

## **AS HISTÓRIAS DAS ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO DE AS CONTAR: UMA REVISÃO CRÍTICA**

As histórias contadas nas organizações oferecem aos investigadores e aos especialistas de Desenvolvimento Organizacional um acesso privilegiado à compreensão e à intervenção na(s) cultura(s) de uma organização. Esta nossa revisão inspira-se em perspectivas teóricas como o construtivismo social, o simbolismo organizacional e a teoria crítica. Consideradas individualmente, cada uma destas perspectivas inclui um ponto de vista e diferentes genealogias no que respeita ao desenvolvimento das ideias, bem como exemplos de pesquisa no domínio das histórias organizacionais. Tomados em conjunto, o construtivismo social, o simbolismo organizacional interpretativista e a teoria crítica oferecem uma óptica bem focada e interdisciplinar para uma incursão nos estudos sobre histórias organizacionais («organizational stories») e o processo de as contar («storytelling»)<sup>1</sup>. Os estudos sobre as histórias organizacionais e sobre o processo de as contar fundam-se em pesquisas multidisciplinares. A presente revisão destaca o contributo de diversos estudos fundamentais e examina criticamente as suas perspectivas, reflectindo ainda sobre o saber entretanto constituído. Procurou-se, por fim, identificar os desafios que se colocam à teoria e à prática, bem como prestar uma especial atenção a possíveis aplicações quer por parte de investigadores, quer de profissionais que usam as histórias no seu trabalho com as organizações.

**Mary E. Boyce**  
Whitehead College, University of Redlands, USA

<sup>1</sup> Optou-se por traduzir «storytelling» como «processo de contar histórias» pois é precisamente este o entendimento da autora (*Nota do Tradutor*). A tradução é de R. F. A.

## A construção social da realidade

A perspectiva do construtivismo social é umas das três perspectivas que informam esta nossa revisão. Berger e Luckmann (1967) descreveram a construção social como uma combinação de realidade social e interacção simbólica, sustentando ainda que a realidade de que fazemos colectivamente a experiência tem sido, de facto, construída pelas nossas interacções sociais. Berger e Luckmann começaram por referenciar a necessidade universal de sentido e ordem. Assim como os indivíduos se envolvem na construção de um sentido pessoal para a vida, dizem aqueles autores, também os colectivos se envolvem na construção de uma realidade social.

Na sua primeira geração, uma realidade socialmente construída é partilhada por todos os participantes. É apenas quando esta realidade precisa de ser comunicada e legada a outra geração que começam as dificuldades. Há, então, o desejo de integrar a nova geração nessa realidade comum. E é esta necessidade de integração que, acreditavam Berger e Luckmann, motiva a «legitimação» (1967:86). A legitimação é o processo pelo qual as pessoas constróem explicações e justificações para os elementos fundamentais da sua tradição colectiva institucionalizada.

Depois de Berger e Luckmann, têm surgido outras obras que procuram compreender a construção da realidade. McWhinney (1984), a partir de estudos de LeShan (1976), sublinhou que uma perspectiva de realidades alternativas oferece-nos um modo mais efectivo (do que a percepção de apenas uma realidade socialmente construída) para compreendermos as diferenças fundamentais na maneira como as pessoas vêem a realidade E a maneira como as pessoas definem a realidade pode ser descrita segundo duas dimensões do ser, as quais formam os eixos de um modelo com quatro quadrantes. Estas duas dimensões são a «conexão do universo» (McWhinney, 1984:10) e o «livre-arbítrio» (1984:11). O modelo proporciona uma descrição de quatro realidades muito diferentes. Estas realidades são a unitária, a sensorial, a mítica e a social (1984:11). A obra de McWhinney constitui um importante contributo para a literatura sobre a realidade construída, pois reconhece quão profundamente as pessoas diferem no reconhecimento, experiência e construção dessa realidade.

### *A pesquisa numa perspectiva de construtivismo social*

Há quatro estudos que interligaram explicitamente a construção social ou interacção simbólica, as organizações e as histórias (Boyce, 1995; Brown, 1982; Smircich, 1983; Wilkins, 1978). Estes estudos formam um pequeno aglomerado de pesquisa que entrelaça intencionalmente uma perspectiva de realidade socialmente construída com as histórias e a organização. Contributos específicos do trabalho de Brown, Wilkins e Smircich serão aqui postos em destaque. Quanto ao estudo de Boyce, é analisado mais adiante, na secção que dedicaremos ao acto de contar histórias como um processo. Adicionalmente, há ainda um corpo de pesquisa que examina especificamente a relação entre realidade socialmente construída, crenças partilhadas e ideologia organizacional (Abravanel, 1983; Boyce, 1995; Conrad, 1981; Martin, Feldman, Hatch & Sitkin, 1983; Nystrom & Starbuck, 1984; Pettigrew, 1979). No entanto, este corpo de pesquisa não será incluído na presente revisão.

O estudo de Brown (1982) debruça-se sobre o uso das histórias com fins de socialização, isto entre 75 empregados de quatro clínicas de saúde. Brown confirmou a delineação de funções

simbólicas como descrever, controlar a energia e manter o sistema, delineação que fora anteriormente levada a cabo por Dandridge, Mitroff e Joyce, e procurou trabalhar no filão em que se tornou o paradigma narrativo de Fisher, observando que as histórias «dão-nos razões que conferem coerência e ordem a acontecimentos que ocorrem» (Brown, 1982:48).<sup>2</sup> Brown não apenas concluiu que os membros organizacionais, no uso que fazem das histórias (1982:125), manifestam compreensão e empenhamento face à organização, mas também que o grau de familiaridade de cada membro relativamente à história dominante na sua organização podia indicar o nível de adaptação a essa organização (1982:127).

Wilkins e Martin (1979) identificaram três funções das histórias e lendas organizacionais (gerar compromisso, dar sentido à organização e controlar). Aliás, Wilkins sintonizou o seu trabalho com o de Ouchi no que respeita ao estudo do controlo social (Wilkins, 1978:21). Como as lendas organizacionais reforçam o comportamento e a atitude de empenhamento, o controlo torna-se assim mais fácil de realizar (Wilkins & Martin, 1979:24-25).

O estudo tantas vezes citado de Smircich (1983) descreve histórias de uma companhia de seguros à luz da própria história dessa organização. Smircich passou seis semanas como observadora numa companhia de seguros que fazia parte de um grande grupo económico. O sistema de sentido da companhia é descrito como o seu «ethos» (1983:57). Este ethos emergiu ao longo dos anos. Smircich olhou com muita atenção para as histórias e crenças comuns existentes na companhia. Usou a história da organização para explorar o sentido de outras histórias e dos sentidos partilhados. Que esses sentidos podem ser consciente ou inconscientemente desenvolvidos é uma conclusão significativa do seu estudo.

Em resumo, Berger e Luckmann traçaram um quadro que nos permite compreender a construção social da realidade. McWhinney, a partir de estudos de LeShan, desenvolveu um modelo para realidades alternativas, o qual descreve as formas bem diferentes como as pessoas percebem e fazem a experiência da realidade. Os aspectos marcantes de uma pesquisa que procura articular explicitamente a construção social, as histórias e a organização são os seguintes: (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; (4) o sentido pode desenvolver-se de forma consciente e/ou inconscientemente.

## **O simbolismo organizacional como uma perspectiva organizadora**

A segunda perspectiva que inspira esta nossa revisão é a do simbolismo organizacional. O simbolismo organizacional implica a construção de sentido nas organizações e liga-a a uma forma. Dandridge, Mitroff e Joyce definiram muito genericamente o simbolismo organizacional como aspectos que «expressam o carácter, a ideologia ou o sistema de valores subjacentes de uma organização» (1980:77). Para esses autores, os aspectos simbólicos que sustentam a vida organizacional são: (a) as histórias e os mitos; (b) as cerimónias e os acontecimentos ritualizados; (c) o logotipo da organização; e (d) as anedotas e as piadas (1980:77). O simbolismo organizacional

<sup>2</sup> O paradigma narrativo de Fisher será abordado mais à frente, na secção relativa às teorias da comunicação.

inclui-se na vasta rubrica da literatura sobre a cultura das organizações. Smircich e Calas (1985) apresentaram os estudos de simbolismo organizacional como interessando-se por interpretar discursos simbólicos, identificar temas e ligar o sentido à acção.

No ensaio de abertura da obra «Simbolismo Organizacional», Pondy (Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983) baseou-se no modelo de paradigmas sociológicos (1979) de Burrell e Morgan (paradigma funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical) para identificar as metáforas e as pesquisas de simbolismo organizacional que aqueles autores incluíram nos respectivos paradigmas. Cada um desses paradigmas favorece pressupostos específicos, abordagens e questões a investigar. Faremos, em seguida, uma breve descrição de cada um dos paradigmas e das metáforas que lhes estão associadas. Aliás, Gareth Morgan ampliou esta discussão sobre a metáfora na sua obra «Imagens da Organização» (1986).

O paradigma funcionalista enfatiza a importância do uso do símbolo para a manutenção da ordem social. As metáforas associadas a este paradigma são a organicista, a cibernética, a cultural e a teatral. Na essência, o simbolismo é útil para a ordem organizacional. Exemplos de pesquisas nesta fileira são os de Goffman (1959), Rappaport (1971) e Wilkins (1978, 1983). A metáfora cultural e a metáfora teatral podem também ser abordadas através do paradigma interpretativista. Nesse caso, o eixo principal desloca-se da identificação de funções para a interpretação de sentido e de processos.

O paradigma interpretativista vê a construção do sentido realizando-se através de meios simbólicos. As metáforas relacionadas com este paradigma são a produção de sentido, o texto e os jogos de linguagem. A pesquisa preocupa-se agora em compreender e interpretar a forma como ocorrem estes processos. Exemplos de pesquisas no âmbito do paradigma interpretativista são os de Mead (1934), Ricoeur (1971), Schutz (1967), Brown (1982), Smircich (1983), Berg (1985), Thorpe (1986), Mahler (1988), Boyce (1995), Jermier, Slocum, Jr., Fry e Gaines (1991), Gabriel (1991) e Boje (1995).

O paradigma humanista radical, pelo seu lado, põe a tónica no uso patológico do símbolo. A metáfora elaborada é a da prisão psíquica, insistindo-se, então, no facto de o símbolo ser usado para alienar. As pessoas são vistas como traídas pelos seus próprios *constructos* sociais, sejam eles inconscientes ou conscientes (Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983:25). Alguns investigadores dedicaram-se a examinar formas simbólicas nas organizações de modo a comprovar se estavam perante prisões psíquicas. A investigação de Sievers (1993, 1994) pode ser um exemplo deste paradigma. Sievers (1994) observou o modo como os membros de uma organização, reféns dos seus dramas de infância, reproduziam estas dinâmicas inconscientes no próprio local de trabalho. O SIDA ofereceu a Sievers (1993) a metáfora para as análises que veio a desenvolver numa organização que se ocupava precisamente desta doença, explorando uma dinâmica organizacional que se traduzia por uma diminuta capacidade para lidar com a responsabilidade, por uma imersão no imediato e ainda por uma concentração na sobrevivência socio-económica. Sievers descobriu que o sistema social espelhava o sistema pessoal dos seus membros (1993:41).

Quanto ao paradigma estruturalista radical, dá especial relevo à maneira como a forma simbólica é usada no controlo ideológico que serve os interesses dos que se encontram no poder. A metáfora desenvolvida é a dos instrumentos de dominação, centrando-se a pesquisa nos modos através dos quais são mantidas as ideologias sociais dominantes. O trabalho de Henry Giroux, um pedagogo crítico, analisa o uso da cultura popular no suporte concedido à ideologia dominante (1992, 1993, 1994).

Morgan (1986), ao alargar a aplicação da metáfora e do paradigma aos estudos organizacionais, advogou a prática que consiste em aplicar várias metáforas a uma situação com a intenção de obter uma mais ampla e mais texturada perspectiva sobre as situações organizacionais complexas. Desafiando a excessiva facilidade com que os investigadores se incluem a si próprios num paradigma, Morgan encorajou a aplicação intencional de múltiplas metáforas a uma mesma situação. Poucos são os estudos que mostram o exercício intelectual de mudar de paradigma ou de perspectiva. Quando examinamos uma pesquisa sobre as histórias, o paradigma do investigador torna-se evidente no desenho e na metodologia do estudo, nos pressupostos de base, bem como nas conclusões a que chega. As razões para tal são numerosas e entre elas contam-se claramente quer a de que é norma a fixação clara do investigador a uma tradição ou perspectiva particular, quer a de que a convicção e as asserções claras são premiadas no meio académico. Aquilo que não é claro para um investigador pode nunca ser lançado no papel, tal como podem nunca aparecer na apresentação final do estudo as reflexões relativas ao que aparenta ser inconsistente ou ambíguo.

O que permanece largamente não explicitado nos estudos que aqui revisitamos é a forma como o paradigma do investigador molda o próprio estudo. Para alguns estudiosos, as experiências e percepções do investigador são aspectos subjectivos que se situam fora do domínio do saber objectivo. No entanto, é nossa convicção que o paradigma do investigador configura a sua própria percepção dos dados e do sentido destes, e ainda que o investigador não pode estar completamente separado da investigação que realiza. Tornarmo-nos conscientes do paradigma dominante de alguém é um bom precedente para nos lançarmos no exercício de aplicar mais do que uma perspectiva. A prática de aplicar mais do que uma perspectiva a uma cultura ou a uma situação organizacional encontra-se excelentemente ilustrada no trabalho de Martin e seus colegas (1983, 1985, 1986, 1988). A investigação destes autores, bem como o enquadramento que desenvolveram, serão expostos mais adiante na secção dedicada às histórias organizacionais.

O simbolismo organizacional tem sido apresentado como uma vertente da literatura sobre a cultura das organizações. Pundy, Frost, Morgan & Dandridge (1983) perspectivaram muito bem as abordagens simbólicas nas descrições que fizeram dos paradigmas e metáforas. As investigações sobre as histórias e o processo de as contar têm sido desenvolvidas no interior de cada paradigma.

Em resumo, os pontos a destacar são os seguintes: (a) investigadores de várias disciplinas descreveram as histórias organizacionais e o processo de as contar como modos primários de exprimir o sentido individual ou colectivo; e (b) o paradigma (ou perspectiva) no interior do qual esses investigadores trabalham molda o desenho e o método do seu estudo, tornando-se evidente no conhecimento que exibem.

## **Assumir uma perspectiva crítica**

A teoria crítica é a terceira perspectiva que informa esta nossa revisão. Actualmente, existe já uma vasta literatura que se reclama desta perspectiva, seja na sociologia, na filosofia, na crítica social, na educação e também nos estudos organizacionais (Bowles, 1989; Burrell, 1988; Calas & Smircich, 1992; Clegg, 1990; Ferguson, 1984; Freire, 1985; Giroux, 1992, 1993; Gramsci, 1971; Martin, 1990, 1992; Mills, 1988; Mills & Tancred, 1992; Tierney, 1989, 1993). Alguns destes estudos inscrevem-se em correntes modernistas, outras no pós-modernismo. Giroux (1993) e

Tierney (1993) propuseram uma combinação destas abordagens, o «pós-modernismo crítico», que se ocupa das estruturas e das manifestações da opressão quer a um macro, quer a um micronível. Para uma perspectiva crítica é fundamental identificar e desafiar os pressupostos de qualquer estudo. Assumir uma perspectiva crítica implica proceder à impiedosa, e também corajosa, avaliação e desconstrução dos pressupostos, normas, expectativas, limitações, linguagem, resultados e aplicações de uma obra.

### ***O mito e as histórias organizacionais na perspectiva crítica.***

Na mais abrangente revisão crítica feita até ao presente sobre o mito organizacional, Bowles (1989) examinou as relações entre o mito e o sentido nas organizações laborais. A sua tese essencial refere que com a demissão da Igreja na sociedade, o sentido é agora procurado por muitas pessoas nas organizações laborais. Um aspecto da análise de Bowles consistia no exame de cinco ideologias dominantes na gestão (estruturalismo, psicologismo, assistencialismo, legalismo e consensualismo) anteriormente apresentadas por Salman (1979), bem como do meta-mito da gestão identificado por Ingersoll e Adams (1986; Adams e Ingersoll, 1983).

As ideologias da gestão servem para ligar o indivíduo à organização. Mais especificamente, as histórias organizacionais são usadas para promover as ideologias psicologista e assistencialista de gestão apresentadas por Salman (1979). Um conceito central nestas ideologias é o de motivação. As histórias falam de intenções, motivação, espírito de equipa e sucesso. Sievers (1986) descreveu a motivação como um substituto para o sentido. Como o sentido do trabalho tem sido destruído, as pessoas carecem cada vez mais de ser motivadas a partir do exterior. A fragmentação e a alienação, obras da gestão moderna, estão na mira dos construtores de sentido, para o que recorrem ao mito e às histórias. Sievers criticou as prescrições culturais em larga escala promovidas como meios para levar os empregados a aderirem a objectivos maiores que eles-próprios.

O meta-mito da gestão posto em destaque por Ingersoll e Adams (1986; Adams e Ingersoll, 1983) refere-se a uma «orientação técnico-racional relativamente a tarefas e relações humanas» (Bowles, 1989:412). Estes autores concluíram que o «meta-mito da gestão» é um substituto insuficiente do sentido profundo, porque é desumanizador e nega o numinoso. Além disso, as condições descritas por Campbell (1976a) para a integração pessoal e social «já não podem ser encontradas na experiência do trabalho» (Bowles, 1989:415). A obra de Ingersoll e Adams (1986) assentava na «acção racionalmente orientada» que Habermas relacionava com uma propensão para aumentar a eficiência e prosseguir objectivos económicos e tecnológicos, contrastando, portanto, com a «interacção simbólica ou comunicativa» associada, também por Habermas, à «emancipação, à individuação e ao alargamento da comunicação liberta de dominação» (Habermas, 1970:93). Bowles contrapunha que a comunicação simbólica «é impossível onde quer que prevaleça uma ideologia da eficiência técnica» (Bowles, 1989: 410).

Bowles prosseguia observando que a «cultura empresarial» representa o mais recente de uma série de esforços que «pretendem ocultar a tentativa de manipular os interesses dos empregados a fim de servir os interesses da direcção» (Bowles, 1989: 417). As histórias organizacionais são usadas para desenvolver e manter a cultura da empresa (Silver, 1987). A tensão básica que existe entre a necessidade de controlo e a necessidade de participação subjaz a cada tentativa por parte

dos gestores para demonstrar que os interesses individuais podem ser melhor servidos se estiverem sintonizados com os da gestão. Devido ao «inevitável choque de interesses nas organizações, decorrente de posições de classe, [Bowles] é céptico relativamente a estratégias empresariais que pretendem servir os interesses de toda a gente» (Bowles, 1989: 417).

Baseado ainda no desencantamento das mitologias tradicionais e na ascensão das organizações laborais enquanto possíveis lugares de sentido, Bowles advoga uma «mitologia criativa» que permita a uma pessoa recentrar-se no sentido que ela própria cria e «age», individual e colectivamente (Campbell, 1976b; May, 1975). Esta nova mitologia «capacitaria o indivíduo para se comprometer com um padrão de actividades, no trabalho e na vida em geral, onde potenciais *self* cognitivos e afectivos poderiam ser exercitados e onde a acção de intervir no ambiente, em lugar de meramente lhe ficar submetido, traria, de algum modo, um sentimento de intencionalidade e bem-estar» (Bowles, 1989: 416).

Bowles observou que «uma clara maioria de pessoas manifesta grande embaraço na concretização de qualquer tipo de resposta criativa devido ao controlo a que está sujeita» (1989: 416). Uma mitologia criativa da organização requer uma democratização do trabalho, de modo a que a gestão deste seja integrada no próprio processo laboral e não separada dele. Mais ainda, uma mitologia criativa exigiria «estruturas descentralizadas, desempenhos flexíveis no trabalho e auto-controlo» (1989: 417). Bowles reconheceu que se a gestão empresarial desinvestisse no processo de controlo, estaria a desafiar uma competência de que historicamente sempre dependeu. Confrontada com testemunhos sobre o que torna o trabalho com sentido sentido para os indivíduos (Aryris & Scon, 1974, 1978; Maslow, 1954, 1971), a recusa em democratizar o trabalho fica privada do seu véu paternalista e profissional, deixando a descoberto fundamentos baseados no poder e no controlo. Bowles afirmava que uma nova mitologia do trabalho e da organização apenas será criada quando mudarem as relações que as pessoas mantêm com o próprio trabalho e também entre si nos seus locais de trabalho.

A crítica de Bowles ao mito e ao sentido produzidos nas organizações chama a atenção para o modo como quer os mitos quer as histórias são usados para promover e reforçar as ideologias dominantes. Decorre desta crítica de Bowles um desafio intelectual e ético àqueles que se ocupam das histórias organizacionais. O uso de mitos e histórias não tem um valor 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, levando os indivíduos e os grupos a atribuírem um novo sentido ao trabalho e à pessoa.

## **Uma óptica bem focada e interdisciplinar para a revisão**

Cada uma das perspectivas atrás expostas contribui significativamente para a óptica interdisciplinar desta nossa revisão. Ao insistir na construção social da realidade, o construtivismo social chama a atenção para os processos de interacção simbólica e de produção de sentido em que se envolvem todos os tipos de membros e grupos organizacionais. O estudo de McWhinney sobre realidades alternativas mostra bem como as pessoas compreendem e experimentam diferentemente a realidade. Enquanto o construtivismo social pode ser visto com esperança por aqueles que defen-

dem uma perspectiva unitária ou integradora, já o reconhecimento de realidades alternativas por parte do investigador não só o deve tornar mais modesto, como também reenviá-lo para a procura de perspectivas diferentes no interior das mesmas organizações. Em lugar de uma realidade, há múltiplas realidades a desvendar, a falar, a ouvir e a compreender quando procuramos restituir o quadro holístico de uma cultura organizacional.

O simbolismo organizacional, outro contributo para uma perspectiva interdisciplinar, põe em relevo as múltiplas maneiras de o sentido se formar e se exprimir. No paradigma interpretativista assume-se que os símbolos têm sentido e que se trabalha para revelar o sentido dessas formas aos membros da organização. Para o investigador que se inscreve num paradigma interpretativista, não há apenas uma voz autorizada de interpretação. Há muitas vozes e muitos sentidos cuja compreensão coincide, colide, reforça ou silencia outras. O simbolismo organizacional remete-nos para o caleidoscópio de símbolos e sentidos existentes nas organizações.

A teoria crítica, como um terceiro aspecto da nossa perspectiva interdisciplinar, assume que as dinâmicas do poder e da política mantêm uma voz (ou história) dominante na organização e que outras vozes (ou histórias) são menos frequentemente ouvidas ou mesmo silenciadas. Assumir uma perspectiva crítica é um ponto de partida para avaliarmos tudo aquilo que um investigador defende no que respeita ao seu próprio trabalho, às interacções entre pessoas, às dinâmicas de grupo e às organizações, em lugar de, desde logo, o considerarmos como objectivo e neutro enquanto investigador. A perspectiva crítica encerra um desafio intrínseco quer para nos tornarmos conscientes dos compromissos e acções que nos movem, quer para organizarmos o nosso trabalho de modo a que se reforce a emancipação e se alargue a base da democracia nas organizações e na sociedade. Para esta nossa revisão da investigação que é feita no domínio das histórias organizacionais, a perspectiva crítica traz uma maior consciência dos processos de dominação e de democratização nas organizações. Torna visível os usos das histórias para consolidar e manter culturas organizacionais.

Embora interdisciplinar, esta óptica não é objectiva, nem o pode ser. Pode-se perguntar se alguém que faz uma revisão possui uma óptica verdadeiramente objectiva, ou se a pode possuir. Pode-se igualmente questionar se se trata da perspectiva mais válida para debater, avaliar a importância e o contributo de um corpo de pesquisa. A nossa posição é a de que qualquer perspectiva enriquece e limita ao mesmo tempo o trabalho do investigador; por isso ela deve ser necessariamente identificada e objecto de reflexão. Não é suficiente examinar a perspectiva do investigador de histórias organizacionais. A perspectiva assumida por quem faz uma revisão deve, também ela, ser identificada e sujeita a exame.

Avaliada como um todo, a perspectiva interdisciplinar aqui proposta tem pontos fortes mas também fraquezas próprias. Os pontos fortes residem no reconhecimento de que: (a) todos os membros (e grupos) de uma organização são produtores de sentido; (b) os símbolos são sentido expresso; (c) há múltiplas realidades, múltiplas perspectivas e múltiplas vozes numa organização; (d) as dinâmicas de poder são usadas para manter ideologias dominantes; e (e) a emancipação é um processo sempre em aberto e essencial da democracia. As primeiras fraquezas desta nossa perspectiva residem no facto de que não é empiricamente fundada e não reclama objectividade. E é deste ponto de vista interdisciplinar que são considerados os ricos e variados contributos para a pesquisa sobre histórias e sobre o processo de as contar, bem como examinados os principais estudos e apresentados os desafios que se colocam à teoria e à prática.

## **Contributos numa base multidisciplinar**

A pesquisa no domínio das histórias organizacionais e do processo de as contar assenta numa ampla base de trabalhos sobre o mito e a narrativa. Uma breve introdução a estes trabalhos fundadores terá de incluir as investigações realizadas por especialistas de folclore, antropólogos, sociólogos, teóricos da comunicação e da organização.

### ***Estudos fundamentais no folclore e na antropologia***

Três dos contributos da literatura sobre folclore que interessam ao processo de contar histórias são os de Georges (1969), Nusbaum (1982) e Robinson (1981). Georges propôs que os processos de contar histórias fossem eles próprios investigados como eventos comunicativos holísticos. Contudo, restringiu o sentido do «evento de contar histórias» aos eventos particulares (1969:323). Os investigadores que vieram em seguida estabeleceram uma conexão entre experiências partilhadas no processo de contar histórias e a ampla realidade organizacional (Agmon & McWhinney, 1989; Boje, 1991; Boyce, 1995). Nusbaum (1982) afirmou que a produção de sentido envolve tanto o processo de contar histórias, como a conversação corrente. Boje, pelo seu lado, descreveu o processo de contar histórias como «o meio preferido de produzir sentido nas relações humanas existentes entre os accionistas internos e externos» das organizações (1991:106). No seu estudo sobre narrativas pessoais, Robinson identificou os papéis dos ouvintes de histórias. O reconhecimento de que os ouvintes são participantes activos no «contar» tem um significado particular para aqueles que trabalham sobre histórias e o processo de as contar nas organizações.

Enquanto é impossível recensear, de forma resumida, as abordagens antropológicas sobre o mito e as histórias, já no que respeita aos modelos de estrutura social que os antropólogos aplicam nas suas análises podemos observar que oscilam entre os modelos de equilíbrio de Malinovski (1931) ou de Radcliff-Brown (1952), e o modelo de análise estrutural de Lévi-Strauss (1963, 1966). Lévi-Strauss apresenta dois pressupostos de base no que respeita ao mito. Em primeiro lugar, que o processo de pensamento exige ordem e ganha essa ordem ao interagir com a experiência de maneira a torná-la inteligível. Segundo, que este processo é genericamente inconsciente. O mito funciona essencialmente para resolver contradições da vida. As ideias de Lévi-Strauss captam muito bem o modo como o mito é abordado e compreendido pelos investigadores quer na antropologia quer na cultura organizacional. Lévi-Strauss lançou as bases para um entendimento das histórias e do processo de contar histórias como veículos para resolver a ambiguidade e a contradição na cultura organizacional.

### ***A pesquisa em teoria da comunicação***

Uma outra abordagem ao estudo das histórias situa-se no campo da teoria da comunicação. O discurso retórico tem uma longa tradição e inclui quer o argumento quer a narrativa como formas de discurso. Em teoria da comunicação, o estudo das histórias insere-se na narrativa. Vários estudos sobre a narrativa (e como esta se relaciona com as histórias) têm sido desenvolvidos e descritos por

inúmeros investigadores (Burke, 1995; Campbell, 1970; Fisher, 1984, 1987; Labov, 1972; Labov & Waletzky, 1967; Perelman, 1979; e van Dijk, 1975). O paradigma narrativo de Fisher (1987) será descrito nesta revisão crítica tendo em conta o seu particular interesse para o estudo das histórias organizacionais.

O paradigma narrativo propõe uma «filosofia de razão, valor e acção» (1987:64); oferece uma «lógica» para avaliar histórias e também explora «os modos como recusamos ou aceitamos histórias com vista a decidir ou agir» (1987: 87). Fisher apresentou este trabalho como um paradigma porque ele implica uma visão filosófica da comunicação humana. A comunicação pode ser interpretada, criticada pela sua coerência e fidelidade, e associada às acções das pessoas. Fisher descreveu a escolha de histórias significativas.

O mundo, tal como o conhecemos, é constituído por histórias que têm de ser escolhidas para que possamos viver a vida como um processo de continua re-criação. Em suma, as boas razões fazem as histórias, meios pelos quais os humanos realizam a sua natureza de animais que raciocinam e avaliam. O fundamento filosófico do paradigma narrativo é a ontologia (1987:65). O paradigma narrativo reconhece também a capacidade das pessoas para criar «novas histórias que captam melhor as suas vidas ou o mistério da própria vida» (1987:67).

Para colocar o paradigma narrativo em conjugação com outras abordagens da retórica e da narrativa, é útil distinguir entre várias perspectivas retóricas e hermenêuticas. Os dois primeiros teóricos da retórica com quem Fisher clarificou pontos de discordância foram Burke (1955) e Perelman (1979). O paradigma narrativo difere da dramatização de Burke por duas razões: (a) porque vê as pessoas como participantes plenos em vez de actores com um guião; e (b) porque «as acções simbólicas das pessoas tomam a forma de histórias e também porque elas as avaliam pelos princípios da coerência e da fidelidade» (Fisher, 1987:19). O ponto essencial de discordância entre o paradigma narrativo e a «nova retórica» de Perelman é a diferença entre ambos face ao humano. Fisher vê «contadores de histórias», Perelman vê «argumentadores» (1987:97).

O paradigma narrativo vê nas histórias uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores, razões e, em consequência, tomam decisões sobre a acção. Centra-se na mensagem de uma história e avalia o grau de confiança, exactidão e atracção dessa mensagem. O método para aplicar o paradigma narrativo passa por identificar temas de histórias e estabelecer os laços entre valores, razão e acção. Constitui, pois, um método particularmente válido para trabalhar com as histórias e o processo de as contar nas organizações.

Resumindo, a investigação sobre as histórias e o processo de as contar apoia-se em bases multidisciplinares. O trabalho levado a cabo por especialistas de folclore, antropólogos, teóricos da comunicação, bem como por sociólogos, filósofos e seguidores da teoria crítica enriquece a árvore de família e esclarece o trabalho que investigadores organizacionais vêm desenvolvendo sobre as histórias e o processo de as contar.

## **Estudos fundamentais sobre as histórias e o processo de as contar**

Muitos estudos específicos foram elaborados a partir dos vastos conhecimentos já referenciados e contribuíram directamente para a pesquisa sobre as histórias e o processo de as contar. Parece-nos apropriado examinar esses estudos individualmente, e também no seu todo, de

modo a avaliarmos o contributo que deram para o modo como compreendemos quer o papel das histórias, quer o processo partilhado de contar histórias na cultura organizacional. Quem conta as histórias das organizações? Como, e por quem, são essas histórias interpretadas? Que sentido é atribuído às histórias e ao processo de contar histórias? Propomo-nos reflectir em seguida sobre as perspectivas dos investigadores, bem como sobre as conclusões retiradas nesses seus estudos, com vista a uma crítica do campo das histórias e do processo de as contar.

### *Histórias organizacionais e mito*

A investigação mais frequentemente citada no campo das histórias organizacionais é o estudo de Clark (1970, 1972). A definição de «saga organizacional» (1972:178) proposta por Clark associa um líder carismático e uma forte intencionalidade a uma pretensão de realização única, singular. Dois estudos sobre histórias prolongaram o trabalho de Clark e exploraram o tema da singularidade como um aspecto da cultura organizacional. Referiremos em seguida os pontos-chave de cada um desses estudos.

O primeiro é o estudo de Mitroff e Kilmann sobre «mitos épicos» (1975:18). Mitroff e Kilmann definiram um mito épico como a captura da qualidade singular de uma organização. Defenderam também que o mito épico dá sentido aos membros da organização e torna-se útil como orientação para os novos membros. O aspecto mais saliente deste estudo é a utilização que faz das histórias partilhadas como abordagem para resolver, em larga escala, problemas organizacionais (1975: 25-26). O método destes autores envolve, em primeiro lugar, histórias partilhadas sobre uma organização ideal e, em seguida, histórias partilhadas sobre a organização existente. Este estudo destaca-se de outros sobre histórias organizacionais porque descreve o evento estruturado de «contar histórias» como se se tratasse de uma peça de investigação sobre a acção. O estudo chama a atenção para o valor dessas histórias partilhadas para que os gestores compreendam os seus empregados.

Um segundo «estudo sobre a singularidade» é o de Martin, Feldman, Hatch e Sitkin (1983), autores que investigaram a questão da singularidade das histórias organizacionais numa diversificada colecção de organizações. Descobriram que aquilo que os empregados consideravam como singular na sua organização não tinha, afinal, nada de singular. A esta descoberta chamaram o «paradoxo da singularidade» (1983:439).

Para além da singularidade, Martin e seus colegas detiveram-se também criticamente na perspectiva integradora que predomina nos estudos sobre cultura das organizações, perspectiva essa que presume que uma cultura organizacional é aquela que é partilhada, que um fundador é um criador-de-cultura e, ainda, que os conteúdos partilhados reflectem as convicções pessoais desse fundador. Com a criação da cultura organizacional a ser atribuída a líderes, não é de surpreender que na literatura sobre o tema encontremos vários estudos sobre líderes que moldam e mudam culturas organizacionais. Esta temática é abordada nos estudos de Clark (1970, 1972); Hackman (1984); Martin, Feldman, Hatch e Sitkin (1983); Pettigrew (1979); Schein (1983, 1985) e Wilkins (1978, 1983, 1984).

As investigações que continuam ainda a advogar uma perspectiva integradora suscitam críticas: «Dada a centralidade conceptual da questão sobre o que é partilhado, e por quem, constitui na verdade uma importante fraqueza o facto de as investigações feitas com base no paradigma da

integração raras vezes esboçarem uma tentativa sistemática para determinar exactamente quem partilha o quê» (Martin e Meyerson, 1988: 104). Todavia, a hegemonia da perspectiva integradora não só persiste, como os estudos que mostram os líderes em posição de controlo da mudança organizacional são ainda a norma. A título de exemplo, diga-se que um editor de revista considerou como «desviante» um estudo em que se mostrava que os membros de uma organização resistiam aos esforços de mudança cultural por parte de um líder e tentavam reforçar um sentido alternativo gerado nas suas próprias fileiras (*correspondência pessoal que mantivemos com esse editor em 1992*).

Numa série de estudos, Martin e colegas (1983, 1985, 1986, 1988; Martin, 1992) analisaram e definiram um quadro com três perspectivas: integração (já atrás descrita), diferenciação e ambiguidade (que adiante referiremos como fragmentação). A perspectiva da diferenciação sustenta que as organizações são como «chapéus protectores (“umbrellas”) para colecções de subculturas» (1985:101), que os líderes e os membros organizacionais são activos criadores de cultura e, ainda, que a cultura é modelada por forças que se encontram para além do controlo do fundador. Assim como a perspectiva integradora é congruente com um ponto de vista da gestão de topo, os estudos que optam pela perspectiva da diferenciação expressam pontos de vista daqueles que são sensíveis às diferenças de classe e poder nas organizações. Há uma crescente colecção de estudos nas áreas do folclore, na cultura laboral e nos estudos organizacionais escritos na perspectiva da diferenciação (Gregory, 1983; Jermier, Slocum, Jr., Fry & Gaines, 1991; Maynard-Moody, Stall, & Mitchell, 1986; Meyer, 1982; Reynolds, 1986; Rose, 1988; Smircich, 1983, Trice e Beyer, 1984; Van Maanen e Barley, 1984, 1985).

A perspectiva da fragmentação «traz a ambiguidade para primeiro plano» (Martin, 1992:130) e foca a atenção sobre a complexa trama de relações na cultura. Esta perspectiva inclui manifestações culturais pouco claras e inconsistentes, sendo as diferenças vistas como irreconciliáveis e inevitáveis. A metáfora proposta por Martin e Meyerson (1988) para esta perspectiva da fragmentação é a de uma teia na qual os indivíduos se encontram ligados por algumas, mas não todas, as preocupações comuns. Tratando-se de uma perspectiva recentemente desenvolvida, foram até agora realizados poucos estudos, embora possamos referir os de Martin (1990, 1992), Meyerson (1989) e Weick (1991).

O quadro com três perspectivas (Martin, 1992) oferece aos investigadores e aos especialistas uma abordagem sobre o modo de «ganhar uma outra perspectiva». A aplicação do quadro dará uma interpretação mais texturada e multifacetada das histórias (e da cultura organizacional) do que aquela que resultaria se fosse utilizada apenas uma perspectiva. Enquanto a perspectiva da integração reflecte o ponto de vista dos gestores, a insistência intencional nas perspectivas da diferenciação e da fragmentação reforça a compreensão que podemos ter da vida organizacional como um espaço onde coexistem grupos e onde se descobre a democracia e a emancipação.

Exemplos de outras investigações sobre histórias organizacionais são o estudo de Berg e Asplund (1981), cujo tema é a criação de uma organização num contexto mítico nórdico; o de Gabriel (1991), que explora a tese dos mitos organizacionais enquanto fantasias colectivas; o de Gufstafsson (1984), que avalia a «contradição essencial» entre um herói tradicional e um gestor-come-herói; o de Larson (1991), que toma o processo de contar histórias como uma estratégia para a aprendizagem informal no local de trabalho; o de Mahler (1988), que interpreta o simbolismo das histórias da Agência para o Desenvolvimento Internacional (AID) e, ainda, o estudo de McCollom (1987) sobre a realidade multicultural de uma empresa familiar.

As aplicações, por parte de gestores e de especialistas, das histórias organizacionais apresentadas nestes estudos incluem a resolução de problemas/pesquisa sobre a acção, a suspensão de alternativas irreconciliáveis, a socialização, a obtenção de compromissos, a aprendizagem, a produção de sentido, a simbolização, o controlo social e a criação de novos sentidos. Muito do trabalho sobre histórias organizacionais tem sido realizado segundo a perspectiva da integração. O quadro com três perspectivas de Martin representa, por isso, um desafio aos estudos tradicionais dominados por uma lógica integracionista e lança as bases para que, utilizando mais do que uma perspectiva, se desenvolvam expressões de sentido mais plenas e mais texturadas nas organizações.

### ***O processo de contar histórias***

Estudos muito interessantes sobre o processo de contar histórias como veículo para o recentramento colectivo e para a produção colectiva de sentido têm vindo a ser realizados (Boje, Fedor & Rowland, 1982; McWhinney & Battista, 1988; Agmon & McWhinney, 1989; Boyce, 1995; Boje, 1991, 1995). McWhinney dava o nome de «remitologização» ao trabalho que desenvolvia e é pela sua insistência na renovação organizacional que o destacamos aqui. A remitologização pode revitalizar uma cultura organizacional.

A remitologização é um processo usado para interpretar e compreender a simbologia organizacional, trazê-la à consciência e permitir, assim, a renovação das organizações (McWhinney & Battista, 1988; Agmon & McWhinney, 1989). McWhinney atribuía o desenvolvimento deste processo ao trabalho profundo dos Junguianos sobre os símbolos. Ele via o símbolo como uma expressão do inconsciente. É através da forma simbólica da história que começamos a descobrir o sentido profundo que guia a acção. A remitologização «traz à consciência os ideais fundadores e os contos inúmeras vezes repetidos que ajudaram a estabelecer e a manter a identidade de uma organização, pondo então em contacto a energia original e as condições actuais» (1988:46). McWhinney e Battista propuseram três sequências para este processo: trazer os mitos fundadores à consciência organizacional, reviver esses mitos fundadores e «reafirmar o compromisso para com o mito revitalizado» (1988:55).

A remitologização tem sido aplicada em variadas situações. McWhinney trabalhou sobre o mito fundador da Disney Corporation (1988); Battista (em McWhinney & Battista, 1988), numa escala mais ampla, aplicou os conceitos a um mito das Caraíbas; e Agmon estudou o mito que suportava um negócio internacional israelita (Agmon & McWhinney, 1989). Um projecto de remitologização sobre as concepções Americana e Europeia de saúde foi recentemente levado a cabo por McWhinney (*conversa pessoal que mantivemos com McWhinney em 1995*). Ele identificou nove metáforas relacionadas com a saúde num estudo com profissionais de cuidados de saúde. «No interior de cada metáfora estão os mitos e as histórias que elaboram o modo como os sentidos surgem» (1995:6). Há muitas aplicações possíveis para a remitologização.

Uma abordagem anterior relacionada com o mito organizacional é a de Boje, Fedor e Rowland (1982). Os autores descreveram a «produção do mito» como um processo adaptativo pelo qual os membros da organização criam uma lógica que atribui sentido às suas actividades. Sugeriram que um mito «estreita o horizonte em que é suposto a vida organizacional fazer sentido» (1982:18). O seu trabalho identifica estádios de desenvolvimento do mito (1982:24-26) que são muito similares

aos propostos por McWhinney & Battista. Os estádios são: o desenvolvimento do mito, o mito sólido, o mito em crise e a mudança de mito. Introduziram o conceito de «transacção do mito», afirmando que as pessoas podem aprender a conviver com o seu próprio pensamento mítico, entreter o pensamento de outros ou permanecer no mito original (1982: 26).

As diferenças entre o trabalho de McWhinney, Battista e Agmon, por um lado, e o de Boje, Fedor e Rowland, por outro, parecem ser: (a) Boje, Fedor e Rowland descreveram mais o que entendiam como um processo de vida organizacional do que o processo criativo com vista à mudança organizacional, esse sim, desenvolvido por McWhinney, Battista e Agmon; (b) McWhinney, Battista e Agmon estavam claramente interessados no poder inconsciente do mito e do símbolo, ao contrário de Boje, Fedor e Rowland, que pareciam menos interessados na questão do inconsciente.

A remitologização representa uma abordagem do recentramento colectivo, com incidência nos seus principais processos e no mito vivo. O recentramento colectivo é o processo de fazer convergir um grupo para aquilo que é integral, essencial numa organização (Mink, Schultz & Mink, 1979). Outro estudo que apresenta o processo partilhado de contar histórias como um veículo para obter o recentramento organizacional é o de Boyce (1990), procedendo-se aí ao exame das histórias e do processo de as contar numa organização não lucrativa.

Boyce (1990, 1995) deu um contributo para a literatura sobre o processo de contar histórias com a sua análise de histórias organizacionais, que se funda na história da organização e nas metáforas de raiz. O sentido partilhado (consciência colectiva) pelos membros organizacionais que participaram no estudo está enraizado numa realidade unitária (McWhinney, 1984) com fundamento religioso. Na organização objecto de pesquisa não foram identificadas realidades alternativas (ou grupos com uma consciência colectiva distintiva) entre os participantes. Um contributo da investigação de Boyce (1990) para a literatura sobre a produção de sentido reside na análise da produção colectiva de sentido num sistema estruturalmente fechado. Embora procurasse demonstrar que o processo partilhado de contar histórias é um meio para a produção colectiva de sentido, tal não veio a acontecer nesse estudo. Quando, durante a realização do estudo, ficou claro o desacordo profundo entre os membros da organização e o seu presidente, acabaram por emergir questões que se prendem com a visão, a estratégia e a mudança organizacional (Boyce, 1995).

A organização como um sistema em que se contam histórias («a storytelling system») é o ponto central do estudo de Boje (1991) sobre a competência para contar histórias numa firma fornecedora de material de escritório. Ele mostrou como se realizava a gestão da produção de sentido quando os contadores e os ouvintes das histórias enviavam sinais e tomavam decisões acerca do quanto contar de uma história, do quanto referenciar e qual a interpretação a aplicar (1991:124). Os contadores e os intérpretes competentes de histórias são comunicadores organizacionais efectivos, mostram compreender a cultura e a história da organização, possuindo também capacidades que os gestores que lidam com as mudanças rápidas podiam bem desenvolver (Boje, 1989, 1991). O vigor do estudo de Boje (1991) reside no facto de ter observado em primeira mão o processo de contar histórias tal como decorre naturalmente numa organização. O seu estudo chama a atenção para os usos do processo de contar histórias por parte de agentes internos (predizer, reforçar e direccionar a mudança) e externos (criar cenários, negociar interpretações alternativas e compatibilizar novos precedentes), chamando igualmente a atenção para a dinâmica que faz variar o modo de contar histórias (1991:124).

O estudo de Boje (1995) sobre as histórias da organização Disney, com o qual ilustra os discursos pré-modernos, modernos e pós-modernos nas organizações, oferece um exemplo de como mobilizar mais do que uma perspectiva na investigação. Ao utilizar Tamara, um jogo, como metáfora para o discurso organizacional plurívoco, Boje levou a cabo uma análise pós-moderna no terreno das histórias oficiais e não-oficiais sobre Walt Disney e os Estúdios Disney. Boje chamou a atenção para a combinação de discursos presente nas histórias de Disney e no processo de contar essas histórias. Como empresa, Disney continua a ser caracterizada pela cultura organizacional hegemónica e pelas práticas autoritárias introduzidas por Walt Disney. Actualmente, contudo, Eisner – o CEO – inclui intencionalmente nas histórias que conta outras vozes que não eram ouvidas há algum tempo. Assim, para além do presidente, outras pessoas passaram a contar histórias. É significativo que Boje faça a distinção entre o seu método de análise pós-moderna e a conclusão de que Disney não é uma organização pós-moderna (1995). Trabalhando a partir do pressuposto pós-moderno de que co-existem vários discursos numa organização, o estudo de Boje constitui uma abordagem da interpretação plurívoca de histórias.

As investigações desenvolvidas até ao momento apresentam os processos de contar histórias como abordagens centradas na resolução de problemas e na pesquisa sobre a acção (Mitroff & Kilmann, 1975), na mudança organizacional (McWhinney & Battista, 1988); Agmon & McWhinney, 1989), na socialização de novos empregados (Louis, 1980, 1983; Brown, 1982), no recentramento colectivo (McWhinney & Battista, 1988; Boyce, 1995), na produção de sentido (Boje, 1991, 1995), na aprendizagem (Helmer, 1989) e, ainda, na inovação e no desenvolvimento de novos produtos (McWhinney, 1995).

O processo partilhado de contar histórias oferece um conjunto de aplicações que justificam a consideração de que goza junto dos membros organizacionais, dos gestores e dos especialistas. Essas aplicações são: (a) expressar a experiência organizacional dos membros ou dos clientes; (b) confirmar as experiências partilhadas e o sentido partilhado dos membros e grupos da organização; (c) orientar e socializar os novos membros da organização; (d) aperfeiçoar e alterar a realidade organizacional; (e) desenvolver, afinar e renovar o sentido de objectividade dos membros organizacionais; (f) preparar um grupo (ou grupos) para planear, executar planos e tomar decisões de acordo com objectivos partilhados; e (g) co-criar visão e estratégia.

## **Desafios à teoria e á prática**

Face à pesquisa realizada até ao momento sobre histórias e o processo de contar histórias, podemos considerar os seguintes desafios emergentes a enfrentar: (a) questionarmo-nos explicitamente sobre qual a perspectiva assumida pelo investigador, levando a efeito uma análise crítica e política; (b) a criação de cultura organizacional e a consideração de múltiplas perspectivas de análise; (c) reconhecer os investigadores que nos precederam; (d) o desafio essencial, ético, dos estudos sobre histórias e o processo de contar histórias. Apresentamos em seguida estes pontos.

### ***Questionarmo-nos explicitamente sobre qual a perspectiva assumida pelo investigador***

Os estudos que foram desenvolvidos sob a perspectiva do interaccionismo simbólico ou do construtivismo social reconheceram a importância do sentido individual e colectivo, quer tenham ou não

interrogado explicitamente a orientação do investigador e realizado uma análise crítica ou política. Largamente omitidos nos estudos sobre histórias organizacionais apresentados até ao presente são os temas relativos a dinâmicas de poder, grupos dominantes e vozes menos ouvidas, «os de dentro» e «os de fora», e ainda a questão fundamental de qual a cultura e o sentido que é expresso nas histórias organizacionais. Se as pessoas simbolizam produtores de sentido que exprimem esse sentido sob a forma de histórias, os investigadores devem, então, tomar cuidadosamente atenção ao sentido produzido e expresso em cada nível da organização e por diferentes grupos de membros organizacionais. Dois problemas emergem aqui, chamando a atenção para a perspectiva do investigador quando realiza um estudo sobre histórias. Em primeiro lugar, se o investigador assume uma perspectiva integradora há sempre a probabilidade de as vozes dissonantes não se ouvirem ou de se tornarem periféricas. Por exemplo, podemos pressupor que uma história organizacional bem conhecida tem um só sentido, em vez de explorar as possíveis diferenças de sentido que essa história manifesta para vários grupos na organização. Em segundo lugar, uma consciente ou inconsciente conivência com a direcção por parte do investigador pode condicionar a sua pesquisa sobre histórias e sobre o sentido (ou o valor) que é atribuído à descoberta dessas histórias. A identificação explícita da perspectiva assumida por um investigador pode torná-lo mais consciente das limitações do ponto de vista que adopta e ainda da provável eficácia ou ineficácia do seu dispositivo de pesquisa para descobrir outros sentidos.

### ***Levar em consideração múltiplas perspectivas de análise***

Relacionadas com as observações anteriores encontram-se outras questões sobre quem cria cultura nas organizações e quem «detém» ou domina a cultura de uma organização. Se aceitarmos que todos os membros de uma organização são produtores de sentido, contribuem para a «criação de histórias» e para o processo de criação de cultura, então tudo isto tem implicações directas para o estudo das histórias organizacionais. Quando realizamos estudos sobre o processo de contar histórias numa organização devemos avaliar cuidadosamente a cultura que está a ser criada e mudada em toda a organização; identificar as tensões da(s) cultura(s) entretecida(s) diariamente e, ainda, perceber como essa criação e essa mudança estão a decorrer. Os investigadores devem descobrir os diferentes sentidos produzidos e mantidos pelos diferentes membros e grupos na organização.

A investigação sobre histórias e sobre o processo de as contar podia dar um contributo intencional para o que se sabe hoje sobre a criação e a mudança de culturas organizacionais. Mas muito pouco deste trabalho tem sido feito no âmbito das investigações sobre histórias e sobre o processo de contar histórias.

### ***Reconhecer os investigadores que nos precederam***

Contar histórias é um meio antigo para comunicar e produzir sentido. Estudos sérios sobre o mito, a narrativa, as histórias e o processo de contar histórias têm sido realizados por

investigadores de diferentes tradições teóricas e disciplinares. Embora as histórias organizacionais constituam uma área de estudos com rica e variada genealogia, o facto é que só uma diminuta parte da pesquisa sobre histórias e culturas organizacionais está claramente apoiada em trabalho teórico realizado anteriormente. Com excepção das dissertações, onde os universitários mostram, com todo o cuidado, como os seus estudos se inscrevem numa corrente de pesquisa já existente, muitas estudos sobre histórias e culturas organizacionais parecem suspensos no ar, sem genealogia aparente. Dar-se-á o caso de os investigadores que trabalham as histórias organizacionais não estarem familiarizados com a história deste seu campo de conhecimento? Talvez estejamos relutantes em reconhecer os investigadores de outras disciplinas sobre os quais baseamos o nosso trabalho, citando, em vez disso, os nossos próprios precursores no domínio das histórias e da cultura das organizações. Não há um estudo «puro» das histórias ou da cultura das organizações. Muita da nossa pesquisa é multidisciplinar e deve ser apresentada como tal. O conhecimento em progresso torna-se mais aprofundado quando assinalamos o seu lugar na árvore de família.

### ***Inevitáveis desafios éticos***

A pesquisa e a aplicação das histórias e dos processos de contar histórias confronta os investigadores, os gestores e os especialistas com desafios éticos e filosóficos. A pesquisa sobre histórias e os processos de as contar tem sido desenvolvida não apenas do ponto de vista do controlo social, mas também do ponto de vista da participação, da emancipação e da co-criação. A aplicação das histórias organizacionais e dos processos de contar histórias nas organizações pode também realizar-se como controlo social ou, por outro lado, como incentivo à participação e emancipação. Uma perspectiva crítica advoga o desenvolvimento e a utilização dos processos democráticos e liberalizadores de modo a que as pessoas possam aprender a envolver-se em acções sociais e organizacionais críticas e geradoras de esperança. O acto de contar histórias constitui um bom exemplo de um processo que ora pode incentivar e criar sentido, ora, pelo contrário, pode reforçar o controlo e a manipulação de sentido.

As observações acerca da ética/filosofia prendem-se sobretudo com o risco de um enviesamento a favor da direcção. Várias questões se colocam ao investigador e ao especialista: com que objectivos vou aplicar os meus conhecimentos sobre a cultura e o processo de contar histórias nas organizações? Estarei, enquanto especialista ou investigador, envolvido num trabalho sobre histórias e o processo de as contar que favorece a renovação, a participação e a democracia nas organizações? Que provas tenho eu disto? Ou estarei de tal modo comprometido com a gestão de topo que os meus conhecimentos e a minha competência no domínio dos símbolos e da produção de sentido são usados para estabelecer e reforçar o controlo? Que provas tenho eu disto? Estas são questões inquietantes.

### **Resumo**

Esta nossa revisão da pesquisa sobre histórias e sobre o processo de as contar nas organizações, conduzida de acordo com as perspectivas simbólica, construtivista e crítica, examinou

alguns estudos fundamentais e reflectiu sobre os pressupostos que os guiaram. As histórias e o processo de as contar exprimem claramente a cultura de uma organização. A pesquisa aqui revista oferece-nos estudos de casos organizacionais, descrições de amplos sectores da indústria e, ainda, uma série de abordagens de histórias e do modo de as contar, que têm sido utilizadas em organizações. Também desafiámos os investigadores e os especialistas a examinar a perspectiva que enforma os seus estudos sobre estes temas. Por fim, procurámos salientar a facilidade com que as histórias e o processo de as contar podem ser usados no interesse da direcção ou, pelo contrário, como um veículo para a renovação e para a participação nas organizações.

## Referências

- Abravanel, H. (1983). «Mediatory myths in service of organizational ideology». In L. R. Pondy, G. Morgan, P. J. Frost, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*: 273-293. Greenwich, CT: JAI Press.
- Adams, G. B., & Ingersoll, V. H. (1983). «Managerial metamyths: Bridges to organizational boundary crossing». Paper presented at the invitational meeting of Myth, Symbol, & Folklore: Expanding the Analysis of Organizations, UCLA, Los Angeles.
- Agmon, O., & McWhinney, W. (1989). «On myths and the mythic: Their use in organizational and social change». Unpublished manuscript.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berg, P. & Asplund, C. (1981). *Organizational sagas*. Paper presented at E. G. O. S. Colloquium, Glasgow University.
- Berg, P. (1985). «Organizational change: As a symbolic transformation process». In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*: 281-299. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Anchor.
- Boje, D. M. (1989). «Postlog: Bringing performance back». *Journal of Organizational Change Management*, 2(2): 80-93.
- Boje, D. M. (1991). «The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm». *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 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., Fedor, D. B., & Rowland, K. M. (1982). «Myth making: A qualitative step in OD interventions». *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(1): 17-28.
- Bowles, M. L. (1989). «Myth, meaning, and work organization». *Organization Studies*, 10(3): 405-421.
- Boyce, M. E. (1990). «Story and storytelling in organizational life». Unpublished dissertation. The Fielding Institute.
- Boyce, M. E. (1995). «Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization». *Organization Studies*, 16(1): 107-137.
- Brown, M. H. (1982). «That reminds me of a story: Speech action on organizational socialization». Unpublished doctoral dissertation. University of Texas at Austin.
- Burke K. (1955). *A rhetoric of motives*. New York: George Braziller.
- Burrell, G. (1988). «Modernism, post modernism, and organizational analysis: The contribution of Michel Foucault». *Organization Studies*, 9(2): 221-235.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Calas, M. B. & Smircich, L. (1992). «Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives». In M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis*: 227-253.
- Campbell, J. (1976a). *Primitive mythology*. Harmondsworth: Penguin.
- Campbell, J. (1976b). *Creative mythology*. Harmondsworth: Penguin.
- Campbell, K. (1970). «The ontological foundations of rhetorical theory». *Philosophy and Rhetoric*, 3: 97-108.
- Clark, B. R. (1970). *The distinctive college: Antioch, Reed, and Swarthmore*. Chicago: Aldine.

- Clark, B. R. (1972). «The organizational saga in higher education». *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Newbury Park, CA: Sage.
- Conrad, C. (1981). «Toward a symbology of organizational power». Paper presented at the SCA/ICA conference on interpretive approaches to organizational communication. Alta, Utah.
- Dandridge, T. C., & Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). «Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis». *Academy of Management Review*, 5(1): 77-82.
- Ferguson, K. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Fisher, W. R. (1984). «Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument». *Communication Monographs*, 51(3): 1-22.
- Fisher, W. R. (1987). *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Freire, P. (1985). *The politics of education: Culture, power, and liberation*. trans. by D. Macedo. MA: Bergin & Garvey Publishers, Inc.
- Gabriel, Y. (1991). «Turning facts into stories and stories into facts: A hermeneutic exploration of organizational folklore». *Human Relations*, 44(8): 857-875.
- Georges, R. A. (1969). «Toward an understanding of storytelling». *Journal of American Folklore*, 82: 313-328.
- Giroux, H. A. (1992). *Border crossings: Cultural workers and the politics of education*. New York: Routledge.
- Giroux, H. A. (1993). *Living dangerously: Multiculturalism and the politics of difference*. New York: Peter Lang Publishers.
- Giroux, H. A. (1994). *Disturbing pleasures: Learning popular culture*. New York: Routledge.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks*. Q. Hoare and G. Nowell-Smith (Eds.). New York: International Publishers.
- Gregory, K. L. (1983). «Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations». *Administrative Science Quarterly*, 28: 359-376.
- Gustafsson, B. (1984). «Hero myths and manager descriptions». Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. Lund, Sweden.
- Habermas, J. (1970). *Toward a rational society*. trans. by J. J. Shapiro. Boston: Beacon.
- Hackman, R. (1984). «The transition that hasn't happened». Unpublished manuscript, Yale University.
- Helmer, J. E. (1989). «Between horses: An ethnographic study of communication and organizational culture at a harness track». Unpublished dissertation. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Ingersoll, V. H., & Adams, G. B. (1986). «Beyond organizational boundaries: Explaining the managerial myth». *Administration and Society*, 18(3): 360-381.
- Jermier, J. M., Slocum, Jr., J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). «Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture». *Organization Science*, 2(2): 170-194.
- Labov, W. (1972). *Language in the inner city: studies in the Black English vernacular*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Labov, W., & Waletzky, J. (1967). «Narrative analysis: Oral version of personal experience». In J. Helm (Ed.), *Essays on the visual and verbal arts*: 12-44. Seattle, WA: University of Washington Press.
- Larson, B. J. (1991). «Informal workplace learning and partner relationships among paramedics in the prehospital setting». Unpublished dissertation. Columbia University Teachers College.
- LeShan, L. (1976). *Alternative realities*. New York: Ballantine.
- Levi-Strauss, C. (1963). *Structural anthropology*. London: The Penguin Press.
- Levi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. London: Weidenfeld & Nicholson.
- Louis, M. R. (1980). «Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting». *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-252.
- Louis, M. R. (1983). «Organizations as culture-bearing milieu». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol. 1: 39-54. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mahler, J. (1988). «The quest for organizational meaning: Identifying and interpreting the symbolism in organizational stories». *Administration & Society*, 20(3): 344-368.
- Malinowski, B. (1931). «Culture». In E. R. A. Seligman (Ed.), *Encyclopedia of the Social Sciences*, 4: 621-646.

- Martin, J. (1990). «Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations». *Organization Science*, 1: 1-21.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). «The uniqueness paradox in organizational stories». *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1986). «Organizational culture at the OZ company (OZCO)». Unpublished manuscript, Stanford University.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1988). «Organizational cultures and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity». In L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr., & H. Thomas (Eds.), *Managing ambiguity and change*: 93-125. New York: John Wiley & Sons.
- Martin, J., & Powers, M. E. (1983). «Truth or corporate propaganda: The value of a good war story». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol. 1: 93-107. Greenwich, CT: JAI Press.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). «Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis.» *Organizational Dynamics*, August: 52-64.
- Martin, J., Sitkin, S. B., & Boehm, M. (1985). «Founders and elusiveness of a cultural legacy». In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*: 99-124. Beverly Hills: Sage Publications.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1971). *The further reaches of human nature*. New York: Viking.
- May, R. (1975). *The courage to create*. New York: Bantam.
- Maynard-Moody, S., Stull, D., & Mitchell, J. (1986). «Reorganization as status drama: Building, maintaining, and displacing dominant subcultures». *Public Administration Review*, 46: 301-310.
- McCollom, M. E. (1987). «Subcultures and stories: Reflection of a multicultural reality in organizations». Unpublished doctoral dissertation. Yale University.
- McWhinney, W. (1984). «Alternative realities: Their impact on change and leadership». *Journal of Humanistic Psychology*, 24(4): 7-38.
- McWhinney, W. (1995). «A health confluence». Unpublished paper.
- McWhinney, W., & Battista, J. (1988). «How remythologizing can revitalize organizations». *Organizational Dynamics*, August: 46-58.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. (1982). «How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments». *Journal of Management Studies*, 19: 45-61.
- Meyerson, D. (1989). «The social construction of ambiguity and burnout». Unpublished dissertation. Stanford University.
- Mills, A. J. (1988). «Organization, gender, and culture». *Organization Studies*, 9(3): 351-369.
- Mills, A. J., & Tancred, P. (Eds.). (1992). *Gendering organizational analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mink, O. G., Shultz, J. M., & Mink, B. P. (1979). *Open organizations*. Published by Learning Concepts. San Diego, CA: University Associates (distributor).
- Mitroff, I., & Kilmann, R. H. (1975). «Stories managers tell: A new tool for organizational problem-solving». *Management Review*, July: 18-28.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Nusbaum, P. (1982). «Making sense: The creative formulation of everyday conversation». Unpublished dissertation. Indiana University.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). «Managing beliefs on organizations». *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(3): 277-287.
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. (1978). «Types of organizational control and their relationship to emotional well-being». *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-317.
- Pettigrew, A. M. (1979). «On studying organizational cultures». *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Perelman, C. (1979). «Authority, ideology, and violence». In C. Perelman (Ed.), *The new rhetoric and the humanities: Essays on rhetoric and its experience*. Holland: D. Reidel.
- Pondy, L. (1983). «The role of metaphors and myths in organization». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol. 1: 157-166. Greenwich, CT: JAI Press.

- Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., & Dandridge, T. (Eds.) (1983). *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*. Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.
- Radcliffe-Brown, A. (1952). *Structure and function in primitive society*. Glencoe, IL: Free Press.
- Rappaport, R. A. (1971). «Ritual, sanctity, and cybernetics». *American Anthropologist*, 73: 59-76.
- Reynolds, P. D. (1986). «Organizational cultures as related to industry, position, and performance». *Journal of Management Studies*, 23, 333-345.
- Ricoeur, P. (1971). «The model of text: Meaningful action considered as text». *Social Research*, 39: 529-562.
- Robinson, J. A. (1981). «Personal narratives reconsidered». *Journal of American Folklore*, 94: 58-85.
- Rose, R. A. (1988). «Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis». *Human Relations*, 41: 139-170.
- Salaman, G. (1979). *Work organizations, resistance, and control*. London: Longman.
- Schutz, A. (1967). *Collected papers I: The problem of social reality* (2nd ed.). The Hague: Martinus Nijhoff.
- Schein, E. (1983). «The role of the founder in creating organizational culture». *Organizational Dynamics*, Summer: 13-28.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sievers, B. (1986). «Beyond the surrogate of motivation». *Organization Studies*, 7(4): 355-351.
- Sievers, B. (1993). «Love in the time of AIDS». Paper presented at *Organizations and Symbols of Transformation*, the 11th International SCOC Conference on Organizational Symbolism, EADA-Collbato, Barcelona, Spain.
- Sievers, B. (1994). «Characters in search of a theatre». In R. Casemore, G. Dyos, A. Eden, K. Kellner, J. McAuley, and S. Moss (Eds.), *What makes consultancy work understanding the dynamics*: 291-311. London: South Bank University Press.
- Silver, J. (1987). «The ideology of excellence: Management and neo-conservatism». *Studies in Political Economy* 24, August: 105-129.
- Smircich, L. (1983). «Organizations as shared meanings». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol. 1: 55-66. Greenwich, CT: JAI Press.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1985). «Organizational culture: A critical assessment». In F. M. Jabin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication*: 228-263. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Thorpe, B. N. (1986). «Learning about organizational change through the analysis of myth and narrative: A critical hermeneutic study». Unpublished doctoral dissertation. University of San Francisco.
- Tierney, W. G. (1989). «Advancing democracy: A critical interpretation of leadership». *Peabody Journal of Education*, 66(3): 157-175.
- Tierney, W. G. (1993). *Building communities of difference: Higher education in the twenty-first century*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). «Studying organizational cultures through rites and ceremonies». *Academy of Management Review*, 9: 653-669.
- Van Dijk, T. A. (1975). *Action, action description, and narrative*. New Literary History, 6: 273-294.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). «Occupational communities: Culture and control in organizations». *Research in Organizational Behavior*, 6: 287-365.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). «Cultural organization: Fragments of a theory». In P. Frost et al (Eds.), *Organizational culture*: 31-53. Beverly Hills: Sage.
- Weick, K. E. (1991). «The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster». In P. Frost, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*: 117-130. Newbury Park: Sage.
- Wilkins, A. (1978). «Organizational stories as an expression of management philosophy: Implications for social control in organizations». Unpublished doctoral dissertation. Stanford University.
- Wilkins, A. (1983). «Organizational stories as symbols which control the organization». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol.1: 81-92. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilkins, A. (1984). «The creation of company cultures: The roles of stories and human resource systems». *Human Resource Management*, 23(1): 41-60.
- Wilkins, A., & Martin, J. (1979). «Organizational legends». Unpublished research paper, #521. Graduate School of Business, Stanford University.