

## A Narrativa como Prática para o Desenvolvimento Humano e Organizacional<sup>1</sup>

Meire Nery<sup>2</sup>

Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

### Resumo

As mudanças recentes no mundo do trabalho abrem campo para a problematização do conceito e da organização do trabalho. A busca por sentido apresenta-se como tendência global na revisão do lugar que trabalho ocupa na identidade e na vida individual e social. Em busca de sentido existencial para o que faz, o sujeito questiona seu trabalho na exata medida em que percebe que grande parte de sua vida é vivenciada em função disto. Por outro lado, as organizações buscam liderar seus setores de atuação, o que nem sempre favorece aqueles que nela trabalham. Tornar os ambientes organizacionais mais democráticos seria um meio de conciliar interesses aparentemente distintos? Qual o papel da comunicação nesse processo? O presente artigo busca, a partir de estudo bibliográfico interdisciplinar, encontrar respostas para estas questões, a partir da análise das literaturas sobre trabalho, participação estratégica, comunicação e autorrealização.

**Palavras-chave:** Organização, comunicação, participação, estratégia, autorrealização.

Sociedade global, aldeia global, sociedade pós-industrial, sociedade da informação, sociedade do conhecimento... não importa como chamemos o momento histórico-cultural que estamos experimentando, marcado por transformações de toda ordem, em qualquer parte do mundo. O que importa é que o mundo mudou e as mudanças recentes no mundo do trabalho abrem campo para a problematização do conceito e da organização do trabalho. A busca por sentido apresenta-se como tendência global na revisão do lugar que trabalho ocupa na identidade e na vida individual e social.

Durante muito tempo as análises críticas do capitalismo promoveram as relações de trabalho a tema central, a partir das próprias análises de Marx, que definem como centrais as relações capital-trabalho nesse tipo de sociedade. Deduziam-se, no campo político, consequências que reduziam praticamente as contradições sociais a essas relações que, uma vez superadas, levariam à emancipação de toda a humanidade.

Temas como os de gênero, de etnias, de meio ambiente, seriam resolvidos pela superação da contradição capital-trabalho. Mas, além de saber se os países que se assumiram como socialistas ao longo do século XX aboliram essa contradição central (avançaram nessa direção, mas estatizaram os meios de produção ao invés de socializá-los, abolindo ou quase, a propriedade dos meios de produção, mas transferindo-a para uma burocracia estatal e não para os trabalhadores), nessas sociedades aquelas contradições, apontadas como secundárias, sobreviveram fortemente.

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Meire Regina Nery - Mestranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, área de concentração Interfaces Sociais da Comunicação. Email: meirenery@usp.br

Com as grandes transformações operadas no mundo a partir dos anos 80, o mundo do trabalho passou por um processo de total reversão dessa centralidade, seja pela incorporação positiva de outras contradições - como as apontadas, de gênero, de etnia, de meio ambiente -, mas também como uma enorme desqualificação das atividades ligadas ao trabalho.

No entanto, daquela centralidade excludente do período anterior, se passou ao seu oposto. Acontece que as duríssimas políticas neoliberais incentivaram o trabalho precário, promovendo a fragmentação da classe trabalhadora. Nunca se trabalhou tanto, nunca tantos trabalharam tanto, mas em condições heterogêneas, com alto desemprego e subemprego, sem carteira de trabalho, sem poder apelar à lei e à organização sindical. Mas a grande maioria da humanidade vive do trabalho e para o trabalho. Dedica todo o seu dia a isso, desde que se desperta, passando pelo duro transporte até o local de trabalho, por jornadas pesadas, pelo retorno à casa, processo que no seu conjunto abarca praticamente 2/3 do dia, para descansar, repor minimamente as energias e retornar no dia seguinte.

O trabalho continua sendo a atividade que, de longe, mais ocupa a grande maioria da humanidade. Uma atividade precária, mal remunerada, alienada - em que os trabalhadores, que produzem as riquezas, não decidem o que produzem, para quem produzem, a que preço etc. -, que é o cotidiano de bilhões de pessoas em todo o mundo.

Desconhecer essa realidade ou subestimá-la é se situar fora do mundo real das pessoas. Se as atividades humanas não podem ser reduzidas às do trabalho, a realidade é que elas cruzam a vida de praticamente todos. O trabalho é, portanto, um elemento fundamental na formação da identidade humana. Contudo, o trabalho sempre foi mediado por relações sociais nas quais a comunicação foi e é fator preponderante. Aliás, a identidade é um processo consensual de construção em várias etapas, durante as quais redefinimos a distinção entre o “eu” e o “não-eu”. A identidade é uma operação narrativa, uma espécie de autobiografia, isto é, um projeto dotado de consciência e reflexividade.

Nesse sentido, o presente artigo se propõe a olhar o trabalhador, as organizações e o mundo sob a perspectiva da complexidade que lhes é inerente. O desafio da complexidade trata-se de ser capaz de pensar o real como um todo e não de o reduzir arbitrariamente a elementos redutores; trata-se de apreender o real na sua unidade e multiplicidade em lugar de insistir em retalhá-lo em partes; trata-se de saber pensar o que escapa às concepções tradicionais de determinação causal e de tempo linear (MORIN; LE MOIGNE, 1999). Para tanto, considera importante repensar a condição humana não exclusivamente a partir do trabalho, como concebia a ontologia marxiana-lukacsiana, mas atentando para o paradigma reconstrutivo, tendo em vista que trabalho, comunicação e reconhecimento formam uma tríade fundamental para a condição humana.

A base histórica da teoria da emancipação da qual Karl Marx admite um vínculo entre emancipação e trabalho social transformou-se de tal forma desde o século XIX que é difícil acreditar que algumas teorias sociais com orientação crítica do nosso século ainda confirmam ao trabalho uma força

emancipatória capaz de formar a consciência dos agentes. Nesse sentido, Jürgen Habermas (1981a, 1981b, 1981c, 1984, 1996) com a teoria da ação comunicativa busca corrigir a centralidade do trabalho no contexto de uma teoria materialista da sociedade. A premissa básica da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas é a de que os homens são capazes de ação, e para tanto, se utilizam da comunicação com seus pares, buscando chegar a um entendimento. A comunicação que é concebida como um ato intrinsecamente intersubjetivo. Toda relação existente entre sujeitos que interagem uns com os outros está, portanto, inevitavelmente presente em toda comunicação humana e, por conseguinte, o conhecimento só pode ser concebido como a compreensão comunicativa e formação do consenso sobre algo do mundo (LONGHI, 2005, p. 18). Habermas sugere um modelo ideal de ação comunicativa e Democracia Deliberativa, no qual as pessoas interagem através da linguagem, organizam-se em sociedade e procuram o consenso de forma não coercitiva.

A teoria do reconhecimento de Axel Honneth, por sua vez, busca substituir a comunicação como um conceito central capaz de oferecer uma concepção de ação social que resolva os impasses legados pela orientação funcionalista. O autor pondera que Habermas vincula o conceito de reconhecimento de tal forma à sua ética do discurso, que a simples participação livre no processo de comunicação seja suficiente para que as pessoas tenham preenchidas as suas expectativas de reconhecimento. Honneth entende que a expectativa de reconhecimento envolve uma série de elementos morais e éticos que não estão sendo levados em conta por Habermas (NOBRE *apud* MELO, 2014). Honneth conceitua que somente o reconhecimento recíproco entre dois sujeitos pode assegurar o desenvolvimento de uma relação positiva do sujeito consigo mesmo, à qual denomina de autoconfiança. De posse dessa capacidade, o sujeito está em condições de desenvolver, de forma sadia, a sua personalidade (HONNETH, 2003, p. 168). À experiência do reconhecimento corresponde sempre uma forma positiva de experiência de si, Honneth parte do princípio de que o conteúdo do que seja desrespeito deve estar implicitamente vinculado às reivindicações individuais por reconhecimento: se e quando o sujeito social faz uma experiência de reconhecimento, ele adquire um positivo entendimento sobre si mesmo; se e quando, ao contrário, um ator social experiencia uma situação de desrespeito, conseqüentemente, a sua positiva autorrelação, adquirida intersubjetivamente, adoece.

Para efeito deste estudo, consideramos que o senso de identidade se expressa na forma de narrativas – histórias vividas, contadas, recontadas e intersubjetivamente transformadas. Esse caráter "historiado" da identidade permitiria referir-nos a ela como identidade narrativa (WINDERSHOVEN, 1994). As histórias contadas por uma pessoa são simultaneamente uma prática social (dirigidas a uma audiência, estruturadas com base numa língua pela qual a pessoa torna pública a experiência privada, e contendo crenças, valores e ideologias provenientes do contexto sociocultural), e uma atividade autoepistêmica (WORTHAM, 2000), por meio da qual o

sujeito se reconhece e se transforma, ao engendrar novos significados e comportamentos e ao tomar posição frente a eles, numa perspectiva ética.

Dessa forma, nossa abordagem das práticas narrativas explora sua dimensão de criação de novidade, o narrar como ato de emergência, por oposição à linguagem como janela para a mente e à narração como ato de revelação de uma subjetividade preexistente. Da forma como as compreendemos, as narrativas constituem o contexto microgenético em que os sujeitos se apresentam publicamente e constituem, contra o pano de fundo dado pelo contexto socioinstitucional em que se insere a interação, um senso de si sustentado intersubjetivamente (KOROBOV; BAMBERG, 2004a, 2004b). No contexto das interações discursivas, os sujeitos aprimoram estratégias retóricas que vão fornecer o suporte necessário para a constituição de um senso de si, ao mesmo tempo imaginário (apoiado em imagens sociais e pessoais) e discursivo. Estas estratégias visam ainda garantir que o outro social, no contexto intersubjetivo, interprete cada um de modo coerente com o projeto subjetivo dele (BAMBERG, 2004a). Segundo estes conceitos, construir uma identidade é como contar uma história que produza sentido para quem a conta e para quem a ouve. As pessoas se identificam com aquilo que dizem de si mesmas e com o que os outros dizem delas, portanto ela se estabelece por meio da relação eu-outro.

O processo de formação da identidade é influenciado por processos de tipo dialético, que envolvem incompatibilidade, inconsistência e conflito, seguidos da síntese e/ou resolução (MCADAMS; MARSHALL, 1996, p. 435). As organizações, no entanto, constituem formas institucionais que são estruturas sedimentadas de poder. Os significados e narrativas sobre os quais as organizações são construídas não surgem espontaneamente; eles são o produto de configurações de poder e interesses específicos. Todos os dias, em quase todas as organizações, as pessoas vivenciam uma violência simbólica<sup>3</sup> porque as formas institucionais criam sistemas de diferenças que “*constroem e posicionam as pessoas como de dentro ou de fora, dignas ou indignas, valiosas ou sem valor*” (MUMBY, 2010 *apud* KUNSCH, 2010).

As organizações são estruturas complexas de relações de poder e submissão, de solidariedade ou confronto; onde os indivíduos dão sentido às suas vidas ou, pelo contrário, o perdem. Muitas vezes, os sujeitos se tornam incapazes de compreender exatamente como tal processo de dominação acontece, tamanha a sutileza e acuidade da manipulação exercida. É importante analisar as razões pelas quais os sujeitos não reagem às formas de controle e dominação. De acordo com Faria (1985), há o medo de perder o emprego e, conseqüentemente, das dificuldades financeiras daí decorrentes. No âmbito das necessidades do ser humano quanto a

---

<sup>3</sup> Violência simbólica é um conceito social elaborado pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu, a qual constitui uma forma de coação que se apoia no reconhecimento de uma imposição determinada, seja esta econômica, social ou simbólica. A violência simbólica se funda na fabricação contínua de crenças no processo de socialização, que induzem o indivíduo a se posicionar no espaço social seguindo critérios e padrões da narrativa dominante. Devido a esse conhecimento do discurso dominante, a violência simbólica é manifestação desse conhecimento através do reconhecimento da legitimidade da narrativa dominante.

aceitação e inserção no meio social, há o receio de ser excluído do grupo ao qual pertence. Outra razão para a ausência de reação estaria na dificuldade de o indivíduo reconhecer o sofrimento do qual é vítima, pois assumir isto agravaria sua dor, faria-o questionar o sentido do seu trabalho e admitir as incoerências que permeiam este mundo do poder. Além disso, os sujeitos desenvolvem um vínculo emocional com as organizações onde trabalham, pois é inerente ao ser humano maximizar o prazer no seu estar no mundo.

O fato é que, no século XXI, a sociedade como um todo e as organizações, em particular, salvo raras exceções, estão longe de ser espaços onde as pessoas possam desenvolver-se completamente, em todo o seu potencial. As organizações, salvo raras exceções, ainda carecem de tomarem-se espaços voltados para a dignidade dos seres humanos e onde os princípios universais de respeito fundamental para o indivíduo sejam comuns. Cada organização e contexto social são enraizados em sistemas de diferença e operam de acordo com eles, e nós somos constantemente, no momento-a-momento, considerados responsáveis pela maneira como reproduzimos ou desafiamos formas existentes de diferença. A comunicação configura-se como parte de um processo histórico desenhado pelos próprios modos de produção. As relações sociais construídas entre os homens na realização do trabalho estabeleceram formas de organização dessa atividade e, conseqüentemente, determinada divisão social, instituindo, ao longo do tempo, um modo vigente de produção. A comunicação, assim, constitui-se também com base na divisão social do trabalho entre aqueles que administram a maneira de produzir e os que realizam tal atividade.

Isto posto, analisando as principais teorias administrativas como narrativas ideológicas podemos depreender, resumidamente, que nos modelos taylorista e fordista à administração cabe incumbir-se de analisar o processo de trabalho em seus mínimos detalhes, propor e testar novas formas de realizá-lo e transmiti-las aos operários em forma de padrões hierárquicos rígidos de execução, assegurados pela elaboração de normas, instruções, regras de procedimento, prêmios, sanções etc. Com isso, a estrutura piramidal e a divisão do trabalho coíbe a comunicação horizontal entre os trabalhadores, reduzindo-se, com isso, a possibilidade de articulação e de contestações dos trabalhadores. A comunicação é do tipo monológico, vai em uma só direção do projeto ou objetivo ao resultado final, o produto. Entre o projeto e sua realização insere-se a produção mecânica e silenciosa, na qual o fim justifica os meios. O surgimento dos sindicatos faz com a voz deixe de ser individual e passe a ser coletiva reivindicando direitos.

Como explica Honneth (2007), se a atividade capitalista impede a realização no trabalho, impede também as possibilidades de relações de reconhecimento recíproco, o que justificaria moralmente a busca de reconhecimento recíproco. Nesse sentido, o conflito social se daria única e exclusivamente pela restauração das relações recíprocas de reconhecimento na esfera do trabalho. No entanto, dimensionar o reconhecimento exclusivamente na esfera do trabalho significa tornar unilaterais as relações de reconhecimento entre os homens. A concepção de conflito moral dá lugar, portanto, ao conflito originado pela concorrência de interesses econômicos. A luta social se dá entre grupos possuidores de valores distintos e assume a forma de confronto por autorrealização coletiva.

A narrativa humanista da Escola Comportamentalista ou behaviorista foi igualmente concebida sob o predomínio de uma racionalidade instrumental (RAMOS, 1981). No entanto, diferentemente da concepção de ser humano da econômica clássica de tradição liberal, para a qual os indivíduos agem isoladamente, sem considerar os outros e de maneira estritamente racional, com base no cálculo utilitário das consequências para maximizar seus ganhos econômicos, a psicologia concebia o homem como um ser cujo comportamento é influenciado pelo comportamento do grupo social do qual participa mais diretamente e com o qual se identifica, desenvolve relações afetivas e está disposto a colaborar.

Aktouf (2004) vê no movimento das relações humanas e da psicologia industrial uma mera transposição do modelo mecanicista taylorista para o estudo dos indivíduos e dos grupos de indivíduos no ambiente do trabalho, movimento que favoreceu a integração dos trabalhadores ao capitalismo, em sua crise no início do século passado. A primeira orientação da narrativa humanista é a chamada equação humana: o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas; a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade. A segunda orientação é o papel do administrador. O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Para transformar as organizações e obter comprometimento os líderes devem: desenvolver confiança nas pessoas - a confiança exige que os valores organizacionais adotados tenham fortes significados para as pessoas; os líderes devem estimular a mudança - devem romper com os hábitos, mudando a forma como a empresa é organizada; os líderes devem avaliar o que é importante e prioritário - devem desenvolver sistemas que gerem capacidade e competência distintiva para sua organização, e devem encaminhar as pessoas nesse sentido.

A narrativa toyotista nasce afirmando que o sistema de produção enxuta, ao encorajar o trabalhador a pensar "proativamente", a encontrar soluções antes que os problemas aconteçam, criando um ambiente de desafio contínuo (engajamento estimulado) e salvando a indústria automobilística de sua crise aberta. A "perfeição" do sistema, segundo a narrativa, derivaria do fato de que os trabalhadores antes alienados (no taylorismo e no fordismo) passariam a ser instrumentos da produção. Com o desenvolvimento da "teoria da qualidade total", os trabalhadores realizariam seu potencial humano, trabalhando alegremente em grupo, sem absenteísmo, assim, o espírito do operário seria integrado ao processo de produção da empresa. Dessa forma, o toyotismo se configuraria como um "inovador sistema de produção", porque a produção estimularia constantemente o desafio (o que de fato fez); seria realizada em pequena série, com produtos diferenciados, variados e simultâneos, produzindo a alegria dos trabalhadores, a satisfação dos consumidores e o contentamento dos acionistas.

A chave da felicidade (consenso) parecia ter sido encontrada, no entanto, há um abismo entre a narrativa do modelo japonês, a sua promessa de abertura de espaços para a realização humana e o que de fato aconteceu (SILVA, 1997). A democracia apregoada pela narrativa toyotista configura-se como uma democracia de fachada, limitada a parâmetros e contextos preestabelecidos. Na mesma linha, encontra-se o "consenso" da narrativa de relações humanas, pois ambos buscam os interesses da organização e o controle dos trabalhadores, como visto

anteriormente. Embora utilizem termos presentes na teoria habermasiana da ação comunicativa, esta não se faz presente nas relações existentes no interior das organizações que seguem o modelo toyotista ou de relações humanas. O próprio Habermas faz uma distinção clara entre dois tipos de ação social, que denomina de estratégica e comunicativa (baseada em entendimento), respectivamente.

Na ação estratégica, a estimativa do sucesso de um agente social atuando com vistas à realização de seus próprios objetivos, depende da expectativa de decisão de pelo menos um outro, que também busca seus próprios interesses. Desta forma, ambos consideram a outra parte como instrumento em prol do que desejam individualmente. Diferentemente, a ação comunicativa ocorre quando sujeitos - capazes de linguagem e de ação – criam uma relação interpessoal, de forma a chegarem a um entendimento, a um acordo comum sobre a situação, coordenando seus planos de ação de forma a conseguirem alcançar seus objetivos (HABERMAS, 1981a, 1981b). As narrativas toyotistas e de relações humanas constituem, portanto, ações estratégicas, pois os sujeitos, ao agirem estrategicamente, não reconhecem a outra parte enquanto indivíduo, mas como objeto. A cooperação que pode eventualmente acontecer, dá-se enquanto meio para os agentes obterem o máximo de utilidade para si, permanecendo as regras monológicas de ação. Os atores envolvidos representam, uns para os outros, informações que precisam ser acessadas de forma manipuladora (HABERMAS, 2003a).

Como afirma Aktouf (1996) é inevitável para as organizações buscar abrir a porta a uma prática gerencial que permita a eclosão do desejo do empregado de envolver-se com seu trabalho, de ali mobilizar sua inteligência. É preciso encontrar, inevitavelmente, meios de transitar na direção de uma forma de gerir em que predomine a ‘promoção’ do trabalhador (mais respeito, mais autonomia, mais autodeterminação). “*Conceder mais autonomia e autodeterminação não pode ocorrer, no entanto, sem cessão de uma parcela do poder, de ‘direitos’ de administrar e decidir, de ‘direitos’ relativos aos meios, aos lucros etc.*” (AKTOUF, 1996, p. 238). Dentro desta perspectiva, Genelot (2001), afirma que muitos gestores se esquecem que administrar uma organização é “*administrar uma comunidade de pessoas, para fazer com que cooperem com uma obra comum e em um âmbito de dificuldades internas e externas muito diversas*” (GENELOT, 2001, p. 195). Além disso, uma das principais reflexões do pensamento complexo é que a organização é um lugar de elaboração de sentido e de enriquecimento pela diversidade. Por isso, os dispositivos de gestão devem evoluir para se adaptarem à complexidade da administração de seres humanos.

Uma organização reúne todas as condições para ser um concentrado de complexidades, pois engloba: a) a complexidade da natureza humana dos membros que a compõem - o domínio da comunicação, a inteligência e a capacidade de aprendizado só são possíveis por meio da auto-organização; portanto, administrar tal diversidade de dinâmicas e interesses individuais imbricados é um desafio da complexidade; b) a complexidade das relações entre as pessoas e a organização - a complexidade está na articulação da diversidade para alcançar a cooperação, e na complexidade das relações dos indivíduos entre eles e com a organização, pois as pessoas têm seus projetos pessoais em uma organização que também tem objetivos, portanto, trata-se de dois sistemas de autofinalização, e que devem se harmonizar; e c) a complexidade cultural e histórica do ambiente - esta trata da

dificuldade em construir a organização sobre um terreno cultural, pois as pessoas estão inseridas em um contexto cultural, econômico e social do qual dependem e que as moldam (GENELOT, 2001).

Portanto, não se pode pensar a organização “*separadamente do ambiente cultural, econômico, geográfico, político em que está imersa. A empresa tece interações múltiplas com todas as facetas deste ambiente, moldando a sociedade enquanto é moldada por ela*” (GENELOT, 2001, p. 348). Por este motivo, é fundamental não imaginar a organização como um sistema fechado onde os limites são intransponíveis, pois um sistema aberto é capaz de trabalhar as solicitações imprevistas do ambiente. Como afirma Genelot (2001), a inteligência de um sistema aberto vem da capacidade que seus elementos têm de compreender o ambiente para a construção de uma estratégia coerente. Quanto mais variadas são as conexões do sistema, mais capacidade de reação este possui e, assim, é mais capaz de criar procedimentos de adaptação a um ambiente inesperado e complexo.

Segundo o autor, a melhor gestão para situações complexas consiste em desenvolver a autonomia dos indivíduos, ao mesmo tempo em que se desenvolvem suas competências, sua vontade de agir e também sua capacidade para agir. Isso porque são “*nos espaços de liberdade assim constituídos que poderão florescer as iniciativas e serem tecidas redes de inteligência coletiva aptas a traçar o caminho do empreendimento nas turbulências e na complexidade*” (GENELOT, 2001, p. 349). Essa compreensão reafirma o sujeito como lugar da agência.

Organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados. A construção do conhecimento dá-se pela bidirecionalidade no processo de socialização (VALSINER, 1989), segundo a qual cada ator em interação transforma ativamente as mensagens comunicativas recebidas do outro, tentando integrá-la em sua base cognitivo-afetiva que, por sua vez, também sofre alterações neste processo. O trabalhador ao interagir com outros membros da organização que se reconhecem como sujeitos “*crece por descobrir as oportunidades e limites de ação que a cultura lhe oferece, utilizando posteriormente essas oportunidades para agir sobre a cultura, podendo reconstruí-la, isto é, criar novas possibilidades de ação para si e para o outro*” (SIMÃO, 2002, p. 88).

Nesse sentido, retomando Simão (2004) sobre o desenvolvimento humano, todos e cada um de nós somos construtores ativos de nosso próprio desenvolvimento, sob oportunidades e limites que nos são dados pelas interações com os outros. Nós seres humanos somos sistemas abertos que, em certa medida, criamos nosso meio, pois somos sensíveis e seletivos, agindo por isso no sentido de alterar o ambiente (MARKOVÁ, 1997). Nesse sentido, a comunicação como lugar e processo para a humanização das organizações sugere uma preocupação diretamente relacionada à maneira como os seres humanos podem vir a gerar conhecimento (MARCHIORI, 2010). Quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às ideias, mais importante se tornará a comunicação (HALL, 2004, p. 8). Acredita-se, portanto, ser indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam às pessoas explorar suas potencialidades e se



desafiar como seres humanos. Para esse entendimento, é fundamental incorporar a história, o contexto, as práticas sociais e as respectivas expressões. Portanto, a comunicação não mais reflete uma realidade, pelo contrário é “formativa” no sentido de criar e representar o processo de organizar (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 1999, p. 396).

Para isso, torna-se essencial explorar o lugar da comunicação, da produção e da escuta de narrativas dos funcionários nas atuais relações de trabalho. Os funcionários necessitam ser considerados, reconhecidos e valorizados no fazer comunicativo diário, sem ser sufocados pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e dos lucros da organização. Humanizar as organizações significa reconhecer o trabalhador como pessoa, como ser humano, “*valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca*” (COSTA, 2004, p. 17).

A abrangência conceitual das abordagens das organizações humanizadas engloba um pensamento sistêmico amplo que estude o homem como uma totalidade. Portanto, é necessário considerar que as organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é constituída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência (TAMAYO, 2005, p. 169).

Tanto Vygotski (1934/2001) quanto Bruner (1990/1997) argumentam que o ser humano deve ser compreendido a partir de suas intenções. Para esses autores, a cultura organiza a operação simbólica humana, emprestando significado às ações e aos estados emocionais, relacionando-os a um sistema interpretativo mais geral, compartilhado por um grupo de pessoas. É a participação nesses sistemas semióticos que proporciona a possibilidade da criação de inúmeras configurações simbólicas que acabam por terem a capacidade de se tomarem modos de vida através das ações humanas. Ressaltamos que a cultura não é uma entidade que determina linearmente o desenvolvimento humano, mas um sistema aberto e dinâmico que engloba os processos de significação realizados pelo homem. Isso significa que não somos meros reprodutores dos significados culturais. Existe, também, uma dimensão constantemente ativa e participativa de indivíduos concretos na reconstrução dos significados. É a interação entre os indivíduos que “confere um toque comunal ao pensamento individual e impõe uma certa riqueza imprevisível na forma de vida de qualquer cultura, pensamento ou sentimento (BRUNER, 2001, p. 24). Bruner (1997) compreende a cultura como palco de um constante processo de interpretação e negociação de significados, o que resulta na criação e recriação da cultura e também na transformação dos indivíduos nela inseridos.

Dependentes dos contextos, nós atribuímos significados aos outros e a nós mesmos, processo que resulta em inúmeras formas de apreensão da realidade e, notadamente, em diversos rumos de desenvolvimento humano. No encontro situado culturalmente entre os interlocutores, os significados produzidos por cada um entrelaçam-se, modificando a si e a realidade da qual fazem parte (BRUNER, 2001). Nessa sequência, apresentar algo como narrativa não significa apenas externalizar algum tipo

de realidade interna nem oferecer uma delimitação linguística para essa tal realidade. Ao contrário, narrativas são formas inerentes em nosso modo de alcançar conhecimentos que estruturam a experiência do mundo e de nós mesmos. Em outras palavras, a ordem discursiva através da qual nós tecemos nosso universo de experiências emerge apenas como um *modus operandi* do próprio processo narrativo. Estamos lidando primariamente não com um modo de representação, mas com um modo específico de construção e constituição da realidade, como Bruner (1991) apontou. A fim de estudar esse modo de construção, nós devemos examinar cuidadosamente as maneiras pelas quais as pessoas tentam dar sentido às suas experiências. Elas o fazem, entre outras formas, narrando-as.

Marchiori (2010) salienta que os atores organizacionais – dirigentes, gestores e funcionários -, ao realizarem mudanças estratégicas ou criarem uma nova realidade organizacional, valem-se de narrativas. Segundo Waiandt e Davel (2008, p. 387), tais narrativas impregnam as interações, estimulando-as ou refreando-as e, assim, elas vão modelando as interpretações dos significados conferidos aos objetivos que compõem a organização. Os atores organizacionais, orientados pelas narrativas, modificam parte de suas referências e de seus papéis, modelam suas práticas e executam seus trabalhos. No entanto, cada pessoa, ao reconstruir esses significados, ao criar suas versões pessoais e externalizá-las, pode superar os supostos limites, agindo de acordo com suas próprias orientações para objetivos e crenças, que podem ser distintas daquelas que predominam nos contextos socioculturais em que a pessoa está inserida (VALSINER, 2007). Segundo Boesch (*apud*, SIMÃO, 2010), o sujeito ator constrói continuamente sua biografia enquanto age simbolicamente, segundo as possibilidades e limites do campo cultural sistêmico ao qual está referido naquele momento. Ao mesmo tempo, pode transformar aquele campo, ao relacionar-se com outros sujeitos atores.

A comunicação emerge, portanto, como uma transação pela qual os parceiros edificam suas relações e suas identidades, trocam valores, constroem a organização. De acordo com Deetz (2001), o conceito de comunicação como organização engloba a compreensão da comunicação como um processo organizante. A comunicação evidencia-se, assim, como uma necessidade para o desenvolvimento e entendimento da própria organização, passando a assumir *status* no agir organizacional (MAGGI, 2006). Agir significa tomar iniciativa e vem acompanhado de uma teoria das decisões, a conduta do sujeito humano com o seu sentido subjetivo e objetivo, podendo esta relacionar-se a um sujeito singular ou a processos de ação coletiva (MARCHIORI, 2010). Nesse processo, o trabalhador constrói a si mesmo, dá-se o seu desenvolvimento. Segundo Boesch (1991), a experiência que o sujeito tem do eu é uma experiência fundamentalmente acional: “*eu-sentindo, eu-into, eu-vendo, eu-pensando, eu-querendo*”, experiência esta ligada ao potencial de ação. O potencial de ação pode ser definido como a extensão em que a pessoa se sente confiante em fazer jus a seus padrões pessoais em qualquer tipo de situação (BOESCH, 1991). O potencial de ação é definido pela capacidade que um indivíduo atribui a si mesmo de agir com valência positiva - autorreconhecimento (HONNETH, 1992) -, evitando ações com valência negativa, onde

o termo valência refere-se ao que é atraente, a crenças e esperanças segundo as quais tentamos guiar nossas ações. O potencial de ação baseia-se principalmente em antecipações e prospecções, embora dependa também da experiência prévia (BOESCH, 1980, *apud* SIMÃO, 2010).

É pela habilidade de comunicação dos indivíduos que os atores organizacionais podem criar e construir sua realidade por meio de narrativas. A realidade assim construída é ativamente mantida por meio de experiências comunicacionais e significados emergentes (PUTNAM, 1982). Dessa forma, a organização é concebida como “um processo de ações e decisões” permanentes, sendo uma teoria do “agir social” (MAGGI, 2006, p. 3). A análise recai na ação do homem no ambiente organizacional.

A estratégia, mais do que apenas um ajuste entre ambiente e organização, é um padrão de decisões e propósitos que envolvem todos os níveis da organização (ANDREWS, 2006)<sup>4</sup>. A estratégia corporativa é vista como uma concepção de como agir, tendo em vista seus recursos e limitações, bem como as condições ambientais propícias ou ameaçadoras. Segundo Whittington (1996), a estratégia deve ser tratada como uma prática social. Para o autor, “*à medida que nos aproximamos da prática mais percebemos que estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas*” (WHITTINGTON, 2004, p. 45). Ou seja, a estratégia é algo que as pessoas fazem, é uma prática social. Para isso, precisa-se descer ao nível dos praticantes e estudá-los, ver como agem e interagem na organização, quais suas habilidades, destrezas e desempenhos (WHITTINGTON, 1996).

A descrição de algumas práticas (as histórias das experiências vividas por seus funcionários, casos de sucesso experienciados, soluções para questões que reaparecem, a memória dos modos de fazer e agir etc.) é considerada significativa, pois “*não são nem determinadas e nem captadas pelos sistemas onde se desenvolvem*” (CERTEAU, 1994, p. 45). Aqui não se trata do entendimento de estratégia organizacional, mas de estratégias das pessoas em suas articulações cotidianas, que fazem parte das estratégias organizacionais. As práticas sociais cotidianas dos indivíduos dentro da organização interferem nas estratégias organizacionais devido à atuação das pessoas nas organizações, que incluem os interesses organizacionais (definidos pelas pessoas que dirigem a organização), mas não se limitam a eles, pois o interesse organizacional é apenas uma parte dos interesses existentes na organização. Para Cooren (2000), embora os esquemas narrativos sejam definidos *a priori*, as diversas histórias que constituem uma organização definem-se em um processo contínuo de construção e reconstrução.

Segundo Jarzabkowski (2005), a expressão prática sugere que a estratégia vem na sequência de experiências diárias que a realidade assume, ou seja, “na prática”, é geralmente entendida como na realidade, isso indica que é preciso chegar ao interior da experiência vivida dos profissionais que estão a realizar estratégia, e a compreensão da multiplicidade de ações e de

---

<sup>4</sup> Para Andrews (2006), a determinação da estratégia empresarial mais adequada começa na identificação de ameaças e oportunidades ambientais. Isso para que estas sejam articuladas de acordo com as forças e fraquezas organizacionais, de modo que os riscos sejam os menores possíveis na escolha de uma estratégia. O ambiente é conceituado por ele como um padrão de todas as condições e influências externas que afetam a organização.

práticas que constituem a sua realidade em fazer estratégia. A participação no processo de formação estratégica faz com que as pessoas se comprometam com os objetivos e metas definidas coletivamente. Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 27) alertam-nos que, quando as organizações ficam fechadas, elas *“não são capazes de ir muito além de reproduzir o que já serviu para elas”*. As experiências vividas pelos praticantes da estratégia, quando compartilhadas com as outras pessoas pelas narrativas, aprimoram a aprendizagem e impulsionam a inovação e a criatividade da organização. De acordo com Whittington (2001, 2004), aceitar a estratégia como uma prática social significa não privilegiar a performance da organização (rentabilidade) e sim preocupar-se com o desenvolvimento das pessoas envolvidas em sua prática.

Segundo Lyotard (2006), as narrativas contam formações positivas ou negativas, sucessos ou fracassos dos heróis que dão sua legitimidade às instituições, definindo critérios de competência. Para Boesch (1991), a experiência vivida em um determinado momento evoca antecipações na reflexão generalizante, que atuam na constituição do potencial do sujeito para agir em determinada direção. Essas ações, motivadas por uma sensação de desengajamento, se guiam por uma distinção entre causa (passada) e objetivo (futuro). O objetivo da ação, conforme Boesch, se fundamenta a partir da seleção de um problema, estruturação de uma solução pela articulação de ações secundárias, assimilação de uma experiência nova a ser alcançada e a motivação para sua concretização. Os potenciais de ação (BOESCH, 1991) do indivíduo estão envolvidos nesse processo de reconstrução de sentidos, ao favorecer um resgate das experiências anteriores e relacioná-las com as experiências atuais e novas expectativas de vida. Ao resgatar as experiências vividas em seus processos de trabalho, os funcionários podem reavaliar os pontos fortes e fracos das ações realizadas, aprender com estes fatos e selecionar o que será útil para o alcance de seus objetivos e dos objetivos organizacionais.

Seguindo a linha de raciocínio de Lineback (2005) é possível analisar as histórias nas organizações para que tenhamos uma melhor compreensão desta. A narrativa organizacional é a coleção das narrativas das histórias de seus membros na qual a performance das histórias é a chave que permite aos membros dar sentido e significado a suas memórias individuais, e complementá-las com a memória organizacional. E o poder de impactar nas memórias individuais e organizacionais encontra-se na força que as histórias e a utilização das narrativas possuem de construir novos significados com o referencial de cada ser, e de persuadir, envolver e explorar diferentes pontos de vista, agregando à interpretação dos receptores (SINCLAIR, 2005; SIMMONS, 2006).

As narrativas oferecem recursos para lidar com os acontecimentos que emergem na (apenas) aparente repetição da experiência da vida cotidiana. Segundo Seaman e Smith (2012), um líder verdadeiro é aquele que reconhece as experiências acumuladas, as histórias acumuladas durante os tempos vividos de uma organização, para retirar delas decisões e mudanças para o seu futuro, sendo que estes líderes *“fazem da experiência coletiva da empresa uma parte explícita de seu raciocínio para melhor discernir que forma a mudança pode e deve assumir”*

(SEAMAN; SMITH, 2012, p. 32). Isso significa que a comunicação deve ser “*um conjunto de atos retóricos cuja argumentação evoca o passado, justifica o presente e prepara para o futuro*” (HALLIDAY, 1998, p. 32).

A partir de uma responsabilidade estratégica compartilhada, as pessoas recriam e reavaliam a intenção estratégica vislumbrada, disseminando pela organização um tipo de pensamento específico ou uma maneira peculiar de trabalhar. Entende-se, portanto, que a realidade social, a organizacional e a própria estratégia são construídas em um movimento constante entre a objetividade do mundo material, a intersubjetividade propiciada pela linguagem, pelas práticas e instituições sociais e a subjetividade da consciência humana, estando essas instâncias em relação constante e sendo mutuamente constitutivas. O trabalhador tem de ser o sujeito da análise que faz de seu próprio cotidiano, implicando a imersão consciente do homem no mundo de sua experiência, num mundo carregado de conotações, valores, intercâmbios simbólicos, correspondências afetivas, interesses sociais e cenários políticos. Somente assim, amparado pela tríade trabalho-comunicação-reconhecimento, o trabalhador poderá desenvolver autoconfiança, autorrespeito, realizar-se e construir uma narrativa positiva de si mesmo, bem como promover o autodesenvolvimento e o desenvolvimento organizacional.

### Referências bibliográficas

- AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**: A Síndrome do Avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDREWS, K. “O conceito de estratégia corporativa”. In: MINTZBERG, H. et al. (Org.). **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006. p. 58-64.
- BAMBERG, M. “Narrative discourse and identities”. In: MEISTER, J. C.; KINDT, T.; SCHERNUS, W. & STEIN, M. (Eds.). **Narratology beyond literary criticism**. Berlin/New York: Walter de Gruyter, 2004, pp.213-237.
- BOESCH, E. E. **Symbolic action theory and cultural psychology**. Berlin- Heidelberg: Springer-Verlag, 1991.
- BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- BRUNER, J. A. **Cultura da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.
- BRUNER, J. **Atos de significação**. (S. Costa, Trad.) Porto Alegre: ArtMed, 1997 (Trabalho original publicado em 1990).
- CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: artes do fazer**. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- CLEGG, S; CARTER, C.; KORNBERGER, M. “A máquina estratégia: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso”. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, 2004, pp. 21-31.
- COOREN, F. **The organizing property of communication**. Amsterdam: J. Benjamins. 2000. xv, 272 p. (Pragmatics & beyond, newser. 65).
- COSTA, Wellington Soares da. “Humanização, relacionamento interpessoal e ética”. In: **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 1, p. 17-21, jan./mar. 2004.
- DEETZ, S. “Conceptual foundations”. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM L.L.(Ed.). **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001. pp.3-46.

- FARIA, J. H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985. 195p.
- GENELOT, D. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.
- HABERMAS, Jürgen. **Racionalidade e comunicação**. Lisboa: Edições 70, 1996.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos**. Tradução de Manuel J. Redondo. Madrid: Catedra, 1989. Título original: *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*, 1984.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social**. Tradução de Manuel J. Redondo. Madrid: Taurus, 1987, v. 1. Título original: *Theorie des kommunikativen Handelns: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*, 1981c.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoria do Agir Comunicativo: Racionalidade da ação e racionalidade social**. Tradução de Paulo Astor Soethe. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012. Vol. I. Título original: *Theorie des kommunikativen Handelns: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*, 1981a.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoria do Agir Comunicativo: Sobre a crítica da razão funcionalista**. Tradução de Flávio B. Siebeneichler. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012. Vol. II. Título original: *Theorie des kommunikativen Handelns: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, 1981b.
- HALL, Richard H. **Organização: estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HALLYDAY, Tereza. **A missão do diretor. Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, n. 29, 3. Trim, 1998, pp. 32-35.
- HONNETH, Axel. *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt: Suhrkamp, 1992 [Tradução: HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento; a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: Ed. 34, 2003.
- HONNETH, Axel. **Traivail et agir instrumental**. *Travailler*, 18. 2007, p. 17-58.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage publications, 2005.
- KOROBOV, N. & BAMBERG, M. "Positioning a 'mature' self in interactive practices. How adolescent males negotiate 'physical attraction' in a group talk?". *In: British Journal of Developmental Psychology*, 22, 2004a, pp. 471-492.
- KOROBOV, N. & BAMBERG, M. "Response to commentaries. Development as micro-genetic positioning". *In: British Journal of Developmental Psychology*, 22, 2004b, pp. 521-530.
- LINEBACK, H. I. **What's Your Story?** Harvard Business Review. [S.I.], Jan. 2005.
- LONGHI, Armindo José. **A ação educativa na perspectiva da teoria do agir comunicativo de Jürgen Habermas: uma abordagem reflexiva**. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: 2005. Acessado em 10/06/2016.
- LUKÁCS, George. **Ontologia do Ser Social: Os Princípios Ontológicos Fundamentais de Marx**. São Paulo, LECH, 1979.
- LYOTARD, J. F. **A condição pós-moderna**. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006.
- MAGGI, Bruno. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- MARCHIORI, Marlene R. "Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade". *In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul-SP: Editora Difusão, 2010, pp. 139-157.
- MARKOVÁ, I. "Language and authenticity". *In: Journal for the Theory of Social Behavior*, 27 (2-3), 1997, pp. 265-275.
- MORIN, Edgar, LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. 2. ed. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1999.

- MUMBY, Dennis K. “Reflexões Crítica sobre Comunicação e Humanização nas Organizações”. In: Margarida Maria Krohling Kunsch (org.). **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 19-39.
- NOBRE, Marcos. “Reconstrução em dois níveis: um aspecto do modelo crítico de Axel Honneth”. In: MELO, Rúion (Coord.). *A teoria crítica de Axel Honneth: reconhecimento, liberdade e justiça*. São Paulo: Saraiva, 2014, pp. 11-54.
- PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. “Metaphors of communication and organization”. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Managing organizations: current issues**. London, UK: Sage, 1999, pp. 375-402.
- RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- SEAMAN, John T. Jr. E SMITH, George David. “História da empresa é ferramenta de liderança”. In: **Revista Havard Business Review Brazil**. Edição dezembro 2012.
- SIMÃO, Livia M. “A noção de objeto e a concepção de sujeito em Boesch”. In: SIMÃO, L. M., SOUZA, M. T. C. C., & COELHO, N. E. (Eds.). **Noção de objeto, concepção de sujeito: Freud, Piaget e Boesch**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, pp. 87-120.
- SIMÃO, Livia M. “Alteridade no diálogo e construção de conhecimento”. In: SIMÃO, Livia M. (Org.) **O outro no desenvolvimento humano: Diálogos para a pesquisa e a prática profissional em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- SIMÃO, Livia M. **Ensaio dialógicos: compartilhamento e diferença nas relações eu-outro**. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.
- SIMMONS, A. **The Story Factor**. New York : Basic Books, 2006.
- SINCLAIR, J. “The Impact of Stories”. In: **The Electronic Journal**, [S.I.], p. 53-64.2005.
- TAMAYO, A. & PORTO, J. (Orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- VALSINER, J. **Culture in minds and societies: Foundations of cultural psychology**. New Delhi: Sage, 2007.
- VALSINER, J. **Human development and culture**. Lexington: Lexington Books, 1989.
- VYGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. (P. Bezerra, Trad.) São Paulo: Martins Fontes, 2001 (Trabalho original publicado em 1934).
- WAIANDT, Claudiani; DAVEL, Eduardo. “Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrente mudanças e sucessões de gestão”. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, 2008, pp. 369-394.
- WHITTINGTON, R. “Estratégia após o modernismo: recuperando a prática”. In: **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, 2004, pp. 44-53.
- WHITTINGTON, R. “Learning to strategise: problems of practice”. **Skope Research Paper**. n. 20, 2001, p. 1-25.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WIDDERSHOVEN, G. A. M. “Identity and development: A narrative perspective”. In: BOSNA, H. A.; GRAAFSNA, T. L. G.; GROTEVANT, H. D. & LEVITA, D. J. de (Eds.). **Identity and development: An interdisciplinary approach**. Thousand Oaks: Sage Publisher, 1994, pp. 103-117.
- WORTHAM, S. “Interactional positioning and narrative self-construction”. In: **Narrative Inquiry**, 10(1), 2000, pp. 157-184.