

LUIS ADONIS CORREIA

Professor credenciado da Universidade Federal Fluminense

**AS
ORGANIZAÇÕES
INVISÍVEIS**

**O PODER DAS
HISTÓRIAS E
A RETÓRICA
DA GESTÃO**



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2023



As Organizações Invisíveis

Copyright © 2023 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.
ISBN: 978-85-508-2045-3

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2023 – Edição revisada
conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C824o Correia, Luis Adonis

As Organizações Invisíveis: o poder das histórias e a retórica da gestão / Luis Adonis Correia. – Rio de Janeiro : Alta Books, 2023. 224 p. ; 15,7cm x 23cm.

Inclui índice e bibliografia.
ISBN: 978-85-508-2045-3

1. Gestão. 2. Empreendedorismo. I. Título.

2023-1006 CDD 658.401
CDU 658.011.2

Elaborado por Odílio Hilario Moreira Junior - CRB-8/9949

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração : gestão 658.401
2. Administração : gestão 658.011.2

Produção Editorial

Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial

Anderson Vieira
anderson.vieira@altabooks.com.br

Editor

José Ruggeri
j.ruggeri@altabooks.com.br

Gerência Comercial

Claudio Lima
claudio@altabooks.com.br

Gerência Marketing

Andréa Guatiello
andrea@altabooks.com.br

Coordenação Comercial

Thiago Biaggi

Coordenação de Eventos

Viviane Paiva
comercial@altabooks.com.br

Coordenação ADM/Finc.

Solange Souza

Coordenação Logística

Waldir Rodrigues

Gestão de Pessoas

Jairo Araújo

Direitos Autorais

Raquel Porto
rights@altabooks.com.br

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Assistentes da Obra

Ana Clara Tambasco
Erick Brandão

Produtores Editoriais

Illysbelle Trajano
Maria de Lourdes Borges
Thales Silva
Thié Alves
Luciano Cunha
Paulo Gomes

Equipe Comercial

Adenir Gomes
Ana Carolina Marinho
Ana Claudia Lima
Daiana Costa
Everson Sete
Kaique Luiz
Luana Santos
Maira Conceição
Natasha Sales

Equipe Editorial

Andreza Moraes
Arthur Candreva
Beatriz de Assis
Beatriz Frohe

Betânia Santos
Brenda Rodrigues
Caroline David
Elton Manhães
Fernanda Teixeira
Gabriela Paiva
Henrique Waldez
Karolayne Alves
Kelry Oliveira
Lorrah Candido
Luana Maura
Marcelli Ferreira
Mariana Portugal
Matheus Mello
Milena Soares
Patricia Silvestre
Viviane Corrêa
Yasmin Sayonara

Marketing Editorial

Amanda Mucci
Guilherme Nunes
Livia Carvalho
Pedro Guimarães
Thiago Brito

Atuaram na edição desta obra:

Revisão Gramatical

Simone Souza
Thamiris Leiroza

Diagramação

Rita Motta

Capa

Rita Motta

Editora
afiliada à:



abdr
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
DIREITOS REPROGRÁFICOS

ASSOCIADO



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouidoria: ouidoria@altabooks.com.br



SUMÁRIO

PREFÁCIO	1
Narrativas e organizações.....	2
<i>(por Livia Barbosa, antropóloga)</i>	
PROPOSIÇÃO	7
PARTE 1. ALINHAMENTO CONCEITUAL	11
O espaço das histórias	12
Histórias, narrativas e identidades	15
Do uso de <i>storytelling</i>	18
Da retórica	26
A tradição oral.....	29
PARTE 2. NO CONTEXTO DA FALA E DA ESCUTA	41
Dimensão simbólica	42
Estado da língua.....	47
A involução silenciosa	49
O grupo fala.....	51
Quase alfabetizado.....	53

Escuta profunda	56
Mundo sônico.....	61
PARTE 3. INVISIBILIDADE, IMATERIALIDADE E MUDANÇA.....	67
A invisibilidade das organizações	68
Histórias no mundo digital	80
Transportação narrativa.....	84
Trabalho imaterial.....	90
Linguagem como dimensão do trabalho imaterial ...	98
Abordagem discursiva e mudança organizacional ...	103
Competência intercultural.....	108
PARTE 4. CRÔNICAS DA LÍNGUA.....	115
A palavra que se emprega	116
O que se chama trabalho	118
Um novo e falso Esperanto	120
Agilizando	123
Com quem se fala	126
O discurso midiático.....	128
PARTE 5. SOBRE AS CIDADES INVISÍVEIS	133
Contextualização	134
Análise estrutural	135
Calvino e suas circunstâncias	146
PARTE 6. REGISTROS FUGAZES.....	185
BIBLIOGRAFIA.....	201
ÍNDICE	207

The image features a minimalist, abstract graphic design. It consists of various geometric and organic shapes in shades of gray and black, arranged in a vertical, asymmetrical composition. There are several curved lines, some solid and some dashed, that sweep across the page. A prominent feature is a large, dark gray, teardrop-shaped element at the bottom center. To its left, there are several circular and oval shapes, some filled with horizontal lines. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on form and negative space.

PROPOSIÇÃO

As Organizações Invisíveis — O Poder das Histórias e a Retórica da Gestão revela e analisa o contexto de formas de comunicação que não somente fazem parte dos processos de trabalho, mas constituem a essência do espaço de interação, o qual chamamos de organização.

Este trabalho mostra a construção de uma retórica da gestão, que busca envolver e mobilizar os profissionais e os públicos de uma organização. Com a análise de *storytelling*, escuta ativa e simbologia, observa-se que essa retórica tem um impacto concreto em processos de mudança e envolvimento, ainda que por meio de processos invisíveis, abstratos. Como afirmava o filósofo francês Gilles Deleuze (1925–1995), “a fala exerce poder na vida das pessoas”.

Os espaços de produção, interpretação e mediação de histórias nos permitem explorar como uma narrativa articula ideias sobre identidade, sobre autocompreensão do sujeito e sobre as relações e práticas sociais.

As narrativas organizacionais devem ser exploradas para a compreensão da cultura organizacional. Os gestores adotam uma retórica que, em princípio, representa as crenças organizacionais, o que é considerado certo, o que é permitido e o que é possível. São crenças respaldadas pela linguagem e assim incorporadas.

O contexto abordado, que abrange ainda aspectos de linguagem, trabalho imaterial e invisibilidade das organizações, é alvo também de uma análise pautada pelo clássico *As Cidades Invisíveis*, de Italo Calvino (1923–1985).

Nesse clássico da literatura, o imperador tártaro Kublai Khan, tendo cada vez mais poder e conquistas, já não consegue ver nem conhecer a extensão de seu império. Conta então com os relatos do viajante veneziano Marco Polo para conhecer e compreender o que possui de fato.

O domínio se concretiza por meio do discurso. Mas, analogamente ao que alertava o próprio Marco Polo — “não se deve confundir uma cidade com o discurso que a descreve” —, **não devemos confundir a organização com o discurso que a descreve.**

Ao perscrutar essa obra de Calvino, percebem-se temas essenciais, caros ao entendimento que uma organização é, em sua essência, comunicação.



1

ALINHAMENTO CONCEITUAL

O ESPAÇO DAS HISTÓRIAS

- Os espaços de produção, interpretação e mediação de histórias nos permitem explorar o modo pelo qual uma narrativa, entendida como mecanismo de compreensão de si mesmo e dos outros, articula ideias sobre identidade, autocompreensão do sujeito e sobre as relações e práticas sociais.

As narrativas organizacionais devem ser exploradas para a compreensão da cultura organizacional. Os gestores constroem a narrativa que, em princípio, representa a organização. O contexto social apresenta crenças e ideias tidas como certas (“o jeito que as coisas são”) e dita o que é permitido, o que é possível nas organizações.

Mas isso precisa ser reavaliado. As histórias escondidas ou não contadas precisam emergir, como formas alternativas de coautoria e reconstrução de organizações.

A maneira como falamos, pensamos e agimos na organização é moldada por histórias e grupos que muitas vezes tomam como certo as coisas serem do jeito que são. São crenças respaldadas pela linguagem e assim incorporadas.

A linguagem que herdamos é o contexto no qual as ideias não existem na mente até serem transformadas em discurso.

Herda-se um vocabulário que é uma maneira de ser. Assim, é a linguagem que nos fala, em vez de falarmos nossa língua. A maneira de falar e ser nos precede.

Esse quadro traz implicações para as exigências da gestão do trabalho organizacional. O significado que damos a respeito de nossas próprias identidades, papéis, tarefas e gestão é formado por diferentes ideias e crenças que convivem nas organizações.

A escritora nigeriana Chimamanda Adichie, falando sobre o poder das histórias, destaca o perigo da história única, sob uma única perspectiva. Isso é algo para o qual lideranças deveriam atentar. Recordemos o *groupthink* — o modo de pensar que ocorre quando o desejo por harmonia em um processo de tomada de decisão se sobrepõe a uma avaliação realista das alternativas existentes.

Groupthink não é uma conformidade instintiva, mas racionalizada. Um esforço buscando uma unanimidade para eliminar o conflito, que se sobrepõe a qualquer iniciativa ou motivação para analisar realisticamente uma alternativa.

OUTRAS PALAVRAS

O vocabulário pode traduzir classes dentro das organizações não somente pelo uso de palavras e expressões específicas referentes a técnicas, ferramentas, atribuições etc., mas também pelo emprego de palavras comuns.

No Brasil, por exemplo, ao se descrever o trabalho, caracterizar uma função ou o “estar na empresa”, aparecem nas narrativas do chão de fábrica as palavras “digno” (“trabalho digno”),

“dignidade”. Trabalhadores do chão de fábrica usam “digno” como sinônimo de decente, de honesto, não como um sinônimo de meritório ou louvável. Digno e dignidade, com essa utilização, inexistem (no sentido de não ser utilizado) no vocabulário de níveis gerenciais mais altos para descrever ou caracterizar o trabalho referente ao cargo.

A terapeuta de narrativas Chené Swart, da África do Sul, autora do livro *Re-Authoring The World: The Narrative Lens and Practices for Organisations, Communities and Individuals*, trabalha com indivíduos, grupos e comunidades, repensando a forma destes de estar no mundo. Adota a abordagem narrativa para compreender realidades e lograr a participação e a responsabilidade destes junto aos espaços com os quais se conectam.

Ela relatou observações que contribuíram para sua abordagem e eu as repasso a seguir.

Primeiro foi seu colega Jeff Zimmerman que, em sua terapia neuronarrativa, no lugar da pergunta dirigida ao grupo “Conte-me uma história a respeito de...”, utilizava “Conte-me sobre um momento em que...”. A menor unidade da história é o momento. Mais tarde, Jeff comentou que a questão inicial poderia ainda ser um convite para relatar uma experiência, sem que esta fosse realmente sentida, revivida. A pergunta por ele sugerida agora é “Conte-me sobre um momento que foi realmente sentido” (“*tell me about a heartfelt moment*”). Isso traz novamente a pessoa de volta, a coloca como parte da resposta.

Depois foi a vez de Griet Bouwen que, aprofundando a questão, sugeriu, no lugar de “contar sobre um momento”, a expressão “Leve-me para um momento em que...”. Momentos são portais

para histórias, portanto é importante que nós não apenas contemos sobre um momento, mas também levemos pessoas conosco ao descrever esse momento, com todos os nossos sentidos e imaginação. É como um convite.

O convite está feito.

HISTÓRIAS, NARRATIVAS E IDENTIDADES

Uma história é, em termos mais simples, uma sequência de eventos. Então, ao pensar em uma história, pensamos em um conjunto de eventos relevantes em ordem cronológica.

O conceito de narrativa trata mais de como os eventos são contados, de como se dá a ordenação de eventos em um formato consumível.

Numa metáfora que vem sendo utilizada, se a história é uma pérola, então a narrativa é o colar de pérolas. É o que liga os pontos. A narrativa usa uma série de histórias para ilustrar, animar e validar uma mensagem.

A narrativa de uma marca é o esclarecimento (uma resposta) não para o que a organização faz, mas por que razão a organização faz. No mercado consumidor de hoje, as pessoas não compram, somente, o que a organização produz, mas a razão pela qual a organização produz.

As narrativas descrevem o que é possível no futuro, enquanto as histórias representam eventos passados sobre locais, personagens, conflitos e resoluções.

História é o que dizemos um ao outro; narrativa é o que acreditamos.

Essa descrição é muito pertinente, porque a história de algo é uma sequência mais objetiva de eventos e ações, que pode ser contada de muitas perspectivas diferentes. A perspectiva que se adota, ou a perspectiva em que se acredita, é uma narrativa específica.

Pode haver muitas narrativas diferentes na mesma história — especialmente, histórias interessantes com múltiplos narradores, como no clássico *Rashomon*, do diretor japonês Akira Kurosawa (1910–1998).

Na narrativa, falamos sobre o ponto de vista do narrador, ou seja, é uma narração da perspectiva de alguém ou de um narrador onisciente. São estilos diferentes de narração, que afetam como e no que você acreditará sobre a história. Afetam a maneira como você vive a história e podem produzir crenças diferentes, incluindo o caso de um narrador não confiável.

Pensar na narrativa como “aquilo em que acreditamos” também faz sentido em um determinado *Zeitgeist* (espírito de uma época, contexto cultural): a narrativa cultural nos EUA é uma, na China, outra, na Europa, outras. Isso exemplifica efetivamente, como diferentes culturas acreditam em diferentes perspectivas de uma mesma história.

IDENTIDADES COLETIVAS

Para a análise de uma abordagem narrativa como a que se propõe, convém também alinhar o conceito de constructos e identidades coletivas.

Constructo é um modelo criado mentalmente para compreender uma teoria, compreender a realidade derivada de observações e percepções resultantes de experiências.

Identidades coletivas, numa organização, são os constructos discursivos (linguísticos) constituídos por múltiplas narrativas, relativas a suas identidades, cujos participantes são seus autores, por meio de documentos, conversas e mídia eletrônica.

As identidades coletivas são a totalidade de tais narrativas, apresentando, portanto, uma natureza complexa, geralmente fragmentada e heterogênea.

Buscar homogeneizar identidades coletivas ao enfatizar o que estas têm em comum, ou o que compartilham, não funciona para capturar a interação entre diferentes comunidades e grupos dentro das organizações.

O que se deve buscar, respeitando-se a natureza dessas identidades, é reflexão, voz, pluralidade, temporalidade e ficção para o entendimento de identidades coletivas como lugares de expressão, pleitos e reivindicações, mesmo concorrentes.

Uma abordagem narrativa tem suas limitações e é importante que se use outros meios de interpretação, outra perspectiva. Afinal, de que forma uma abordagem narrativa pode contribuir para o entendimento de uma identidade coletiva?

A identidade organizacional se vincula a temas como imagem e reputação, tomada de decisão, identificação, cultura organizacional e legitimidade. Estudos apontam que a identidade de uma organização é o que há de central, distinto e duradouro, embora isso possa se alterar.

Uma perspectiva narrativa para a compreensão das identidades coletivas viabiliza a percepção e interpretação de manifestações de pluralismo e subjetividade que traduzem a organização.

DO USO DE *STORYTELLING*

“Storytelling revela o significado sem cometer o erro de defini-lo.”

Hannah Arendt

Storytelling tem se destacado em grupos humanos, sociedades e organizações. São narrativas com roteiro, personagens e alterações que trazem pelo menos um significado. Histórias exitosas têm começo, meio e fim. Enquanto algumas são pura ficção, outras são inspiradas por eventos reais.

Histórias transmitem um julgamento moral, com protagonistas nos papéis de herói, vilão, sobrevivente, tolo, vítima. São capazes de estimular fortes emoções, despertar solidariedade, raiva, ansiedade, medo etc.

O psicólogo estadunidense Howard Gardner, com inúmeros trabalhos em psicologia cognitiva e educacional, argumenta que contar histórias é uma das coisas mais importantes que gestores devem fazer. Muito da efetividade em inspirar os demais decorre do poder das histórias que são contadas e de que forma estas incorporam suas vidas.

Histórias importam porque nos ajudam a perceber, com coração e mente, o sentido das experiências pelas quais nós passamos e outros passaram, muitas vezes em outra ambiência de rotinas e hábitos. Isso nos ajuda em processos de mudança.

Além de entreter, consolar, divertir, alertar, histórias nos ajudam a expressar emoções diversas.

Quando outras formas de entretenimento surgiram, em função da energia elétrica, não foram poucos os que acharam que a prática de contar histórias poderia acabar. Diferentes meios de comunicação tornaram-se facilmente disponíveis, a informação era rápida e confiável, mas o avanço científico não acabou com a prática. Hoje, acadêmicos e lideranças redescobrem o poder de *storytelling*.

Destaco que histórias são formas vitais de construção de identidades individuais, grupais e organizacionais, sustentando os vínculos que se formam com as comunidades com as quais as compartilhamos.

A disponibilidade imediata de dados e informação que há atualmente, longe de enfraquecer o poder de *storytelling*, acabou por reforçar essa prática. Enquanto nos afogamos com fatos, informações, gráficos e PowerPoints, as histórias cortam caminho.

São um atalho para transmitir significado de forma muito veloz e econômica.

Na ocorrência de um problema de gerenciamento, é bastante efetivo procurar por alguém que tenha passado por isto para resolver a situação. Aprende-se a partir da experiência. Quando há situações extremas como crises financeiras ou acidentes de trabalho, as histórias *proveem* uma forma pela qual se pode expressar e ouvir o que é compartilhado. Apoiam nosso processo individual e coletivo de dar significado às coisas — o processo de significação.

Consultorias têm adotado essa prática e, embora pareça algo mais recente, há de se lembrar que o livro *Em Busca da Excelência* (*In Search of Excellence*, de Tom Peters & Robert Waterman) foi lançado em 1982 e continha 137 histórias de sucesso e fracasso nos negócios, algumas das quais também contadas em um vídeo sobre o livro.

Não é surpresa que gurus estejam caminhando por veredas de *storytelling*: muitos se acham o salvador e então se lembram das parábolas como um conjunto de histórias que, mesmo entre não crentes, não perdeu força ao longo dos séculos.

Histórias nos capacitam a compartilhar não somente informação e conhecimento, mas também emoções e uma visão moral, de forma simples, não custosa e efetiva.

▨ *Fala-se muito em comunidades de prática, grupos de pessoas que compartilham os mesmos pontos de vista e questões. São, em sua maioria, grupos profissionais e ocupacionais ou pessoas compartilhando hobbies e interesses. Com tais comunidades, grande parte de conhecimento é transferido. Como esse conhecimento não é científico, ou seja, não pode ser codificado em leis de generalização e fórmulas, assume o formato de histórias, prescrições e registros de experiências. Dentro de comunidades de prática, storytelling é a moeda corrente e apresenta fatos na forma de experiências, e não na forma de informação.*

Histórias vasculham o subjetivo, o íntimo. Aprender a partir das histórias dos outros é o que se chama de conhecimento narrativo. Uma descoberta importante é que muitos profissionais cuja *expertise* advém de disciplinas técnicas também fazem uso em suas práticas profissionais.

A utilização dessa prática se alastrou bastante e, em muitas pesquisas sociais e projetos acadêmicos, *storytelling* organizacional aparece regularmente como “dados” de análise, permitindo a acadêmicos e outros profissionais o aprofundamento em aspectos culturais, políticos e emocionais da vida nas organizações.

As histórias contadas pelas pessoas são uma forma de entendimento de como elas percebem suas experiências, como estas fazem sentido, tentando incorporá-las em suas vidas, sustentando suas identidades. Depoimentos de profissionais que conduzem pesquisas organizacionais destacam que o uso de *storytelling* tem aberto caminhos em aspectos profundos da experiência humana que outros métodos de pesquisa talvez não pudessem emular.

Ouvir atentamente histórias pode nos ensinar muito sobre diferentes organizações, suas culturas, políticas e desafios. De modo geral, aprender a trabalhar com histórias, ouvi-las, contá-las, questioná-las e traduzi-las é uma maneira efetiva de aumentar nossa capacidade como gestores, líderes, comunicadores e pesquisadores.

ALERTA SOBRE O USO

Storytelling hoje corre o risco de pegar o trem rumo à banalização e ainda se sentar ao lado do coaching, que ainda viaja na janela. O que esses companheiros de viagem teriam em comum para se encontrarem próximos e em direção a um mesmo e lamentável destino?

Ambas as práticas são descritas muitas vezes por conceitos sem um rigor técnico, o que favorece a percepção de que foram plenamente compreendidas. Podem ser adotadas em qualquer nível hierárquico e se referem analogamente também a experiências externas ao ambiente organizacional, o que lhes confere abrangência em sua aplicação.