

TERAPIA NARRATIVA E GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: POSSÍVEIS ARTICULAÇÕES

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.037-009>

Simone Porto Loureiro

Doutora em Psicologia Clínica pela PUC-Rio

Sócia-diretora da Narrativas Consultoria e Clínica de Psicologia

Trabalho apresentado por ocasião da conclusão de curso de Formação em Terapia Narrativa e Trabalho Comunitário (2021) - Reciclando Mentes em parceria com

Dulwich Centre

RESUMO

A palavra narrativa tornou-se popular nos últimos tempos. Disseminada pelos meios de comunicação, entre outros contextos, comparece em análises políticas e em discussões sobre obras ficcionais. Para além de seus aspectos estritamente comunicacionais, o elemento narrativo tem papel central em uma abordagem clínica, terapêutica e de cunho psicológico e social: a terapia narrativa. O presente trabalho teve como objetivo analisar uma possível aproximação do uso de práticas desenvolvidas no campo da terapia narrativa em trabalhos voltados para a gestão da cultura organizacional (campo tradicionalmente mais associado a outros saberes, tais quais os da psicologia organizacional e da administração de empresas). Nessa aproximação, buscou-se pontos de discussão e conceitos oriundos dos estudos sobre cultura organizacional e outros derivados das práticas narrativas, originalmente desenvolvidos no campo da terapia narrativa. Apesar dos desafios práticos e epistemológicos, a aproximação dos saberes que emergem desses dois campos de estudos é profícua, rica de possibilidades para as organizações e para pessoas que nelas vivenciam suas atuações profissionais ou que podem ser beneficiadas por seus impactos sociais.

Palavras-chave: Terapia narrativa. Cultura organizacional. Narrativas.



1 INTRODUÇÃO

O termo narrativa tem estado cada vez mais presente no dia a dia. Os meios de comunicação frequentemente recorrem a ele para se referirem a forma que os diversos atores sociais descrevem seus posicionamentos, visões de mundo, versões dos fatos. Usa-se inclusive o termo em análises políticas: entendimento de como os homens públicos tecem suas histórias e buscam consolidar a melhor versão de si mesmo perante a opinião pública. A expressão “guerra de narrativas” não é incomum quando se trata da leitura de fatos ou acontecimentos polêmicos. Numa visão do termo extraída do verbete do dicionário, a palavra narrativa se refere, em síntese, ao relato de um ou vários acontecimentos encadeados, podendo esses serem reais, imaginários ou ficcionais (Dicionário Online de Português, n.d.).

Nas empresas, como nas demais instituições (grupos humanos), o ato de contar histórias também está presente. De forma mais sistematizada, comparece há décadas nos estudos de casos, apresentados muitas vezes no formato de *storytelling* – em síntese e trazendo o termo para o português, narração de uma história. O objetivo principal desses estudos envolvendo narrativas nas empresas é o treinamento de empregados e a disseminação de lições aprendidas – experiências bem ou malsucedidas vivenciadas pela própria organização ou por organizações congêneres. Também já há muitos anos são desenvolvidos projetos de memória oral nas empresas. Nesse tipo de projeto, os próprios colaboradores ou outros públicos de relacionamento da organização assumem o protagonismo da história de suas instituições e contam a história da empresa a partir de suas vivências pessoais. Produz-se assim um mosaico riquíssimo de visões da instituição, possibilitando uma compreensão da organização muito mais ampla e detalhada do que a produzida por versões cuidadosamente editadas. Versões essas (as editadas) que evidentemente têm seu espaço e cumprem seu papel no mundo do marketing e dos negócios, mas que talvez deixem escapar nuances importantes das organizações. Nuances, por sua vez, preciosas para os próprios gestores das empresas em seus esforços de gerir a cultura das organizações.

No Brasil, projetos de memória oral foram realizados em instituições como Banco Itaú, Votorantim, Petrobras e outras (Museu da Pessoa, n.d.). A base desse tipo de trabalho é a visão de que cada sujeito é agente da história e, portanto, fonte de conhecimento para suas organizações e para a própria sociedade. A história, narrada por cada pessoa, forma um quadro de percepções acerca dos acontecimentos que se deram na instituição. Nesse narrar dos acontecimentos, traços culturais são transmitidos e podem se perpetuar por meio das histórias. E, como sublinham Nassar e Parente (2020), as empresas são suas histórias. As organizações para serem notadas e lembradas por seus públicos de relacionamento, criam, se constituem e alimentam as visões de suas marcas com narrativas.

Com efeito, as narrativas são um dos principais elementos do ato comunicacional (Sá Martino, 2016). Pelas histórias contadas, além da transmissão de conteúdo, são estabelecidos vínculos (cognitivos e afetivos). Um ato de encontro acontece entre quem conta e quem escuta a história. E,



sendo um ato de encontro, também é um ato de vinculação, de formação de vínculo, e de constituição social e política (Gerbner, 1999; Motta, 2012). Observar as bases narrativas em que a cultura organizacional é transmitida e se perpetua, traz consigo, por sua vez, forte potencial de compreensão dos elementos da própria cultura (Schein, 2004/2020).

Numa outra perspectiva, diversa e muito rica de possibilidades, tem-se o campo da narrativa no contexto de uma abordagem terapêutica: a terapia narrativa. Tendo se tornado mais conhecida entre os especialistas de ciências humanas e sociais (notadamente psicólogos e assistentes sociais) em função dos trabalhos de Michael White (assistente social, autor e terapeuta narrativo), a terapia narrativa propõe, a partir de bases filosóficas pós-estruturalistas, uma prática terapêutica descentrada (na qual o saber do terapeuta não é o eixo central do trabalho terapêutico). Propõe também a busca, na diversidade e riqueza narrativas de horizontes mais amplos para quem procura ajuda. Nessa perspectiva, independentemente de seus condicionantes sociais, históricos ou biológicos e para além de transtornos psicológicos ou psiquiátricos, o sujeito não pode ser reduzido a seu problema. O sujeito, ser humano que é, é visto também como agente de sua história, protagonista de sua narrativa.

O objetivo do presente trabalho é discutir a possível utilização de conceitos e técnicas, desenvolvidos originalmente no campo da terapia narrativa, em trabalhos para empresas (ou outras organizações, de maneira geral). De forma mais específica, trabalhos de consultorias que, com foco na observação da cultura organizacional, visem melhorias nos processos de gestão de pessoas e comunicação interna.

Entende-se que a aproximação desses saberes pode alargar as perspectivas de atuação no campo organizacional, beneficiando-o com reflexões e práticas que já vem sendo utilizadas no campo clínico e em trabalhos sociais. Cabendo destacar aqui que, como relevantes agentes econômicos e sociais que são, as empresas possuem imensa possibilidade de transformação social.

2 METODOLOGIA

Será utilizada como metodologia para o presente trabalho, a revisão de textos sobre cultura organizacional e a literatura sobre terapia narrativa. Será apresentada uma breve síntese sobre cultura organizacional e narrativas. Na sequência, serão discutidas algumas práticas e conceitos da terapia narrativa. Por fim, serão discutidos os riscos e possibilidades da articulação de distintos campos de saberes.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL E NARRATIVAS

As empresas, em face de seus desafios de gestão, entenderam a relevância de estudar suas culturas organizacionais. Já faz parte do senso comum no ambiente empresarial a ideia de que, sem se trabalhar a cultura organizacional, as mudanças de gestão almejadas não se sustentam. Esforços e



recursos são investidos objetivando mudanças culturais. Analisados no detalhe, processos de gestão de RH ou planos de comunicação interna, em geral têm esse objetivo: transformar ou consolidar determinada cultura organizacional. O grau de clareza que as organizações têm disso, quando investem em campanhas ou redesenhos de processos ou estruturas é variado, mas, em geral, há, em alguma medida, essa intenção (Loureiro, 2006). Os programas voltados ao público interno de forma costumaz objetivam influenciar e transformar valores, atitudes e comportamentos dos colaboradores. Com isso, procuram promover o encontro ou, em jargão empresarial, o “alinhamento” com os valores estabelecidos pela organização e o engajamento na execução da estratégia empresarial.

Como se sabe, no entanto, o fenômeno humano e social é complexo, e, mesmo com bastante investimento, nem sempre os esforços das organizações em gerir suas culturas e gerar identificação com seus colaboradores ou demais públicos de relacionamento é exitoso (Loureiro, 2006; Figueiredo, 2006). O mundo contemporâneo, com suas intensas e velozes transformações traz desafios adicionais a essa empreitada. A transparência e visibilidade que os meios de comunicação atualmente permitem, notadamente as redes sociais, faz com que as inconsistências, por menores que sejam, possam ser percebidas, muitas vezes destruindo reputações de organizações. A reputação, por sua vez, tornou-se um atributo muito cobiçado pelas empresas, diferencial cada vez mais importante em momentos de escolhas de consumidores e investidores. Da mesma forma, ganha relevância para os públicos de relacionamento (*stakeholders* das empresas), a identificação com valores e propósitos das marcas que consomem, das organizações onde investem seu capital, das companhias com as quais fazem negócio ou para as quais trabalham.

Nesse cenário, a superficialidade é um risco. É fundamental para as empresas estarem bem alicerçadas em propósitos e valores. E, para que isso ocorra, é importante que haja uma identificação e disseminação desses mesmos propósitos e valores entre os grupos de pessoas que as compõem. A organização, precisa fazer sentido para os sujeitos que fazem parte dela. A atenção às narrativas no ambiente empresarial se insere nesse contexto. Narrativas entendidas como um elemento comunicacional, como histórias estruturadas, capazes de produzir sentido, mas não apenas isso: elementos de criação de vínculos cognitivos e afetivos e, portanto, capazes também de constituir grupos sociais (Sá Martino, 2016; Motta, 2012; Gerbner, 1999), tais como os que compõem as organizações. Ou seja, narrativas como elementos que ajudam a estruturar o arcabouço cultural de uma organização.

Em um mundo globalizado e veloz, em que distâncias são superadas em cliques de notebooks e smartphones, o tradicional hábito humano de sentar-se em círculo e contar e ouvir histórias se reconfigura na forma, mas mantém seus componentes essenciais. A preocupação em se relacionar, se descrever, contar e compartilhar a sua história e tentar explicitar o sentido de suas escolhas passa a fazer parte do cotidiano dos grupos e das organizações. As redes sociais tornaram-se as grandes

“fogueiras” contemporâneas em torno das quais as pessoas e organizações se reúnem e contam suas histórias. O fazem de um jeito contemporâneo: fragmentado, em ritmo estroboscópico, por vezes excessivo. Porém, não podem prescindir de coerência em seus discursos, nem de base em termos de propósito e valores no fio condutor de suas narrativas, pois se algo desconexo transparece, o risco de verem suas reputações serem destruídas é bastante grande, vide toda a discussão sobre “cultura de cancelamento” ora em voga.

4 TERAPIA NARRATIVA

As narrativas, que como mencionado no item 3 do presente trabalho, no ambiente empresarial, mais comumente, são vistas em seus aspectos comunicacionais, na terapia narrativa são associadas a objetivos terapêuticos. Mas, a despeito das diferenças de objetivos quanto ao elemento narrativo, a ideia de um encadeamento lógico, a formação de sentido e a presença de aspectos psicológicos são comuns a ambos os enfoques: comunicacional e terapêutico. A terapia narrativa, que muito se tornou conhecida nos meios especializados pelos ensinamentos de Michel White (White, 2012), se constituiu a partir de uma proposta filosófica pós-estruturalista. E, nesse sentido, na visão da presente autora, apesar de suas especificidades, se aproxima um pouco mais das bases filosóficas das abordagens psicológicas tradicionalmente denominadas “terceira força” em psicologia (contraponto ao behaviorismo e a psicanálise que seriam as outras duas outras “forças”). Associando-se assim, a visão de que o conhecimento das ciências humanas e sociais, diferente do conhecimento das ciências naturais seriam de outra ordem – mais propriamente humanas e socioculturais, se afastando um tanto dos determinismos da biologia ou das demais ciências naturais.

Uma das máximas da terapia narrativa, talvez a mais conhecida, seja a ideia de que a pessoa não deve ser confundida com o problema que vivencia: a pessoa é a pessoa, o problema é o problema. Reduzir o ser humano às suas vicissitudes, seja elas quais forem, é, de certa forma, limitá-lo até mesmo em suas potencialidades para resolução dos problemas que enfrenta. Dessa visão, emerge na terapia narrativa as práticas de externalização (White & Epston, 1990) E, nesse sentido, cabe aqui mencionar também, a proximidade da abordagem com uma das linhas da “terceira força” em psicologia, especificamente a abordagem fenomenológica-existencial: a visão de que um ser humano não é um “em si” e sim uma obra inacabada, um “para si”. A visão de que a existência precede a essência, a ideia de que o sujeito se constrói ao longo de sua caminhada existencial. O conceito tão presente na terapia narrativa de que o sujeito não “é” o problema, ressoa com a ideia existencialista da possibilidade do ser humano se autoconstruir a partir das circunstâncias que lhe cercam. Com destaque para as obras de Heidegger e Sartre (Heidegger, 1990; Sartre, 1970), o ser humano, nessa visão, não pode ser definido pura e tão somente como “algo”, como um “em si”. Portanto, confundi-lo com o problema que vivencia, seria limitá-lo e encarcerá-lo em seu sofrimento.

Do ponto de vista organizacional, de forma análoga, pensar na instituição também como abertura e possibilidades, não a confundir com as dificuldades que o grupo que a compõe enfrenta, separá-la do problema, externalizá-lo, pode ser também um caminho rico de possibilidades. Sobretudo se pensarmos nas organizações pequenas ou médias, muitas vezes de origem familiar. Facilitar seus processos a partir do fortalecimento de suas potências, de seus valores de base, pode ser bastante positivo. E tendo em vista a participação percentual desse tipo de organização na economia brasileira (e mundial), os efeitos desse tipo de facilitação tem também bastante potencial de transformação social.

Por sua vez, a prática dos “mapas narrativos” (White, 2012), sem preocupações em associar objetivamente ao ponto de partida, em termos filosóficos, para que Michael White e os demais autores os desenvolvessem (em seus escritos Michael White fala de sua própria atração e curiosidade por mapas desde tenra idade), parece à presente autora, uma perspectiva que parte da visão de uma realidade multifacetada (e com múltiplos caminhos ou rotas) e de um sujeito que é autor e protagonista de sua história. Ao terapeuta cabe, então, a partir da postura descentrada que a abordagem propõe, a facilitação do desvendar de uma jornada que é do sujeito. Conta para isso, além das sugestões dos mapas, o interesse e a curiosidade respeitosa, de um sujeito ao encontrar outro sujeito – ambos agentes de suas histórias – capaz de sentir ressoar em si os sentimentos do outro.

Mais uma vez aqui, a técnica da terapia narrativa, deve ser proveitosa no ambiente empresarial. A postura de um consultor, pode ser tal qual um terapeuta narrativo, descentrada. O uso de mapas para essa facilitação pode ser também proveitoso. A compreensão realística e respeitosa da autodeterminação do grupo de sujeitos que compõem a organização pode ser valiosa para que o grupo construa saídas próprias para o enfrentamento dos desafios da instituição.

Outro conceito bastante interessante desenvolvido no âmbito das práticas da terapia narrativa é o de “ausente, mas implícito”. Numa “livre compreensão” do conceito, uma espécie de “segundo plano” das percepções. Ou seja, o que está “ausente” pode ser entendido como o que faz papel de fundo, para que o problema em foco seja a figura. O que o conceito e a técnica advinda do “ausente mas implícito” propõem é o foco nesse “fundo”, com a possível questão: que premissas estariam subjacentes à ação que se desenvolve no plano que se destaca - no “primeiro plano” muitas vezes vivenciado como o problema? Para além da questão manifesta (ou problema) pode ser observado o que não foi dito, mas o que também possibilitou a existência da “cena” (situação vivenciada). Ao tornar explícito o ausente, que na verdade é mais implícito do que de fato ausente, a pessoa, o sujeito, agente de sua própria história, tem a possibilidade de recontá-la em outros termos, talvez mais generosos consigo próprio. Termos mais ricos de possibilidades existenciais.

Aqui, mais uma vez buscando a articulação de saberes da terapia narrativa e dos estudos no campo da cultura organizacional, cabe lembrar o conceito de premissas na obra do professor Edgar Schein (2004/2020). Segundo Schein, há três níveis no que é denominado cultura organizacional: o

mais basilar deles seria o nível das premissas ou propósitos da organização; o nível intermediário seria o dos valores e normas; e, por fim, em um nível mais facilmente observável, estariam os chamados artefatos da cultura – mitos, ritos, símbolos etc. As premissas, como dito, têm papel e relevância centrais na visão do autor, mas assim como na ideia contida no conceito de “ausente mais implícito”, nem sempre estão destacadas. Em uma ponte entre esses dois arcabouços teóricos, pode-se pensar que o que Schein chama de premissas, muitas vezes cumpre o papel do “ausente, mas implícito” nas organizações. Facilitar a conexão das organizações com suas próprias premissas (nem sempre postuladas em suas peças de comunicação e nem sempre tão explícitas), pode ser algo bastante relevante. Pode auxiliá-las em seus esforços de gestão e relacionamento com seus públicos de interesse.

5 A ARTICULAÇÃO DE DIFERENTES CAMPOS DE SABERES

O presente trabalho articula teorias e campos de saberes distintos (associados à clínica e à cultura organizacional). Cada um dos campos tem autores de referência e constructos próprios, o que por si só, carrega consigo questões epistemológicas e metodológicas. Se dentro apenas do campo da psicologia – citando uma das disciplinas envolvidas - já há uma profusão de matrizes filosóficas e epistemológicas distintas (Figueiredo, 1991), dando base a práticas na aplicação dessa disciplina que para coexistirem de forma articulada em pesquisa exigem clareza do pesquisador (Loureiro & Silva, 1997), quando a articulação se estende a outros campos de saberes, se radicaliza ainda mais o desafio da convergência. No entanto, a premissa aqui é de que as pontes entre os saberes, para além da complexidade, gera riqueza de possibilidades.

Articular diferentes campos de saberes, envolvendo algumas das chamadas ciências humanas e sociais, parece uma sobreposição de desafios. Porém, a despeito da complexidade e da dificuldade que traz para a pesquisa e para a prática, clínica ou organizacional, os problemas tais como se apresentam na realidade existencial das pessoas e de suas organizações não obedecem aos rigores dos recortes disciplinares. E assim sendo, há a necessidade da construção de pontes entre os diversos campos de saberes e práticas. A capacidade de, pela razão, dar luz ao conhecimento sobre problemas que afligem o ser humano, nas diversas dimensões de sua vida, e contribuir na construção de soluções, é uma promessa da ciência e deve ser também compromisso dos diversos profissionais que atuam socialmente, seja em suas práticas clínicas, acadêmicas ou organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo clínico, terapêutico, de atendimento psicológico ou social, é complexo e fértil para o desenvolvimento de diversas técnicas e abordagens. Da mesma forma, o trabalho sobre ou com uma organização ou ainda, mais especificamente, uma empresa, também é muito complexo, embora os fatores que componham tal complexidade sejam diferentes: aspectos jurídicos, econômicos,



produtivos, contábeis, relacionados à segurança, a impactos ambientais e sociais, enfim, inúmeros. Em comum a esses dois campos: o humano. E, nesse sentido, todo o aprendizado que os conceitos e práticas derivados da terapia narrativa aportam, adaptados às necessidades e demandas das organizações quando solicitam ajuda, pode ser bastante potente. Especialmente quando a ajuda solicitada se refere a questões de gestão e de relacionamento com seus públicos (em especial, seus colaboradores) ou, de forma mais focada, à gestão de sua cultura.

No presente trabalho, foram mencionados os conceitos da terapia narrativa de externalização, postura descentrada, mapas narrativos, “ausente mais implícito”. Muitos outros conceitos e práticas poderiam ser analisados e investigados em termos de possíveis adaptações para utilização no campo organizacional. Futuras pesquisas ou desenvolvimentos teóricos podem se lançar nesse caminho. As organizações, com destaque para as organizações empresariais, têm forte potencial de transformação social: pela possibilidade produtiva, capacidade de gerar empregos, impacto ambiental e social nas regiões em que atuam ou que possam influenciar por suas cadeias de fornecedores – em síntese, pelo próprio poder econômico que têm. Como se sabe, infelizmente, inúmeras vezes, de forma conservadora, tal poder econômico apenas mantém o status quo e reproduz desigualdades. Não há espaço ou tempo para ingenuidades. Porém, por outro lado, dois pontos precisam ser lembrados: primeiro, há uma diversidade muito grande de empresas, dos grandes conglomerados às pequenas empresas de origem familiar. Trabalhos que se voltem para o grupo de pequenas e médias empresas, podem cumprir um papel social muito relevante, apenas por ajudá-las a sobreviver no mercado. As grandes empresas, por sua vez, começam a ficar mais atentas a temas tais como sustentabilidade, responsabilidade social e outros ligados a chamada pauta ESG (sigla em inglês para “*environmental, social and governance*” – ambiental, social e governança). Segundo ponto e talvez o mais central neste momento: as organizações são compostas por pessoas. Portanto, humanos, agentes e protagonistas de suas histórias. Seres vivos imersos em suas vicissitudes, suas dúvidas e necessidade de preenchimento de valor e sentido de suas próprias existências. Sujeitos da história, por sua vez, construída coletivamente. Reconectar as organizações – esse grupamento tão especial de pessoas – com suas premissas, seus valores mais fundamentais, com a potência que é serem agentes de suas próprias histórias, pode ser um caminho interessante de transformação social.



REFERÊNCIAS

- Figueiredo L.C.M. (1991). *Matrizes do pensamento psicológico*. Vozes.
- Figueiredo, S. (2006). É hora de medir a retenção das mensagens. In: P.Nassar (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas* (Vol. 3). Aberje.
- Gerbner, G. (1999). The Stories We Tell. *Peace Review*, 11(1), 9.
<https://doi.org/10.1080/10402659908426225>.
- Heidegger, M. (1990). *Ser e tempo* (2. ed.-). Vozes.
- Loureiro, S.P. (2006). O que deseja uma empresa? In: P.Nassar (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas* (Vol.3). Aberje.
- Loureiro, S.P & Silva, L. E. (1997). Uma reflexão a respeito do conhecimento filosófico na formação do psicólogo. *Revista Ciências Humanas*, Universidade Gama Filho v. 20 – n.2, 93-104.
- Motta, L.G. (2012). Por que estudar narrativas? In: Mota, C.L; Motta, L.G. e Cunha, M. J. *Narrativas Midiáticas*. Insular.
- Museu da Pessoa (1991). Museu da Pessoa. Recuperado em 27 de junho de 2021 em <https://museudapessoa.org/>.
- Sá Martino, L. M. (2016). De um eu ao outro: narrativa, identidade e comunicação com a alteridade. *Revista Parágrafo*, 4 (1).
<http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/377/376>
- Sartre, J. P. 1905-1980 (1970). *O existencialismo é um humanismo*. Editorial Presença.
- Schein, E. H.(2020) *Cultura organizacional e liderança*. Atlas. (Traduzido da 3ª edição em inglês publicada em 2004)
- White, M & Epston, D. (1990). *Narrative Means to Therapeutic Ends*. A Norton Professional Book.
- White, M. (2012). *Mapas da Prática Narrativa*. Pacartes.