempre...” (P10)

Há ainda entrevistados que mencionam momentos específicos da vida organizacional nos quais fazem uso das histórias:

“Sim, sim. Costumo utilizar quando vêm a talhe de foice, como se costuma dizer. Por exemplo, o momento de entrada na empresa, é um história que eu já contei várias vezes porque acho que tem piada, algumas histórias relacionadas com o meu percurso, com acasos no meu percurso profissional que depois me levaram aqui e ali... para os departamentos onde fui passando, acho que é sempre uma parte muito presente, pelo menos para mim.” (P2)

“[As histórias podem estar relacionadas com] Eu estar na estrutura, com funções normais e haver um chefe novo, por exemplo, que quer conhecer e quer saber o *background* das pessoas... [...] E, neste caso, o *background* de cada um é realmente essa partilha da história. [...] Portanto, isso já aconteceu várias vezes, sim. E também já aconteceu para colegas mais novos... nós temos tendência, tanto eu como outros colegas meus, a exemplificar ‘isto dantes não era assim e dantes nós fazíamos assim e assado’ e, portanto, essas histórias relacionadas com estes momentos, sim.” (P9)

Relativamente ao porquê de recorrer a estórias em contextos de trabalho, a maior parte dos entrevistados considera que este tipo de comunicação ajuda o outro a perceber melhor um determinado contexto, uma situação, uma vez que é uma forma de visualização mais efetiva:

“Outra razão poderá ser porque a pessoa penso que interioriza melhor ou em termos comparativos tem ali uma relação mais óbvia do que é que estamos a falar.” (P16)

“Mas, de facto, eu acho que contar uma história de uma situação que já tenha acontecido, de alguma forma, ajuda a outra pessoa a perceber melhor. É um bocadinho como na escolha, não é? [...] Quando temos um professor que nos envolve e nos conta ou dá a matéria quase de uma forma de história contada, muito mais facilmente, numa altura de stress como num exame, por exemplo... podemos ir buscar aquela história para nos lembrarmos das coisas, não é?” (P14)

“Porque uma história dá para fazer exemplos e nós temos na experiência as consequências, boas ou más, de determinadas coisas que nos vão acontecendo e nós mais facilmente nos identificamos com qualquer coisa que aconteça do que falarmos em qualquer coisa numa teoria, que é sempre uma coisa muito abstrata que nem toda a gente consegue atingir.” (P5)

“Sim. Eu acho que o *storytelling* é uma boa maneira de pintar um determinado quadro, porque através da visualização que o *storytelling* dá, que uma história dá, é mais fácil a pessoa perceber e entrar dentro da história do que propriamente contar as coisas a seco...” (P2)

“Porque eu acho que é mais fácil usarmos quando temos um exemplo. Assim, ao contarmos a história, é mais fácil trazer um contexto. [...] Acho que é mais facilmente transmitida a mensagem que queremos passar.” (P18)

“Mas, realmente, pata tentar melhorar ou tentar passar a mensagem.” (P9)

“Eu acho que é mais fácil para o próprio se visualizar na situação e acaba por tornar a mensagem mais clara e mais fácil de entender por outra parte.” (P8)

“Para exemplificar... Porque é muito mais fácil. Nós também recorremos às nossas experiências para tentar passar uma mensagem.” (P15)

Outra das questões apontadas pelos participantes tem que ver com a questão do envolvimento e da captação da atenção dos ouvintes:

“Porque uma história é muito mais fácil para captar a atenção das pessoas. É muito mais fácil para eu explicar o objetivo daquilo que quero explicar e para as pessoas entenderem... Prende a atenção delas, é por isso que eu escolho uma história, não é?” (P17)

“Porque envolve quem está a ouvir. Quem está a ouvir consegue talvez identificar-se com a própria história, com algum pormenor, com alguma característica, com algum ponto da história que já lhe tenha sido familiar.” (P16)

A empatia e identificação do ouvinte com a história foram aspetos igualmente mencionados por outra entrevistada:

“O que funciona numa história é a percepção de compreensão que o outro tem. Quando nós contamos uma história que fala de emoções que a outra pessoa está a sentir, mesmo que a história que a gente esteja a contar não esteja absolutamente nada relacionada com o que a pessoa está a dizer... tem que se ter alguma inteligência emocional, como se costuma dizer hoje em dia. As pessoas sentem que estão acompanhadas e que o que estão a sentir é normal. [...] Que alguém já sentiu e que muitas vezes há soluções, que nada é o fim e que tudo terá um caminho que vai ser percorrido.” (P11)

Por último, destacamos ainda a menção de dois participantes ao facto das histórias ajudarem na tomada de decisão:

“Sim, principalmente quando estamos naquele impasse de não saber muito bem porque caminho devemos de ir, às vezes, exemplos concretos de coisas que aconteceram no passado, explicando também os obstáculos que tivemos, o que é que poderia ter sido feito diferente... [...] Podemos trazer informação muito útil para conseguir complementar uma decisão futura.” (P4)

“Porque são exemplos que nos dão uma base concreta ou uma certeza... bem, não há certezas de nada! Mas é uma base de trabalho para conseguirmos implementar coisas novas, ou seja, as experiências passadas positivas ou negativas, dão-nos uma base de conhecimento que nos leva a uma realidade, que é a realidade do trabalho do dia-a-dia.” (P13)

## 2.2 O QUE SE PENSA SOBRE AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS NA EMPRESA?

Depois de referidos os objetivos e de realizadas as primeiras questões sobre as histórias organizacionais, foi introduzido o tema do *talkin café*, as relações intergeracionais na empresa. Os participantes foram inquiridos sobre a forma como vêm e sentem as relações entre as diferentes gerações da PT e foi-lhes perguntado se consideravam mais fácil ou mais difícil ser-se mais velho ou mais novo na empresa.

Relativamente à forma como se relacionam as diferentes gerações, o aspecto mais referido pelos participantes foi a existência de uma sinergia entre diferentes gerações ou a necessidade de fazer conviver equilibradamente pessoas de diferentes idades e experiência na organização:

“Não... é assim, a verdade é que quem faz isto há vinte anos tem uma perspetiva que aporta muito valor na perspetiva da experiência e quem chegou agora aporta muito valor na perspetiva de colocar em causa e de mostrar novas maneiras de fazer a coisa, e depois em comunicação em concreto, esta nova geração traz uma nova linguagem... [...] Que nós não dominamos, é um facto! É um facto e quanto mais depressa assumirmos isso e encontrarmos um equilíbrio entre as competências que os mais novos trazem e as competências que os mais velhos têm...” (P17)

“Eu acho que as diferentes idades trazem diferentes experiência e vejo as duas como um valor acrescentado para a empresa porque nós temos pessoas que estão aqui há muitos anos e que têm já uma cultura de empresa muito própria, que não acompanhou necessariamente as mudanças da empresa, mas que têm um certo *wisdom* e uma experiência de trabalho que permite analisar as coisas do ponto de vista do risco. [...] Conhecem bem a organização, conhecem bem os obstáculos, conhecem bem os processos, enfim... E as pessoas mais novas não estão tão agrilhoadas e estes processos, a esse saber à priori, tendem mais a arriscar e a são mais inovadoras. Acho que é a combinação destas duas características que faz com que as coisas andem de um modo mais sustentável.” (P2)

“Às vezes, como se calhar em qualquer outro local, os mais novos trazem ideias novas e não são pré-formatados. E quando digo pré-formatados é que não têm uma ideia convencionada de como é que as coisas devem ser, ou seja, colocam nos projetos muitas ideias novas. Do lado dos mais velhos, acabam por alguma experiência e alguma vivência extra, por um lado podem conseguir lidar com quem entra, por outro lado podem colmatar os tais erros – que não são erros... – de pensamento daquilo que os mais novos implementaram. Ou seja, penso que é uma convivência saudável, visto que de um lado há ideias novas e de outro há, se calhar, experiência já comprovada de forma positiva ou negativa.” (P13)

“Eu acho que, por acaso, até se convive bem. O que é preciso é nós percebermos em que espaços é que as pessoas se encaixam e como é que tratamos estas pessoas, e depois, sem dúvida nenhuma, haver aqui uma liderança agregadora e que vá neste sentido.” (P1)

“É assim, no meu ponto de vista e naquilo que é partilhado no dia-a-dia, eu acho que é bom. E essa partilha tem-se feito e tem resultados. Agora não tanto, mas há uns meses atrás, tínhamos uma série de contratados que trabalhavam connosco e, pronto, tinha pouca história do que era a PT e nós, os mais velhos, fomos uma mais-valia nessa partilha. Assim como métodos novos que eles trazem e que nos ajudam, e encaramos as coisas de uma forma diferente. [...] Portanto, esta ligação, sim, eu acho que é muito boa.” (P6)

Um outro aspeto bastante mencionado pelos participantes foi a questão do conflito intergeracional estar mais relacionado com o posicionamento e/ou o temperamento das pessoas, sendo mais encarado como uma situação caso-a-caso:

“E, depois, penso que isso depende muito da personalidade das pessoas e da predisposição com que as pessoas vêm para aqui trabalhar. Se as pessoas vierem trabalhar numa... com uma motivação ou com uma mentalidade de aprendizagem e de conhecimento, tem tudo para correr bem. Se a pessoa vier trabalhar com uma mentalidade de desconfiança e de sentir ameaçado...” (P16)

“É um bocadinho como eu disse... Tem muito a ver com o posicionamento de cada pessoa e é muito individual, depende da experiência e depende um bocadinho da vivência que houve em cada pessoa. [...] Portanto, eu acho que depende da perspectiva e dependa da abertura, em termos de posicionamento de cada pessoa, para estar sensível ou não para os ensinamentos ou para querer aprender com quem quer que seja.” (P5)

“Dentro da PT, e mesmo na minha equipa, tive outros casos que forma mais difíceis. Lá está, porque se calhar depende de pessoa para pessoa, dependa da postura com que nós aqui chegamos...” (P10)

Um assunto referido por alguns participantes é importante para compreender o tema no dia-a-dia das organizações, nomeadamente o facto de muitas vezes o conflito se resumir a situações residuais ou a questões técnicas:

“De como... Aquela coisa das inscrições saem do *excel* e fica tudo a olhar para aquilo porque não fazem ideia o que faz o *excel*! O Diogo, eu acho que até em mim, ele faz magia...!” (P17)

“Eu penso que é mais fácil ser-se mais novo porque, efetivamente, há já na nossa cultura uma aquisição de ferramentas que nos mais velhos não era tão fácil, não estava tão presente, obrigou-nos a, dentro da organização, a tomar conhecimento dessas ferramentas que agora estão disponíveis quase desde o berço dos mais novos, e estou a falar nomeadamente as informáticas...” (P3)

“Oiça, já me aconteceu... [...] estar em reuniões, principalmente nas áreas de engenharia, em que percebi metade do que eles disseram. E eles entendem-se todos perfeitamente e percebem tudo, não é? Portanto, é difícil acompanhar o ritmo.” (P12)

“E acho que isso fez com que as pessoas da minha equipa sempre acolhessem bem essas pessoas e outras pessoas que vinham de outros sítios eram problema, porque não sabiam fazer *powerpoints*... Depois resume-se muito a isto!” (P1)

As questões da desconfiança e da ameaça mútua entre gerações são elementos também referidos por vários participantes nestas entrevistas:

“Eu acho que há uma desconfiança natural e... [...] Acho que é mútua, não é? Porque acho que há uma desconfiança e uma desvalorização mútua, não é?” (P17)

“Os mais novos sentem sempre que os mais velhos não têm confiança neles ou que acham que eles ainda não são competentes para, e um bocadinho o inverso, não é?” (P12)

“Curiosamente, eu acho que muitas vezes há essa desconfiança ou esse receio até mais das gerações mais velhas do que das mais novas. E porquê? Porque normalmente são pessoas que trazem pensamentos mais arejados, com mais iniciativa, com mais proatividade e que hoje em dia é o que as organizações procuram.” (P8)

Algumas pessoas reconhecem a existência de conflito entre gerações, mas afirmam não sentir esse conflito no dia-a-dia, como é o exemplo:

“Mas eu tenho pessoas que trabalham comigo que sentem, sim. O [não referido por questão de confidencialidade] tem cinquenta e cinco anos... e muitas vezes ele sente, percebe? E nem parece... ele nem se quer parece ter a idade que tem em tudo e é um profissional de mão cheia!” (P17)

Relativamente à opinião de cada participante sobre o facto de considerar mais difícil ser-se mais velho ou mais novo na empresa, a grande maioria dos entrevistados considera ser mais difícil estar na situação de mais velho (11 pessoas), sendo que 4 afirmaram o oposto (é mais difícil ser-se mais novo) e 3 participantes referiram ainda que as duas posições são difíceis dentro da organização. Os principais motivos referidos que suportam a ideia de que é mais difícil ser-se mais velho têm que ver com as políticas de saída e de recrutamento da empresa, mas também o carácter tecnológico do próprio negócio ou a dificuldade em inovar<sup>109</sup>.

“Porque é que eu sinto isso? Porque a PT faz programas de saída com condições fantásticas para pessoas mais velhas... porque os programas são fantásticos e é mais barato fazer com que pessoas mais velhas saiam porque estão mais perto da reforma do que as pessoas mais novas... porque a nossa Administração tem toda quarenta e cinco anos, no máximo. A própria carreira, as pessoas, os Diretores são pessoas novas, temos muitas pessoas novas e porque é óbvio, é muito óbvio...” (P17)

“[...] eu acho que é cada vez mais difícil ser-se mais velho porque, efetivamente, os objetivos da organização são rejuvenescer os seus ativos e estamos a fazê-lo a partir dos programas de *Trainees* e das Academias.” (P4)

“Mais velho. Por isso que lhe acabei de dizer (risos). Porque acho que nós também vivemos numa empresa com uma realidade tecnológica muito forte, muito. [...] E em determinado momento essa circunstância acho que acaba por condiciona um pouco as coisas para as pessoas mais velhas.” (P12)

“Na minha opinião pessoal, acho que é mais difícil ser-se mais velho. Exatamente por isso, porque nós estamos ou chegamos a um determinado ritmo, com um determinado procedimento e, de repente, agora nós temos de acompanhar desenvolvimentos e ideias e projetos, e cada vez nos é pedido mais, que nós já estamos pré-formatados para o fazer e, portanto, para chegarmos lá tem que se fazer um esforço maior do que alguém que chega do zero ou da base, que está pronto para receber e para aprender a fazer tudo... À medida que vamos ficando mais crescidos, vamos ficando com mais responsabilidades, mas eventualmente com menos capacidades para dar resposta, e para dar resposta aos desafios... [...] Aqui a experiência também conta muito. O que eu acho é que esta experiência tem que ser acompanhada de um dinamismo e de uma evolução e inovação.” (P8)

---

<sup>109</sup> Ao longo das entrevistas a questão da inovação foi várias vezes referida como uma das grandes qualidades e virtudes das gerações mais novas. Em algumas passagens esta capacidade de inovar foi ainda retratada como uma “ameaça” das gerações mais novas face às gerações mais velhas.

“Eu acho que é mais fácil ser-se jovem. Porque nós vimos cheios de vontade de fazer as coisas de forma diferente [...]” (P15)

Três dos quatro participantes que afirmaram mais difícil ser-se mais novo na empresa são efetivamente pessoas mais novas, recentemente chegadas à organização, pelo que esta situação pode ter influenciado bastante a resposta:

“Relativamente à relação, eu penso que é mais fácil... bem, é sempre aquela questão que o outro lado responde ao contrário... (risos). Eu acho que é mais fácil ser-se mais velho porque... agora estou a pensar no caso genérico da PT. É assim, é mais fácil ser-se mais velho porque já se tem o seu espaço conquistado, já se tem experiência, uma vasta experiência ganha, uma reputação, um historial de provas dadas, não é?” (P16)

“Acho que é mais difícil ser-se jovem porque nós estamos a ser integrados num mundo que não conhecemos... [...] Quer num mundo profissional, quer no mundo mais pessoal, não é? Porque nós chegamos a uma empresa em que as pessoas já têm amizades bem construídas, bem consolidadas. Portanto, é uma das principais dificuldades, nós conseguirmos chegar a uma equipa e conseguirmos conquistar as pessoas.” (P10)

“Eu acho que é difícil o papel do mais jovem. [...] Porque nós temos aquela sensação de que estamos sempre a ser postos à prova e temos que nos esforçar muito e temos que mostrar todo o nosso potencial e aquele momento é o início decisivo.” (P18)

Para além destes três participantes, há ainda uma pessoa que refere ser mais difícil a posição dos mais jovens, que é o curioso caso da participante mais velha do estudo:

“Eu até diria... como sou muito maternal, diria que é mais difícil ser-se mais novo, com certeza. Como diria que é mais difícil ser-se novo num contexto geral. [...] Acho dentro da minha mentalidade, dentro dos meus valores e daquilo que eu acho que me foi proporcionado quando era nova. Também eu olho à minha volta, é o que é que eu vejo? Vejo que as pessoas mais novas têm uma maneira diferente de lidar com a mobilidade, com a incerteza, com o pontual e portanto acho que aqui talvez seja mais eu que estou informada de uma determinada maneira de funcionar, que me aflige ver as pessoas um bocadinho sem rede... na verdade, se calhar sou eu que estou mais preocupada, porque quando começo a falar com pessoas mais novas e vejo que elas não vêm isto com tanta intensidade... As pessoas mais novas têm muitos desafios pela frente. Tiro-vos o chapéu! Porque não vos vejo muito a baixar os braços, acho que vejo mais pessoas de mais idade a baixar os braços... acho que devíamos ter mais essa atitude!” (P11)

Os participantes que referem que as duas posições são difíceis dentro da organização focam questões já mencionadas pelos restantes entrevistados:

“Eu acho que há as duas coisas. É difícil ser-se jovem porque é preciso mostrar e têm de agarrar as coisas e trabalhar muito para o fazer, e depois também é difícil estar aqui há mais tempo na empresa porque as pessoas acabam por se adaptar às situações, ganham conforto e depois acabam por não evoluir... fecham-se muito! Quando lhes é proposto de uma maneira diferente, ficam mais resistentes e entram em conflitos...”

conflitos com eles próprios porque não querem fazer e conflitos com as equipas porque ‘se eu faço isto assim há dez anos, porque hei de mudar?’... Sentem-se ameaçados e agarram-se às coisas que sabem e não passam aos outros. Portanto, eu acho que são difíceis as duas posições.” (P7)

“Não, eu ia dar uma resposta no meia. Ia dizer que haverá obviamente casos em que os mais velhos se sintam um pouco à parte porque veem muitos colegas a ir embora e, portanto, veem muitos novos e depois não se identificam e portanto há aqui um conflito. [...] Mas, por outro lado, aqueles que entram também têm a necessidade de se integrar, não é? E de tentar ao máximo mostrar trabalho e inovar e, se à voltar dele, ou se for uma área muito... com pessoas mais velhas, também existe aqui uma dificuldade... Portanto, eu diria que depende muito da empresa e da Direção onde estiver.” (P9)

### 3. CONVERSAR COMO: UM “CAFÉ” À MEDIDA (MEMÓRIA DESCRITIVA)

O segundo momento empírico da investigação foi a implementação de uma dinâmica de conversação organizacional, o *talkin café*, à qual se adicionou o ingrediente das estórias (foi pedido a cada participante que se preparasse para partilhar uma estória sua ou de um colega, real ou ficcionada, que refletisse a forma como entendia as relações intergeracionais na PT). O evento concebido correspondeu, por isso, a um momento de *storytelling* deliberado que tinha o objetivo de: a) testar uma metodologia de conversação organizacional, o *talkin café*, e avaliar a sua aceitação e impacto sociológico na organização; b) intencionar a partilha de estórias na metodologia, como forma de avaliar as implicações da sua utilização na organização; c) testar se a metodologia de conversação organizacional e as estórias são ferramentas úteis para partilhar conhecimento, inovar, gerir conflitos, estimular a compreensão e a cooperação e ainda fortalecer as relações interpessoais na organização; e ainda d) analisar a aceitação dos participantes e identificar pontos de melhoria de uma dinâmica de *storytelling* em grupo.

De forma a analisar os objetivos acima descritos, foi pensada a experiência empírica que teve lugar no Fórum Picoas (Sala A10), no dia 16 de abril, entre as 14h e as 17h, e que contou com a participação de 18 colaboradores das Direções de Recursos Humanos e Comunicação e Imagem Corporativa da Portugal Telecom. A sala onde se desenrolou a experiência era um espaço acolhedor, com bastante luz natural, onde foram colocadas 5 mesas de apoio com 4 cadeirões ou *puffs* cada, tendo sido criado um espaço para colocar a zona de *coffee break*. A sala estava ainda

equipada com um projetor, a partir do qual se fez toda a palestra inicial, e sistema de som, que animou toda a tarde da experiência. As mesas de trabalho estavam decoradas com flores, velas, e com os seguintes materiais: 5 envelopes com a descrição de diferentes capítulos, folhas de escrita, vários conjuntos de *post-its* e uma toalha de papel com um círculo central onde se lia “Era uma vez...”.

Tanto o desenho como a implementação da dinâmica foram construídos intencionalmente. Nada foi deixado ao acaso; a forma como se desenrolou todo o evento tem um propósito que passaremos a detalhar:

- Entrada no café. Quando os participantes começaram a chegar foi-lhes dada uma caneta de cor com uma mensagem de boas-vindas. Foi pedido a todos os participantes para que escrevessem sempre com essa mesma cor, independentemente das mesas por onde passassem. Esta solução foi a forma de conseguirmos avaliar o nível e a qualidade da participação de cada elemento.
- Escolha dos lugares. A distribuição dos participantes pelas 5 mesas de trabalho teve em consideração dois critérios: em primeiro lugar, garantir que as mesas juntavam participantes de faixas etárias distintas, assim como de níveis hierárquicos diferentes, potenciando assim a discussão entre diferentes gerações; em segundo lugar, assegurar que havia em cada mesa um ou dois elementos mais propensos à partilha de uma estória, de forma a minimizar o risco de “bloqueio inicial” que poderia acontecer.
- Palestra inicial. Depois dos participantes estarem distribuídos pelas 5 mesas de trabalho, foram despendidos 15 minutos para a investigadora explicar resumidamente o que pode ser uma estória para partilhar com o grupo, detalhar as regras do jogo<sup>110</sup> e justificar a escolha do termo “viajante”<sup>111</sup> em todo o desenrolar do jogo.

---

<sup>110</sup> Os participantes foram informados de que o jogo iria desenrolar-se em diferentes “capítulos” (rondas de jogo), de forma a aproximar a experiência da terminologia das histórias. Outras regras foram comunicadas neste momento, tais como: a utilização exclusiva de uma cor de caneta, a obrigatoriedade de mudar de mesa sempre que a música ambiente aumenta de volume, a leitura das tarefas de cada etapa no cartão de cada envelope, a eleição de um “hospedeiro” em cada ronda de jogo e ainda a forma de comunicar com os grupos anteriores e seguintes através da toalha de papel e dos *post-its* colados na mesa.

- Exercício de *storytelling*. A primeira parte do jogo teve uma duração de 40 minutos e intitulou-se “Capítulo 1: As histórias em cima da mesa”. Durante este tempo, foi pedido aos participantes que a) partilhassem com o grupo as suas histórias (pessoais ou de terceiros, reais ou fictícias) que representassem a forma como cada pessoa “pensa, vê ou sente as relações entre as diferentes gerações da empresa” – no seguimento da entrevista, esta foi a solução encontrada para estimular e assegurar o envolvimento de todos –, e b) escrevessem a história de outro participante no centro da mesa dentro do círculo central “Era uma vez” – esta foi a opção escolhida de forma a gerar compromisso entre os ouvintes e as histórias partilhadas. Uma vez que havia a hipótese de nenhum dos participantes se sentir à vontade para contar a primeira história, foram colocadas histórias fictícias nos envelopes, de forma a servirem de “desbloqueio” para o desenrolar do exercício. Por último, importa referir que, no final do tempo, foi ainda pedido que o grupo escolhesse um membro para ficar para trás (designado “hospedeiro”) que teria a tarefa de receber membros de outras mesas e levá-los a analisar as histórias deixadas pelos primeiros participantes – este último momento tratava-se de um teste à capacidade de liderança dos participantes.
- Exercício de *storyinterpreting*. O segundo momento da experiência teve uma duração total de 85 minutos e representou uma inflexão no exercício de *storytelling*, focando os participantes daí em diante numa dinâmica de *sensemaking* (Weick, 1995; 2009; 2012), *sensegiving* (Weick et al., 2005; Gabriel, 2008; Colville et al., 2012; Weick et al., 2012) e *senseinterpreting* (Andrade, 2005). A partir da segunda ronda do jogo foram utilizados os chapéus do pensamento (Bono, 1988) para analisar e interpretar as histórias deixadas nas mesas, uma vez que entendemos que a sua utilização representaria um forma estruturada de gerar sintonia nas conversas sobre as histórias<sup>112</sup>. O tempo de duração de cada etapa foi encurtando ao longo do

---

<sup>111</sup> Os participantes do *talkin café* foram apelidados de “viajantes” de forma a tornar mais evidente a viagem que fazem de mesa para mesa, ao longo de toda a experiência.

<sup>112</sup> A ideia de “usar um chapéu” significa, segundo o autor, desempenhar um papel de cada vez, direcionar a atenção para um determinado aspeto ou ponto de vista, ser capaz de estar liberto das próprias ideias e “pôr-se na pele do outro”, estimulando assim a inversão de padrões de comunicação mais propícios à compreensão e à criação de uma química cerebral entre as pessoas. A proposta de

exercício, de forma a estimular uma gestão mais eficiente do tempo e uma melhor organização do espaço de comunicação nas mesas de trabalho.

- O chapéu branco. Sendo o branco uma cor neutra e objetiva, o chapéu desta cor pretende precisamente alinhar os participantes em torno dos acontecimentos objetivos, fatuais e concretos das estórias partilhadas. Numa ronda de 20 minutos de duração, foi pedido aos “viajantes” que, depois de ouvir as estórias recontadas pelo “hospedeiro”, conversassem e analisassem cada uma das estórias olhando apenas para os factos e para a sequência cronológica dos acontecimentos. Os objetivos desta etapa eram: a) colocar intencionalmente o “hospedeiro” numa posição de *storyteller*, uma vez que estava encarregue de recontar as estórias dos grupos anteriores, e b) sintonizar os “viajantes” para uma análise objetiva às estórias partilhadas pelos elementos anteriores. Foi pedido a todos os participantes que comentassem as estórias deixadas nas mesas, fazendo um novo círculo à volta do inicial e deixando *post-its* com comentários e mensagens sobre as estórias. No final do exercício, os grupos voltaram a eleger um “hospedeiro” – que não podia ser o mesmo da ronda anterior – e os restantes passaram para a mesa seguinte, no sentido dos ponteiros do relógio.
- O chapéu vermelho. A terceira ronda do exercício consistiu em sintonizar os “viajantes” numa análise às emoções e às intuições despertadas pelas estórias escritas nas mesas. Tendo uma duração de 20 minutos, foi pedido: a) ao novo “hospedeiro” que resumisse as estórias iniciais e os comentários dos participantes da ronda anterior; e b) aos “viajantes” que decompusessem de novas as estórias, agora focando-se nas emoções, nos sentimentos e nos medos que sentiriam se estivessem no lugar das várias personagens das estórias. Foi pedido a todos os participantes que comentassem as estórias num novo círculo à volta do anterior e que deixassem também *post-its* com comentários e mensagens. No final do exercício, os grupos voltaram a eleger um “hospedeiro”.

---

Bono (1988) contempla seis chapéus do pensamento, cada um deles com um objetivo específico, embora na experiência apenas tenham sido utilizados os quatro que melhor se adaptavam ao exercício (branco, vermelho, preto e verde). O chapéu branco tem que ver com a neutralidade e a objetividade, com os factos e com os números. O chapéu vermelho sugere emoções, intuições e pressupõe um ponto de vista emocional. O chapéu preto diz respeito a uma cor triste e negativa, representando os aspetos negativos ou as barreiras e as dificuldades que devem ser tidas em conta. O chapéu amarelo tem que ver com a alegria e a positividade, com o otimismo e a esperança. Por último, o chapéu azul representa a frieza e a cor do céu (algo que está por cima de tudo), e serve para controlar e organizar o processo do pensamento coletivo.

- O chapéu preto. O quarto momento do jogo teve uma duração de 15 minutos e teve o objetivo de levar os “viajantes” a desempenhar o papel de “advogado do diabo”. Nesta ronda, foi pedido: a) ao novo “hospedeiro” que contextualizasse a estórias e as duas análises feitas pelos grupos anteriores (“chapéu branco” e “chapéu vermelho”), e b) aos “viajantes” que analisassem agora as estórias olhando apenas para as coisas que correram mal, para as dificuldades e para os perigos das ações dos diferentes intervenientes de cada estória. Os comentários foram escritos num novo círculo nas toalhas da mesa. Quando o tempo terminou, a música voltou a subir e os grupos voltaram a eleger um “hospedeiro” e trocaram de mesas.
- O chapéu verde. A última ronda de interpretação teve uma duração de 15 minutos e tinha o objetivo de levar as pessoas a pensar de forma criativa em novas soluções e alternativas. Nesta ronda, foi pedido: a) ao novo “hospedeiro” que recontasse os capítulos anteriores, e b) aos “viajantes” que pensassem nas estórias de forma a identificar caminhos alternativos, isto é, outras ações e desfechos ou pequenas coisas que podiam ser alteradas e que possibilitassem um final feliz para a estória. Os comentários foram deixados num novo círculo na toalha da mesa. Contrariamente às rondas anteriores, no final do tempo, foi pedido aos “viajantes” que regressassem à sua mesa de origem (“Capítulo 1”).
- Momento final e partilha. Depois das 4 rondas de *storyinterpreting*, os “viajantes” regressaram à sua mesa inicial e foram confrontados com a sua estória e com as sucessivas análises feitas pelos grupos a esta estória. Foi pedido aos participantes que a) analisassem, durante 10 minutos, as suas estórias e b) elegessem um membro de cada mesa para partilhar com a grupo a evolução da sua estória, destacando os elementos que mais o tinham surpreendido. Durante cerca de 15/20 minutos, os participantes deram o seu parecer, de forma voluntária, ao exercício realizado.

#### 4. CONVERSAR PARA QUÊ: ANÁLISE DE IMPACTO À METODOLOGIA DE CONVERSAÇÃO ORGANIZACIONAL E À UTILIZAÇÃO DAS HISTÓRIAS PARA COMUNICAR

As entrevistas em profundidade após o evento realizaram-se nos dias 17, 21 e 22 de abril, nas instalações da Portugal Telecom em Entrecampos (DRH) e Picoas (DCIC) (ver Anexo 20). Foram realizadas individualmente e tiveram uma duração

média de 23 minutos cada (no total dos 18 participantes foram realizadas 7h de entrevista).

#### 4.1 SOBRE A EXPERIÊNCIA DO TALKIN CAFÉ

Depois do agradecimento pela presença de todos os participantes na experiência, foram lançadas algumas questões de forma a avaliar o impacto da metodologia de conversação organizacional utilizada. A primeira pergunta estava relacionada com a importância que os participantes deram à entrevista exploratória, de forma a prepararem-se para o evento. A maioria dos participantes referiu ter sido um momento importante para pensar na história que gostavam de partilhar com o grupo no momento seguinte e, por isso, uma forma de assegurar o bom funcionamento da dinâmica do *talkin café*. Por exemplo:

“Porque, bom, nós já sabíamos um bocadinho ao que íamos. Não é? E tiveste a oportunidade de explicar como é que ia ser o processo e eu acho que isso descansou muito as pessoas e a preparação das histórias, quer dizer, todos nós levávamos uma história, qualquer coisa para partilhar. Portanto, eu acho que isso foi o principal quebra gelo, com o outro cartãozinho. Acho que sim! Foi muito útil.” (P1)

No entanto, foram mencionados alguns aspectos que devem ser tidos em consideração para experiências futuras, nomeadamente a) a falta de critério na estrutura das histórias e b) a limitação da participação após este momento de entrevista:

“Não que eu tenha sentido isso, mas acho que no evento nem todas as pessoas levaram propriamente uma história. [...] E, portanto, na altura foi tudo um pouco... bem, algumas histórias um pouco vagas e penso que impediram ali algum [raciocínio posterior].” (P16)

“Sendo que, por outro lado seria mais espontâneo. Porque, com a entrevista, apesar de nos dar *guidelines* para nós ‘ok, é isto que vamos tratar, é sobre isto então que eu tenho de pensar’, se calhar também nos dá o tempo suficiente para ficarmos mais condicionados. [...] Porque eu tive mais tempo para me preparar e para pensar ‘ok, no contexto da minha organização se calhar é melhor eu não ir por este caminho’.” (P4)

A segunda questão lançada tinha o objetivo de saber se havia curiosidade ou alguma desconfiança nos participantes relativamente à participação num estudo sobre *storytelling* e conversação organizacional. Do total, 15 participantes referiram estar curiosos relativamente ao tema pelo facto de se falar muito sobre *storytelling*, por este

conceito estar muito na moda nos dias de hoje, 2 mencionaram não estar nem curiosos nem desconfiados relativamente ao tema e à experiência e apenas 1 elemento referiu algum cepticismo relativamente ao tema proposto.

“Eu senti logo muita curiosidade, porque como a Ana sabe, tenho muita curiosidade em saber mais sobre esta nova ‘ciência’ de usar o contar das histórias como ferramenta de comunicação estruturada [...]. O tema interessa-me porque eu acho que contamos histórias a vida inteira só que interessa-me perceber como é que isto pode ser uma ferramenta de comunicação estruturada. [...] Eu acho que se sabe pouco sobre *storytelling*, aliás aquele *Get Together*, se dúvidas houvesse, tornou isso bastante claro e evidente e, portanto, basicamente, é importante a nível profissional.” (P17)

“Portanto, é um conceito que a pessoa vai ouvindo falar e que, depois, pode ter ali vários caminhos e que, de facto, nunca se tinha colocado em prática. Pelo menos eu nunca tinha colocado em prática nenhum conceito deste género. Portanto, fiquei mais na expectativa do que propriamente apreensiva.” (P14)

“Não pensei nada. Pensei apenas que não conhecia, que não fazia ideia o que era a metodologia e depois fiquei aberto, ‘bem, deixa lá ver o que é isto!’. Não fiz grandes juízos de valor.” (P9)

“Cepticismo porque não estava a ver como é que íamos tirar dali os resultados a que nos propúnhamos.” (P1)

A terceira questão pretendia fazer uma avaliação às expectativas dos participantes após o evento. Apenas 17 participantes responderam a esta questão, sendo que 6 referiram que o *talkin café* tinha correspondido às suas expectativas, 5 mencionaram não ter qualquer expectativa para o evento, 4 afirmaram que o *talkin café* tinha ficado aquém das expectativas iniciais e apenas 2 elementos referiram que o evento havia superado as suas expectativas. Os participantes que afirmaram que o evento tinha ficado aquém das suas expectativas – ou que, apesar de ter correspondido às expectativas, consideram que é necessário mudar algum aspecto – focam-se, sobretudo, em duas questões essenciais: a) a falta de um momento final de consolidação da aprendizagem após o *talkin café*, b) a dificuldade em aferir resultados práticos a esta dinâmica. Veja-se os seguintes exemplos:

“Não esperava outra coisa, mas fiquei um bocadinho decepcionada com o fim. Porque a sensação que eu tinha é que depois iam fazer um apanhado das conclusões e apresentariam a todo o grupo as questões de fundo, houve ali muitas conclusões idênticas ao nível das varias mesas, e eu achei que depois ia haver um *debriefing* geral, porque no fim cada um saiu com a sua ideia.” (P12)

“O evento correspondeu à minha expectativa. Mas não superou porque eu achei que o *debriefing* poderia ter sido mais forte, ou seja, achava que nós íamos partilhar as histórias naquelas mesas mas depois íamos todos partilhar muito mais sobre o que sentimos e as conclusões que tirámos dali, e isso não aconteceu. E claro, para um evento ter mais impacto, os desfechos têm que consolidar aquilo que se aprendeu ou aquilo que se viveu ou experienciou.” (P2)

“Esperava outra coisa e para mim ficou aquém das expectativas, também porque eu tinha outras expectativas. Era isso, era conseguirmos chegar a resultados.” (P1)

No que diz respeito aos participantes que mencionaram ter superado as suas expectativas, os principais elementos destacados são a) o ambiente de informalidade criado para o evento e b) o envolvimento e participação de todos na dinâmica.

“Eu acho que superou, principalmente porque foi muito informal, acho que a decoração estava ótima, criou um ambiente ótimo, as pessoas estavam relaxadas, estavam tranquilas, não era uma situação de mesa de trabalho, com papéis.” (P9)

“Eu acho que até superou. [...] Para já, imaginei menos gente, fui surpreendida pela quantidade de mesas, não fazia ideia de que havia tanta gente envolvida. Fiquei surpreendida. Porque inicialmente eu imaginei-me num círculo a contar as histórias, todos paradinhos e a comentar, não estava à espera da dinâmica que foi criada.” (P3)

Na quarta questão lançada aos participantes foi-lhes pedido o seu *feedback* geral sobre o evento, sendo que na maioria dos casos os entrevistados refere ter sido um momento agradável, onde tiveram a oportunidade de contactar com outras pessoas da empresa num contexto mais informal, por exemplo:

“Eu gostei e acho que é interessante as pessoas terem uma oportunidade para se juntarem para partilhar conhecimento ou partilhar histórias, ou pronto, um outro tema que seja escolhido. Acho que é sempre uma oportunidade de as pessoas estarem fora do ambiente de trabalho e haver aquele ambiente de partilha.” (P18)

Devido à natureza predominantemente aberta da pergunta, as respostas são muito diferentes entre os entrevistados, embora haja alguns pontos que são mencionados por várias pessoas, como por exemplo: a) a ideia de que o evento permite refletir e criar paralelismos com acontecimentos que ocorrem na organização (referido por 5 participantes), b) a necessidade de um remate mais impactante para a experiência (mencionado por 4 participantes), c) o dinamismo que foi criado pela rotatividade dos participantes durante o exercício (referido por 2 participantes), e ainda d) a importância de nos colocarmos na pele do outro, que é evidenciada pela dinâmica (mencionado, igualmente, por 2 participantes). Por exemplo, relativamente à questão dos paralelismos com a vida organizacional, destacamos as seguintes passagens:

“Por acaso, na minha história achei piada que, enquanto a história foi contada por mim ou pelo hospedeiro que lá estava, a primeira linha fazia sentido. A partir daí, já nada fazia sentido e, portanto, a história ao passar de mão em mão já ia completamente diferente e distorcida. E eu achei, por acaso, muito interessante... e é uma realidade que temos aqui na companhia.” (P7)

“Foi engraçado porque acaba por concentrar alguns conceitos em termos de organização, de gestão do tempo, de absorver informação e partilhá-la com outros, de nós retermos ideias chave, de nós retirarmos algumas conclusões.” (P5)

“Eu acho que é muito positivo. Obviamente tudo isto que nós estivemos a falar é um pouco para nos fazer pensar sobre como é que fazemos passar as nossas mensagens e sobre como é que elas são entendidas do outro lado. E penso que o facto de nos fazer sentir num ambiente descontraído nos pode ajudar no dia-a-dia a termos mais percepção de como é que vamos passar informação e de como a estamos a receber.” (P13)

Na quinta questão foi pedido aos participantes que identificassem os aspectos que gostaram mais e menos na experiência. No que diz respeito aos aspectos que mais gostaram destacam-se: a) a dinâmica criada e a partilha de experiências entre pequenos grupos (referido por 11 participantes), b) o ambiente acolhedor do espaço criado para o evento (mencionado por 6 participantes), c) a estrutura dos desafios (referido por 2 elementos), d) a utilização de histórias para comunicar com os colegas (mencionado por 2 participantes) e ainda e) a hipótese de estar em contacto com os colegas fora do contexto da empresa (referido por 1 participante).

Iremos focar dois dos aspectos dos acima referidos. Por um lado, relativamente à dinâmica criada e à partilha em pequenos grupos, destacamos as seguintes passagens:

“O que eu gostei mais foi exatamente essa dinâmica. A sala, a disposição da sala. O pormenor da flores, o pormenor das velas e a metodologia em si. Achei extremamente ativa, é dinamizadora! Implica o movimento, com a obrigatoriedade de apresentar aos outros a história, obrigamos também a refletir sobre ela ainda que por pouco tempo, a contactar com o outro, a interagir com ele e a perguntar porquê. É positivo, é extramente positivo!” (P3)

“Realmente super confortável! As mesas com número ideal de pessoas, não é? Porque é sempre mais fácil partilhar em pequenos grupos, não é?” (P4)

“Gostei da participação e da forma como estava organizada [a dinâmica] naquelas mesinhas para fazer grupos pequenos. [...] Normalmente quando somos menos pessoas à volta de uma mesa é muito mais fácil nós dialogarmos e debatermos assuntos do que quando é um auditório maior.” (P5)

Por outro lado, a questão dos pormenores do espaço para a criação da dinâmica, que são bem explícitos nas passagens destes participantes:

“Eu acho que o evento ter sido feito numa sala que era propriamente uma sala de reuniões ajuda, de facto, a ser um desbloqueador de conversa. [...] A encenação do evento, digamos assim, estava construída de uma forma que ajudava a ser um desbloqueador de conversa.” (P14)

“O que eu gostei mais? O ambiente. Realmente, o informalismo de um café faz com que as pessoas fiquem automaticamente mais descontraídas e propensas a partilhar coisas, porque isso é algo que está na nossa cabeça, é quase um arquétipo: café igual a informalismo, partilha, descontração...” (P2)

No que diz respeito aos aspetos que os participantes referiram ter gostado menos no evento estão, por exemplo: a) o pouco tempo para realizar cada etapa ou a dificuldade em gerir o tempo com o grupo (referido por 5 participantes), b) a falta de um critério para estruturar a história partilhada com o grupo (mencionado por 2 participantes), c) a dificuldade em interpretar as várias etapas do exercício (referido por 2 elementos), d) o tema do evento (mencionado por 2 participantes), e) o momento final do evento (referido por 2 participantes) e ainda f) a falta de espaço para escrever as histórias e fazer o exercício ou g) a falta de um objetivo concreto para o evento (ambos mencionados por 1 participante cada).

Iremos destacar os três primeiros pontos acima referidos. Relativamente à falta de tempo para a realização do exercício, consideramos relevantes as seguintes passagens:

“Eu achei, realmente, pouco tempo. Eu sei que estamos confinados a essas coisas todas, mas achei que comprometeu um pouco a qualidade das coisas.” (P17)

“Talvez o facto de, à medida que o tempo ia passando, nós íamos tendo menos tempo para fazer as coisas e eu senti que precisávamos de mais tempo. Ou seja, penso que em cada fase nós precisávamos de falar mais mas tínhamos cada vez menos tempo para o fazer.” (P10)

No que diz respeito à falta de critério na estrutura das histórias partilhadas, referimos, a título de exemplo, a passagem deste participante:

“O que gostei menos terá sido o facto de que houve uma mesa pela qual passámos onde houve, pelo menos, uma história que não conhecemos. [...] Não é da vossa responsabilidade mas condicionou o facto de algumas mesas só terem três histórias e depois aquele pormenor de que nem todas as histórias eram suficientemente... [ricas].” (P16)

Por último, destacamos a questão da necessidade de clarificação das etapas da experiência, como é ilustrada nesta passagem:

“Depois, como vos disse, acho que os papéis, isto é, os envelopes, os passos do círculo, um a um, se calhar podiam ser mais claros.” (P14)

Na sexta questão relativa ao *talkin café* foi pedido aos participantes que avaliassem, num escala de 1 a 6, a utilidade desta metodologia para uma organização (sendo que 1 seria nada útil e 6 muito útil). Do total dos 18 participantes apenas 17 responderam a esta questão<sup>113</sup>, sendo que 7 referem o nível de utilidade 4, 6 mencionam o nível máximo (utilidade 6), 2 participantes referem o nível de utilidade

---

<sup>113</sup> A utilidade média da metodologia é de 4,9.

5, 1 participante refere o nível de utilidade 3 e, por último, 1 elemento refere o nível de utilidade 2.

De seguida foi perguntado aos participantes o que mudariam na metodologia, sendo que os aspetos mais mencionados são: a) mais tempo para realizar as várias etapas (mencionado por 4 participantes), b) as explicações mais detalhadas e clarificadas nos cartões (referido por 2 elementos), c) o próprio propósito do evento (mencionado por 2 participantes) e ainda d) o momento final e a e) a forma de registar as histórias (ambos referidos por 1 participante cada).

A última questão sobre o evento que iremos analisar pedia aos participantes que identificassem outras utilizações para a metodologia do *talkin café* nas organizações. A associação da metodologia ao *brainstorming* foi a utilização mais mencionada (por 6 participantes), seguida pela sua utilização para o desenho de um novo produto ou serviço (referida por 4 participantes), e pela utilização num momento de balanço e de *kick off* de um projeto (mencionadas por 3 e 2 entrevistados, respetivamente). Outros usos interessantes são ainda referidos, de forma pontual, como por exemplo: para a criação de um *focus group* dinâmico, para testar hábitos e experiências de clientes, para *networking*, para gestão de conflitos e para a partilha de informação entre gerações. Dentro deste tema, destacamos as seguintes passagens:

“É, eu acho que sim, para pensar um novo produto, para fazer um manifesto de algo novo, um balanço também... mas há algo mais, como fazer o *kick off*... arranjar critérios sobre um determinado tema, portanto, um *focus group* um bocadinho mais sofisticado e onde caem certas barreiras, digamos assim. O grupo fica mais desprotegido no *talkin café* do que no *focus group*, confesso, e há uma série de pessoa à volta de uma mesa e nisto as barreiras caem mais.” (P17)

“Eu acho que a metodologia é abrangente o suficiente para poder ser aplicada a vários conceitos. Mas tal e qual como vocês tiveram algum tempo para preparar e para ajustar a metodologia ao tema e ao cenário que escolheram, eu acho que a metodologia serve-nos para qualquer outro contexto [...]. Agora, depende da forma como é trabalhada previamente, para quando for apresentada às pessoas, ou quando as pessoas forem colocadas nessa situação, se ter os resultados que são esperados, ou se puder estudar e retirar as conclusões em concreto.” (P5)

#### 4.2 SOBRE O LUGAR DAS ESTÓRIAS NA ORGANIZAÇÃO

Depois do primeiro conjunto de questões sobre a experiência da metodologia do *talkin café* propriamente dita, foram lançadas algumas perguntas relativamente ao lugar das estórias na organização, de forma a avaliar as percepções dos participantes relativamente à sua utilização e pertinência para a vida organizacional. A primeira

pergunta focava-se na experiência em partilhar a estória, no primeiro momento do *talkin café*, sendo que foi perguntado qual a maior dificuldade sentida pelos participantes nesse momento. A maioria dos entrevistados referiram não sentir qualquer dificuldade, sobretudo porque já conhecia algumas pessoas com quem estavam sentados nas mesas. Apesar da maioria não ter referido nenhuma dificuldade em particular, há algumas passagens que merecem destaque, nomeadamente:

“Eu tive medo... bem, fiquei apreensivo se a pessoa sobre a qual a história falava, porque a história tinha a ver comigo e com outra pessoa que estava no evento... fiquei pensativo se a pessoa, quando chegasse àquela mesa, reconheceria aquela história e conheceria aquela situação. Mas penso que não aconteceu, pelo menos a pessoa ainda não me abordou depois disso, mas acho que foi a única dificuldade que senti... ‘será que a outra pessoa vai reconhecer isto?’” (P16)

“Tentar aferir, perceber se a minha história tinha relevância para as outras pessoas ou não. Ou se as pessoas iam achar a minha história relevante.” (P2)

“Julgo que aqui [no momento inicial], primeiro porque não nos conhecíamos todos bem, foi o tirar a rolha, não é? Sair a primeira história, quem é que conta a primeira história? Em que formato é que vai contar? Pronto, houve uma colega, a Marta, que começou logo a contar a história dela e automaticamente seguimos aquela ordem e pronto...” (P6)

A segunda pergunta estava intrinsecamente relacionada com a anterior, uma vez que procurava saber se os participantes, nesse momento de partilha da sua estória, se sentiram expostos ou numa situação de vulnerabilidade face aos colegas. Na mesma linha da pergunta anterior, a maioria dos participantes referiu não se sentir exposto nem desconfortável nesse momento. No entanto, há também algumas passagens que merecem também a nossa atenção, por exemplo:

“Não. Porque obviamente escolhi uma história dentro da zona da minha zona de conforto e de toda a gente, como é óbvio. Não fui escolher uma história que pusesse em causa fosse o que fosse. Escolhi uma história politicamente correta.” (P17)

“Sim, senti-me exposta de uma maneira que eu acho que é saudável a gente expor-se, que é quando a gente fala numa história, já nos estamos a por [dentro dessa história]... porque é que nos tocou, porque é que elegemos essa história... tudo isso faz-nos mostrar aquilo que somos. E, portanto, é uma exposição que é necessária mas saudável.” (P11)

“Não. A minha história não me deixou exposta embora o comentário final de alguma forma... pronto, tocou-me numa coisinha, aquela última ronda.” (P12)

A terceira questão pretendia perceber que tipo de estória as pessoas tinham escolhido para partilhar com o grupo, sendo que 16 participantes optaram por uma estória sua, pessoal, e apenas 2 elementos escolheram a estória de uma terceira pessoa. Relativamente ao facto de ser ou não uma estória real, 12 dos participantes referiram

que se tratava, efetivamente, de um relato de um episódio real. Apenas 1 participante referiu não ter partilhado uma estória, mas sim um pensamento próprio sobre o tema.

Na quarta pergunta procurámos saber qual é o contexto em que os participantes julgam ter mais impacto para a partilha de estórias na organização, numa situação de grupo como foi o *talkin café* ou numa situação mais intimista, de um-para-um. Do total dos 18 participantes, 7 referiram que dependia da estória e do objetivo para contar essa estória, 5 mencionaram ser mais impactante num contexto de grupo, 3 numa situação de um-para-um e ainda 2 participantes consideram que há impacto em qualquer um dos contextos referidos. Algumas passagens são relevantes para avaliar o entendimento dos participantes relativamente à questão dos contextos, por exemplo:

“Depende muito dos contextos e dos objetivos. É assim, o um-para-um é precisamente como diz mais intimista, eu estou mais pressionada, eu consigo apoderar-me melhor da maneira como conto a história, se quiser. Em grupo é mais... bem, eu tenho de estar a ganhar várias pessoas ao mesmo tempo. Agora, depende muito do objetivo, porque se eu estiver a contar uma história a uma pessoa porque quero que ela mude um comportamento, aquela pessoa em concreto, ou que ela ganhe um ensinamento, que não torne a repetir qualquer coisa, ou que passe a ter um comportamento diferente, então eu acho que faz mais sentido o *one-to-one*. E repare, nós fazemos isso quando gerimos pessoas, não é? Agora, se eu quero uma coisa que pegue rastilho, que envolva as pessoas, que elas se sintam todas envolvidas, funciona muito mais num contexto de grupo. Portanto, eu acho que tem a ver com o objetivo com que se conta uma história.” (P17)

“Depende das situações e depende da mensagem que nós queremos transmitir. [...] Nós temos de ajustar as histórias ou procurar as histórias dependendo do auditório que temos.” (P5)

Os participantes que referiram ser mais útil num contexto de grupo justificam a sua resposta através de alguns elementos que nos parecem pertinentes, por exemplo:

“Não, no contexto de grupo. Porque há várias perspetivas à cerca das coisas e há mais riqueza de informação. Eu sou apologista de que, quanto mais pessoas estiverem envolvidas num determinado projeto, mais riqueza ele tem.” (P2)

Contudo, os participantes que referem maior impacto no contexto de um-para-um apresentam argumentos mais robustos, veja-se o caso:

“Eu acho que é o intimista. [...] Não sei, eu acho que quando estamos numa situação de um-para-um podemos olhar nos olhos as pessoas, podemos estar a focar-nos exatamente naquela pessoa, podemos adaptar aquilo que queremos dizer à pessoa que temos à frente... muda tudo! Quando temos três ou quatro pessoas temos de partilhar a atenção por todas, temos que tentar adaptar a linguagem às quatro pessoas, não é?” (P4)

“Eu acho que tem mais impacto quando é mais intimista, quando falamos de um-para-um. Porque normalmente contamos essas histórias quando é necessário, quando

existe alguma situação em que, se partilharmos uma experiência nossa do passado, podemos ajudar a outra pessoa a ultrapassar um obstáculo, ou a tentar perceber como é que uma história se passou e a fazê-la ver como pode resolver ou ajudar. Num grupo é sempre mais difícil ter a atenção das pessoas, e as pessoas estarem todas interessadas, não é? Eu acho que sim, também é válido, mas as pessoas absorvem mais a experiência quando estamos a conversar de um-para-um.” (P18)

“Eu acho que são mais íntimas, de um-para-um. Ou para dois, no máximo. Acho que a pessoa sente-se mais confortável para dizer com sinceridade o que pensa.” (P8)

A quinta pergunta tinha o objetivo de saber em que nível da organização os participantes mais associam as histórias, ou seja, deveriam escolher entre um nível macro (para comunicar a visão, a missão, a identidade e os valores da empresa), um nível meso/ intermédio (para facilitar alguma tarefa do dia-a-dia) ou um nível micro (para gerir as relações interpessoais e o capital humano da empresa). Entre os 18 participantes<sup>114</sup>, o nível micro foi o mais referido, por 12 elementos, o nível meso/ intermédio por 8 pessoas e o nível macro por 6 participantes. Para além disso, houve ainda 4 participantes que mencionaram associar as histórias aos três níveis da organização.

No que diz respeito à associação das histórias a um nível micro, destacamos as seguintes passagens que nos parecem relevantes:

“Eu acho que é mais para gerir as relações. Faz mais sentido. Porque as histórias têm sempre uma carga emocional, não é? Enquanto estamos a lidar com pessoas temos que, diariamente, gerir emoções e gerir aquilo que dizemos, como dizemos e algumas histórias podem facilitar a nossa relação com quem temos mais proximidade.” (P4)

“Dentro da empresa, no terceiro nível [nível micro]. Eu acho que é o medo que as pessoas têm de se expor e, portanto, não utilizam a história como um factor de aproximação e de agregação. [...] Em termos do que vejo nos meus colegas, acho que o contar das histórias acontece muito dentro da empresa, mas não é valorado como um meio agregador.” (P11)

“Eu acho que assim uma boa metáfora, uma boa história, às vezes pode fazer toda a diferença no contexto das relações interpessoais.” (P1)

Relativamente à associação das histórias a um nível macro, é importante destacar também algumas passagens das entrevistas, por exemplo:

“Olhe, o *one-to-one* é um nível micro, mas eu acho que *storytelling* que aqui estamos a falar é um nível mais macro, em termos de visão, de missão, de valores... Porque para as tarefas e os processos do dia-a-dia é mais inspirador como ferramenta de comunicação, esse é o meu ‘chapéu’, e porque o fazemos de um modo pouco estruturado... Os nossos gestores contam muitas histórias quando fazem apresentações e penso que pode ser mais útil como uma ferramenta estruturada de

---

<sup>114</sup> Nesta questão, é importante referir que houve participantes que referiram mais do que um nível.

comunicação que seja para coisas mais macro, para manifestos de empresa, para a missão e visão. [...] A nossa missão é ser a melhor empresas de telecomunicações, mas isso é pouco acionável no dia-a-dia e, por isso, nós temos um mantra, como se costuma dizer: a tecnologia não é um fim, é um meio para melhorar a vida das pessoas e a eficácia das empresas. Se eu faço o MEO com gravações automáticas, é para melhorar a vida das pessoas, se eu tenho 3G, se eu tenho tudo mais, isso é sempre para melhorar a vida das pessoas. E tem que haver sempre um esforço [para mostrar isso], e é aqui que entram as histórias, não é? Tem que haver esse esforço de mostrarmos em que medida é que eu tenho LTE, não por ter LTE, mas para que a pessoa de Avintes poder assistir aquela aula... e lá vem a história da criança de Avintes, não é? [...] Portanto, eu vejo que as histórias possam ajudar muito mais naquilo que é macro, que é o desígnio da empresa no dia-a-dia.” (P17)

“A ideia de usar histórias a um nível macro é aquela que, se calhar, me inclina mais. É sempre aquela comunicação tida como institucional, como obrigatória e induzida. Ou seja, que é alguém que fala para não sei quantas mil pessoas ao vivo... se for feita dessa ótica, na ótica do *storytelling* ou com uma história associada, ou ainda aproveitando alguma história para comunicar visão, missão e valores, qualquer comunicado comum que seja importante comunicar para as massas, diria eu, é a forma mais interessante. [...] Exatamente por ser uma comunicação muito institucional e que já toda a gente ouve, ou nem ouve, como ‘lá vem este, outra vez’ ou ‘os pastores a falarem para as ovelhinhas’. Se for contado de uma forma que envolva as pessoas, ou que as pessoas se consigam identificar através da história, teria muito mais impacto, eu acho. Muito mais do que as tarefas do dia-a-dia.” (P16)

“Porque em termos mais macro, lá está, depende um bocadinho daquilo que queremos passar. Uma das coisas que é interessante, bem... não sei se a Ana já teve oportunidade de assistir a algum discurso do engenheiro Zeinal Bava. Quando tiver oportunidade, procure. São sempre fantásticos, ele é um orador por natureza, é um líder nato. E tem uma capacidade de... envolver as pessoas, pela forma como ele transmite a informação. E eu acho que ele coloca muita paixão naquilo que está a fazer e é engraçado, ele às vezes vai buscar determinadas histórias ou determinados projetos que aconteceram, quando as coisas estavam mais complicadas, ou que tiveram de ultrapassar aí algum obstáculo, ou foi necessário fazer uma noitada para resolver algum problema... nalguns aspetos, isso depende do auditório que temos pela frente. Eu acho que a forma como ele comunica, pode pegar em qualquer história e contá-la à sua maneira e o auditório vai ficar pregado a olhar para ele e a ouvir o que ele está a dizer e a absorver tudo o que ele está a dizer. Outras pessoas, se calhar, contando a mesma história a coisa passava e ninguém ligava nenhuma àquilo. Eu acho que depende muito da forma como nós transmitimos essa informação. Eu acho que tem mesmo de ser um orador de excelência para conseguir pegar numa história e transmiti-la e passar missão, missão, objetivos...” (P5)

“Acaba por ser a um nível macro porque, tendo em conta aquilo que experienciámos ontem, quase todas as histórias têm, mais ou menos, o mesmo fundo e isso acaba por ser a cultura da empresa, acaba por refletir a cultura da empresa. Tínhamos a temática dos mais velhos desconfiados em relação aos mais novos, dos mais novos com medo dos mais velhos e inseguros, portanto estas temáticas eram transversais a quase todas as histórias que eu vi ali, portanto acaba por refletir, um bocadinho, a cultura da empresa.” (P2)

Na sexta questão sobre as estórias na organização, foi perguntado aos participantes se costumavam ouvir, no dia-a-dia, estórias de outros colegas ou

superiores hierárquicos. Dos 18 participantes, 16 referiram ouvir estórias no seu dia-a-dia de trabalho, sendo que apenas 2 elementos responderam que não costumavam ou não se lembravam de ouvir estórias na empresa.

Para além desta questão, foi ainda perguntado aos participantes que tipo de relatos ouvem geralmente dos seus colegas e superiores hierárquicos e qual o impacto destes momentos na vida organizacional. Os aspetos mais referidos pelos participantes relativamente ao tipo de relatos são: a) episódios ou relatos de acontecimentos passados na empresa (mencionado por 7 participantes), b) estórias ou partilhas pessoais (referido por 5 pessoas), c) situações cómicas, com humor ou surpreendentes (mencionado por 3 participantes) e ainda d) episódios que ajudam a exemplificar comportamentos e atitudes (referido por 1 entrevistado). Destacamos, a título de exemplo, as seguintes passagens das entrevistas:

“São mais histórias tipo ‘episódios que acontecem’, ao longo da vida profissional. Nós temos aqui alguma facilidade em ter histórias, mas não fazemos uso delas e não as esquematizamos, porque a equipa em que trabalho, e as pessoas que trabalham comigo, já há muitos anos temos quilos de peripécias, porque fazemos organização de eventos e de reuniões, congressos e conferências, feiras... há dezenas de peripécias que acontecem nos percursos organizativos destas coisas, muitas delas hilariantes, não é? É nós até costumamos brincar e dizer que são os nossos tesourinhos, porque de vez em quando lembramo-nos de uma.” (P12)

“De tudo, desde situações que se tenham passado em trabalho, normalmente situações de trabalho, quase sempre... De vez em quando, coisas da vida mais pessoal, mas a maior parte das vezes são situações caricatas, ou mais difíceis.” (P14)

“São relatos de histórias que se passaram com um determinado colaborador, ou algo que um colaborador fez... tipicamente, histórias engraçadas, histórias originais e de acontecimentos que ficaram marcados por uma questão de originalidade. De não serem adequados ao local, ou de serem uma coisa fora do comum.” (P16)

“Tudo. Histórias mais pessoais, histórias relativamente ao trabalho, histórias de conflitos entre colegas, sei lá! Oiço de tudo!” (P7)

“Ah! De tudo! É um conjunto de experiências passadas... Nas chefias é ‘quando eu tinha a tua idade, tive este projeto e esta iniciativa...’, depois entre pares é ‘olha, isto já me aconteceu e quando aconteceu, os obstáculos foram estes e o resultado final foi aquilo’... Eu acho que é sempre importante, e eu própria achando que não sou uma boa contadora de histórias utilizo também, quando tenho de me fazer entender... mostrar algum ponto que não posso comprovar de outra maneira.” (P4)

“Eu acho que é um bocadinho de tudo. Eu já ouvi histórias de chefias, também num contexto de equipa, e que serve justamente para mostrar ou exemplificar comportamentos ou atitudes que devemos ter ou que não devemos ter, e já ouvi coisas mais pessoais, mais intimistas, mais para contar experiências pessoais, situações que correram bem, situações que correram mal... às vezes, para justificar determinado tipo de comportamento que as pessoas estão a ter. Por exemplo, temos um elemento da equipa que, de repente, começa a estar muito cabisbaixo e murcho e

a gente tenta perceber o que é que é... nesse aspeto, puxamos mais para este lado e pomos as coisas de uma forma mais pessoal, mais próximas, também para lhe dar espaço para que ele possa desabafar um bocadinho... às vezes também é preciso as pessoas terem essa oportunidade de desabafar e, nesse aspeto, as pessoas abrem-se.” (P5)

Por seu lado, relativamente ao impacto que advém da utilização das histórias como forma de comunicação na empresa, os fatores mais referidos pelos participantes são: a) criar relação e proximidade com a outra pessoa (mencionado por 5 participantes), b) ter a capacidade de colocar a outra pessoa na sua pele (referido por 2 elementos), c) sentir segurança e satisfação devido ao momento de partilha (mencionado por 2 participantes) e ainda d) levar as pessoas a acreditar e a entender melhor e e) influenciar o comportamento de outras pessoas (referido por 1 participante cada). Relativamente a estes tópicos, importa destacar os seguintes momentos:

“Eu acho que ajuda a construir mais o espírito de equipa. Isto quando se tratam de equipas... Mas, mesmo quando é inter-equipas, não é? Acaba por facilitar as relações que possamos ir a ter de trabalho, também.” (P14)

“Eu acho que, claramente, tem que ver com o melhor conhecimento de todos nós. De percebermos que aquele outro, se calhar, tem exatamente o mesmo problema de fragilidade e o mesmo tipo de força que nós temos, não é? E que há muitos pontos em comum nas pessoas... há muito mais coisas que nos unem do que nos separam! Acho eu que este tipo de situações ajudam muito a perceber isso, não é? [...] Se isso depois puder ser aproveitado em termos de fortalecimento de uma equipa, acho que é muito bom.” (P12)

“Tem alguma influência ao nível do comportamento [...]. Eu iria dizer que tem influência ao nível do comportamento interpessoal, se calhar. Que eu sei como posso reagir com aquela pessoa em determinada situação, sei que posso... bem, se posso ou não sentir-me à vontade com aquela pessoa, ou não, se é uma pessoa a quem possa pedir ajuda, ou para relatar outro episódio que me tenha acontecido [...]. Essas próprias histórias também servem para criar alguma relação, alguma intimidade com colegas e depois torna-se mais fácil a aproximação ou a interação com eles.” (P16)

“Eu tento, normalmente, colocar-me na pele da outra pessoa e tento perceber qual foi o contexto onde [as coisas] surgiram para tentar perceber... às vezes as pessoas contam histórias à procura de apoio, de conselhos, às vezes à procura de orientação... e normalmente isso acontece numa situação em que, como pessoa mais velha e experiente, posso aconselhar.” (P5)

“O impacto é positivo, principalmente de um superior hierárquico é sempre, porque existe ali uma partilha de experiências e uma partilha de informação, uma partilha também de vivência mais pessoal que acaba sempre por ter algum impacto quando nós as ouvimos. [...] Depende da história, mas no fundo, sinto-me bem, sinto-me satisfeito por estarem a partilhar essas histórias comigo.” (P10)

“Faziam com que me sentisse mais segura, porque sabia que já tinha resultado uma vez no passado e não tinha porque não resultar agora.” (P18)

“Conta [muitas histórias] a gestão de topo, como acabei de dizer... Eu acho que contamos todos. Nós, de algum modo, a Direção de Comunicação é um contador de histórias, não é? Todos estes exemplos que acabei de dar, tudo o que fazemos, procuramos fazê-lo através de contar uma história. [...] Passamos a vida a contar histórias, mas de quem eu oiço histórias? Acho que oiço de toda a gente. [E quando falam assim da gestão de topo, qual é o impacto que têm essas histórias?] Depende do contador! Depende do contador, mas tem impacto, tem impacto! As pessoas acreditam e isso fica muito evidente, é fácil de entender, não é? Porque quando um Administrador da casa fala da sua experiência ou... bem, vou dar um exemplo completamente diferente; quando nós colocamos todos os nossos técnicos que andam na rua a esta hora a instalar com um PDA nas mãos deles, onde podem ver os contactos do cliente, se estão atrasados, se não estão atrasados... [...] E quando, de repente, ouvimos o Administrador a falar disto, não como um instrumento de controlo e de produtividade, mas sim como um instrumento que permite a estas pessoas fazer melhor o seu trabalho, isto é, ver o ‘João’ é uma pessoa real e aquele PDA permite-lhe avisar o cliente que vai ou não vai chegar atrasado... Portanto, o impacto que isto tem é que as pessoas percebem e acreditam, e se eu meter isto num discurso tecnocrata, ou se eu usar muito o discurso organizacional, ou o discurso técnico que numa empresa de telecomunicações é muito tentador, é mais difícil para as pessoas entenderem, por um lado, e acreditarem, por outro. Portanto, eu acho que é a chave...” (P17)

Na sétima questão deste bloco, os participantes foram questionados relativamente aos cenários da vida organizacional nos quais mais lhes parece ser mais útil comunicar através de estórias, escolhendo uma entre as seguintes opções: a) liderança – utilizar as estórias para inspirar os outros através das palavras e do exemplo, b) mudança – utilizar as estórias para mobilizar as pessoas para a necessidade de uma mudança de procedimentos, de atitudes ou de comportamentos, c) cultura – utilizar as estórias para construir, disseminar e comunicar, ao nível interno e externo, os valores da organização, d) gestão do conhecimento – utilizar as estórias para partilhar conhecimento dentro da organização e para estimular a criatividade e a inovação. Do total dos 18 entrevistados, 12 reconheceram utilidade em mais do que um destes cenários, sendo que 8 participantes referem a sua preferência no que diz respeito ao cenário da mudança, 5 participantes relativamente à gestão do conhecimento, 4 participantes relativamente à liderança e apenas 3 participantes no que concerne à cultura organizacional. Apenas um participante referiu não reconhecer utilidade em utilizar as estórias em nenhum dos cenários apresentados. Relativamente ao cenário da mudança, destacamos as seguintes passagens:

“Ao nível da mudança, sem dúvida nenhuma! Porque a mudança, normalmente, é um momento em que as pessoas ficam um bocadinho apreensivas. Por exemplo, nós agora estamos a viver um momento de mudança [...] e as pessoas têm percebido que

está a acontecer uma mudança. Nós nunca sabemos se a mudança é boa... mas o ser humano tem medo da mudança, pelo que, se a mudança lhe for contada sob a forma de uma história e de forma positiva, eu acho que as pessoas vão percebendo que as mudanças têm que acontecer e que não têm necessariamente boas ou más, nós é que temos de nos saber adaptar a elas, não é?” (P14)

“Mudança! Porque as pessoas, eu acho, às vezes, não conhecem outras histórias e estão muito dentro do seu mundo e dentro daquilo que fazem e quando há necessidade de mudar, as pessoas são sempre muito resistentes e isso atrapalha em tudo. Atrapalha no trabalho, atrapalha no progresso, atrapalha em tudo! E, muitas vezes, pode ser... Bem, o facto da mudança pode mesmo levar uma organização a cair, não é? Porque, depois, as pessoas têm uma resistência tão grande que acabam por não estar motivadas e acabam por criar uma série de entropias e atropelos. E eu acho que ouvir histórias de outras situações semelhantes ajuda as pessoas e a pessoa a perceber que outras, nas mesmas situações, conseguiram e as coisas foram levadas [avante], podem ser coisas negativas ou positivas, não é? Mas ouvir histórias de outras situações idênticas acho que ajuda a pessoa a pensar ‘não sou só eu que estou a passar por isto’.” (P7)

Dois participantes, por exemplo, referem a mudança organizacional associada à liderança:

“Eu acho que é a segunda, a da mudança. Sim. Porque eu acho que, através do exemplo – eu sou sempre a favor do exemplo – não ficamos com a ideia na abstração... Porque a ideia na abstração, *puff*, vai-se! Então tem de ser através de um exemplo concreto... Estou-me a lembrar agora do nosso Presidente Executivo, com quem trabalhei, e ele dá muitos exemplos e conta muitas histórias, e até histórias pessoais, nas suas palestras e nos seus encontros de quadros. E eu acho que as pessoas acabam por se identificar muito com aquilo e haver uma correspondência de atitude através disso... Eu acho que ele tem conseguido mudar muita coisa, não só através disso, não é? Mas esses momentos são inspiradores, servem para, de certa forma, moldarem um bocadinho a atitude das pessoas em relação a coisas novas. Porque a nossa empresa tem evoluído muito ao longo destes anos, a inovação é uma constante, e ele imprime muito...” (P2)

“Eu acho que essencialmente liderança e mudança. O exemplo é sempre bom. Nós, se não tivermos uma referência, vamos mudar mas não sabemos porque é que temos de mudar. Mas se alguém nos disser, ‘vamos mudar porque...’ e, sei lá, nos diz ‘eu próprio estive envolvido numa determinada situação, não era muito favorável a essa mudança, mas entretanto acabei por viver uma experiência assim e assado’, isso ajuda a quem vai viver esse momento... ‘pode ser que afinal não seja tão mau, até posso vir a encontrar uma coisa boa’ e na liderança há sempre... [boas histórias].” (P6)

Relativamente à segunda utilização mais referida, a gestão do conhecimento, merecem destaque as seguintes passagens:

“Eu acho que para partilhar conhecimento é aquela que, no fundo, acaba por abranger todas elas. Porque quando nós queremos inspirar outras pessoas, ou mobilizá-las a alterar certo tipo de comportamento, nós estamos também a partilhar conhecimento e estamos a passar a nossa percepção da realidade.” (P5)

“Na gestão do conhecimento, claramente! Porque eu acho que a vida da empresa faz-se muito de histórias, não é? E eu ir registando e acumulando, e por aí fora..., é importante termos conhecimento da empresa.” (P12)

“A gestão do conhecimento é exatamente, acho que se enquadra exatamente, ‘como é que se fazia, como se faz, como se pode fazer’.” (P9)

No que diz respeito à utilização das histórias num cenário de liderança, destacamos os seguintes excertos:

“Eu penso que, embora consigo ver utilidade em todas, pelo menos em todas as que descreveu, a liderança prende-se muito com a resposta que eu dei há pouco, ou seja, é muito a comunicação de cima para baixo, que é uma comunicação – na minha opinião – sempre muito mal vista por quem está de baixo, obviamente. E, portanto, se houver alguma forma de envolver quem está em baixo com histórias, com comunicação a ser feita através de uma história contada, será sempre muito mais útil [...]. Humaniza quem está a contar, humaniza quem está a ouvir e humaniza o processo de as pessoas se identificarem com alguma coisa.” (P16)

“Em termos de liderança acho que é importante [...], penso que sim, ao nível da liderança pode ajudar bastante, principalmente para criar uma relação mais próxima com as pessoas.” (P10)

Por último, relativamente à passagem da cultura pela via das histórias, merecem a nossa atenção as seguintes passagens:

“Tenho de escolher uma só? Eu acho que então, a da cultura. Porque acho que... como dizia há pouco, a cultura é o que cada um de nós faz quando o chefe não está a ver [risos]. Isso é que é cultura! Bem, a cultura é uma coisa que ninguém sabe muito bem o que é, por definição. [...] Eu há pouco dizia-lhe aquilo dos valores e da missão serem pouco acionáveis em termos de gestão da comunicação e da mudança de comportamentos. Eu costumo também dizer que o nosso objetivo – agora estou a reportar-me à minha função – é também um objetivo mensurável. [...] [O meu objetivo é que] entendam e, como tal, que não haja pessoas a falar mal, seja em notícias nos jornais, seja nas estruturas informais. É fabuloso, fabuloso! Por exemplo, eu às vezes uso a técnica da alcatifa, porque é um canal de comunicação. [...] Como dizia há pouco, o meu comportamento, o meu *set* de valores e a minha cultura têm muito que ver com o facto de eu acreditar e entender e eu acho que as histórias são um ótimo momento para eu explicar e para as pessoas acreditarem. Porque quando eu digo que aconteceu comigo, ou que aconteceu com a minha filha, ou que aconteceu com um colega, ou que aconteceu com o meu chefe, eu estou a tornar isso muito real, muito tangível, não é? E aquilo que [a Ana] falava há pouco de as pessoas conseguirem projetar-se, colocarem-se nos pés... ‘ai, isto aconteceu com outro, podia ter acontecido comigo’, pode acontecer com todos nós. Então, por este motivo, eu elejo a parte da cultura, não é? E porque depois é fácil de memorizar, fácil de transmitir e logo é mais fácil de tornar cultural, seja lá o que isso for!” (P17)

“Eu acho que é mais em termos de cultura. Porque eu estou também a fazer um paralelo aos tempos antigos, de quando se passava o testemunho dos mais velhos aos mais novos e era uma forma de cimentar a cultura e os hábitos, os costumes.” (P3)

Na oitava pergunta sobre as histórias na organização foi pedido aos participantes que identificassem outros contextos da vida organizacional onde lhes

parecesse fazer sentido utilizar esta forma de comunicação. A maioria dos participantes confessou não lembrar-se de outros contextos, sendo que 2 entrevistados referiram a questão da importância das histórias na gestão do conflito e a integração de novos elementos na empresa. Outras respostas dadas são muito distintas, pelo que destacamos algumas referências que consideramos relevantes:

“Não, acho que no fundo é tão abrangente, não é? Que não estou a lembrar-me de nada. [...] Ah, acho que também podem ser bem utilizadas na gestão de conflitos, não é? Para desmontar um bocadinho a rede de conflito.” (P12)

“Na integração, sim. Na integração de novos colegas é muito positivo! Em momentos de conflito pode também ser positivo.” (P10)

“Talvez [...] no cenário de que podemos ter alguém recente na empresa... É uma forma que temos de contar a história da empresa sem ser de uma forma muito pesada. [...] Ou seja, uma forma lúdica, uma forma suave de fazer passar valores, de fazer passar a imagem da empresa a alguém que seja novo e que não conhece.” (P13)

“Mas, no fundo, é quase tudo, não é? [...] Às vezes, quanto mais não seja, uma história pode ser um desbloqueador de conversa ou de ambientes. Às vezes que se pode querer tratar de uma coisa mais séria, mais formal, que se sabe que pode melindrar um pouco uma das partes... Se calhar, uma história é uma forma de desbloquear o ambiente, não é?” (P14)

“Eu acho que as histórias são daquelas coisas que servem de exemplo para uma infinidade de coisas, eu acho que depende das situações e depende de quem está a partilhar a história. Desde que nós escolhamos a história, sejamos participantes, intervenientes, conhecedores da história, e desde que ela esteja ajustada ao que queremos passar, eu acho...” (P5)

Antes de avançar para a análise às questões sobre o tema, importa ainda destacar algumas passagens das entrevistas que refletem ideias interessantes sobre as histórias nas organizações, como por exemplo:

“Quando a Ana, logo no primeiro dia, me perguntou quantas histórias eu conto no dia-a-dia, eu fiquei... [pausa] Mas depois comecei a pensar, depois da entrevista, e fui para casa a pensar que realmente era verdade... Acho que, no fundo, não há nenhum dia que não conte uma história. Só que, às vezes, é tão espontâneo que não paramos para pensar nisso. É natural. É uma coisa tão natural que não... bem, sai de uma forma natural, não é premeditado, não é pensado. Tanto é que no final, do fim do dia, não me lembro!” (P7)

“Eu acho que foi positivo [o evento *talkin café*]. Eu vou ser sincero numa coisa. O *storytelling* acontece muito nas organizações, ainda que não se perceba. Por aquilo que se falou lá, e eu já tinha dito isso antes, não sei até que ponto criar umas sessões sobre isso para resolver determinado problema, ou para mitigar alguma situação, pode vir a ser benéfico no contexto organizacional, ou seja, levar mesmo o evento para o contexto organizacional. Ou seja, nós conseguimos criar empatia com uma história que nos é parecida, faz sentido, e partir daí pode haver uma maior abertura, mas não sei até que ponto é que isso depois funciona na realidade. Acho que o

conceito faz sentido, acho que utilizamos isso no dia-a-dia [...] [mas] não sei se criando alguma coisa mais sistematizada no contexto organizacional se funciona, se surte efeito, se as pessoas vão pensar que ‘ai, isto é um bocado... vou estar aqui a contar histórias para tentar resolver isto [ironia].’” (P5)

“Em termos organizacionais confesso que custa... Sim, encaixar [a ideia das histórias], porque eu gosto da ideia mas é uma ideia muito... [pausa] é pouco concreta, sim. É pouco sustentável. Imagino que chefias, cargos mais técnicos, não levem muito a sério as histórias. É preciso ter um perfil, acreditar, e nem todos tendem a ter uma mente tão racional, mas se calhar pela diferença, e pela diferença enquanto metodologia, é capaz de deixar algum impacto.” (P3)

### 4.3 SOBRE O TEMA DAS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS NA EMPRESA

A questão final da entrevista focou o tema em análise no *talkin café*, a visão dos colaboradores sobre as relações intergeracionais na Portugal Telecom, tentando aferir o impacto da experiência na percepção dos participantes relativamente ao assunto em debate. Nesse sentido, foi perguntado aos participantes se as estórias partilhadas ajudaram, de alguma forma, a mudar a sua percepção sobre o tema ou a descobrir alguma perspectiva que até ali não conhecessem. A maioria dos 18 participantes respondeu negativamente a esta questão, não considerando que a experiência do *talkin café* os tivesse feito alterar a sua percepção sobre o tema, embora algumas passagens das entrevistas mereçam o nosso destaque, como por exemplo:

“Porque foi tudo assim ‘ah, comigo também foi assim [ironia], e o que é que isso significa? Significa que as pessoas querem ver o melhor da coisa, querem focar-se nas coisas boas, não sei... Eu até cheguei lá a uma mesa, em que ele até ficou ofendido comigo porque eu cheguei lá e disse ‘finalmente! Um final infeliz, finalmente!’ , porque eu juro que tinha lido ali uns finais infelizes, não é? [risos] Mas afinal não eram... eram finais felizes!” (P17)

“Eu também não sabia bem o que ia acontecer mas depois também andei ali um bocadinho a circular entre as mesas e reparei que é interessante, em termos de emoções, as histórias vão sempre bater... bem, as histórias eram quase sempre... ou melhor, os ingrediente em jogo são sempre os mesmos. E isso tem muito que ver com a desconfiança, e tal e tal.” (P17)

“Mas não, não descobri assim nada de novo. As histórias andavam muito à volta do mesmo.” (P10)

“Sim, sim. Achei ali... tirei ali *insights* interessantes para mim própria e outro que gostava de ver explorados de uma outra maneira, e esse tinha que ver com o medo, a temática do medo.” (P1)

#### 4.4 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA EXPERIÊNCIA EMPÍRICA

Após uma análise cuidada e detalhada às duas situações de entrevista com os participantes, iremos destacar algumas conclusões que nos ajudam a compreender melhor o lugar das estórias na organização, contrastando a percepção dos participantes com a literatura utilizada para a presente investigação.

Um dos aspetos mais curiosos, que já foi destacado anteriormente, tem que ver com a subtileza das estórias na vida organizacional, isto é, a forma como estão presentes no dia-a-dia dos participantes mas de forma inconsciente. Esta utilização não intencional mas de carácter natural – o impulso narrativo de que falava Walter Fisher – é algo que nos remete para o conceito de *homo narrans* anteriormente explorado, e que nos leva a considerar que as estórias<sup>115</sup>, nesta sua dimensão episódica, quotidiana e pouco estruturada, são uma forma de comunicação intrínseca à condição humana (ex.: Bormann, 1985; Bruner, 1991; Czarniawska, 1997; Fisher, 1985, 1987; Gabriel, 1991; Gottschall, 2012; Pearce, 2007) e, como tal, algo que se repercute num contexto organizacional.

Numa interessante abordagem às estórias organizacionais, Reissner e Pagan (2013) fazem uma distinção entre aquilo que é *perceptively storytelling* (enquanto uma forma natural de comunicar) e *purposively storytelling* (enquanto uma ferramenta estratégica); uma distinção elementar para compreender este fenómeno da comunicação. Segundo as autoras, e isso é evidente em algumas passagens das entrevistas no caso dos participantes do presente estudo, o *perceptively storytelling* é algo que acontece natural e espontaneamente a partir da interação dos atores organizacionais e é algo que está profundamente relacionado com a criação e o fortalecimento dos laços pessoais e emocionais. Há alguns indícios nos discursos dos participantes que nos permitem identificar que existem relatos desta natureza, como são os casos das expressões “na situação x, isto foi feito e correu bem, portanto...”, “no meu tempo, fazíamos...”, “lembro-me de uma vez”, “naquela reunião” ou “quando eu estava a começar, ...”. Devido à sua natureza estrutural, esta ideia de

---

<sup>115</sup> O conceito a utilizar é, efetivamente, o de “estórias”, de forma a dar conta desta dimensão mais fragmentada, natural, pouco estruturada e episódica que adquirem os relatos e as partilhas que têm lugar nas organizações. Nas entrevistas referimo-nos sempre a “histórias”, uma vez que esta distinção não é evidente nem referida por todos os participantes.

*perceptively storytelling* está mais relacionada com a literatura académica e com a ideia de organização enquanto sistema de *storytelling* (Boje, 1991) e de *sensemaking* (Weick, 1995). No entanto, alguns participantes referiram também uma utilização mais intencional para as estórias em determinadas situações da vida organizacional, o que nos remete para a ideia de *purposively storytelling*. A utilização instrumental das estórias requer um objetivo, isto é, uma intenção específica em relatar determinada estória, e ainda uma habilidade para analisar as reações da audiência, ou seja, um ajustamento permanente da mensagem. Há algumas passagens das entrevistas que evidenciam esta natureza mais intencional das estórias, como por exemplo: “quando eu quero explicar melhor uma ideia”, “quando quero captar a atenção de alguém”, “o nosso CEO recorre muito às histórias nas suas palestras” ou ainda “eu vou adaptando a minha história às pessoas que estão à minha frente”. A ideia de *purposively storytelling*, por seu lado, está mais próxima da literatura profissional sobre as estórias e do seu entendimento enquanto ferramenta de comunicação (ex.: Denning, 2005; Smith, 2012).

Um segundo aspeto sobre as estórias que merece a nossa atenção tem que ver com a utilidade que os participantes reconhecem neste registo de comunicação. A maioria dos entrevistados considera que as estórias são importantes para exemplificar, concretizar uma ideia, ajudando a(s) outra(s) pessoa(s) a compreender melhor e mais facilmente determinada situação ou problema. Esta ideia remete-nos para a ideia que apresentamos inicialmente relativamente às estórias enquanto quadros interpretativos que facilitam a leitura e a compreensão de uma realidade que é tendencial e exponencialmente complexa. As estórias traduzem informação abstracta em algo mais concreto e tangível (Bruner, 1986), trazem consigo uma sequência de acontecimentos com sentido (ex.: Pearce, 2007; Weick, Sutcliffe, e Obstfeld, 2005b; Weick, 1995, 2009) e são memoráveis e fáceis de entender (Lämsä e Sintonen, 2006).

O terceiro elemento que foi recorrente nas intervenções dos participantes deste estudo prende-se com a utilidade das estórias no fortalecimento das relações interpessoais e na criação de empatia com o(s) outro(s). De facto, as estórias, sobretudo as estórias autênticas e pessoais, com emoção e vulnerabilidade (Driscoll & McKee, 2007), ao mostrarem o lado humano das pessoas, ajudam a estabelecer ou a aproximar aquele que conta do seu ouvinte. A identificação que está presente na

racionalidade narrativa (Fisher, 1987) é aquilo que permite unir duas ou mais pessoas através das histórias, e isso ficou evidente em algumas passagens das entrevistas, como por exemplo: “senti-me mais segura porque sabia que tinha resultado no passado” ou “as histórias fazem com que não nos sintamos sozinhos, porque todos temos os mesmos problemas”.

O quarto aspeto que desejamos destacar tem que ver com o facto de a maioria dos participantes considerar que o impacto das histórias na organização depende do contexto e da própria mensagem, ou seja, reconhecem que há situações em que faz mais sentido utilizar as histórias de forma mais ampla, num contexto de grupo, mas também há outras situações onde o um-para-um parece surtir mais efeito no ouvinte. De facto, esta ideia vai ao encontro da proposta de Reissner e Pagan (2013), autoras que acreditam que *storytelling* – o ato de contar uma história – é algo contextual, situacional e devidamente situado numa organização. Explorámos esta ideia ao longo de toda a revisão literária e, de facto, parece-nos agora claro que as histórias não são uma resposta padronizada para a comunicação organizacional, nem a técnica de *storytelling* deve ser encarada como uma panaceia (Ready, 2002). Para além deste aspeto, é algo que não se adequa a todo e qualquer ator organizacional, sendo algo que os participantes referiram igualmente, ao considerarem que “é preciso ter perfil” ou “nem todas as pessoas levam muito a sério as histórias”.

A conclusão seguinte diz respeito ao nível organizacional onde os participantes parecem reconhecer maior utilidade para as histórias, de acordo com a proposta de Reissner e Pagan (2013): nível micro, meso e macro. Em termos gerais, a maioria dos participantes aponta o nível micro como o mais útil, isto é, as histórias ao serviço da gestão das relações interpessoais e do capital humano da empresa. Contudo, verificamos uma tendência interessante que diz respeito ao facto dos participantes da DRH tenderem para esta escolha, contrariamente à opção dos elementos da DCIC, que parecem dar preferência ao nível macro, ou seja, as histórias utilizadas para comunicar a missão, a visão e os valores organizacionais.

Em vários momentos os participantes referiram partilhar ou ouvir partilhas sobre experiências pessoais, mundanas e, por isso, não relacionadas com o trabalho. Este tipo de histórias foi referido como algo que “ajuda a aproximar”, que “fortalece o espírito de equipa” ou “facilita a relação” e é um exemplo do conceito de *peer*

*storytelling* forjado por Reissner e Pagan (2013). As manifestações deste tipo de *storytelling* surgem entre diferentes camadas na hierarquia organizacional – horizontalmente, entre atores pertencentes ao mesmo nível hierárquico, e verticalmente, entre atores de diferentes hierarquias – e acontecem geralmente em encontros de pequenos grupos – “de um para um ou um para poucos”. Como temos vindo a defender até aqui, este tipo de partilha é profundamente inconsciente e não planeada e pode acontecer em situações mais formais (“na última reunião de AG”) ou em contextos mais informais (“durante as pausas para o café” ou “depois da hora de almoço”). De acordo com as autoras, este tipo de manifestação ajuda a construir e a manter a fabrica social da organização, sendo um elemento relevante para os atores organizacionais conferirem sentido à realidade organizacional (ex.: Weick et al., 2005a; Weick, 1995, 2009) e para estabelecerem relações que podem melhorar a performance no trabalho. Para além de *peer storytelling* num nível organizacional micro, Reissner e Pagan (2013) consideram ainda a existência dos boatos e dos rumores, conceitos que estão profundamente relacionados com a parte maldita (Bataille, 1967) ou aquilo que é ingerível nas organizações (Gabriel, 1991, 1995). Dois participantes do estudo referiram-se de forma muito clara a este tipo de manifestação: “a rádio alcatifa” ou a “técnica da alcatifa”.

Se num nível micro estamos numa situação de comunicação bidirecional e natural, a um nível organizacional macro estamos preferencialmente perante uma comunicação unidirecional e direcionada, ou seja, intencional: o *corporate storytelling* é mais diretivo, pressupõe uma certa superioridade e a legitimação de determinadas decisões e ações da gestão (Reissner e Pagan, 2013). Em termos de contexto, ocorre sobretudo em eventos, apresentações, debates ou outro tipo de sessões, sempre com um pendor mais formal dentro da organização. Em muitas passagens das entrevistas este ponto é evidente, por exemplo: “o nosso CEO recorre muito às histórias nas suas palestras”, “as nossas chefias contam muitas histórias nas apresentações que fazem” ou, num sentido mais crítico, “os pastores a falarem para as ovelhinhas”. No que diz respeito a esta formulação mais macro para as estórias organizacionais, importa destacar alguns elementos sugeridos pelas autores e que ficaram implícitos em alguns excertos das entrevistas analisadas: a) a necessidade de interação permanente com a audiência, isto é, um esforço constante em “ajustar a mensagem às pessoas”; b) a importância do contexto onde decorre a partilha, que

deve ser um “ambiente acolhedor”, “informal” e “propício para as histórias”; c) a necessidade de envolvimento de outros atores na própria história organizacional que se conta (ex.: “quando vemos o nosso Administrador a falar da história do PDA e do João”); e, por último, a importância da autenticidade do relato e do exemplo inspirador para os ouvintes (ex.: “o exemplo é sempre bom para termos uma referência”).

Por último, o nível organizacional intermédio (meso) é igualmente referido por alguns participantes do estudo, uma vez que as estórias das tarefas do dia-a-dia são importantes para dar vida à história corporativa em termos de: a) relatos que descodificam a história corporativa em processos tangíveis, isto é, *translational storytelling*, b) relatos que ajudam a clarificar a história corporativa ao nível dos departamentos e das equipas, ou seja, *interpretational storytelling*, e ainda c) relatos que dão suporte ao desenvolvimento pessoal e profissional dos atores organizacionais no sentido de incorporar no seu comportamento a história corporativa, isto é, *developmental storytelling* (Reissner e Pagan, 2013). Nas entrevistas realizadas, a ideia mais mencionada pelos participantes diz respeito a este último aspeto, o desenvolvimento pessoal e profissional, e é aqui se incluem as “partilhas sobre acontecimentos passados”, “as estórias que contamos para ajudar alguém numa situação semelhante”, “as estórias sobre como alguém superou determinado obstáculo” ou ainda “as estórias sobre coisas que correram mal”. Estas partilhas estão geralmente associadas à gestão do conhecimento na organização (ex.: Denning, 2005; Kleiner & Roth, 1997; Lämsä e Sintonen, 2006; Smith, 2012). Há ainda alguns participantes que referem a importância das estórias na “integração de novos colaboradores”, sendo um elemento que tem que ver sobretudo com *interpretational storytelling*.

A última conclusão que decorre da análise empírica tem que ver com os cenários da vida organizacional nos quais os participantes consideram ser mais útil comunicar através de estórias, isto é, no exercício da liderança, da gestão da mudança, da cultura ou da gestão do conhecimento. Como foi anteriormente referido, a maioria dos participantes reconhece utilidade em mais do que um cenário, embora os dois mais referidos sejam a gestão da mudança e do conhecimento organizacional. A preferência pela mudança pode ser o reflexo do atual contexto da Portugal Telecom, embora nos pareça uma conclusão interessante para outras realidades organizacionais.

A adaptação constante ao meio envolvente (Gill, 2011) e a permanente necessidade de inovação são aspetos que os participantes reconhecem como necessários, embora algumas pessoas afirmem também a existência de obstáculos à mudança (Smith, 2012), a resistência e a inatividade, por exemplo: “o ser humano tem medo da mudança”, “as pessoas são resistentes e isso atrapalha tudo”, “os mais velhos tendem a ganhar conforto e acabam por não evoluir” ou “as resistências criam entropias e atropelos”. Para alguns participantes a associação das estórias ao contexto da mudança é evidente já que permite às pessoas compreender que “não sou só eu que estou a passar por isto” ou “se não tivermos uma referência, não sabemos porque é que vamos mudar”. De facto, esta ideia está na linha do que apresentamos na revisão literária, sendo agora mais claro que as estórias podem ser consideradas um meio para aproximar física e psicologicamente a empresa e os seus colaboradores, quando decorre um processo de mudança (ex.: Brown et al., 2009; Denning, 2005; Gill, 2011; Rhodes et al., 2009; Smith, 2012).

Relativamente à gestão do conhecimento na empresa é algo que é muito interessante, sobretudo porque é uma utilização que tem muito que ver com o tema das relações intergeracionais nas empresas – na Portugal Telecom e também noutras realidades organizacionais. A análise das entrevistas vai ao encontro da proposta de Denning (2005), autor que afirma que grande parte da aprendizagem que ocorre nas empresas faz-se por via das estórias e de forma informal. Curiosamente, alguns participantes focam até características das *knowledge stories* (Denning, 2005): a) a preferência por “situações anormais, surpreendentes”, diferentes ou não expectáveis; b) a preferência por relatos sobre “coisas que não correram bem”, mais do que sobre sucessos; e ainda c) o tom positivo do relato, d) a explicação dos acontecimentos e e) os detalhes sobre o contexto em que a situação ocorreu. É claro em muitas passagens das entrevistas a necessidade de contrariar a tendência identificada por Kleiner e Roth (1997) para que a empresa possa evoluir e para as relações intergeracionais possam ser fortalecidas: a aprendizagem organizacional tem de deixar de ser uma atividade individual, para ser um processo coletivo (ex.: Boyce, 1996).

## CAPÍTULO VI. PROJETO PARA A APLICAÇÃO DE *STORYTELLING* NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Uma das maiores lacunas da literatura sobre as histórias organizacionais é, de facto, o distanciamento entre a conceptualização teórica e a aplicabilidade destes conceitos na vida organizacional; no dia-a-dia e na realidade das empresas. Como vimos na revisão de literatura, vários autores têm feito um esforço por recolocar as histórias nas organizações, por tornar as histórias visíveis na vida dos atores organizacionais, mas a verdade é que a natureza tendencialmente inconsciente e invisível deste tipo de comunicação faz com que seja difícil tornar as histórias estratégicas e deliberadas nas organizações.

O projeto de aplicação de *storytelling* na comunicação interna da empresa em análise, a Portugal Telecom, foi pensado com o objetivo de: a) tornar intencionais e visíveis as histórias de diferentes atores organizacionais e b) conferir maior proximidade, afetividade e relação à comunicação interna da organização em questão. Ainda que se trate de um projeto para uma organização em particular, consideramos que as iniciativas aqui propostas podem ser e aplicadas a outras realidades organizacionais.

Antes de avançarmos, importa fazer uma nota relativamente ao nosso posicionamento sobre o tema das histórias organizacionais: se iniciámos este projeto de investigação com a convicção de que *storytelling* diz respeito às grandes histórias organizacionais e é uma ferramenta de comunicação fundamental para o exercício da liderança de cima para baixo, a maturação do tema, durante o desenrolar do estudo, faz-nos acreditar que *storytelling* é algo que tem que ver sobretudo com as pequenas histórias do dia-a-dia das organizações e que a sua partilha é uma competência de comunicação e da liderança que faz sentir de baixo para cima, de cima para baixo, lado a lado.

Temos procurado dar conta de um amplo conjunto de abordagens sobre as histórias e do ato de as contar (*storytelling*) nas organizações. Desejamos, contudo, focar esta perspectiva num determinado sentido: para além do ato propriamente dito de contar (*telling*) – que deixa de fora muitas outras potencialidades das histórias –, queremos analisar a utilização intencional desta prática relacional e discursiva, isto é,

os seus mais amplos usos (*using*). *Storyusing* é, por isso, a nossa proposta para colocar as histórias na vida das organizações, numa abordagem que pretende essencialmente: a) identificar e compreender os diferentes contextos relacionais onde podem ser utilizadas as histórias nas organizações, e b) analisar e avaliar o impacto da utilização destas histórias nas relações interpessoais que têm lugar numa organização. Este posicionamento tem por base duas grandes correntes de pensamento que temos vindo a utilizar ao longo da investigação: a completa abordagem de David Boje às histórias organizacionais e a mais recente revisão literária proposta por Stefanie Reissner e Victoria Pagan. *Storyusing* é mais do que contar histórias; é usar as histórias ao serviço da comunicação organizacional.

O projeto de *storyusing* assenta em 4 pilares fundamentais<sup>116</sup> que dizem respeito àquelas que consideramos as principais funções das histórias nas organizações:

- Cultivar um espírito de adaptação constante. O primeiro eixo comporta a dimensão da ação e da abertura à mudança; a forma como as histórias ajudam a clarificar o contexto, a criar sentido de urgência e a impulsionar a transformação dentro da organização (ver secção 1.2 do capítulo III).
- Disseminar o conhecimento e a experiência. O segundo eixo diz respeito à aprendizagem e à inovação; a forma como as histórias estão ao serviço da melhoria contínua e sintetizam situações de sucesso ou de fracasso no passado que ajudam a compreender e a solucionar os desafios do presente (ver secção 1.4 do capítulo III).
- Inspirar e aproximar através da empatia e do exemplo. O terceiro eixo diz respeito à dimensão relacional e aspiracional das histórias; a forma como a sua partilha fortalece as relações interpessoais e enriquece a capital humano da organização.
- Traduzir a essência organizacional. O quarto eixo comporta a comunicação da identidade e dos valores pela via do exemplo; a forma como as histórias pessoais se inscrevem na memória e na narrativa da organização e

---

<sup>116</sup> A ordem das funções apresentadas não é aleatória, sendo uma priorização que reflete os resultados da pesquisa teórica e empírica realizada.

disseminam atitudes e comportamentos preferenciais (ver secções 1.1 e 1.3 do capítulo III).

A operacionalização do modelo conceptual acima proposto compreende os três níveis organizacionais<sup>117</sup> apresentados por Reissner e Pagan (2013) que temos vindo a explorar teórica e empiricamente:

- *Micro storytelling*. O primeiro nível diz respeito a ações que potenciam a dimensão relacional da comunicação organizacional através do recurso às histórias, às experiências e às partilhas pessoais.
- *Meso storytelling*. O nível intermédio tem que ver com as iniciativas que possibilitam desconstruir e traduzir a história corporativa nos objetivos da organização e nas tarefas do dia-a-dia.
- *Macro storytelling*. O último nível diz respeito a ações que permitem à organização comunicar, através das histórias, a sua visão, missão, identidade e valores.



Figura 3. Projeto de storyusing: a utilização de storytelling na comunicação interna da Portugal Telecom (ver Anexo 21).

<sup>117</sup> A ordem foi intencionalmente invertida, uma vez que a investigação realizada parece evidenciar maior impacto nas utilizações do storytelling a um nível micro, seguindo um nível intermédio e só depois a utilização em termos macro da organização.

As iniciativas que constituem o plano foram pensadas de forma a identificar ações que ajudam a concretizar determinados objetivos da comunicação interna – cultivar um espírito de mudança, disseminar o conhecimento e a experiência, inspirar e aproximar através da empatia e do exemplo e traduzir a essência organizacional –, tornando as histórias visíveis em vários níveis da vida organizacional – micro, meso e macro (ver Figura 3.).

### 1.1 APLICAÇÕES DE *MICRO STORYTELLING*

Tal como temos vindo a referir até aqui, acreditamos que o potencial das histórias nas organizações reside, em primeiro lugar, numa esfera mais relacional e intimista. Nesse sentido, delineámos algumas aplicações que recorrem à sua aplicação neste contexto organizacional que designamos micro:

- Programa de *mentoring* – “tell me”. O objetivo é criar um programa de desenvolvimento pessoal e profissional que junte um mentor e um mentorado de uma área de atividade semelhante que possa servir para uma troca de experiências e partilhas. O programa deve promover encontros informais (ex.: pequeno-almoços, almoços ou encontros no café) com uma periodicidade mensal, sendo as histórias pessoais e profissionais uma forma de ajudar o mentorando solucionar questões do seu dia-a-dia, no que diz respeito às suas relações e tarefas de trabalho.
- Projetos de visibilidade das histórias organizacionais – “story coffee machine” e “story-it’s”. O “story coffee machine” é um projeto que tem o objetivo de potenciar a partilha de histórias – e torná-las visíveis – junto às máquinas de café ou nas copas da organização. Na prática, corresponde a uma personalização das máquinas de café da PT de forma a equipá-las com canetas, espaços de escrita e pequenos blocos de notas e *post-its* (“story-its”) que permitam aos colaboradores deixar as suas ideias e pensamentos escritos, mas também levar consigo algumas ideias que resultem de conversas que aqui tenham lugar. O projeto “story-its”, por seu lado, tem o objetivo de estimular o registo das histórias e dos momentos de partilha que ocorrem em diversos momentos da vida organizacional. Em termos

práticos, “story-its” são post-its, bases de copos e blocos de notas personalizados com uma mensagem alusiva à partilha e à recolha de histórias<sup>118</sup>, que se podem encontrar em salas de reuniões, mesas de trabalho, mas também zonas de passagem e até WC’s.

- Programa de auto-desenvolvimento pessoal e profissional – “diário de bordo”. O objetivo deste programa é estimular que cada pessoa anote pequenos episódios, experiências ou histórias que tenham sido partilhadas por outros colegas, mas também os seus pensamentos, ideias, medos, dúvidas, receios sobre situações relacionais e profissionais ao longo do seu dia-a-dia de trabalho. O “diário de bordo” pode funcionar em sintonia com o programa de *mentoring* “tell me”, possibilitando documentar as dificuldades relatadas pelos colaboradores, mas também as soluções encontradas para as ultrapassar.
- Manual e programa de boas práticas de escrita e comunicação corporativa – “escrita e comunicação positiva”. O manual de “escrita positiva” tem o objetivo de guiar todos os colaboradores que estão envolvidos na definição da estratégia de comunicação mas também na elaboração de conteúdos e materiais de comunicação da PT, cultivando uma escrita mais intimista, emocional e próxima (por ex., por via das histórias), e tentando assim contrariar a tendência institucional e distanciada que muitas vezes caracteriza a comunicação corporativa das organizações. Para além de um manual, deverá ser levado a cabo um programa de formação em “boas práticas de comunicação positiva” para toda a empresa, de forma a estimular e desenvolver *soft skills* de comunicação interpessoal por via das histórias (ex.: como escutar ativamente, como gerar empatia, como dar e receber feedback, etc.).

---

<sup>118</sup> A Deloitte, por exemplo, desenvolveu um conceito que inspirou esta ideia do projeto. Nas salas de reuniões pode encontrar-se uma base de copo que têm a seguinte mensagem *Because inspiration can hit you everywhere*, com um pequeno espaço para a escrita.

## 1.2 APLICAÇÕES DE *MESO STORYTELLING*

No que diz respeito a um nível intermédio da vida organizacional, consideramos interessante o desenvolvimento de ações como:

- Encontros de partilha interequipas – “changing stories meets”. O objetivo dos “changing stories meets” é criar pequenos fóruns, com uma periodicidade mensal ou bimestral, entre membros de diferentes equipas de trabalho onde se apresentam mudanças introduzidas nas tarefas do dia-a-dia, com o intuito de mostrar como se conduziu todo o processo de transformação, quais as principais dificuldades sentidas e como foi possível ultrapassar esses obstáculos. Estes encontros devem ainda ser espaços de debate sobre formas alternativas de solucionar o mesmo problema e uma maneira de identificar situações semelhantes dentro da organização onde existe uma necessidade de mudança, transformação ou melhoria.
- Programa de desenvolvimento de equipas – “storyboard”. O programa “storyboard” tem uma dimensão de equipa, uma vez que pretende construir uma cronologia de acontecimentos e pequenas conquistas no dia-a-dia dos seus membros que são marcos importantes para alcançar os objetivos estratégicos ou de negócio definidos para a equipa. Em termos práticos, o “storyboard” é um quadro que deverá estar visível para todos os membros da equipa onde são afixados os objetivos estratégicos e de negócio, e onde deverão ser escritos comentários, ideias, episódios e acontecimentos que ajudaram a alcançar estes objetivos. No final de cada trimestre, o “storyboard” funciona como uma forma de reconstruir o percurso da equipa e fazer uma análise crítica e construtiva ao trabalho desenvolvido.
- Projeto de aprendizagem intergeracional – “duplas criativas”. O objetivo das “duplas criativas” é juntar colaboradores com funções semelhantes e com faixas etárias distintas em projetos específicos da empresa, cultivando a intreajuda e a sinergia entre os mais velhos e os mais novos através da partilha de experiências e vivências. As “duplas criativas” têm um papel importante para estimular a mudança em tarefas de continuidade mas também para gerir o risco em tarefas de inovação. Na prática, este projeto de aprendizagem pode desenrolar-se enquanto um concurso de ideias

lançado a várias “duplas criativas”, que devem trabalhar em conjunto para um determinado objetivo ou projeto.

- Programa de receção e iniciação – “PT 5 wonder minutes”. O objetivo desta ação é criar uma forma de acolhimento inovadora, rápida e envolvente que recorra às histórias pessoais para exemplificar os valores da organização ou relatar a experiência de alguém já parte na empresa no seu 1º dia de trabalho na PT. Na prática, esta ação consiste em criar um momento para contar presencial e individualmente (um-para-um) uma história pessoal a um colaborador recém chegado à empresa.
- Projeto de gestão de conflitos – “chief story officer”. O objetivo do projeto “chief story officer” é formar um colaborador da PT em técnicas de gestão coordenada de significados (ver secção 1.2 do capítulo II). A missão do “chief story officer” é gerir os conflitos dentro da empresa através da partilha e da análise das histórias e das experiências dos vários intervenientes. Na prática, o “chief story officer” é um membro da DRH ou da DCIC que é consultado pelos colaboradores para ajudar a interpretar situações da sua vida pessoal e profissional e identificar hipóteses de melhoria.

### 1.3 APLICAÇÕES DE *MACRO STORYTELLING*

Por último importa identificar ainda possíveis momentos de utilização das histórias organizacionais numa perspetiva mais abrangente e transversal a toda a organização, isto é, a um nível macro. Nesse sentido, definimos as seguintes ações:

- Eventos anuais de *group storytelling* – “As nossas histórias sobre a mudança”, “As nossas histórias sobre o medo”, “As histórias que nos movem”, “As histórias sobre os nossos valores”. O objetivo destes eventos é dar a conhecer aos colaboradores da PT histórias – não só de chefias, como também e sobretudo de colegas –, que permitam analisar e sinalizar momentos importantes de mudança organizacional, situações difíceis de solucionar ou estados de espírito complicados de gerir no trabalho, mas também experiências inspiradoras e momentos que sejam ilustrativos dos

valores e da essência organizacional da PT. Em termos práticos, estes eventos são celebrados anualmente, num formato não obrigatório, informal e de mesa redonda, onde são apresentadas e debatidas várias histórias sobre o mesmo tema.

- Projeto para micro-site interno – “historias.pt”. O objetivo deste micro-site é concentrar todas as ações de *storytelling* desenvolvidas pela PT, mas também divulgar informação sobre a importância das histórias nas organizações, dicas e formação em comunicação interpessoal através de histórias, etc. Para além desta informação, o micro-site funciona como um repositório de inúmeras histórias pessoais e partilhas dos colaboradores da empresa e uma forma inovadora de partilhar e difundir conhecimento dentro da organização.
- Brochura para Relatório Anual/ Relatório de Sustentabilidade – “um ano de histórias na Portugal Telecom”. Por último, a brochura “um ano de história na Portugal Telecom” tem como objetivo acompanhar as apresentações mais institucionais da empresa (ex.: Relatório Annual ou Relatório de Sustentabilidade), dando exemplos de histórias reais de colaboradores da empresa que ajudam a ilustrar as metas atingidas pela organização. Na prática, estas histórias podem ser compiladas como parte integrante ou podem ainda ser uma brochura em separado que acompanha estes documentos de apresentação oficial da empresa.

## CONCLUSÕES

Nem tudo se resolve com estórias, nem tudo o que se faz na comunicação é *storytelling*. Voltamos a esta frase que marcou a forma como iniciámos este caminho de investigação e de descoberta. E é a ela que voltamos para concluir estes dois anos de trabalho na procura de pistas relativamente àquele que pode ser o lugar das estórias nas organizações.

As conclusões que extraímos da pesquisa e da exploração empírica ao fenómeno são fundamentalmente seis aspetos que explicaremos com detalhe: a) a dificuldade em medir e monitorizar o impacto real da utilização do *storytelling* na vida das organizações; b) a ubiquidade e a imprevisibilidade das estórias na vida organizacional; c) a consciência de que o recurso ao *storytelling* não deve ser cirúrgico, imediato ou associado aos grandes eventos ou ao folclore da comunicação institucional, mas deve antes ser encarado como uma forma de estar na gestão das relações interpessoais de uma organização; d) a ideia de que *storytelling* é sobretudo uma metodologia ou uma competência de comunicação, mais do que uma ferramenta; e) a certeza de que o *storytelling* não é uma forma de comunicação confinada aos gestores ou aos líderes, mas algo que está ao acesso de todos os atores organizacionais; e f) a ideia de que as estórias são simultaneamente conteúdo e forma, isto é, autenticidade e desempenho.

A primeira conclusão que extraímos desta investigação tem que ver com a dificuldade em avaliar o impacto efetivo da utilização de *storytelling* na vida organizacional. Este facto deve-se, sobretudo, a dois aspetos: em primeiro lugar, à falta de indicadores e de métricas objetivas que permitam monitorizar o impacto da utilização de estórias nas organizações devido à natureza subjetiva e indireta desta metodologia e, em segundo lugar, aos constrangimentos temporais da presente investigação que inviabilizaram o desenvolvimento de um estudo longitudinal que possibilitasse avaliar o seu impacto, por exemplo, ao nível do compromisso dos atores organizacionais. Este é, de facto, um caminho que merece ser explorado numa investigação futura sobre *storytelling*. Ainda assim, importa referir que o facto do *storytelling* não ser objetiva e diretamente mensurável não significa que não seja

eficaz ou relevante para a vida das organizações. A presente investigação assim o evidenciou.

A segunda conclusão que consideramos relevante é, acima de tudo, uma aprendizagem. Se começámos este estudo com a ideia de que as histórias têm um tempo e um espaço específico nas organizações, concluímos este ciclo com uma ideia muito clara relativamente à presença permanente e inconsciente das histórias; estas partilhas estão em todo o lado e são manifestações naturais de qualquer fenómeno ou contexto de socialização. E as organizações não são uma exceção. O desafio que temos pela frente é precisamente o de intencionar estas partilhas, tornando-as estratégicas sobretudo no que diz respeito à gestão das relações interpessoais das organizações. Se existe alguma coisa para melhorar na comunicação das empresas de hoje em dia, a proximidade e a criação de compromisso são, sem dúvidas, dois fortes candidatos!

Em terceiro lugar, parece cada vez mais evidente que o recurso ao *storytelling* não deve ser uma iniciativa pontual, imediata ou folclórica. Quando falamos de relações interpessoais, o motivo torna-se bastante óbvio: é um esforço continuado, espaçado no tempo e, acima de tudo, genuíno. E não falamos de esforço por acaso; as histórias exigem, de facto, sensibilidade e acuidade relacional e comunicacional; as histórias exigem um esforço empático. A sua utilização deve ser encarada como uma forma de viver a comunicação e as relações interpessoais. Não é definitivamente um caminho que sirva todas as organizações, nem que encaixe em todos os perfis, mas é mais uma forma possível de viver e de fazer comunicação nas empresas de hoje em dia.

A quarta conclusão tem que ver com uma discussão pertinente: será o *storytelling* uma ferramenta ou uma arte? A ideia de *storytelling* como ferramenta é enganadora porque parte de uma perspetiva dirigista e superficial que tende a focar-se nos efeitos e nos resultados de uma técnica. O *storytelling* não é uma maneira inovadora de remediar situações nas empresas, tal como a noção de ferramenta pode sugerir. Como temos a discutir até aqui, poucas são as possibilidades de aferirmos o efeito instantâneo de uma história e ainda menos provável é existência de um padrão de história que funcione para contextos distintos e, acima de tudo, para pessoas distintas. As histórias são contingenciais, contextuais e imprevisíveis. É isso o que as

torna únicas. Por seu lado, olhar o *storytelling* como arte permite situar as histórias num processo relacional muito mais amplo que se foca, para além do contador, na audiência, nas expectativas dessa audiência, nas percepções, nas suas respostas, isto é, numa dinâmica que inclui o contador, o conteúdo da história, o ato de narrar, a audiência e as possíveis ações decorrentes. De facto, esta perspectiva coloca a tónica não na ferramenta em si, mas na competência, isto é, na habilidade em dominar a técnica. A um bom comunicador é-lhe exigida a capacidade de contar a história, mas também de escolher o momento, compreender o contexto, ler a audiência, gerir as suas expectativas e pôr-se em relação. As competências mais básicas da comunicação interpessoal são precisamente, a sintonia, o envolvimento e o comprometimento com o outro. Não é isso que as histórias nos proporcionam?

Em quinto lugar importa desmistificar uma ideia recorrente na literatura. As histórias não são apenas para os líderes ou para os gestores; o *storytelling* é uma metodologia ou um processo que pode ser adoptado por e para todos os membros organizacionais. Como vimos até aqui, as histórias permeiam toda a vida e todas as esferas da organização e podem fazer sentido em inúmeros contextos. É verdade que um desses contextos pode ser a liderança. Contudo, mesmo aqui importa clarificar as limitações das histórias porque não servem qualquer prática de gestão; o *storytelling* pode ser encarado como uma metodologia diferente em relação aos paradigmas de gestão *mainstream*, sempre que os atores organizacionais estão envolvidos e implicados num processo de negociação do significado organizacional.

Por último, e continuando a falar de liderança, importa referir um aspeto não menos importante para qualquer processo de *storytelling*: a capacidade de combinar forma e conteúdo, incorporando a ação e o exemplo na história. E isso faz-nos sempre voltar à simples – mas tão verdadeira – ideia de Gandhi: a minha vida é a minha mensagem. Não existem boas histórias de liderança que não sejam exemplos vivos e autênticos de símbolos e de valores organizacionais.

É por aqui que ficamos. As histórias não se tornam ciência porque não servem todo e qualquer propósito organizacional, mas podem tornar-se estratégia, quando aplicadas com a transparência, a integridade, a emotividade e a intencionalidade que merecem.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Andrade, R. F. (2003). *Colapsos e reparações de sentido nas organizações*. Lisboa: Minerva Editora.
- Benjamin, W. (1968). Reflections on the Works of Nikolai Leskov. In H. Arendt (Ed.), *Walter Benjamin: Illuminations*. London: Jonathan Cape.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism*. California: The University of Chicago Press.
- Boje, D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, (36), 106–126.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney As “Tamara-Land”. *Academy of Management Journal*, 38(4), 997–1035.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling Organizations*. London: Sage.
- Bono, E. de. (1988). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica.
- Bormann, E. G. (1985). Symbolic Convergence Theory: A Communication Formulation. *Journal of Communication*, 128–138.
- Bormann, E. G., Knutson, R. L., & Musolf, K. (1997). Why do people share fantasies? An empirical investigation of a basic tenet of the symbolic convergence communication theory. *Communication Studies*, 48(3), 254–276.
- Bowles, M. L. (1989). Mith, meaning, and work organization. *Organization Studies*, 3(10), 405–421.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management*.
- Boyce, M. E. (2003). As histórias das organizações e o processo de as contar: uma revisão crítica. *Revista Caleidoscópio*, (3), 81–101.

- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization*, 16(3), 323–333.
- Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18(Autumn 1991), 1–21.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1998). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershor: Ashgate.
- Campbell, J. (1997). *O Herói de Mil Faces*. São Paulo: Cultrix / Pensamento.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage Publications.
- Colville, I., Brown, a. D., & Pye, a. (2012). Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*, 65(1), 5–15.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos Modernos - Uma história das organizações e da gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization - Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7(2), 191–207.
- Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling - Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 205–217.

- Eisenberg, E., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2009). *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint*. Boston: Bedford/ St. Martin's.
- Escalfoni, R., Braganholo, V., & Borges, M. R. S. (2011). A method for capturing innovation features using group storytelling. *Expert Systems with Applications*, 38(2), 1148–1159.
- Fisher, W. (1985). The Narrative Paradigm: In the Beginning. *Journal of Communication*, 35(4), 74–89.
- Fisher, W. (1987). *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Frankl, V. E. (1989). *Sede de Sentido*. São Paulo: Quadrante.
- Gabriel, Y. (n.d.). Stories and organizations today - Answers to some common questions.
- Gabriel, Y. (1991). On organisational stories and myths: Why it is easier to slay a dragon than to kill a myth. *International Sociology*, 6(4), 427–442.
- Gabriel, Y. (1995). The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*, 3(16), 477–501.
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, Stories and Texts. In D. Grant (Ed.), *Sage Handbook of Organizational Discourse* (pp. 61–79). London: Sage.
- Gabriel, Y. (2005). Stories and storytelling in organizations and.
- Gabriel, Y. (2008). *Organizing words - A critical thesaurus for social and organization studies*. New York: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2011). On organizational stories and storytelling - A short introduction.
- Gill, R. (2011). Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 23–33.
- Gottschall, J. (2012). *The Storytelling Animal - How Stories Make Us Human*. New York: HMH Books.
- Griffin, E. (2011). *A First Look at Communication Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Harris, J., & Barnes, B. K. (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training*, 38(7), 350–353.

- Kahan, S. (2006). The Power of Storytelling to JumpStart Collaboration. *The Journal for Quality & Participation*, 23–26.
- Kleiner, A., & Roth, G. (1997). How to make experience your company's best teacher. *Harvard Business Review*, (Setembro-Outubro), 172–177.
- Lämsä, A.-M., & Sintonen, T. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation. *Journal of Workplace Learning*, 18(2), 106–120.
- Lapp, C. A., & Carr, A. N. (2007). The dialectics of storytelling and storyselling: Sometimes the facts get in the way of the story. *Critical Management Studies*, (5), 1–41.
- Luhmann, N. (2006). *A Improbabilidade da Comunicação*. Lisboa: Vega.
- Lyotard, J.-F. (1989). *A condição pós-moderna*. Lisboa: Gradiva.
- Martin, J., Feldman, M., Hatch, M. J., & Sitkin, S. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, (28), 438–453.
- Maturana, H. (1999). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative Research Design - An Interactive Approach*. Thousand Oaks, California: Sage.
- McLuhan, M. (2008). *Compreender os meios de comunicação - As extensões do homem*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Mead, G. H. (1970). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Montague, T. (2013). *True Story: How to combine story and action to transform your business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização. Images of Organization*. São Paulo: Editora Atlas.
- Oro, G. G. de. (2011). *Storytelling - A Magia das Palavras*. Lisboa: Gestão Plus.
- Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Organizational Communication. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 146.

- Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational Communication as Cultural Performance. *Communication Monographs*, 50, 127–147.
- Pearce, W. B. (2004). The Coordinated Management of Meaning (CMM), 35–54.
- Pearce, W. B. (2007). *Making Social Worlds - A Communication Perspective*. *Journal of the Philosophy of History* (Vol. 6). Oxford: Blackwell Publishing.
- Pearce, W. B., & Pearce, K. A. (2000). Combining Passions and Abilities: Toward Dialogic Virtuosity. *Southern Communication Journal*, 65(2, 3), 161 – 175.
- Ready, D. A. (2002). How Storytelling Builds Next-Generation Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 63–69.
- Reissner, S., & Pagan, V. (2013). *Storytelling in Management Practice - Dynamics and Implications*. New York: Routledge.
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188.
- Rhodes, C., Pullen, A., & Clegg, S. R. (2009). “If I Should Fall From Grace...”: Stories of Change and Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 535–551.
- Schieffer, A., Isaacs, D., & Gyllenpalm, B. (2004). The World Café : Part One. *World Business Academy*, 18(8), 1–9.
- Senge, P. (1997). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Simmons, A. (2006). Building Trust Several Stories High. *Storytelling, Self, Society*, 2(2).
- Smith, P. (2012). *Lead with a story - A guide to crafting business narratives that captivate, convince, and inspire*. New York: Amacom.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the Organization - The Impermanent Organization (Volume 2)*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141–153.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected - Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, *16*(4), 409–421.

## NOTA

Costumo dizer que a minha aventura começou há algum tempo atrás. Estávamos em 2011. Na altura, tinha já começado a trabalhar e estava inscrita numa pós-graduação na Universidade Nova de Lisboa. Tinha uma aula ao sábado que adorava: Estudos Organizacionais. E um professor fascinante que sabia de tudo um pouco; até de histórias nas organizações... vá-se lá saber porquê! Nunca tinha ouvido a palavra *storytelling* associada às empresas, mas aquele professor falava convictamente sobre o tema. A sua sabedoria, mas sobretudo o seu entusiasmo, fascinaram-me. Gravei essa palavra na minha cabeça. Sabia que um dia voltaria a cruzar-me com ela.

Infeliz ou felizmente não terminei esta pós-graduação, embora não tenha faltado a uma única aula ao sábado! Na altura decidi dar prioridade aos meus projetos profissionais, com a ideia de que voltaria a estudar e ao mestrado mais tarde. Assim foi: em setembro de 2012 arrumei as minhas tralhas no escritório e fiz-me à estrada. E, como diz o velho ditado, “bom filho à casa torna”; lá estava eu, de novo, na Universidade Católica, com uma sede imensa de voltar a estudar e a aprender. Recordo-me que tinha um sonho: fazer com que o que iria aprender neste mestrado me ajudasse a encontrar algo que realmente gostasse de fazer e algo que me desse uma capacidade de ver a comunicação das empresas de uma forma diferente. Tinha também a tal ideia, que andava a ganhar forma na minha cabeça há um ano. E tinha ainda uma oportunidade: o tema das histórias nas organizações tinha sido pouco explorado no nosso pequeno mercado, embora houvesse uma grande euforia relativamente a tudo o que utilizasse o tal estrangeirismo, *storytelling*...

Fui chamada para a aventura da tese logo no 1º ano do mestrado. Frequentei um seminário sobre Métodos e Técnicas de Investigação e era necessário desenhar um projeto para concluir essa cadeira. Lembro-me de pensar que era uma boa oportunidade para começar a trabalhar no meu projeto, mas recordo-me de sentir que teria muito pouco tempo para o fazer e, sobretudo, que estava ainda muito perdida na minha ideia sobre as histórias e as organizações. Como em muitas outras histórias que ouvimos, também eu tinha medo: medo que o trabalho não me levasse a nenhum lado, medo de não descobrir nada relevante sobre o assunto, medo de falhar, ou mesmo medo de enfrentar – ainda por cima antes do tempo... – aquilo a que muitos designam de “o pesadelo da tese”. Decidi avançar, ainda assim. Mantinha contacto com o

professor das histórias, tinha procurado alguns diretores de comunicação para falar sobre a relevância do tema, tinha ainda lançado o desafio a uma empresa para ser “cobaia” nesta minha ideia. Todas estas pessoas me deram força para enfrentar os meus medos, e deram-me sinais de que a ideia teria pernas para andar.

Não quero desanimar aqueles que irão começar esta jornada, mas este é sempre um caminho difícil, muito difícil. Sobretudo quando o desejamos percorrer nesta perspectiva de aprendizagem e autoconhecimento, que foi o trilho que escolhi. Aproveitei estes dois anos de mestrado tendo em mente exatamente este propósito: desenvolver uma ideia em que acredito, tentando, para isso, conhecer as mais diversas perspectivas sobre o tema. Esta maneira de estar levou-me a conhecer muitas pessoas pelo caminho, cheias de histórias e de ideias maravilhosas para partilhar comigo. Estou-lhes muito grata por tudo. E as suas palavras, os seus ensinamentos, estão claramente refletidos ao longo deste trabalho.

Acredito que a partilha das minhas pequenas conquistas ao longo do percurso, com todas as pessoas que tenho à minha volta, me mantiveram neste registo de melhoria contínua que procurei sempre manter. Como vemos em muitas outras histórias, a jornada do herói nunca se percorre sozinha. E também eu andei sempre muito bem acompanhada: graças à minha orientadora e agora amiga Patrícia que procurou manter-me sempre focada e motivada; graças aos meus pais que me deram ânimo e tantas vezes me disseram que “só existe o caminho das pedras, não há caminhos fáceis”; graças ao João e à Inês que me mostraram de mil e uma maneiras que eu era capaz de tornar o meu sonho uma realidade; graças a tantas outras pessoas que fizeram parte desta aventura, cada uma à sua maneira.

Como qualquer boa história, também esta tem um final que diz *to be continued*. Há ainda muito para aprender sobre este maravilhoso mundo das histórias nas organizações. E espero vir a ter um papel importante para o seu desfecho...

Ana,

25 de setembro de 2014