

**A importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na  
construção da identidade organizacional e na sua comunicação: um  
estudo de caso – a Walmond**

**Allef Ayako dos Santos Oliveira**

**Dissertação de Mestrado em  
Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica**

**“Versão corrigida e melhorada após a sua defesa pública”**

**Abril, 2016**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Prof.<sup>a</sup> Doutora Joana Lobo Fernandes e da Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Lucília Marcos.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

A Deus, pela vida, pela oportunidade de seguir e realizar os meus sonhos e pelo espírito de persistência nas adversidades;

A minha família, em especial à minha mãe Maria Lúcia por fazer de mim quem eu sou e por me apoiar incondicionalmente em todos os projetos da minha vida;

Aos meus amigos, por compreenderem a minha ausência nos vários momentos durante estes últimos meses, em especial à Filipa Henriques por me ter acompanhado nesta aventura que foi o Mestrado e por me motivar sempre que eu precisei de uma palavra amiga;

Aos meus colegas de curso, que fizeram das aulas não só momentos de aprendizagem, mas também de diversão e confidências sobre os nossos temores e sonhos sobre o nosso futuro profissional;

E aos meus colegas da Walmond, que tão bem me receberam e ajudaram nesta trajetória.

## AGRADECIMENTOS

Expresso o meu sincero agradecimento a todos que de alguma forma contribuíram para a concretização desta dissertação, em especial:

A Professora Doutora Joana Lobo Fernandes por todo o apoio fornecido e pela orientação prestada, por aceitar esta empreitada que foi me orientar, com todos os contratemplos subjacentes, por toda ajuda e conhecimento disponibilizados ao longo desta jornada, e por conseguir sempre me acalmar nos momentos de dúvidas e incertezas.

A Professora Doutora Maria Lucília Marcos pelo apoio enquanto coorientadora, por sempre ser solícita e prestativa, respondendo as minhas dúvidas, e pelo bom trabalho enquanto coordenadora de curso, por ouvir os clamores dos alunos e tentar sempre ajudar da melhor maneira possível.

A Walmond, em especial ao Rodrigo Tejana seu CEO e cofundador, que aceitou que a sua *startup* fosse alvo de um estudo de caso, me possibilitando a oportunidade de estagiar na empresa, e por todo o apoio prestando nestes últimos meses.

Aos meus diversos Professores do curso, que tão bem transmitiram o conhecimento necessário para o mercado de trabalho e para a obtenção do grau de Mestre.

E a minha querida FCSH-UNL, que tão bem me acolhe desde os tempos da graduação, acredita no meu profissionalismo e atende às minhas necessidades, enquanto aluno estrangeiro.

“A importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação: um estudo de caso – a Walmond”

Allef Oliveira

## RESUMO

O presente trabalho de investigação tem como objetivo central refletir criticamente sobre a importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação, através da análise de um estudo de caso, sendo aqui, a análise da *startup* portuguesa Walmond. Assim, procuramos compreender como é que uma organização constrói a sua narrativa num momento em que se está a consolidar, levando em consideração que esta construção se faz em interdependência com a construção do discurso sobre a empresa.

De modo a alcançarmos os nossos objetivos, optamos pela utilização de uma metodologia sob o paradigma qualitativo baseado na teoria fundamentada e num estudo de caso, associado a uma revisão teórica.

Os resultados da nossa investigação mostram que as *startups* e organizações em processo de consolidação dos seus negócios ao procurarem desenvolver a sua narrativa (feita através do processo de institucionalização), devem apostar fortemente numa comunicação organizacional estratégica e integrada, abarcando as ferramentas de comunicação digital e contemplando a relação com os seus *stakeholders*-chave com os quais mantém contato e necessita sustentar o seu estatuto de legitimidade e uma identidade, imagem e reputação organizacionais fortes e favoráveis. Neste ambiente, a opção pela utilização da técnica de *storytelling* se faz estratégica, pois facilita a comunicação e a transmissão da mensagem, uma vez que esta prática possibilita uma maior ligação com a audiência e uma maior aceitação e retenção mnemónica daquilo que é contado, auxiliando no processo de institucionalização da narrativa organizacional e na sua continuidade temporal.

**PALAVRAS-CHAVE:** narrativa organizacional, institucionalização, comunicação organizacional, *storytelling*, identidade, imagem, *stakeholders*.

"The importance of developing the organizational narrative in the construction of organizational identity and its communication: a case study - Walmond"

Allef Oliveira

## **ABSTRACT**

The aims of this study were to reflect on the importance of developing the organizational narrative in the construction of organizational identity and its communication through the analysis of a case study, and here, the analysis of the Portuguese start-up Walmond. We tried to understand how an organization builds its narrative at a time when it is consolidating itself, taking into account that this construction is done in interdependence with the construction of the discourse about the company.

In order to achieve our goals, we chose to use a methodology under the qualitative paradigm based on the grounded theory and in a case study, combined with a theoretical review.

The results of this investigation showed that start-ups and organizations in the process of consolidating their businesses, when developing their narrative (through the institutionalization process), should heavily invest in a strategic integrated organizational communication, embracing the tools of digital communication and covering the relationship with the key-stakeholders with whom the organization maintains contact and needs to sustain its legitimacy status and hold a strong and positive organizational identity, image and reputation. In this environment, choosing to use the storytelling technique is strategic because it facilitates the communication and the message transmission, since this practice enables a greater connection with the audience and a better acceptance and mnemonic retention of what is told, helping the organizational narrative institutionalization process and its temporal continuity.

**KEYWORDS:** organizational narrative, institutionalization, organizational communication, storytelling, identity, image, stakeholders.

## ÍNDICE

Introdução.....	1
Capítulo 1: Estado de arte .....	4
1.1. Processo de institucionalização .....	4
1.2. Distinções conceptuais: identidade, imagem e reputação organizacionais, e <i>stakeholders</i> .....	9
1.3. Comunicação organizacional estratégica integrada .....	17
1.4. A comunicação como constituinte das organizações .....	20
1.5. A comunicação na era digital .....	21
1.6. O <i>storytelling</i> nas organizações.....	26
1.7. Contextos de utilização do <i>storytelling</i> .....	37
Capítulo 2: Metodologia .....	41
Capítulo 3: Estudo de caso: Walmond .....	46
3.1. Apresentação da empresa.....	46
3.2. Conceito de <i>startup</i> e implicações no estudo. ....	48
3.3. Análise da Walmond .....	50
3.3.1. Processo de institucionalização .....	50
3.3.2. Identidade organizacional.....	51
3.3.3. Imagem organizacional .....	53
3.3.4. Reputação organizacional.....	53
3.3.5. <i>Stakeholders</i> .....	53
3.3.6. Comunicação organizacional.....	55
3.3.7. Comunicação digital .....	56
3.3.8. <i>Storytelling</i> .....	58
3.4. Respondendo às questões iniciais .....	58
3.5. Proposta de melhoria para a comunicação da Walmond através do <i>storytelling</i> .....	64

Conclusões e considerações finais .....	66
Referências bibliográficas .....	69
Referências webgráficas .....	72
Apêndice A: Roteiro de entrevista ao CEO da Walmond, Rodrigo Tejana ..	viii
Apêndice B: Guião de entrevista aos fundadores e aos gestores de comunicação da Walmond .....	ix
Anexo 1: Exemplo de registo de discurso da Walmond: texto do blog da Walmond .....	x



## INTRODUÇÃO

Qualquer organização, enquanto edifício de sentido, precisa de se institucionalizar de modo a perdurar no tempo. Neste ambiente, a comunicação é o meio pelo qual as empresas realizam este processo de institucionalização, fazendo parte da constituição da organização. No desenvolvimento da sua narrativa organizacional, a organização busca criar sentido, ou seja, construir e comunicar a sua identidade e a identidade dos seus negócios, gerindo estrategicamente a sua imagem e tentando influenciar a sua reputação perante os seus diversos *stakeholders*, em que através da repetição um dado sentido distingue-se de outros sentidos e adquire legitimidade perante os indivíduos e organizações, perdurando no tempo e resistindo à descontinuidade.

As organizações comunicam-se através de diversas tipologias de discursos, consoante as especificidades e necessidades de cada uma, sendo a narrativa considerada como um dos tipos mais transversais. A narrativa organizacional, vista aqui como a história da organização contada (reproduzida e interpretada) pelos diferentes *stakeholders*, devido às suas características próprias, é um elemento essencial no processo de institucionalização e, neste sentido, uma abordagem utilizando a perspectiva do *storytelling* na sua análise se faz estratégica.

Com a constante evolução tecnológica e o advento das redes sociais, assistimos a uma alteração dos comportamentos na sociedade, em que a relação e a comunicação entre as organizações e os seus públicos se modificaram. A comunicação é agora mais simétrica e direta, os cidadãos estão mais informados e possuem expectativas mais elevadas no que concerne à atuação das empresas, principalmente no âmbito de uma maior responsabilidade social e ambiental.

Assim, compreender esta dinâmica da construção da narrativa interdepende com a comunicação organizacional pautar-se de maneira imperativa, evidenciando a sua relevância teórico-organizacional e constituindo a razão principal para este estudo. Através deste trabalho faremos uma análise do processo de institucionalização das organizações, levando em consideração que estas mantêm uma rede de relacionamento com múltiplos *stakeholders*, que possuem distintos interesses cada um, o que demonstra a urgência de uma comunicação estratégica por parte da organização que utilize os

diferentes canais disponíveis, como é o caso das redes sociais, de modo a abarcar todas essas variáveis.

O tema central deste trabalho, e também o nosso objetivo de pesquisa, é a discussão da importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação, através da análise de um estudo de caso, sendo aqui, a análise da *startup* portuguesa Walmond.

Tratando-se de um estudo de caso, pretendemos aqui perceber, e esta é a nossa problemática de partida:

*“Como é que uma organização constrói a sua narrativa num momento em que se está a consolidar, levando em consideração que esta construção se faz em interdependência com a construção do discurso sobre a empresa?”*

Estes dois processos, o de construção da narrativa e o de comunicação, apesar de distintos, serão analisados neste trabalho de forma articulada, pois a sua influência é mútua.

Para além desta pergunta geral, consideramos relevante tentar perceber e responder a algumas perguntas mais específicas sobre esta temática, designadamente:

- Quais os principais desafios enfrentados pelas empresas em fases iniciais, em processo de consolidação, nomeadamente as empresas *startups* de base tecnológica?
- Quais são, nesta fase, os *stakeholders* mais relevantes para o sucesso do processo de institucionalização da empresa?
- No âmbito da abordagem do *storytelling*, como uma empresa em estado inicial deve comunicar a sua identidade aos diferentes *stakeholders*? Como isto é afetado (positiva ou negativamente) pelo surgimento dos novos *media*/redes sociais?
- Qual a influência dos novos *media*/redes sociais (ciberinfluência) na gestão de imagem e reputação organizacionais? Eles facilitam ou atrapalham a relação/comunicação com os *stakeholders*?

Finalmente, de modo a respondermos a tais questões, consideramos pertinente descrever a estrutura deste trabalho. Esta investigação está dividida em três partes. No primeiro capítulo, apresentamos o estado de arte, através da nossa revisão teórica, onde abordamos temas como o processo de institucionalização, definimos alguns conceitos como identidade, imagem, reputação, e *stakeholders*, discutimos sobre a importância de

uma comunicação estratégica integrada e como a comunicação é parte constituinte da organização, falamos ainda sobre a comunicação digital e as redes sociais, finalizando, com uma abordagem teórica e prática do *storytelling* nas organizações. No segundo capítulo, abordamos a metodologia aplicada, nomeadamente a opção pela teoria fundamentada e as razões pela sua escolha. No capítulo terceiro, fazemos a análise do nosso estudo de caso e a discussão dos resultados obtidos: primeiramente, apresentamos uma descrição da empresa Walmond; seguida de uma breve diferenciação conceptual entre *startup* e pequena empresa, justificando o porquê da Walmond ser considerada uma *startup*; a seguir e acompanhando o nosso estado da arte, pretendemos identificar em que fase a Walmond se encontra no processo de institucionalização, caracterizar qual a sua identidade e imagem organizacionais, qual a relação da empresa com os seus diversos *stakeholders*, e qual o papel da comunicação e das redes sociais no seu processo de desenvolvimento da narrativa organizacional; tentamos ainda propor um meio de transmitir/comunicar a identidade da Walmond utilizando as técnicas de *storytelling*; e, por fim, relacionamos o estado de arte e o estudo de caso de modo a responder as questões por nós levantadas e através da utilização do modelo de teoria fundamentada, tentar construir uma teoria a este respeito. Finalizamos o trabalho com as nossas conclusões e considerações finais.

## 1. ESTADO DE ARTE

“Projetar é fácil quando se sabe como fazer. Tudo se torna fácil quando se conhece o modo de proceder para alcançar a solução de um problema.”

(Bruno Munari, 1981)

Compreendendo a importância de um enquadramento teórico o mais completo possível, revendo os principais autores e teorias sobre o assunto, de maneira a que consigamos relacionar diferentes matérias e responder as questões por nós levantadas, consideramos relevante abordar aqui as seguintes temáticas: o processo de institucionalização das organizações, a definição conceptual de identidade, imagem, reputação, e *stakeholders*, a discussão sobre a comunicação organizacional, com especial enfoque sobre a comunicação digital e as redes sociais, e destacando a importância de uma comunicação estratégica integrada e como a comunicação é parte integrante da organização, finalizando, com uma abordagem teórica e prática do *storytelling* nas organizações.

### 1.1. Processo de institucionalização

O objetivo primordial de toda e qualquer organização, enquanto edifício de sentido, é institucionalizar-se, isto é, “encurvar a linha do tempo para fazer existir algo, criar um tempo próprio para que um nome, uma imagem, um valor, uma rotina, um produto, enfim, um edifício de sentido possa perdurar”, tal como preconiza Andrade (2001, p. 175).

O processo de institucionalização pressupõe um processo de produção de sentido (*sensemaking*), pois como ilustra Weick (1995) “Sensemaking is the feedstock for institutionalisation” (p. 36). *Sensemaking*, na aceção de Weick, significa literalmente “the making of sense” (p. 4), é um processo que molda a estrutura e o comportamento organizacionais, com o objetivo de “construct, filter, frame, create facticity, and render the subjective into something more tangible” (p. 13), tornando este algo sensível às pessoas e, deste modo, através da criação de sentido as pessoas fazem uma leitura da situação organizacional.

Nesta direção, Weick (1995, pp. 17-61) identifica sete propriedades que descrevem o processo de *sensemaking*: a) *Grounded in identity construction*, ou seja, criar sentido é construir uma identidade que será depois interpretada; b) *Retrospective*,

esta construção é sempre retrospectiva, pois como sugere Weick as ações só podem ser conhecidas depois de concluídas; c) *Enactive of sensible environments*, o *enactment* sugere que no ambiente organizacional, as pessoas geralmente produzem parte do ambiente que as rodeiam, pois este ambiente não é algo monolítico, singular e fixo, que existe à parte das pessoas, neste sentido, tanto as pessoas criam os ambientes como estes ambientes moldam as pessoas; d) *Social*, esta criação é realizada em contexto social, que formata a interpretação e o ato de interpretar, devido à característica contingencial do *sensemaking*, pois até os monólogos presumem uma audiência; e) *Ongoing*, o processo de *sensemaking* é contínuo, nunca começa, pois sua duração nunca para, o que é justificado pelo fato de que as pessoas estão sempre no meio de alguma coisa ou de algum momento, tentando compreendê-lo; f) *Focused on and by extracted cues*, as pessoas geralmente extraem sinais/pistas dos eventos, que depois são utilizados para profetizar a natureza do referente do qual foram extraídos; g) *Driven by plausibility*, ou seja, produzimos sentido através de um encadeamento de argumentos plausíveis, coerentes, razoáveis, e não tanto por argumentos precisos, exatos, verossímeis, e neste ambiente, uma vez que a exatidão não é necessária, o que passa a ser fulcral no *sensemaking* é uma boa história, que faça sentido e seja aceitável.

Assim, o *sensemaking* faz parte do desenvolvimento da narrativa da organização. Associado ao sucesso deste processo está sempre a utilização de vocabulários e narrativas duradouras e consistentes, que possibilitam uma maior percepção e retenção mnemónica, na qual uma estrutura de *storytelling* e uma comunicação estratégica eficaz se fazem essenciais, como veremos mais a frente.

Em relação ao processo de institucionalização em si, segundo Tolbert e Zucker (1996), este processo é composto por quatro componentes ou fases fundamentais: inovação, habituação, objetivação e sedimentação. Sendo que este conjunto de processos sequenciais sugere uma variabilidade nos níveis de institucionalização, implicando que alguns padrões de comportamento social estejam mais sujeitos à avaliação crítica, modificação e eliminação do que outros. A instituição (edifício de sentido), vista como o resultado ou o estágio final deste processo, é definida pelas autoras como “a reciprocal typification of habitualized action by types of actors” (p. 180). De modo a compreendermos este processo mais aprofundadamente, passaremos a explicitar cada fase que leva uma organização a institucionalizar-se.

Primeiramente, no estágio da inovação, devido ao fato de que nesta fase as várias organizações estão inseridas num mesmo contexto organizacional e que os seus *decision-makers*, geralmente, partilham os mesmos conhecimentos e ideias que fazem a inovação factível ou atrativa, diferentes organizações, de maneira independente, podem adotar semelhantes inovações, no entanto a forma de implementação pode variar consideravelmente de empresa para empresa (Tolbert & Zucker, 1996).

Segundo o modelo de Tolbert e Zucker (1996) e como explicitam Guerreiro, Pereira, Rezende, e Aguiar (2005), são três os principais fatores que conduzem as organizações à inovação (ou à necessidade de inovar), designadamente as mudanças tecnológicas; a legislação (novos arranjos jurídicos); e as forças de mercado (decorrentes de fatores económicos). Estes três fatores condicionam a inovação e o posterior estágio de habituação.

No que se refere ao processo de habituação, Tolbert e Zucker (1996) dizem que este "involves the generation of new structural arrangements in response to a specific organizational problem or set of problems, and the formalization of such arrangements in the policies and procedures of a given organization, or a set of organizations that confront the same or similar problems" (p. 181). Como resultado deste processo temos o desenvolvimento de estruturas que podem ser classificadas como estando num estágio de pré-institucionalização.

Na fase seguinte, de objetivação, é quando ocorre o movimento em direção a um estatuto mais permanente e generalizado das estruturas anteriormente pensadas e iniciadas, que são agora difundidas. A objetivação "involves the development of some degree of social consensus among organizational decision-makers concerning the value of a structure, and the increasing adoption by organizations on the basis of that consensus" (Tolbert & Zucker, 1996, p. 181).

Sobre este consenso, Tolbert e Zucker (1996) identificam dois mecanismos que o influenciam, que embora distintos, podem estar relacionados. O primeiro é a monitorização interorganizacional, em que a organização utiliza evidências colhidas diretamente de uma variedade diversa de fontes com o objetivo de avaliar os riscos da adoção da nova estrutura. Deste modo, a objetivação da estrutura pode ser entendida, em parte, como consequência da monitorização dos competidores por parte da organização, e dos esforços para aumentar a sua competitividade relativa. O segundo é a teorização, realizada por intermédio dos *champions* (conjunto de indivíduos com

participação relevante na promoção da estrutura), os quais devem realizar duas grandes tarefas de teorização: a definição de um problema organizacional e a justificação de um arranjo estrutural formal próprio com bases lógicas ou empíricas como a solução para o problema.

As estruturas que foram matéria de objetivação e foram já bastante disseminadas, podem ser descritas como estando num estágio de semi-institucionalização. Nesta fase, à medida que a teorização se desenvolve e se explicita, a variação na forma que as estruturas tomam nas diferentes organizações diminui (Tolbert & Zucker, 1996).

Passados estes estágios, a organização está perante a última fase do processo de institucionalização, a sedimentação. Esta fase assenta na continuidade histórica da estrutura e na sua sobrevivência através das várias gerações de membros da organização. Segundo Tolbert e Zucker (1996) a sedimentação pode ser caracterizada em duas dimensões: por um lado, a propagação completa das estruturas para todos os indivíduos teorizados como adotantes; e, por outro, a perpetuação dessas mesmas estruturas no decorrer de um período de tempo consideravelmente longo. O sucesso deste estágio final vai depender de três fatores principais que afetam tanto a difusão, quanto a conservação, ao longo do tempo das estruturas. Assim, a institucionalização total da estrutura depende dos efeitos conjuntos relativos à baixa resistência dos grupos de oposição, o contínuo apoio cultural e promoção por parte dos grupos de defesa, e uma correlação positiva com os resultados desejados.

Uma vez institucionalizado, Tolbert e Zucker (1996) atestam que para que ocorra o processo contrário, de desinstitucionalização, é provável que seja necessário uma mudança maior no ambiente. Segundo a professora de estudos organizacionais, Christine Oliver, no seu artigo *The Antecedents of Deinstitutionalization*, de 1992, existem tanto fatores internos como externos que motivam o processo de desinstitucionalização, designadamente a entropia e a inércia por um lado, como fatores moderadores, e pressões políticas, funcionais e sociais por outro. O processo de desinstitucionalização implica inevitavelmente um colapso de sentido, que ocorre quando estruturas, práticas ou valores organizacionais não mais satisfazem as expectativas dos indivíduos e das organizações. Assim, de modo a evitar erosões e colapsos de sentido, identificando os antecedentes que ajudam a prever a desinstitucionalização de determinada prática, como ilustra Weick (1995), a

organização deve continuamente prestar atenção à realidade e manter-se "keep moving", "keep noticing cues", (p. 54), atualizando-se, gerindo, mantendo e reparando constantemente a sua identidade, imagem e reputação organizacionais perante os seus diversos *stakeholders*, através de uma comunicação organizacional estratégica. No entanto, devemos salientar que a desinstitucionalização não deve ser encarada como um *inimigo* a ser evitado sempre, mas por vezes como um aliado necessário no processo de “reinstucionalização” e reparação de sentido organizacional outrora perdido, como ocorrem nas fusões e aquisições corporativas.

Conforme defende Andrade (2001), a comunicação é o processo pelo qual as organizações realizam a institucionalização, em que através da repetição um dado sentido distingue-se de outros sentidos e adquire legitimidade perante os indivíduos e organizações, perdurando no tempo e resistindo à descontinuidade. Esta proposta vai ao encontro da ideia levantada pela, autointitulada, Escola de Montreal, de que a comunicação é condição necessária para a existência da organização. Neste sentido, no âmbito organizacional a dinâmica comunicacional é tanto o sistema como o produto, uma vez que a comunicação não é simplesmente uma transmissão de informações ou o transporte neutro de observações e ideias, mas sim uma atuação (no sentido de ter um efeito no outro), tanto quanto qualquer outra atividade intencional que nós exercemos na qualidade de seres humanos (Cooren, Taylor, & Van Every, 2006). Sobre a constituição comunicativa das organizações, mais falaremos adiante.

As organizações contemporâneas ou *extended enterprises* (Post; Preston; Sachs 2002, p. 6) são “*complex*”; “*multifaceted*” e “*paradoxical*” (Morgan, 1997, p. 347). Estas organizações mantêm uma rede de relacionamento com múltiplos *stakeholders*, que possuem distintos interesses cada um e grande capacidade de influência na institucionalização e continuidade temporal das estruturas, práticas e valores organizacionais, o que evidencia a necessidade de uma comunicação estratégica por parte da organização que consiga abarcar todas essas variáveis.

Qualquer organização comunica-se através de diversas tipologias de discursos, consoante as especificidades e necessidades de cada uma. A narrativa é um dos tipos mais transversais. A narrativa organizacional, vista aqui como a história da organização contada (reproduzida e interpretada) pelos diferentes *stakeholders*, devido às suas características próprias, é um elemento essencial nos processos de institucionalização.



Neste sentido, utilizaremos neste trabalho a perspectiva do *storytelling* na análise do desenvolvimento e gestão da narrativa organizacional.

## **1.2. Distinções conceptuais: identidade, imagem e reputação organizacionais, e *stakeholders***

Está já bastante disseminada no mundo organizacional a ideia de que o futuro de qualquer organização depende amplamente da forma como ela é vista pelos seus *stakeholders*-chave (Belasen, 2008; Cornelissen, 2004; Deetz, 2001, Phillips, 2004; Post, Preston, & Sachs, 2002).

Coforme sugere Cornelissen (2004) “companies need to be judged as ‘legitimate’ by most, if not all, of their stakeholders in order to survive and prosper” (pp. 9-10). Deetz (2001) aponta que “in a stakeholder model, the core processes [in organizations] involve several simultaneous goals. The interaction among stakeholders can be conceived as negotiative process aiding mutual goal accomplishment. Communication is the means by which such negotiation takes place” (p. 39). Assim, a comunicação organizacional é fundamental, pois constrói e mantém a rede de relacionamentos favoráveis com os diversos *stakeholders* dos quais a organização é dependente. Todavia, de modo a desenvolver uma comunicação estratégica eficaz, é imprescindível ter em atenção alguns conceitos e aspetos ligados à organização.

Assim, passa a ser necessário discutir a respeito de aceções como *identidade, imagem e reputação organizacionais* e o próprio conceito de *stakeholders*. Optamos por analisar primeiramente o conceito de *stakeholders*, devido a sua forte relação com os outros três conceitos, para, então, explanarmos sobre as designações de identidade, imagem e reputação.

Em relação ao conceito de *stakeholders*, a definição mais comumente utilizada é a cunhada por R. Edward Freeman no seu clássico livro, de 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, em que *stakeholder* é visto como “any group or individual that can affect or is affected by the achievement of a corporation’s purpose” (Freeman, 1984, citado por Freeman, 2004, p. 229).

Neste sentido, o *stake* pode ser descrito como “an interest or a share in an undertaking”, em que o “content of stakes that are held by different persons and groups is varied, and depends on the specific interests of these individuals or groups in the organization” (Cornelissen, 2004, p. 61), sendo que este *stake* pode ser algo tangível ou

intangível que será negociado entre as partes. As questões ‘quem são os *stakeholders*’, ‘qual a legitimidade de cada um’ e ‘como escolher a qual demanda atender’ são alvos de debate pelos investigadores.

Phillips (2004) indica que “if organizations are entities unto themselves, capable of bearing legal obligations, then they are also capable of bearing moral obligations” (pp. 1-2), neste sentido, chama a atenção de que os *stakeholders* não são apenas aqueles grupos com base contratual-legal (acionistas, colaboradores, consumidores, fornecedores), mas também aqueles com base social-moral (comunidades locais, grupos ativistas, ambiente natural, *media*). Divide, assim, os *stakeholders* em dois grupos: os ‘*normatively legitimate stakeholders*’ e os ‘*derivatively legitimate stakeholders*’.

Do mesmo modo, Cornelissen (2004) considera que os *stakeholders* incluem “groups that have primarily an economic or contractual relationship with the organization such as employees, unions, distributors, suppliers, shareholders and customers, as well as groups whose relationship is more diffuse and also primarily societal or moral in nature, such as the media, special interest groups, non-governmental organizations (NGOs), community members and the government” (pp. 24-27).

Os diversos autores aceitam que exista uma multiplicidade de *stakeholders*, em que, por vezes, os interesses dos diferentes indivíduos e grupos nem sempre são os mesmos, o que pressiona a organização a tentar equilibrar os interesses dos diversos *stakeholders*, exigindo dos gestores de comunicação uma “governança de inúmeras vozes com direitos e interesses constituídos ou a constituir face às organizações” (Andrade, 2009, p. 6).

Mas como escolher qual *stakeholder* ouvir e a qual demanda atender?

Alguns autores consideram que a organização deve atender às reivindicações dos *stakeholders* que possuam legitimidade. Mitchell, Agle, e Wood (1997) vão mais além e desenvolvem uma tipologia de *stakeholders* com o objetivo de identificar a relevância (ou saliência) de cada grupo de *stakeholders*, baseando na posse por este grupo de três atributos, para além da legitimidade, incluem o poder e a urgência. Consideram, assim, “(1) the stakeholder's power to influence the firm, (2) the legitimacy of the stakeholder's relationship with the firm, and (3) the urgency of the stakeholder's claim on the firm” (Mitchell et al., 1997, p. 854).

Nesta abordagem, *poder* diz respeito a "a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not have otherwise done", possui bases coerciva, utilitarista, e normativa. A *legitimidade*, por seu turno, refere-se a uma "generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, definitions", tendo bases individual, organizacional, e societal. Por fim, *urgência* relaciona-se com o "degree to which stakeholder claims call for immediate attention", com base na sensibilidade temporal, e na criticidade da reivindicação para o relacionamento com o *stakeholder* (Mitchell et al., 1997, p. 869)<sup>1</sup>.

Assim, consoante à posse dos atributos os autores desenharam um modelo de mapeamento dos *stakeholders*, denominando especificamente cada grupo segundo a posse dos atributos. Quando possuem apenas um atributo, possuem baixa saliência e são classificados como *latentes: dormant* (possuem apenas poder), *discretionary* (detém apenas legitimidade) e *demanding* (apenas urgência). Quando possuem dois atributos, possuem uma saliência moderada e dizemos que são *stakeholders expectantes: dominant* (poder e legitimidade), *dependent* (legitimidade e urgência), e *dangerous* (urgência e poder). Finalmente, quando possuem os três atributos consideramos como sendo um *stakeholder definitivo*, com alta relevância, dos quais a organização tem a necessidade imediata de suprir as demandas (Mitchell et al., 1997, pp. 872-878).

Como aponta Phillips (2004), uma vez que cada pessoa almeja algo diferente da sua relação com a organização, torna-se quase impossível saber com certeza o que cada *stakeholder* anseia. Todavia, as discussões sobre o relacionamento com os *stakeholders*, frequentemente focam-se na alocação de alguma medida de valor organizacional ou resultado, por exemplo, “who gets how much money from the firm” (Phillips, 2004, p. 2). Neste sentido, a comunicação organizacional estratégica é fundamental para se tentar perceber qual a demanda de cada *stakeholder* e dar voz a todas as partes interessadas nas questões relacionadas à organização.

Passando para a análise dos outros três conceitos (identidade, imagem e reputação), de modo a compreendê-los é necessário termos em atenção as três

---

<sup>1</sup> A partir da tabela “Key Constructs in the Theory of Stakeholder Identification and Saliency” apresentada na página 869 da referida obra.

características essenciais que definem identidade organizacional apontadas por Albert e Whetten (1985), ou seja, a identidade da organização como sendo os aspetos *central*, *enduring* e *distinctive* que a definem.

As autoras estadunidenses Dutton e Dukerich (1991), acerca destas aceções, utilizam um estudo em que analisam como a Autoridade Portuária de Nova York e Nova Jersey, uma agência de transporte regional, lidou com os vários sem-abrigo nas suas instalações na década de 1980.

Neste sentido e baseando-se nos estudos de Albert e Whetten (1985), Dutton e Dukerich (1991) definiram identidade organizacional como sendo “how organization members saw it” (p. 542). Por outro lado, consideraram como imagem organizacional o que os membros da organização acreditam que seja o que os *stakeholders* externos julgam e vêem a organização, isto é, “how organization members thought others saw it” (idem, ibidem). Já a reputação, descrevem como sendo “the actual attributes outsiders ascribe to an organization” (idem, p. 547).

Através desta análise, concluíram que a identidade e a imagem organizacionais, por serem construções feitas pelos membros da organização, filtram e moldam a forma como estes interpretam e resolvem os problemas enfrentados pela organização ao longo do tempo. Ou seja, os membros da organização “monitor and evaluate actions taken on issues because others outside the organization use these actions to make character judgments about it and, by implication, its members” (Dutton & Dukerich, 1991, p. 547).

Cornelissen (2004), por seu turno, ao abordar o conceito de *identidade*, diferencia-o entre ‘*organizational identity*’ e ‘*corporate identity*’. Para este autor holandês, *organizational identity* responde às questões “what the organization is and what it stands for” (p. 69), questões essas colocadas pelos gestores e membros da organização. Deste modo, a identidade está ligada ao ato de expressar “an image of the organization to stakeholders through all communications campaigns, employee behaviour and products and services” (idem, ibidem). Neste contexto, a *corporate identity* consiste na gestão da comunicação direcionada aos diferentes *stakeholders*.

Assim, de acordo com Cornelissen (2004), *organizational identity* relaciona-se com a forma em que a organização é percebida e interpretada pelos seus membros. Seguindo os atributos propostos por Albert e Whetten (1985) e respondendo às questões

‘*who we are*’ e ‘*what we stand for*’, teremos como resultado “a number of values, beliefs and aspirations that are commonly captured in the mission, strategic vision and the more general corporate culture of an organization” (p. 70), traduzindo-se na identidade da organização. Por seu turno, *corporate identity* está relacionada à forma como uma empresa se comunica a si própria, se preocupa com a construção da identidade organizacional perante os diferentes grupos de *stakeholders* de maneira a que diferenciem o seu posicionamento face às outras organizações (idem, p. 71). Deste modo, *corporate identity* corresponde ao “profile and values communicated by an organization; the character a company seeks to establish for itself in the mind of its stakeholders, reinforced by consistent use of logos, colours, typefaces, and so on” (idem, p. 185).

Apesar de diferenciar ‘*organizational identity*’ de ‘*corporate identity*’, Cornelissen (2004) sustenta que, no âmbito da prática organizacional, estes dois conceitos devem ser vistos como dois lados de uma mesma moeda. Assim, é necessário fazer com que a *corporate identity* esteja espelhada e condiz com a *organizational identity*, de modo a que não somente ofereça uma notória vantagem no mercado, mas também assegure que a imagem projetada seja autêntica e partilhada verdadeiramente pelos membros da organização.

Nesta órbita, no que se refere ao conceito de *imagem organizacional*, segundo Cornelissen (2004), esta diz respeito à forma como a organização é percebida “based on a certain message and at a certain point in time” (p. 185), correspondendo ao imediato quadro de sentidos tido por um indivíduo ao ser confrontado por um ou mais sinais sobre a organização num determinado período temporal.

Por fim, em relação à reputação organizacional, Cornelissen cita a definição dada por Charles Fombrun (1996), em que reputação é “a perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describe the firm’s overall appeal to all of its key constituents when compared to other leading rivals” (Cornelissen, 2004, p. 83), destacando alguns elementos, nomeadamente a reputação como sendo um constructo perceptual e que envolve a avaliação das diversas características da organização pelos múltiplos grupos de *stakeholders* com quem se relaciona. Cornelissen sugere ainda uma definição própria, indicando que reputação traduz “an individual’s collective representation of past images of an organization (induced through either communication or past experiences) established over time” (idem, p. 186).

Assim sendo, para o autor a reputação varia consoante o grupo de *stakeholders*. Como veremos a seguir, os diferentes *stakeholders* possuem diferentes interesses na organização, o que propicia, e talvez até seja o ideal como aponta Cornelissen (2004), diferentes reputações organizacionais.

Sobre essa temática, Cornelissen (2004) finaliza que idealmente, de um ponto de vista organizacional, a reputação deve estar alinhada com a identidade comunicada e consistente com a maneira em que a organização quer ser vista e percebida.

Brown, Dacin, Pratt, e Whetten (2006), também a partir da definição de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985), elaboram uma estrutura de análise conceptual abordando quatro conceitos: identidade (*identity*), imagem pretendida (*intended image*), imagem construída (*construed image*) e reputação (*reputation*).

Neste sentido, Brown et al. (2006) consideram *identidade* como sendo a resposta à pergunta ‘*Who are we as an organization?*’, através das associações mentais sobre a organização tidas pelos seus próprios membros, internamente. Em relação ao conceito de imagem, subdividem-no em dois. Por um lado, temos a *imagem pretendida* que responde à ‘*What does the organization want others to think about the organization?*’, correspondendo às associações mentais sobre a organização que os líderes organizacionais querem que as suas múltiplas audiências tenham. E, por outro, temos a *imagem construída*, em que respondendo a ‘*What does the organization believe others think of the organization?*’, traduz-se nas associações mentais que os membros da organização acreditam que os *stakeholders* externos têm sobre a organização. Por fim, no que concerne à *reputação*, os autores defendem que esta responde à questão: ‘*What do stakeholders actually think of the organization?*’ e diz respeito às associações mentais que de fato são tidas pelos outros que estão de fora da organização.

Assim, para estes autores, a identidade organizacional traduz-se nas características principais que os membros da organização acreditam que a descrevem, a imagem diz respeito ao que os membros da organização desejam (ou acreditam) que os outros saibam sobre a organização, enquanto que a reputação é a percepção da organização que, de fato, é tida pelos *stakeholders* externos.

Brown et al. (2006) sustentam que a reputação pode ser influenciada por uma variedade diversa de fontes, tanto internas (nomeadamente a comunicação

organizacional) como externas (por exemplo, os concorrentes, os consumidores ativistas, os *media*) à organização. Deste modo, a reputação não é algo totalmente manipulável/gerenciável pela organização, embora possa ser afetada/influenciada direta ou indiretamente por meio das escolhas comunicadas e das ações tomadas pela organização.

Ravasi (2014), por seu turno, sobre a construção da identidade organizacional sustenta que esta se baseia num processo de *claim-making*. Nesta abordagem, um *claim* “é uma demanda, uma declaração, uma narrativa ou um posicionamento quanto ao que uma organização é, feitos por ela própria, seus líderes, seus porta-vozes ou outros membros da organização” (Ravasi, 2014, p. 43). Neste contexto a memória (e o esquecimento) organizacional é central, na medida em que “as declarações de identidade organizacional são mais verossímeis, internamente e externamente, à medida que versam sobre a história da organização e são apresentadas como o legado de um passado compartilhado” (idem, p. 44).

Este autor italiano defende ainda que no contexto organizacional podem circular múltiplas histórias de identidade. Em ocasiões especiais (como nas fusões, aquisições e sucessões), quando o sentido institucionalizado é colocado em causa, a coalizão dominante pode considerar que seja pertinente apresentar “uma narrativa unitária e internamente coerente da história da organização” (Ravasi, 2014, p. 44). Nesta direção, “a narrativa ‘cristaliza’ as múltiplas memórias e histórias correntes na forma de uma biografia corporativa ou, às vezes, de um museu corporativo – que resgata e exhibe artefatos históricos da organização, ilustrando sua história e suas operações para os empregados, os clientes e outros visitantes” (idem, ibidem) e, assim, consegue definir uma identidade una e coesa e que vigore no imaginário dos diversos *stakeholders*.

De uma forma geral, acreditamos como sendo a identidade organizacional o que a empresa é, as características centrais, distintivas e duradouras que os membros da organização utilizam para descrevê-la e diferenciá-la das outras organizações. A identidade organizacional está enraizada no processo de *sensemaking*, do tornar sensível a organização aos seus diferentes membros, criando um sentimento de identificação e pertença, através da partilha de valores, práticas e normas, que são frequentemente baseados na história organizacional.

A imagem, por seu turno, diz respeito à identidade transmitida aos diversos *stakeholders*, traduzindo-se na forma como a organização é percebida por um grupo de

*stakeholders* externos num período de tempo específico, na ótica dos membros da organização.

Por fim, a reputação revela-se num constructo perceptual que alberga a síntese de sinais extraídos do ambiente e de imagens tidas por cada *stakeholder* ao longo do tempo sobre a organização. Cada *stakeholder*, levando em consideração as suas experiências, crenças e valores; as informações comunicadas pela organização nas suas diversas plataformas; as informações comunicadas por outros meios, como os *media* e os novos *media*; as expectativas e as experiências de contato com a organização ao longo do tempo; as experiências contadas pelos pares; e assim por diante, pensará e avaliará cada organização de uma forma, traduzindo-se isso na reputação organizacional. Assim, podemos afirmar que a reputação é influenciada por diversos meios (e não só pela organização), que nem sempre corresponde à identidade organizacional e que varia de *stakeholder* para *stakeholder*. Utilizando uma metáfora, podemos ver a construção da reputação como um livro sempre inacabado: o *stakeholder* é o seu autor, mas de modo a que possa escrever a história da organização, precisa ir colhendo e selecionando informações por diversas fontes e meios, às vezes pode ficar confuso com tanta informação, o que lhe exige um pensamento mais crítico, por vezes pode se enganar, escrever uma frase e no fim perceber que aquela sentença não faz (mais) sentido, que aquele autor utilizado não é o mais apropriado, então tem de apagar aquela frase, ou até mesmo todo o texto e começar tudo de novo, mas nem todos os autores continuam, alguns desistem ao longo do caminho, outros trocam de narrativa e de tema e aquele livro que prometia ser um *best-seller* cai por terra e já não será escrito e nem lido. Assim é a reputação, sempre em constante *update*, em que a qualquer momento ou passo em falso tudo pode desmoronar, e algo que demorou bastante tempo a ser construído, nem sempre consegue resistir às crises e provações.

Assim, é fundamental ter em consideração à reputação organizacional, uma vez que estamos imersos num ambiente de mercado cada vez mais competitivo e com evoluções tecnológicas constantes, bem como ao clamor por parte da sociedade por uma “cidadania organizacional” e uma maior responsabilidade social e ambiental. Neste ambiente, permanecer no mercado é uma tarefa árdua e uma reputação favorável perante os diversos *stakeholders* é imprescindível. Apesar de não ser o único fator, a comunicação organizacional é um dos grandes propulsores da reputação e deve ser vista cautelosa e estrategicamente.



### **1.3. Comunicação organizacional estratégica integrada**

*“The core of corporate communication is to influence stakeholders.”*

*(Vollenbroek, Vries e Constantinides, 2013, p. 121).*

Como já foi referido anteriormente, está amplamente disseminada e aceite a ideia de que na sociedade atual, o futuro de qualquer organização depende criticamente da forma como ela vista pelos seus múltiplos *stakeholders*, o que leva à necessidade de uma gestão eficaz do relacionamento com estes *stakeholders* e uma criação e manutenção da identidade, imagem e reputação organizacionais fortes e favoráveis. Nesta direção, uma comunicação organizacional<sup>2</sup> estratégica integrada e eficaz se faz necessária.

Como destaca Kunsch (2009), “a comunicação organizacional precisa ser entendida de forma ampla e abrangente” (p. 54), abrangendo a compreensão do fenómeno comunicacional no âmbito da organização e de todo o seu contexto político, económico e social e de todos os seus agentes envolvidos. A autora defende que desde a Revolução Industrial o gestor de comunicação organizacional tem se visto obrigado a buscar novas formas de comunicação com os diversos *stakeholders*, tanto a nível interno como externo, sendo imperativo um planeamento<sup>3</sup> da comunicação. Kunsch (1985) vê a comunicação organizacional como uma filosofia, “que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (citado por Duarte, 2003, p. 203), integrando e articulando as diferentes atividades profissionais em prol de um mesmo objetivo. Neste sentido, Kunsch (2003) aponta que as diferentes modalidades que compõe a comunicação organizacional integrada correspondem à comunicação institucional, à comunicação mercadológica ou de marketing, à comunicação interna, e à comunicação administrativa. No âmbito da comunicação institucional, inserem-se as relações públicas, peça fundamental para o funcionamento da comunicação organizacional, pois dizem respeito aos processos envolvendo a comunicação da

---

<sup>2</sup> Optamos pela designação *organizacional*, por concordarmos com a ideia proposta pela investigadora brasileira Kunsch (2009) de que comunicação organizacional abrange todas as atividades comunicacionais em qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada, fundações, ONGs, etc, não se restringindo apenas ao aspeto *empresarial* de algumas.

<sup>3</sup> Este *planejamento* é visto por Kunsch (2003) como “um exercício com bases científicas e técnicas, não podendo ser visto como algo puramente mecânico ou uma fórmula de preparar planos” (Seção: Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada, para. 1), neste ambiente, é fulcral a compreensão do universo das organizações, contextualizando-o e considerando alguns aspetos, como a responsabilidade social e ambiental e a comunicação na era digital.

organização com os seus diferentes públicos estratégicos, com vistas à construção e manutenção de uma identidade e imagem organizacionais positivas.

Cornelissen (2004), por sua vez, aponta que a comunicação organizacional é uma função de gestão empresarial, em que esta componente “focuses on the organization as a whole and the important task of how an organization is presented to all of its key stakeholders, both internal and external” (p. 20). De um ponto de vista estratégico, os profissionais de gestão comunicacional precisam ser capazes de “to reflect upon their practice and critically understand their actions, and need to manoeuvre and devise communications programmes in the light of (changing) corporate objectives” (idem, p. 22). Além disso, a comunicação organizacional deve ser posta em prática *na e pela* organização, seguindo a estratégia global da organização, de modo a que a comunicação funcione efetivamente e ajude a aumentar a performance e a alcançar os objetivos da organização. Assim, Cornelissen define comunicação organizacional como sendo uma “management function that offers a framework and vocabulary for the effective coordination of all means of communications with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent” (idem, *ibidem*).

Nesta direção, Argenti, Howell, e Beck (2005) definem comunicação estratégica como a “communication aligned with the company’s overall strategy, to enhance its strategic positioning” (p. 83). Atestam o fato de que qualquer organização mantém relações com múltiplos *stakeholders* e a sua comunicação deve ser responsiva para com todos eles. O gestor de comunicação tem o trabalho de decidir quais elementos da estratégia global da empresa que quer comunicar para cada parte, selecionando qual a mensagem a transmitir e qual o canal mais adequado, sendo que o seu discurso deve ser claro, consistente e sempre baseado em fatos verídicos. E, por fim, deve haver formas de receber *feedback* por parte dos *stakeholders*, de modo a mensurar o sucesso ou não da comunicação e da estratégia em geral. De modo a contribuir para o funcionamento da comunicação, estes autores destacam alguns fatores. Primeiramente, os gestores seniores (CEOs, CFOs...) devem entender a importância da comunicação organizacional e estarem envolvidos no seu processo de gestão, pois afinal, mais do que líderes de pensamentos da organização, são a cara e voz da companhia. Em segundo lugar, os autores apontam que a comunicação deve ser integrada, e não uma função separada, de modo a que se entregue uma mensagem harmoniosa a todos os

*stakeholders*, pois apesar de não se contar tudo a todos, a mensagem transmitida a cada grupo deve fazer parte de uma mesma história. Terceiro, a comunicação deve ter uma orientação de longa-duração, encarando as situações de forma proativa e preventiva e não apenas reativa. Por fim, os gestores de comunicação devem entender o funcionamento da organização, falar a mesma linguagem dos executivos e conhecer os negócios e a estratégia global da organização.

Belasen (2008) a este respeito sublinha que “crafting the strategy that shapes the image and identity of the organization is probably the most important responsibility of corporate communication staff” (p. 27), assim, a organização poderá manter-se una e coesa internamente e diferenciar-se das outras organizações externamente. De modo a alcançar tais objetivos, Belasen aponta que é necessária uma “intense integration, coordination, and monitoring activities across different areas of corporate communication functions (...) and based on different communication approach” (p. 27). O processo comunicacional é contextual, circular e dinâmico, filtrado por ruídos e barreiras (nomeadamente diferenças culturais, falta de credibilidade, valores incompatíveis...) e envolvendo a troca intencional de mensagens entre emissores e recetores. Os gestores de comunicação devem entregar mensagens planeadas às suas audiências-chave e atuarem como se fossem “paranoid managers – constantly scanning the external environment and sorting through the multiple images that are formed perceptually by diverse stakeholders” (idem, p. 28). De modo a alcançar os seus objetivos, a comunicação empresarial possui quatro funções primordiais: *marketing communication* (relações com os *media*, com os consumidores, com a comunidade, relações públicas, gestão da reputação...), *financial communication* (relações com os investidores, com os executivos, gestão de crises...), *organizational communication* (relações com o governo, comunicação administrativa...), *management communication* (relações com os colaboradores, gestão de recursos humanos, comunicação da identidade...), cobrindo, deste modo, a relação da organização com as suas múltiplas audiências (idem, pp. 32-33).

Com o advento da internet e o *boom* das redes sociais, a comunicação digital surge com clara importância na gestão da comunicação, sendo, então, fulcral integrá-la na comunicação global da empresa, como falaremos mais a seguir.

Finalizando, sobre a importância da comunicação integrada, como bem resume Silva (2003), esta “reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça, em

função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposição de tarefas. Como um sistema integrado, os diversos setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais.” (Seção: Comunicação Integrada, para. 3).

#### **1.4. A comunicação como constituinte das organizações**

Como já mencionado anteriormente, Cooren et al. (2006) atestam que a comunicação constitui a organização, sendo tanto o sistema como o produto. Neste mesmo sentido, Cooren, Kuhn, Cornelissen, e Clark (2011) defendem que a comunicação não pode ser simplesmente pensada como um dos vários fatores que envolvem a organização e o seu processo de *organizing* ou apenas como o veículo de expressão das realidades já pré-existentes, mas sim, deve ser vista como o meio pelo qual a organização é composta, se estabelece e é sustentada ao longo do tempo.

Partilhando da mesma ideia, McPhee e Zaug (2000) argumentam que existem quatro complexos processos (ou fluxos, como denominam) comunicacionais que se relacionam entre si e que constituem a organização e que não funcionam apenas como meros transmissores de informação, defendendo, então, uma *constituição comunicativa das organizações* (no original: *communicative constitution of organizations*).

Para os dois autores são requeridos quatro fluxos de mensagens, consoante os distintos tipos de relações que as organizações, cada vez mais complexas, mantêm com as suas quatro audiências. Assim, as organizações “must enunciate and maintain relations to their members through membership negotiation, to themselves as formally controlled entities through self-structuring, to their internal subgroups and processes through activity coordination, and to their colleagues in a society of institutions through institutional positioning” (McPhee & Zaug, 2000, p. 1).

Assim sendo, a comunicação não só está presente na organização, como é através dela que a organização se constitui.

## 1.5. A comunicação na era digital

“Success will belong to those who accept the uncertainties of our changing environment, and embrace the power of digital communications.”

(Argenti, 2011, p. 64).

Com o advento das tecnologias de comunicação e informação, vivemos na chamada “era digital”, onde a comunicação não pode ser considerada apenas como um instrumento de transmissão de informações, mas antes como um processo social complexo no seio organizacional.

A comunicação nas organizações, segundo destaca Kunsch (2007), “sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passam por profundas transformações” (p. 44).

Como bem salienta Dominique Wolton (2006): “Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global” (citado por Kunsch, 2007, p. 41) e como temos vindo a referir o *boom* das *social media* ou redes sociais fez surgir a necessidade de um novo olhar para a comunicação organizacional estratégica, em que para se destacar no cenário mercantil se pesa de grande importância o estabelecimento e a monitorização a longo prazo de relações favoráveis com os diversos *stakeholders* através dos vários canais digitais, de modo a haver uma maior transparência, participação, responsabilidade e reciprocidade entre a organização e as suas múltiplas audiências.

Usaremos aqui a definição de *social media* fornecida por Kaplan e Haenlein (2010), em que *social media* consiste em “a group of Internet-based applications that build on the ideological multifaceted and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content” (citado por Vollenbroek, Vries & Constantinides, 2013, p. 121).

Com o avanço das novas tecnologias no século XXI, surgem novos desafios e oportunidades relacionados à narrativa organizacional, na medida em que o aparecimento das redes sociais pode contribuir tanto para melhorar como danificar a

imagem e a reputação organizacional, como sugerem os estudos de Jones, Temperly, e Lima (2009). De acordo com Argenti (2011, p. 61): “embracing social media is no longer a strategic business option, but a necessity, and a huge opportunity”.

Segundo Gonçalves (2013) as aspirações dos *stakeholders* por uma responsabilidade social maior por parte das organizações, têm levado estas a comunicarem o seu ponto de vista social, de uma forma mais estratégica, a fim de adquirirem e manterem a sua legitimidade<sup>4</sup>.

Boje (2014) destaca que existe um grande fluxo de informações narrativas nos diversos motores de busca online (e, conseqüentemente, nas diversas redes sociais) e que por isso é possível encontrar quase qualquer informação na rede, mas adverte que só o fato de haver mais informação fluindo na rede, não faz necessariamente um *storytelling* mais inteligente. Os gestores de comunicação, nesta era digital, precisam conhecer as regras e práticas vigentes neste novo meio e aprender as novas competências de *storytelling* que vão emergindo. Como aponta Boje (2014), “we have to stop, look, and notice!” (pref. xxv) para não ficarmos para atrás com o progresso, pois “the face-to-face interactions of a workgroup in the same place and time are no longer there, and now we are in different places, at different times, connected through the Internet” (idem, ibidem). Igualmente Argenti (2011) aponta que os executivos e gestores de comunicação devem aprender como integrar a comunicação digital em todas as suas estratégias de negócios, de modo a emergirem neste mundo cibernético com autoridade e influência renovadas.

Zowislo-Grünwald e Beitzinger (2013) indicam que os *social media* alteram a esfera organizacional e solicitam uma adaptação das estratégias organizacionais para um ambiente em constante mudança, em que perturbações e crises na comunicação são diárias e devem ser encaradas como oportunidades a serem aproveitadas. Em relação aos novos *media*, em contraposição aos *media* clássicos, os dois autores apontam três diferenças cruciais:

- Primeiramente, os novos meios de comunicação trazem uma simetria nas relações entre a organização e os seus diversos *stakeholders*, uma vez que os usuários podem decidir se querem participar ativamente ou não no diálogo.

---

<sup>4</sup> A legitimidade é vista aqui como “the congruence between public expectations and organizational actions and values” (Gonçalves, 2013, p. 149).

Neste ambiente democrático, através do seu livre arbítrio, cada indivíduo decide se quer acessar o site da empresa ou fazer algum comentário nas suas redes sociais.

- Segundo, desaparecem as fronteiras entre a comunicação individual e a de massas, na medida em que os fluxos de comunicação e informação não são mais lineares e unidirecionais e a comunicação é cada vez mais interativa, o que obriga com que a comunicação de massas se torne mais individualizada e a comunicação individual se torne mais flexível, havendo uma espécie de personalização dos conteúdos de massas.
- E terceiro, as funcionalidades de *multimedia* trazem uma integração *cross-media* de todo o conteúdo de *media* existente e melhora a sua reutilização. Ao mesmo tempo, a comunicação integrada, um ativo importante na gestão de comunicação como já dissemos anteriormente, torna-se um elemento central e natural deste novo mundo digital.

Zowislo-Grünewald e Beitzinger (2013) destacam ainda algumas vantagens que os novos *media* trazem, nomeadamente a transmissão de informação de forma mais direta, sem a necessidade de um *gatekeeper*, como o jornalista ou outro *media* clássico; o aumento da ligação com os *stakeholders*, uma vez que o diálogo com os diferentes grupos, por meio das mídias digitais, pode ser conduzido independentemente de tempo e espaço; a possibilidade de direcionar informações a grupos específicos; a criação de reciprocidade, isto é, os usuários sentem-se em dívida com a organização e pagam de volta, pois como estão ligados à organização estão mais inclinados a atuarem como relações públicas da organização, divulgando e defendendo a marca; o ganho de novos clientes, através de intermediários (os líderes de opinião), sem a necessidade de ação direta por parte da organização; e a criação de valor para a organização, uma vez que os consumidores também produzem conteúdo, agindo como *prosumers*.

Diariamente milhões de pessoas acessam o Facebook, publicam fotos no Instagram, mandam *tweets*, leem e comentam páginas de blogs, assistem vídeos no YouTube..., e gradativamente as pessoas vão dando cada vez mais atenção às redes sociais e por elas vão sendo igualmente, cada vez mais, influenciadas. Assim, é notório que o sucesso das redes sociais e o seu papel na vida dos seus utilizadores seja elevado. Como temos vindo a defender, os gestores de comunicação precisam entender as

funcionalidades das diferentes redes sociais e integrá-las estrategicamente na comunicação organizacional.

No âmbito das redes sociais, qualquer usuário pode compartilhar os seus pensamentos sobre uma organização e devido ao grande crescimento deste veículo de comunicação, a influência<sup>5</sup> que um determinado indivíduo pode exercer sobre a (cada vez mais vulnerável) reputação organizacional pode ser substancial, tanto negativa como positivamente, conforme sublinham Argenti (2011), Jones et al. (2009), e Vollenbroek et al. (2013), existindo, conforme denomina Argenti (2011, p. 61) um “stakeholder empowerment”. Neste sentido, a monitorização das interações nas redes sociais e um maior engajamento dos indivíduos apoiantes são baluartes essenciais na gestão estratégica reputacional. No entanto, as grandes multinacionais não conseguem reagir a toda e qualquer voz midiática, fazendo-se necessária a identificação daqueles indivíduos mais influentes<sup>6</sup> nas redes e quais são as histórias contadas por eles a respeito da organização (Vollenbroek et al., 2013).

Face ao empoderamento dos *stakeholders*, construir e proteger uma sólida identidade e uma reputação favorável é imperativo. Argenti (2011) sugere três pensamentos-chave para a gestão da reputação na era digital:

1. Se você não disser, alguém dirá. No mundo digital, das redes sociais, “everything communicates and communications affect everything” (p. 63) e, neste contexto, o silêncio pode provar ser uma estratégia bastante prejudicial à marca, pois aumenta a especulação.
2. *Re-brand, re-position, re-develop*. Uma vez que a organização não possui o monopólio da comunicação e nem o controlo completo da sua marca, é importante que possibilite nas redes sociais um diálogo bidirecional, pois facilitar o diálogo com os seus *stakeholders*-chave melhora o seu entendimento do que realmente importa para eles e como pode enfrentar os problemas emergentes o mais cedo possível, possibilitando uma ‘re-position, re-brand, and re-develop’.

---

<sup>5</sup> Kahan (1997) define *social influence* como sendo: “Consciously or subconsciously persuading others from your thoughts, beliefs or actions” (citado por Vollenbroek, Vries e Constantinides, 2013, p. 122).

<sup>6</sup> Vollenbroek, Vries e Constantinides (2013) assinalam que uma pessoa pode ser influente por diferentes fatores, como por exemplo, ser influente por causa da sua autoridade sobre o assunto, ou pelo seu *status* social ou ainda pela sua grande rede de contactos.



“A importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação: um estudo de caso – a Walmond”

3. Facilitar e tomar parte da conversação. Além de entender melhor as suas audiências, terá uma nova fonte de conteúdos, ideias e opiniões e uma oportunidade para avaliar o seu posicionamento.

Como tem sido defendido ao longo deste trabalho, é fulcral uma comunicação organizacional estratégica integrada e que abarque não só a comunicação clássica, mas também a comunicação digital. Argenti (2011) sugere cinco maneiras de como as empresas deveriam abordar a integração da comunicação digital na sua gestão de comunicação:

1. Engajar os clientes nas plataformas online. A comunicação da organização com os seus clientes tem sido melhorada com a evolução tecnológica, pois a emergência de novas ferramentas (como as redes sociais, a quantificação do tráfego de visitas nos sites, os fóruns online...) tem facilitado o *customer intelligence* e a gestão do relacionamento com os clientes. Neste sentido, através dos recursos digitais, é muito mais fácil construir os perfis de clientes e selecionar os públicos-alvo para as campanhas de marketing e poder engajar estas audiências.
2. Fornecer ferramentas digitais para os seus colaboradores, pois a opção pela utilização das plataformas sociais encoraja a colaboração, demonstrando um maior comprometimento com a inovação, o diálogo e a troca de ideias.
3. Deixar a relação com os investidores (*Investor Relations, IR*) mais acessível, pois para melhor gerir o *stakeholder empowerment* é necessário que a comunicação organizacional e as IR trabalhem conjuntamente.
4. As estruturas organizacionais precisam evoluir, para abarcar a colaboração e integração necessária nas organizações, devido às mudanças anteriores.
5. Trazer a comunicação do *quarto dos fundos* para a *sala de reuniões*, pois no cenário atual há uma forte demanda dos *stakeholders* nas redes sociais por uma maior transparência e *accountability* por parte das organizações, colocando a comunicação em pleno destaque.

Assim, é notória a necessidade pela criação de uma comunidade online em volta da marca, baseada num diálogo honesto e transparente entre a organização e os seus diversos públicos, havendo desta forma uma cocriação da imagem e reputação organizacionais (Jones et al., 2009). As organizações têm que se adaptar neste novo

*“A importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação: um estudo de caso – a Walmond”*

contexto, fazendo uso de maneira favorável das redes sociais e demais ferramentas digitais, de modo a que consigam contar a sua história e manter a sua legitimidade perante os seus *stakeholders*, constituindo a sua narrativa organizacional e perdurando no tempo.

## **1.6. O *storytelling* nas organizações**

*“Storytelling is a phenomenon that is fundamental to all nations, societies and cultures, and has been so since time immemorial.”*

*(Gill, 2015, p. 665).*

Criar e gerir uma marca, prática, identidade, imagem, reputação... significa criar e gerir sentido (*sensemaking*), através da comunicação da organização com os seus diversos grupos de *stakeholders* dos quais é dependente. Os vários grupos de *stakeholders* não são meramente recetores passivos das mensagens corporativas, eles buscam participar na história das suas marcas e empresas favoritas e esperam uma maior atenção, informação, transparência e *feedback* por parte da organização. Conseguir fazer a gestão da comunicação organizacional neste contexto é algo complexo e trabalhoso, exigindo profissionais capacitados e executivos que percebam a importância da comunicação no desenvolvimento da estratégia global da empresa. De modo a facilitar a comunicação e a transmissão da mensagem, diversos autores como Boje, Gabriel, Czarniawska, Rhodes, Brown, dentre outros, apontam que utilizar a estratégia de *storytelling* seja uma opção a tomar, uma vez que o género narrativo é uma ótima forma de se comunicar, contar uma (a sua) história e permanecer na memória do ouvinte, ajudando no processo de *sensemaking*<sup>7</sup> e de institucionalização.

*Storytelling*, um anglicismo para designar o “contar histórias”, é uma técnica que se tem demonstrado muito recorrente e bastante útil na comunicação das diversas organizações atuais. A prática de *storytelling* levada a cabo pelos gestores de comunicação organizacional é desenvolvida intencionalmente para que consiga transmitir emoções, ideias e posições na mente e no imaginário dos seus interlocutores, levando-os a adotarem alguma prática favorável com os objetivos da organização. Assim, através de uma narrativa bem pensada e definida, a organização é capaz de

---

<sup>7</sup> Como ilustra Weick (1995, pp. 60-61), “what is necessary in sensemaking is a good story (...). Something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct”.

transmitir ordens e informações, de uma maneira mais próxima, envolvente e humanizada, de forma a engajar os seus seguidores, compelindo-os à ação, seja a aceitar ou não uma proposta, a tomar uma posição ou a realizar uma tarefa (como a compra de algum produto).

As histórias têm uma profunda importância e influência na vida das pessoas, fazendo parte da estrutura mental dos indivíduos, como aponta Rodríguez (2010). Através das histórias, julgamentos morais dos eventos são transmitidos, as personagens são transformadas em heróis, vilões, vítimas... e fortes sentimentos são despoletados e estimulados nos ouvintes, como a simpatia, a raiva, o medo e assim por diante, como destaca Gabriel (2009).

Uma organização, a primeira vista, pode não parecer um ambiente natural para o *storytelling*, por ser muito impessoal, formal, cercada de fatos, informações e pessoas demasiado apressadas para contarem histórias, ao contrário dos pubs e cafés, locais próprios e propícios para as pessoas se encontrarem e partilharem histórias e experiências. No entanto, conforme indica Gabriel (2015), qualquer pessoa que já tenha trabalhado numa organização, já deve ter experienciado as várias histórias contadas nos corredores e escritórios da organização, nos lobbies de hotel e nas salas de conferências, além disso, todos nós estamos familiarizados com as diversas narrativas nas publicidades dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Apesar da notória presença das narrativas e histórias nas organizações, somente na década de 1970 é que os estudiosos organizacionais começaram a olhá-las e aceitá-las, “not merely as mere diversions from the real stuff of working and managing, but as themselves constitutive of organizations”, ou seja, começaram a ver a “narrative not as something that happens 'inside' a given box called organization, but that it serves to construct the box itself”. (Gabriel, 2015, para. 3).

Alguns dos usos feitos pelos teóricos organizacionais do *storytelling* incluem, como identifica Gabriel (2009, para. 6):

1. “stories as a part of an organization’s sensemaking apparatus;
2. stories as crucial aspects of individual cognitive functioning and sensemaking;
3. stories as features of organizational politics, attempts at control and resistance;
4. stories as symbolic artefacts expressing deep mythological archetypes;

“A importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação: um estudo de caso – a Walmond”

5. stories as rhetorical performances aimed at influencing hearts and minds;
6. stories as means of sharing, disseminating and contesting knowledge and learning;
7. stories as vital ways of constructing individual and group identities.”

Também a este respeito, Sole e Wilson (2003) sugerem que no âmbito organizacional a aplicabilidade do *storytelling* é diversa, identificado-o como um meio de ‘*share norms and values*’; ‘*develop trust and commitment*’; ‘*share tacit knowledge*’; ‘*facilitate unlearning*’<sup>8</sup>; ‘*generate emotional connection*’, bem como ‘*kickstarting a new idea*’; ‘*socializing new members*’; ‘*mending relationships*’; e ‘*sharing wisdom*’.

Conforme sugere Boje (2014), aclamado por muitos como um dos grandes influenciadores desta técnica no seio organizacional, o *storytelling* é uma prática bastante antiga e o recurso ao uso de estórias está presente em toda sociedade, comunidade, família e organização. De igual modo, o pesquisador francês Christian Salmon (2008) destaca, analisando os escritos do estruturalista Roland Barthes, que “Bajo sus casi infinitas formas (...), el relato está presente en todas las épocas, en todos los lugares, en todas las sociedades; el relato empieza con la humanidad; no hay, nunca ha habido un pueblo sin relato” (como citado por Rodríguez, 2010, p. 90).

Boje (2011) argumenta que devemos analisar as organizações como sendo sistemas de *storytelling*, em que as “stories are the currency of exchange within and between them” (para. 1). As estórias dão sentido, negociam interpretações alternativas e acomodam novos precedentes para decisões e ações. Neste sentido, o autor define *storytelling organization* como sendo um “collective storytelling system in which the performance of stories is a key part of members' sensemaking and a means to allow them to supplement individual memories with institutional memory” (Boje, 1991, p. 106). Através desta abordagem, olhamos para as organizações como um processo (de *organizing*) que é lido através de estórias, que lhes confere sentido e significado.

Citando Karl Weick (1995), Gabriel (2015) considera que as estórias, por desenharem conexões entre causas e efeitos, através da oferta de marcos mnemónicos de eventos anteriores e por transmitir os valores partilhados, ajudam na compreensão da organização, enquanto edifício de sentido, e do seu processo de institucionalização.

---

<sup>8</sup> Sobre a problemática do *desaprender*, os autores defendem que num contexto de transformação e mudança é requerido que as organizações “not just to learn but also to unlearn, to rethink how and even why they undertake certain activities” (Sole & Wilson, 2003, pp. 3-4).

Barker e Gower (2010), por considerarem que as mensagens transmitidas através das histórias sejam mais fáceis de compreensão e memorização, criando um maior sentido de empatia, estabelecendo um ponto comum com o outro e granjeando maior credibilidade, consideram-nas como uma ótima ferramenta de produção de sentido, persuasão e comunicação para as organizações, tanto a nível pessoal, interpessoal e corporativo. Argumentam que as histórias ajudam a reduzir a incerteza, “by quickly disseminating information, frame organizational events through their value-laden features, and promote organizational culture identification by establishing a social context for members” (p. 304). Defendem ainda que através do *storytelling* seja possível tanto vender produtos, serviços e ideias, como construir uma cultura organizacional.

Boje (2008, 2014) defende que a prática organizacional de *storytelling* é pragmática, foi e continua sendo a principal forma de *sensemaking* na comunicação das organizações. Para Boje, o domínio do *storytelling*, isto é, a sua composição, passa por três diferentes tipos: ‘*narrative*’, ‘*story*’, e ‘*antenarrative*’<sup>9</sup>, expandindo o processo de *sensemaking* de Weick de apenas um constructo retrospectivo, para também *here-and-now* (análise do presente) e prospetivo (análise e tentativa de predição do futuro). Deste modo, para além do processo retrospectivo de *sensemaking* das narrativas completas e lineares, com começo, meio e fim, Boje destaca o *here-and-now* das histórias, com ênfase no momento presente, sendo que estas histórias nem sempre estão subservientes à narrativa principal encenada, e, finalmente, as antenarrativas prospetivas, isto é, “the bet that a before-story can become a narrative” (Boje, 2008, p. 1).

Na *Storytelling Organization*, ‘*narrative-control*’<sup>10</sup> e ‘*story-diffusion*’ são as forças e as contraforças do *self-organizing*. A narrativa funciona como um centro de força de controlo e ordem da organização, enquanto as histórias, a contraforça, funcionam como uma força descentralizadora, trazendo diversidade e desordem. A narrativa busca a generalidade, ou seja, criar uma narrativa geral, una e coesa, a *história*. Ao passo que a história busca a generatividade, isto é, gerar uma multiplicidade de histórias, não necessariamente ligadas à ordem narrativa da narrativa principal. Neste

---

<sup>9</sup> Definida como “a nonlinear, incoherent, collective, unplotted, and pre-narrative speculation, a bet, a proper narrative can be constituted” (Boje, 2001, p. 1, citado por Boje, 2008, p. 2).

<sup>10</sup> Também Gabriel (2015) faz referência à este carácter regulador das narrativas, este autor defende que “As instruments of persuasion and even brutalisation, narratives carry effective disciplining power, for instance by warning of the consequences of breaking organizational rules and norms, insubordination to the dictates of significant players or of other forms of organizational resistance” (Seção: Narratives and politics, control and resistance, para. 2).

contexto, cada “Storytelling Organization achieves a unique balance between narrative order and story disorder” (Boje, 2008, p. 1).

Seguindo a definição de Gabriel (2008), conforme apontam Reissner e Pagan (2013), a narrativa é vista como “involv[ing] temporal *chains* of interrelated events or actions, undertaken by characters” (p. 5) e a estória como “pithy narratives with plots, characters, and twists that can be full of meaning” (idem, ibidem). Assim, a narrativa é algo maior, é um quadro mais complexo de significados que é constituído por uma miríade de estórias.

Boje (2014) aponta que o *storytelling* constitui as organizações de muitas maneiras, desde a história de fundação (*‘sensemaking of the past’*), até os planos estratégicos, relatórios anuais e a forma como a empresa tem que se adaptar e mudar face às alterações do ambiente que está inserida.

Assim, a organização, como um sistema de *storytelling*, é vista como sendo a forma como as pessoas e as organizações fazem sentido do mundo através das narrativas e estórias, consiste na principal forma de produzir sentido nas relações entre os *stakeholders* internos e externos. Deste modo, as narrativas “shape our past events into experience using coherence to achieve believability” e as estórias “are more about dispersion of events in the present or anticipated to be achievable in the future” (Boje, 2008, p. 4).

Neste contexto, as organizações possuem os seus diversos *storytellers*, que “make sense of their organization and its many environments: ecosystem, market, community, industry, national, and global” (Boje, 2014, pref. xvii). Para Boje (2014) todas as pessoas ligadas à organização (líderes, secretárias, rececionistas, clientes, *marketeers*, *trainees*, contabilistas...) em todos os tipos de organizações (pequenos negócios, grandes corporações, escolas, universidades, hospitais, franquias...) são *storytellers*. Assim, o CEO não é o único *storyteller*, todos na e a volta da organização são *storytellers*, a diferença é que alguns simplesmente têm mais poder, mais voz, mais influência, e mais conhecimento do que outros.

*Storytelling*, conforme afirma Boje (2014), “is technically a subdomain of conversation, discourse, dramaturgy, and communication, and happens in many mediums: oral, print, gesture, digital, and material practices” (pref. xx). Boje continua dizendo que “In the last three millennia, since the dawn of organized societies, we have

learned that most conversations, problem-solving meetings, strategy sessions, visioning gatherings, the oral, the textual, and the dramatic gestures, even the architecture, involve pragmatic storytelling between the storytellers and the audience” (idem, ibidem).

No ambiente organizacional, segundo demonstram Reissner e Pagan (2013) há dois tipos de manifestações de *storytelling*. Por um lado, temos aquele mais informal, espontâneo, em que o *storyteller* utiliza um tom de voz e uma linguagem corporal próprios, que transmitem uma maior genuinidade e passionalidade no discurso. O outro tipo, as autoras consideram que, citando Boje (1991), as "story performances are part of an organization-wide information-processing network. Bits and pieces of organization experience are recounted socially throughout the firm to formulate recognizable, cogent, defensible and seemingly rational collective accounts" (p. 127), neste sentido, este tipo de estória é parte integral da organização e ajuda a tecer o seu tecido social. Neste contexto, as estórias são “a vehicle by which a storyteller communicates a message to an audience” (Reissner & Pagan, 2013, p. 5), mas as autoras observam que o *storytelling* não deve ser encarado apenas como uma ferramenta, mas sim como um processo complexo e multifacetado.

Assim, a prática de *storytelling* nas organizações acontece continuamente “in every office, on every floor, in every hallway, in every field location of every organization” (Boje, 2014, pref. xix), acontece nos mais variados modos, sendo que todos os *stakeholders* participam deste processo de *sensemaking* através da prática de *storytelling*.

No entanto, não podemos considerar o *storytelling* como solução para todos os problemas e nem o *storyteller* como um herói máximo, catequizador de mentes, pois os ouvintes da estória (o *storylistener*) possuem um papel bastante ativo na interpretação da estória, em que esta interpretação pode ser bem diferente daquela pretendida inicialmente pelo *storyteller*, como apontam Reissner e Pagan (2013). As relações entre a organização e os seus diversos *stakeholders* são dinâmicas e complexas, em que cada parte (o *storyteller* e o *storylistener*) possuem papéis proativos e reativos, que variam ao longo do tempo. Como sugere Boje (1991) os ouvintes são coprodutores com os contadores da estória, na medida em que completam as lacunas que vão sendo deixadas na estória com base nas suas próprias experiências e crenças. Nesta direção, mais uma vez, o gestor de comunicação da empresa deve conseguir governar uma diversidade de

vozes, com interesses e demandas distintos e que utilizam diferentes narrativas, histórias e antenarrativas, consoante o seu grau de conhecimento e poder.

Além disso, é preciso salientar que o *storytelling* possui também um lado mais sombrio. Conforme cita Boje (2014, pref. xviii) “storytelling in organizations is also gossip, rumors, lies, purposive distortions, exaggerations, cons, and witch hunts”. Neste ambiente, o gestor de comunicação precisa localizar e ultrapassar esta superfície de ruídos e fofocas e transmitir a mensagem considerada adequada à audiência adequada, evitando interpretações erradas. Não obstante, o próprio gestor de comunicação pode estar sob o manto obscuro do *storytelling*, utilizando-o de forma desviante e abusiva, como um instrumento de propagação de mentiras (ou projeção de informação com pouco embasamento substanciado ou lógico), manutenção do poder existente, de controlo das opiniões, de narrativas silenciadas, dentre outros exemplos, em que através das histórias “pega sobre la realidad unos relatos artificiales, [...] traza conductas, orienta el flujo de emociones”, como sugere Rodríguez (2010, p. 90).

Citando Lapp e Carr (2007), Gil (2014) identifica o conceito de *storyselling* como tentativa de representar estes usos desviantes e unidirecionais que por vezes tomam conta das narrativas de gestão organizacional. Aqui, os *storysellers* vendem histórias apostando na ignorância e imaturidade da audiência, ao passo que os *storytellers* têm por base a confiança na força e na sabedoria dos seus ouvintes.

De acordo com Boje (1995), conforme relata Gil (2014, p. 62) existem dois tipos de organizações contadoras de histórias: “Num extremo, as organizações contadoras de histórias podem oprimir e subordinar todas as pessoas e até destruir tudo o que for necessário em prol de uma grande narrativa ou de uma grande história. No outro extremo, a organização contadora de histórias pode ser uma construção pluralista de múltiplas histórias, múltiplos contadores de histórias e de múltiplos eventos de performance de histórias tais como a tamara<sup>11</sup>, dependendo das histórias nas quais cada elemento participa.”

---

<sup>11</sup> Gil (2014) ainda seguindo os estudos de Boje argumenta que a “tamara é uma metáfora criada por Boje (1995) que pretende dar conta da simultaneidade e da complexidade das histórias contadas sobre e na organização: «como é conferir sentido ao contar das histórias que decorre em várias salas, em todo o mundo, quando apenas podemos estar fisicamente num sítio de cada vez» (Boje, 2008: 15). A ubiquidade e ao mesmo tempo a simultaneidade das histórias que se contam levam-nos a considerar que, numa organização, as pessoas constroem um sentido para aquilo que não presenciaram através de conversas e de trocas-de-impressões que têm com outras pessoas. Esta consideração chama a nossa atenção para a negociação das interpretações e para os significados múltiplos das histórias” (p. 53).



Assim, as organizações atualmente são ambíguas, complexas, heterogêneas, “cuja representação deixou de se poder limitar a uma grande história oficial, mas que caminha no sentido de englobar a multiplicidade de pequenas histórias oficiosas que abarca” (Gil, 2014, p. 64). E deste modo, como destaca Driscoll e McKee (2007), o “storytelling nas organizações tem de ser um diálogo, reconhecendo as múltiplas vozes e as diversas perspectivas na espiritualidade e na religião, produzindo continuamente significado para os colaboradores” (citado por Gil, 2014, p. 65). No entanto, como sugere Gill (2015, p. 671), “using face-to-face narration can be challenging, especially for multi-office and larger organisations, where the practicalities of direct communication with all staff can be logistically difficult”, e neste sentido, a prática de *storytelling* precisa fazer parte da estratégia global da empresa e não somente ser utilizada como uma forma isolada de se conectar de maneira mais profunda com os colaboradores.

Reconhecido o lado sombrio do *storytelling*, importa salientar que no ambiente de mercado atual, e segundo identifica Rodríguez (2010) na sua releitura de Salmon, “la gente no compra productos, sino las historias que esos productos representan. Así como tampoco compran marcas, sino los mitos y arquetipos que estas marcas simbolizan” (p. 90). Esta afirmação vai ao encontro do marketing relacional, isto é, “conseguir que el consumidor se comprometa con la marca a través de un proceso en el cual el storytelling permita ‘descosificar’ las marcas y productos para que hablen y cautiven, para que sumerjan al consumidor en un ‘universo narrativo’” (idem, ibidem). Assim, é como se houvesse uma evolução da venda dos produtos per si, para a venda dos produtos e das histórias que os cercam, havendo “un desplazamiento de significado del producto al logotipo y posteriormente del logotipo a las stories” (idem, ibidem).

Como sugere Weick (1995), as histórias moldam a forma como as pessoas percebem os eventos e fazem sentido do mundo. Deste modo, e como defende Boje (1991), as histórias performadas no ambiente organizacional são fatores-chave para a produção e negociação de sentido para os seus membros e um meio que lhes permite suplementar as memórias individuais com a memória institucional.

Diversos são os usos do *storytelling* no âmbito organizacional, para além da utilização do *storytelling* na venda e promoção dos seus produtos, as organizações incluem-no na sua comunicação interna, na medida em que, como sugere Gill (2015, p. 668), “internal communication reinforces those values that represent the organisation –

in essence, its brand!”. Na comunicação interna, o *storytelling* é utilizado de modo a engajar e a motivar os colaboradores, com o objetivo de que eles adotem uma noção de propriedade, confiança, lealdade e pertença sobre a narrativa organizacional, que leva a uma melhoria da reputação organizacional, pois estes ao compreenderem os valores defendidos pela empresa, relacionam-nos com os seus próprios e sentem-se mais confortáveis na sua missão, enquanto colaborador, e passam a advogar positivamente em prol da sua organização, transmitindo informações relevantes sobre a organização junto dos outros *stakeholders*.

A utilização desta técnica perante os colaboradores pesa, então, necessária, pois estes representam a marca e a organização para a qual trabalham e através do seu trabalho e de interações positivas com os *stakeholders* externos reforçam a reputação organizacional. Enquanto “instrumento de motivación a los trabajadores”, aceita-se a importância dos relatos como tendo uma função educadora e “legitimadora”, tal como a moral das fábulas (Rodríguez, 2010, pp. 90-91). Além disso, é de destacar o carácter envolvente, inclusivo e a maior acessibilidade à mensagens complexas, como salienta Gil (2014).

A técnica de *storytelling* impacta, como demonstrado, a reputação organizacional. Como temos vindo a defender e como sugere Barker e Gower (2010), o *storytelling* tem se mostrado “a cross-culturally accepted method of communicating” (p. 297).

Como já mencionado anteriormente, as organizações podem considerar interessante possuir diferentes reputações consoante o grupo de *stakeholders*. Como argumenta Cornelissen (2004), levando em consideração que os diferentes *stakeholders* possuem diferentes interesses sobre a organização, conseqüentemente, as formas de medir e valorar a reputação (que incluem diferentes atributos) são diversas e, neste sentido, talvez seja melhor conceber distintas reputações perante os múltiplos grupos de *stakeholders*. O autor chega ainda a destacar que, devido ao fato de haver múltiplos *stakeholders* que são expostos e valorizam diferentes sinais e mensagens, “no across-the-board measure of reputation is or can be valid for all stakeholders” (p. 83).

Neste ambiente, o *storytelling* é um meio para alcançar este propósito da concepção de múltiplas reputações. Como sugere Gill (2015), devido à diversidade cultural dos diversos *stakeholders*, as histórias permitem uma maior flexibilidade ao gestor de comunicação sobre o posicionamento da organização face aos interesses de

um determinado grupo de *stakeholders*, pois o *storytelling* é um processo que envolve contar diferentes versões de uma mesma história para as diferentes audiências. Boje (1991, p. 106) exemplifica habilmente esta situação: “Only the chief executive officer (CEO) and a few executives may be told that the sales manager was fired for drunken indiscretions with a saleswoman on the CEO's couch; vendors only hear that the manager did not get on with the CEO; customers learn that Fred resigned; middle management suspects an affair with Mildred.” Cada uma dessas histórias performadas não é a história completa, mas sim parte da história que é contada, considerando cada audiência e a mensagem adequada a se transmitir a cada uma.

Assim, a organização comunica e performa diferentes histórias para os diferentes *stakeholders* de modo a ter e a manter uma reputação favorável perante cada grupo, o que significa que pode haver diferentes reputações e, neste sentido, durante o processo de *storytelling* e de criação e negociação de sentido (*sensemaking*) com as diferentes audiências são apresentados diferentes lados de uma mesma história, em que a organização “may be to strategically omit or include details about characters, contextual cues, and plot elements” (Boje, 1991, p. 109).

Nas organizações é exigida uma contínua interação entre o *storyteller* e o *storylistener*, pois os gestores de comunicação, enquanto *storytellers*, têm que conseguir interpretar a audiência, ajustando sempre o conteúdo, o tom e o enredo da história, tal como o *timing*, o horário, o local e o canal segundo as especificidades de cada audiência (Reissner & Pagan, 2013), o que vai ao encontro da gestão de comunicação organizacional estratégica proposta por Argenti et al. (2005), o que faz todo o sentido, na medida em que o *storytelling* deve fazer parte da comunicação estratégica das organizações.

Uma das formas possíveis de analisar a organização utilizando o *storytelling* é através do uso de metáforas, uma vez que as “metaphors condense stories and stories examine metaphors” (Czarniawska, 1998, citado por Andrade, 2006, p. 2). Segundo Morgan (1997), as metáforas geram importantes *insights*, que possibilitam uma visão compreensiva da organização. As metáforas encorajam-nos “to think and act in new ways” (p. 351), ampliando os nossos horizontes, moldando a forma como encaramos as situações e criando novas possibilidades de visão e ação. Inúmeras metáforas podem ser usadas de acordo com a organização que temos em mente, como uma máquina, um organismo vivo, um cérebro, uma prisão psíquica..., não havendo uma forma única para

ver as organizações e muitas dessas metáforas até podem ser utilizadas em concomitância. A sua utilização faz surgir ideias disruptivas, úteis na análise das narrativas organizacionais e das produções discursivas nas organizações.

Morgan (1997) identifica três fases para o processo de análise metafórico. Primeiramente, o *diagnostic reading*, em que através das diferentes metáforas disponíveis procura-se descrever e discernir o caráter de uma determinada situação. De seguida, faz-se uma *critical evaluation*, procurando compreender o significado e o valor das intuições e das diferentes interpretações. Para, por fim, poder ser elaborada a *storyline* de uma forma mais efetiva, que ajude a lidar com a complexidade organizacional, possibilitando interpretações mais plausíveis na leitura estratégica das situações ou da organização. Neste contexto, diferentes *storylines* podem surgir de cada análise, o que implica o favorecimento de diferentes modos de ação face aos problemas.

O interesse em analisar metaforicamente uma organização, seguindo os propósitos de Morgan, reside na possibilidade de se chegar aos princípios organizativos e à sua possibilidade narrativa, ou seja, a capacidade de descrição e interpretação das estruturas, processos, dinâmicas, interações sociais, decisões de negócios, acedendo ao campo da significação e compreendendo a generalidade da vida organizacional.

Finalizando, o *storytelling* está presente no ambiente organizacional e é dever dos gestores de comunicação tomar partido desta técnica útil de comunicação, utilizando-o na construção e comunicação da identidade organizacional, e governar a diversidade de vozes e *storytellers*, de modo a que se consiga negociar a história organizacional, no meio de tantas estórias existentes. As organizações são bem-sucedidas, não só por apresentarem produtos e serviços com uma performance superior à dos seus concorrentes, mas também por apresentarem valor simbólico pelo seu nome, marca e identidade percebidos pelos *stakeholders*. Manter e gerir uma boa reputação, como vimos, é essencial e a utilização da técnica do *storytelling* se faz estratégica. Com o avanço da tecnologia, o surgimento de novas modalidades de negócios, nomeadamente as empresas *startups* de base tecnológica, o aparecimento dos novos *media*, a evolução para uma população mais consciente, mais ativa, em termos quantitativos e qualitativos, nos processos de comunicação, que procura ‘organizações cidadãos’ responsáveis, adotar e adaptar as novas plataformas online de comunicação ao *storytelling* é imperativo de modo a se sobreviver nesta era digital.

## 1.7. Contextos de utilização do *storytelling*

Reconhecer a importância da utilização do *storytelling* no seio organizacional é diferente de saber, na prática, como criar narrativas efetivas e persuasivas que abarque a diversidade de *stakeholders* e interesses.

Autores como Barker e Gower (2010), Gill (2015), Guber (2006), Kent (2015) identificam as características de uma estória apelativa e como aplicá-las efetivamente no seio organizacional.

Como sugerem os autores, a forma como as estórias são contadas afeta como serão recebidas e as ações, posterior e conseqüentemente, tomadas pelas audiências. Assim, antes de definir o tipo de estória a se contar, e também o tom e o estilo a utilizar, é necessário estabelecer quem é a audiência e qual o propósito da narrativa, de modo a se conseguir uma maior otimização da efetividade da prática do *storytelling*. É importante que a estória incite a participação da audiência no seu processo da contação, pois gera um maior envolvimento emocional e posterior aceitação e prática do tema defendido na estória.

Segundo os vários autores, uma estória apelativa possui como características fundamentais uma estrutura de começo, meio e fim, já destacada anteriormente por Boje (2008), bem como um enredo claro e verossímil, personagens com os quais a audiência possa se identificar, uma ação, um *setting* atraente e interessante, um clímax, um desfecho, e uma situação de mudança (como por exemplo, o triunfo dos heróis e a derrota dos vilões). Como também já mencionado anteriormente, um mesmo evento apresenta diferentes nuances de sentido e entendimento e, portanto, o gestor de comunicação precisa construir uma narrativa que responda aos anseios, experiências e expectativas da audiência, isto é, dos diversos *stakeholders*, levando em consideração o gênero da estória, ou seja, se o contexto organizacional é de gestão de crise, motivação dos colaboradores, gestão de relacionamento com algum grupo de *stakeholders*, etc.

Não existe uma única maneira de se contar uma estória, mas o tipo de estória deve ser baseado nos resultados desejados, reconhecendo que os participantes enquadram os seus próprios pontos de vistas e posições ao ouvir uma boa narrativa. De modo a encontrar estórias efetivas é necessário adaptar tanto as nossas estórias pessoais como as estórias vividas por outros, consoante o nosso propósito, e utilizar (e estar sempre atento para uma utilização ulterior) os eventos e estórias que aconteceram no

próprio ambiente organizacional. Utilizar a estória de outras pessoas, aplicando-as na organização é uma boa forma de partilhar conhecimento a partir da experiência do outro. Utilizar estórias não relacionadas diretamente com o ambiente organizacional também é útil para se transmitir uma mensagem, ideia ou pensamento.

Kent (2015) defende que o contador de estórias tem que se guiar pela necessidade da praticidade, isto é, de conseguir transformar ideias teóricas e abstratas em algo mais prático e compreensível, ligado à prática cotidiana da audiência, de modo a que os participantes consigam visualizar a estória utilizando o seu próprio contexto e ponto de vista. Para o autor, um dos principais componentes é o *emplotment* (o tipo de estória que estamos a contar, os eventos e detalhes da estória que fazem parte do todo, isto é, da narrativa no seu global). Kent continua que as estórias precisam ser racionais (fazer sentido) e devem ser críveis/acreditáveis. Defende ainda dois princípios: o da identificação (criação de uma conexão com a audiência, estabelecendo ao mesmo tempo o que somos e o que não somos) e o da forma (estruturação da estória, instituindo uma fidelidade narrativa, através da criação de um apetite na mente da audiência e a posterior satisfação desse apetite, tal como acontece com as músicas e filmes, que ouvimos e assistimos repetidas vezes).

Guber (2006) afirma que é de crucial importância que a estória seja baseada em algo real, associada à autenticidade na forma contada pelo *storyteller*, o contador tem que conseguir transmitir através do tom, dos gestos, da postura corporal... o que a estória quer comunicar, pois ser verdadeiro envolve mostrar e partilhar emoção. A estória deve corresponder às expectativas levantadas pela audiência, o *storyteller* deve ser recetivo, identificando as necessidades emocionais da audiência, correspondendo-as e fazendo isso de forma interativa, de modo a que a audiência participe e ajude a moldar a estória. Além disso, o *storyteller* deve levar em consideração o momento, nunca contado uma mesma estória de igual forma duas vezes, deve compreender as demandas de cada audiência e adaptar a estória. Contudo, é de se notar que o *storyteller* deve se preparar intensivamente sobre a estória e, ao mesmo tempo, ser flexível o bastante para compreender a audiência e improvisar quando necessário e possível. Por fim, defende que um bom *storyteller* através da estória consegue transmitir os valores que acredita e deseja que os outros adotem, o *storyteller* deve defender uma causa maior do que ele mesmo, podendo esta ser nacional ou global, como a busca pelo fim das alterações climáticas e a salvação do planeta ou pela melhoria de uma empresa em crise e a

manutenção do trabalho de milhares de colaboradores. Isto justifica o porquê da evocação das emoções no *storytelling*, as histórias são cheias de significados de modo a que se consiga o consentimento e o suporte por parte da audiência.

Kent (2015) por considerar que, geralmente, o *storytelling* é tratado “as a tool of information dissemination, rather than as a rhetorical strategy that has the power to move people” (481) lista *20 master story plots*<sup>12</sup>, apontando a sua utilização como um começo para se tornar um *storyteller* mais habilidoso, associado também a anos de prática e compreensão das técnicas de retórica e persuasão. O enredo corresponde a uma série de eventos inter-relacionados e coerentes organizados de uma determinada maneira pelo autor, neste sentido Kent afirma que é importante que os gestores de comunicação compreendam as possibilidades dos vários enredos.

Com a constante evolução tecnológica e o advento da era digital temos diversos meios de comunicação, desde a rádio, os jornais e a televisão, passando pela internet e pelas redes sociais, o que nos permite uma miríade de plataformas para gravarmos, apresentarmos e disseminarmos nossas histórias, todavia, como aponta Guber (2007), não devemos nos esquecer de que “words and ideas presented in a way that engages listener’s emotions are what carry stories. It is this oral tradition that lies at the center of our ability to motivate, sell, inspire, engage, and lead” (p. 59). As histórias são e devem ser utilizadas não somente como forma de entreter, mas também como forma de instruir, partilhar conhecimento, provocar mudanças de comportamento, e liderar a audiência em prol de alguma decisão e/ou atitude.

Reconhecidas as características de uma história apelativa, urge a necessidade de apresentarmos alguns exemplos de histórias no contexto organizacional. São exemplos de *storytelling* a história oficial da organização (contada nos seus diversos meios); as biografias dos líderes e todo o seu trajeto até a liderança; as histórias presentes nos anúncios publicitários; além disso, podemos citar alguns momentos como quando o CEO defende a missão da empresa com o intuito de conseguir investidores, ou quando um vendedor utiliza a história do produto para convencer o cliente, ou ainda quando o gestor tenta motivar os seus colaboradores contando histórias de como o sacrifício num curto período de tempo pode resultar num ganho a longo prazo. Assim, através desses

---

<sup>12</sup> Os enredos listados por Kent (2015) são designadamente: “(1) Quest, (2) Adventure, (3) Pursuit, (4) Rescue, (5) Escape, (6) Revenge, (7) Riddle/Mystery, (8) Rivalry, (9) Underdog, (10) Temptation, (11) Metamorphosis, (12) Transformation, (13) Maturation, (14) Love, (15) Forbidden Love, (16) Sacrifice, (17) Discovery, (18) Wretched Excess, and (19 & 20) Rise & Fall” (p. 484).

*“A importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação: um estudo de caso – a Walmond”*

exemplos, podemos evidenciar a multiplicidade de tipos, finalidades e interlocutores nos processos de prática de *storytelling*.



## 2. METODOLOGIA

Levando em consideração a temática e o objetivo deste trabalho e de forma a responder as questões aqui levantadas utilizamos uma metodologia baseada na teoria fundamentada (*grounded theory*). Esta metodologia, sob o paradigma qualitativo, valoriza a opção por técnicas de recolha presencial, em que os dados são concomitantemente coletados e analisados e a compreensão do fenómeno resulta da interação entre o investigador e o objeto estudado (sendo este, a partir do ponto de vista dos participantes), possibilitando uma maior profundidade na compreensão do tema abordado.

Os autores originais da teoria fundamentada são Barney Glaser e Anselm Strauss. Utilizando os estudos de Bianchi e Ikeda (2008), verificamos que Glaser e Strauss (1967) defendiam que há dois tipos básicos de teorias: as formais e as substantivas, sendo o primeiro tipo composto pelas teorias mais conceituais e abrangentes, ou as ‘grandes’ teorias como apontam os autores, e o segundo tipo dizendo respeito às explicações para as situações cotidianas sendo, por conseguinte, mais simples e acessíveis. E, neste ambiente, a teoria fundamentada enquadra-se no tipo das teorias substantivas, uma das razões pela sua escolha neste trabalho.

Bianchi e Ikeda (2008) apontam que alguns pressupostos são assumidos sobre a utilização da *grounded theory*. Primeiramente, a relação entre o pesquisador, a realidade e a teoria são contínuas e intrínsecas, na medida em que “o pesquisador interage com a realidade e formata a teoria de forma contínua ao longo do tempo e processo” (p. 236). De seguida, considera-se que a teoria vai evoluindo ao longo do processo de pesquisa e o seu resultado advém de contínua interpolação de dados e análise. E acresce-se que é um processo indutivo.

Considerando a *grounded theory* e uma vez que a proposta deste método é desenvolver teoria, a nossa questão de partida foi formulada de modo a ser aberta e induzir a análise com a máxima profundidade e flexibilidade, possibilitando múltiplas opções de busca e análise de dados.

Os elementos de estudo são tratados pela teoria fundamentada como *theoretical sampling* (amostra teórica), sendo que esta amostra não é vista no seu sentido estatístico, ou seja, um subgrupo da população total selecionado de modo a haver representatividade, e esta parte teórica não é vista como um conjunto de conceitos e

proposições que busca explicar ou prever fenômenos. A busca pela teoria é o objetivo do método da teoria fundamentada. Assim, o *theoretical sampling* diz respeito aos indivíduos, situações e eventos idealizados para o processo de análise. Conforme destacam Bianchi e Ikeda (2008, p. 240) “intencionalmente forma-se um grupo alvo para o estudo e, ao longo dos trabalhos, o grupo se torna ‘teórico’ à medida que suporta a criação de hipóteses e desenvolve teorias”. Embora os elementos do estudo, na análise qualitativa, não precisam ser, necessariamente, representativos do universo, precisam, contudo, conter variação e representar as tipicidades necessárias para a pesquisa. Além disso, uma vez que o grupo é escolhido de forma intencional, o pesquisador deve manter um comportamento ético com relação ao seu compromisso com o conteúdo e o resultado do seu trabalho. Desta forma, procuramos selecionar o nosso objeto de estudo de forma a que este representasse a tipicidade necessária e, neste caso, optamos por analisar uma *startup*, visto essa ser um tipo de empresa em processo de consolidação dos seus negócios, indo ao encontro daquilo que estamos a estudar; e procuramos manter um compromisso ético e deontológico durante a nossa investigação.

A nossa investigação, no âmbito da teoria fundamentada, teve por base a utilização do instrumento de pesquisa descritiva, em que coletamos, registramos, analisamos e correlacionamos os fatos e fenômenos, sem manipulá-los, utilizando sempre múltiplas fontes de evidência.

Primeiramente, fizemos uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de colher informações a respeito do problema, para o qual estamos a tentar responder. Procuramos fazer uma revisão teórica, examinando os materiais já elaborados sobre a temática da nossa investigação, desde livros, artigos, dissertações e teses, fazendo um levantamento e posterior análise daquilo que os outros autores já produziram sobre o assunto.

Constituído o nosso estado de arte, tramitamos para a pesquisa descritiva em si, onde descrevemos e analisamos o nosso estudo de caso.

Optamos pelo estudo de caso, devido à sua grande aplicabilidade a contextos contemporâneos da vida real e como salienta Dooley (2002): “Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objecto ou fenómeno” (citado por Meirinhos & Osório, 2010, p. 52).

Assim, no nosso estudo de caso, analisaremos uma organização em fase de consolidação dos seus negócios, nomeadamente a *startup* portuguesa Walmond, sobre a qual incidiremos as nossas pesquisas de modo a responder as perguntas por nós levantadas.

Meirinhos e Osório (2010) citam um conjunto de características que ajudam a dar forma à metodologia dos estudos de caso, em primeiro lugar, a natureza da investigação; em segundo, destacam o seu carácter holístico, uma vez que “visam uma maior concentração no todo, para chegar a compreender o fenómeno na globalidade e não alguma particularidade ou diferenciação de outros casos” (p. 52); de seguida, frisam o contexto e a sua relação com o estudo; em quarto, apontam para a possibilidade de se poder fazer generalizações, apesar da finalidade dos estudos de caso ser a de tornar compreensível o caso, através da particularização, utilizando a terminologia de Patton (1990), é possível fazer uma extrapolação, através da possibilidade de transferência de conhecimento de um caso a outro caso posterior, levando em consideração “as similaridades das condições particulares e contextuais de cada situação” (p. 54); os autores salientam a importância de uma teoria prévia, pois como apontam os estudos de Yin (2005), é fundamental para sabermos se o propósito do estudo de caso é desenvolver ou testar a teoria; e, por fim, relatam o seu carácter interpretativo constante, através de uma abordagem progressista, onde por vezes seja necessário reformular as perguntas iniciais.

A partir dessas características, enquadrámos o nosso estudo de caso. Em relação à natureza da investigação, esta possui uma ênfase na metodologia qualitativa, levando em consideração, como já referido, a opção pela teoria fundamentada; o carácter holístico mantém-se, uma vez que buscamos analisar o fenómeno na sua globalidade a partir de um caso particular; o contexto na nossa análise é importante, uma vez que o nosso estudo está enquadrado na pesquisa descritiva, a nossa descrição e análise terá por base o contexto no qual o nosso fenómeno ocorre; acreditamos que a partir do nosso trabalho seja possível fazer extrapolações, considerando e pesando as semelhanças no que se relaciona ao contexto, nomeadamente organizações em estado de consolidação dos seus negócios, como são exemplos as *startups*; neste trabalho, o seu propósito é o de criar teoria, mas dentro do âmbito da teoria fundamentada, ou seja, criar teoria substantiva (em contraposição às teorias formais); e, por fim, tendo em conta as nossas escolhas ao longo da investigação, o carácter interpretativo e progressista esteve sempre presente.

Seguindo a classificação de Yin (1993), apresentada por Meirinhos e Osório (2010), de entre os seis tipos possíveis de estudos de caso, consideramos que o nosso enquadra-se no tipo *descritivo único*, uma vez que teve por base a análise de um único caso e apresentamos ao longo da análise uma descrição do fenómeno estudado inserido no seu contexto.

Para analisarmos o nosso caso e de modo a conseguir a profundidade desejada, utilizamos uma observação participante, por meio de um estágio e do consequente diário de atividades, com duração de três meses (entre outubro e dezembro de 2015) na empresa por nós selecionada, e de entrevistas individuais semiestruturadas aos membros desta organização (realizadas durante o mês de março de 2016)<sup>1314</sup>, onde procuramos captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade estudada. A observação participante revelou-se bastante importante, pois possibilitou uma perspetiva única sobre a empresa em estudo, onde pudemos ter contato com a realidade organizacional de forma cotidiana e absorver qual a essência da história que procuram construir e transmitir. As entrevistas foram efetuadas aos responsáveis pela gestão e pela comunicação da marca Walmond. A opção pelas entrevistas semiestruturada baseia-se na maior flexibilidade para colocar as perguntas no momento mais apropriado, conforme vão sendo as respostas do entrevistado, não seguindo, assim, uma ordem pré-estabelecida na formulação das perguntas e nem impondo uma sequencialidade ou uma maneira rígida de se tratar o assunto.

Na primeira fase do processo de análise de dados do nosso estudo de caso, fizemos uma codificação aberta, onde todo o material recolhido na observação e nas entrevistas foi transcrito, as frases foram analisadas e algumas palavras-chave foram selecionadas. Na fase seguinte, de codificação axial, face ao volume de conteúdo que encontramos, tivemos que reorganizá-lo e, por fim, extraímos as ideias centrais da nossa pesquisa. Feito isso, chegamos à fase do processo de *core categorization* (categoria central). Nesta fase mais abstrata, o processo já caminhava para o seu final, devido a saturação teórica, onde os novos dados não mais acrescentavam novas informações ou nuances ao processo de análise e categorização, e deste modo, a categoria central estabelecia o paradigma da teoria.

---

<sup>13</sup> Apontamos ao fato de que a entrevista ao CEO da Walmond teve algumas questões extras, dizendo respeito à história da Walmond, o que justifica um roteiro à parte dos demais.

<sup>14</sup> Segue em apêndice (A e B) o roteiro de entrevista ao CEO e o guião de entrevistas aos demais membros da Walmond.

*“A importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação: um estudo de caso – a Walmond”*

Finalizado este processo, relacionando a pesquisa bibliográfica e a pesquisa descritiva, apresentamos as nossas conclusões sobre o assunto.

### 3. ESTUDO DE CASO: WALMOND

De modo a compreendermos melhor a importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação, procederemos na análise do nosso estudo de caso. Esta análise está dividida em cinco partes: iniciamos com uma apresentação da empresa; seguida de uma distinção conceptual entre pequena empresa e *startup*; logo depois, procedemos na análise da Walmond, enquanto nosso estudo de caso, onde levamos a cabo uma abordagem bicomposta, com uma componente descritiva e outra interpretativa; de seguida, efetuamos a nossa teorização sobre a temática estudada e a resolução das problemáticas levantadas no início desta investigação; e finalizamos o capítulo com uma proposta de melhoria para a comunicação da Walmond através do *storytelling*.

#### 3.1. Apresentação da empresa

A empresa por nós escolhida, utilizando um critério de relevância e enquadramento no estudo, foi a *startup* portuguesa Walmond.

A Walmond é uma *startup* de base tecnológica fundada em 2014, com sede em Lisboa, que funciona como uma plataforma de nutrição online fornecendo planos alimentares personalizados e ajustados aos objetivos e preferências de cada utilizador. Foi fundada por três colegas: Rodrigo Tejana, o atual CEO, sendo suas responsabilidades mais voltadas para a gestão organizacional; Paulo Loureiro, o CMO, responsável por todas as atividades relacionadas ao marketing da empresa; e Miguel Moura, o responsável por toda parte tecnológica, nomeadamente o desenvolvimento da aplicação e do blog da Walmond. Posteriormente, juntou-se como sócia a nutricionista Catarina Lopes, sendo responsável pela esfera nutricional, designadamente definição dos planos alimentares e das receitas e revisão dos artigos feitos pelos outros nutricionistas associados à Walmond. Um dos méritos da Walmond foi, na edição do outono de 2014 do programa de incubação *Lisbon Challenge*, ter sido agraciada com um prémio de participação, por ter se posicionado no Top 10 de melhores ideias de *startup*.

Em entrevista ao CEO<sup>15</sup> pudemos conhecer um pouco mais sobre a história da Walmond. A ideia da Walmond surgiu em meados de 2014, quando Tejana e Loureiro,

---

<sup>15</sup> Em apêndice (A) segue o roteiro desta entrevista.

dois dos fundadores, no âmbito de outro empreendimento tido por ambos no ramo das clínicas de estética, verificaram uma falha de mercado na área da nutrição. Constataram que o processo das consultas de nutrição estava, nas palavras de Tejana “um bocadinho incompleto”<sup>16</sup>, não sendo suficiente para que as pessoas alcançassem os seus objetivos. Em conversa com o terceiro fundador, Moura, veio a ideia de criarem algo relacionado à nutrição, uma aplicação que possibilitasse um acompanhamento mais personalizado e completo aos pacientes, com planos alimentares diários e ajustados às suas necessidades e objetivos.

Juntando a experiência e *expertise* de cada um, os três colegas fizeram germinar a ideia da Walmond e através, unicamente, do investimento pessoal de cada um, tanto ao nível de tempo de trabalho como financeiro, têm conseguido levar adiante o projeto. Através da participação no *Lisbon Challenge* puderam ter contato com outras empresas e potenciais investidores, no entanto, optaram por esperar pelo lançamento da aplicação no mercado e perceberem, de fato, qual o valor da marca, antes de aceitarem qualquer proposta.

A escolha pelo nome Walmond surgiu da conjugação da denominação em inglês de dois frutos secos *walnuts* e *almond*, que em português são as nozes e as amêndoas, e que na perspectiva dos fundadores transmitem a ideia de nutrição e alimentação saudável, ou seja, características que querem ver associadas à sua empresa. A escolha do símbolo da Walmond também possui razões semelhantes, uma vez que o logo da Walmond lembra várias sementes espalhadas, o que podemos considerar como sendo sementes de nozes e amêndoas. A opção pela cor verde também foi intencional, pois procuraram uma cor que estivesse ligada ao ambiente natural, bucólico e à uma alimentação natural e saudável, que transmitisse uma ideia de vida, saúde e bem-estar.

A Walmond possui como missão auxiliar a todos que necessitam um acompanhamento nutricional, de forma rápida, completa e personalizada aos objetivos de cada indivíduo. Almejam transmitir às pessoas o estilo de vida e alimentação que defendem, apoiando aqueles que buscam uma alimentação saudável, contribuindo para o seu bem-estar e clarificando algumas ideias erradas sobre saúde e nutrição que muitos ainda possuem.

---

<sup>16</sup> R. Tejana, entrevista pessoal, 18 de março, 2016.

Assim, sendo a Walmond uma empresa recente, em processo de construção e desenvolvimento da sua narrativa, encaixa-se no perfil procurado para este estudo, uma vez que procuramos tentar responder “como é que uma organização constrói a sua narrativa num momento em que se está a consolidar, levando em consideração que esta construção se faz em interdependência com a construção do discurso sobre a empresa”.

### **3.2. Conceito de *startup* e implicações no estudo**

Antes de procedermos para a análise do estudo, consideramos pertinente uma rápida diferenciação conceptual entre pequena empresa e *startup*.

A definição mais comumente utilizada para o termo *startup* é aquela fornecida pelo empreendedor estadunidense Steve Blank, em que “a startup is an [temporary] organization formed to search for a repeatable and scalable business model”<sup>17</sup>. De modo a compreender este conceito, Blank apresenta uma descrição de modelo de negócio, como sendo “how your company creates, delivers and captures value”<sup>18</sup> (isto é, como uma empresa obtém lucro, consegue mais usuários, aumenta o tráfego na rede... ou qualquer outra métrica utilizada para medir o sucesso da organização).

Como aponta Pope (2014), enquanto característica basilar de uma *startup* é ser escalável (i.e., passível de ser produzida em escala), um dos seus objetivos passa por se tornar uma grande companhia: “From day one her [scalable startup founder] intent is to grow her startup into a large, disruptive company” (seção A “Scalable” Startup Has The Intent To Become A Large Company, para. 1). O que contrasta com a definição de pequena empresa fornecida pela U.S. Small Business Administration (SBA), que circunscreve pequena empresa como “independently owned and operated, organized for profit, and not dominant in its field.” (citado por Pope, 2014, seção A “Scalable” Startup Has The Intent To Become A Large Company, para. 2).

Neste sentido, a autora aponta que a força motora dos dois modelos de negócios é diferente. Ao passo que o objetivo dos fundadores de uma *startup* é criar um negócio disruptivo, impactante e escalável, em que se espera um rápido crescimento, através do aumento do número de investidores, financiadores e proprietários da *startup*, o objetivo dos fundadores das pequenas empresas é ter o seu lugar no mercado e ser dono do seu

---

<sup>17</sup> Steve Blank. (2010). What’s A Startup? First Principles. In *Blog Pessoal de Steve Blank*. Publicado em <http://www.steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>, consultado em 23 de fevereiro de 2016.

<sup>18</sup> Idem.



próprio negócio, sem nunca renunciar o seu controlo sobre ele. A *startup* é temporária, pois eventualmente deixará de existir, enquanto entidade independente, pois será fundida ou adquirida por alguma empresa e os seus fundadores nem sempre continuam após esse processo.

Neste contexto, conforme aponta Graham (2012), uma vez que uma *startup* é uma companhia criada para crescer rapidamente, ser uma empresa recém-criada, não faz necessariamente desta empresa uma *startup*. Para se crescer rapidamente é necessário que (a) se crie algo que muita gente quer, e (b) que se consiga alcançar e vender a todos os interessados. O autor cita dois exemplos interessantes para ilustrar essas premissas.

Num primeiro exemplo, salienta que uma barbearia (e todos os outros estabelecimentos comerciais) responde ao ponto (a), pois quase todo mundo precisa de um corte de cabelo, o problema está em (b), uma vez que a barbearia atende os seus clientes pessoalmente e nem todos estão dispostos a viajar grandes distâncias para um corte de cabelo (e mesmo que estivessem, não conseguiria acomodar a todos).

No segundo exemplo, mostra que desenvolver um *software* é uma ótima maneira de se resolver (b), mas que pode haver problemas em (a). Alguém que consiga desenvolver um *software* que ensine tibetano para húngaros, será capaz de chegar à quase todos que possam ter interesse, o problema é que pode não haver muitos deles. Por outro lado, se alguém desenvolve um *software* que ensine inglês aos falantes chineses, já podemos considerar como uma *startup*, pois haverá muitos interessados.

A Walmond corresponde então ao estatuto de *startup* porque o seu objetivo fundamental é o de se tornar uma grande empresa, sendo o seu estatuto de *startup* temporário. Além disso, responde positivamente às duas premissas apontadas por Graham (2012), uma vez que a ideia basilar da Walmond, a sua aplicação que fornece planos alimentares, encaixa-se no perfil desenhado. Primeiramente, todas as pessoas precisam se alimentar e, atualmente, é cada vez maior o número de interessados por uma alimentação balanceada e saudável. E, segundo, sendo uma aplicação de *software*, no contexto tecnológico-digital atual, onde todos estão conectados à internet, é possível chegar a todos os que possam estar interessados.

A ideia da aplicação é a de replicar toda a interação que um usuário tem com um nutricionista e, para tal, o utilizador irá preencher um questionário muito completo com os seus dados pessoais, preferências, alergias e intolerâncias alimentares, o seu estilo de

vida, e a partir daí, por meio de um algoritmo, conseguir-se-á fornecer um plano alimentar que é adaptado aos objetivos e necessidades desse utilizador. A partir do momento que a aplicação estiver concluída e uma base de dados com várias receitas estiver constituída e segmentada, entre dietas, alergias, intolerâncias, a Walmond conseguirá prescrever planos alimentares de forma automática, rápida, personalizada e para um grande número de pessoas. Conforme aponta Tejana, “a automatização é o princípio-base deste projeto”<sup>19</sup>.

### **3.3. Análise da Walmond**

Passando para a análise da Walmond, enquanto nosso estudo de caso, é pertinente apontarmos que esta análise terá por base, para além dos estudos efetuados e da revisão teórica, entrevistas aos fundadores e aos gestores da comunicação da Walmond<sup>20</sup>, bem como a nossa investigação participativa, enquanto estagiário, no ambiente interno da Walmond. Seguindo a ordem e as temáticas abordadas no estado de arte, esta análise passa pela apreciação do processo de institucionalização da Walmond; da sua identidade e imagem organizacionais; da sua relação com os seus diversos *stakeholders*; da comunicação levada a cabo no seu ambiente organizacional, com especial ênfase na comunicação em ambiente digital; finalizando com a utilização do *storytelling* na atmosfera da Walmond.

#### **3.3.1. Processo de institucionalização**

No que se refere ao processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1996), podemos considerar que a Walmond esteja na penúltima fase, a da objetivação. Os três fundadores da Walmond encontraram uma oportunidade de mercado, levando em consideração a maior consciencialização das pessoas acerca de uma alimentação saudável e a imersão no mundo digital, possibilitado pela evolução tecnológica, decidiram inovar e criar uma aplicação online que respondesse às necessidades de muita gente e conseguisse atender a demanda de todos ao mesmo tempo de forma automática, uma vez que a aplicação operacionaliza-se de forma online e automatizada. Puseram a ideia em prática, através dos esforços e conhecimentos conjuntos dos sócio-fundadores. Escolheram uma sede para a Walmond e contrataram

---

<sup>19</sup> R. Tejana, entrevista pessoal.

<sup>20</sup> Em apêndice (B) segue o guião das entrevistas aos fundadores e aos gestores de comunicação da Walmond.

estagiários (estudantes e recém-graduados) de diversas áreas, como nutrição, design, marketing, comunicação..., definiram as políticas e os procedimentos da empresa. Através dos *media* e das redes sociais a Walmond tem se publicitado e dado a conhecer aos diversos públicos. Estando na fase de objetivação, a Walmond caminha em direção à um estatuto mais permanente e generalizado das estruturas anteriormente pensadas e iniciadas, que são agora difundidas.

A Walmond luta pela difusão do seu negócio e pela sua continuidade histórica perante os seus diversos *stakeholders*. Caso consiga ultrapassar esta etapa de forma satisfatória, conseguirá alcançar o estágio final, onde dependendo dos três fatores, que afetam tanto a difusão, quanto a conservação, ao longo do tempo das estruturas, nomeadamente os efeitos conjuntos relativamente à baixa resistência dos grupos de oposição e a promoção por parte dos grupos de defesa, e uma correlação positiva com os resultados desejados, concluirá o seu processo de institucionalização.

Assim, enquanto empresa em estado inicial/de consolidação dos seus negócios, a Walmond, e qualquer outra *startup* ou organização, possui como objetivo primordial o de sua institucionalização (a edificação da sua narrativa), realizada através da comunicação, baseada na produção de sentido, em que através da repetição um dado sentido distingue-se de outros sentidos e adquire legitimidade perante os diversos *stakeholders*, perdurando no tempo e resistindo à descontinuidade. No entanto, apesar de ser conhecido o objetivo final, o processo é complexo e trabalhoso, sendo uma aposta a se fazer a opção por profissionais capacitados e uma gestão eficaz da comunicação organizacional, desde um planeamento a curto e longo prazo, à um alinhamento da estratégia global da organização com a estratégia de comunicação, passando por uma integração de todos os setores comunicacionais, trabalhando de forma conjunta em prol do mesmo objetivo, estabelecendo uma linguagem comum e um comportamento organizacional homogéneo.

### **3.3.2. Identidade organizacional**

Em relação à identidade da Walmond, considerando as características centrais, distintivas e duradouras que os membros da organização utilizam para descrevê-la e a diferenciarem das outras organizações, verificamos que esta, utilizando adjetivos

escolhidos pelos próprios membros da organização, colhidos nas entrevistas<sup>21</sup>, traduz-se na “ambição” e “sonho” de se tornarem “referência no âmbito da nutrição”, por meio do trabalho efetuado por “profissionais”, preocupados com o “rigor” e o caráter “científico” daquilo que estão a defender. Procuram ser “inovadores”, fornecendo um serviço “inédito”, baseado em estudos científicos, entregando aos utilizadores, com a maior “honestidade” possível, os últimos estudos na área da nutrição, com “informação sempre atualizada e credível”. Apostam, para além de textos com alto teor científico, sempre escritos de maneira clara e de fácil entendimento, num designer bonito e apelativo, numa imagem atraente e que seja “impactante e agradável” de se ver para quem esteja a ler. Sendo uma *startup*, crescer e permanecer no negócio é uma tarefa árdua, mas esperam através da “resiliência” e de uma “forte capacidade para resistir às dificuldades”, bem como do “trabalho em equipa”, do “companheirismo”, da “transparência entre a equipa”, da “flexibilidade” e do “ambiente jovem e dinâmico”, conseguirem ultrapassar os eventuais desafios. Apostam numa filosofia de alimentação saudável, baseada na escolha por alimentos, se possível, de origem biológica, isentos de glúten e de açúcares refinados adicionados, e produzidos localmente (estimulando a produção nacional). Os próprios membros da organização vão, paulatinamente, adotando os princípios da Walmond, seja ao nível do trabalho seja na sua alimentação, e vão, desta forma, reforçando o sentimento de identificação e pertença à organização.

Assim, tal como preconizam os autores, a identidade organizacional diz respeito às características centrais, distintivas e duradouras que os membros da organização utilizam para descrevê-la e diferenciá-la das outras organizações, e de modo a percebermos esta concepção acerca da organização, o caminho mais indicado é o de perguntar aos membros da organização quais são estas tais características e, também, tentar absorvê-las através da observação no ambiente organizacional. Destacamos que apesar de várias características sobressaírem-se pós-codificação axial, a maioria dos atributos foi apontada por quase todos os membros, verificando-se uma identidade una e homogênea entre os membros.

---

<sup>21</sup> As características selecionadas não fazem parte de nenhuma entrevista específica, mas são resultado da nossa codificação axial pós-entrevistas. No entanto, apenas a título de referência:

A. van der Kellen, entrevista pessoal, 21 de março, 2016.

B. Nunes, entrevista pessoal, 18 de março, 2016.

P. Loureiro, entrevista pessoal, 24 de março, 2016.

R. Tejana, entrevista pessoal, 18 de março, 2016.

### **3.3.3. Imagem organizacional**

A imagem da Walmond, isto é, a identidade transmitida aos diversos *stakeholders* externos, dizendo respeito à forma como a organização é percebida por um grupo de *stakeholders* na perspectiva dos membros da organização, é considerada como indo ao encontro da identidade. Através do *feedback* recebido, por meio de e-mails, mensagens e comentários nas redes sociais e no blog, os membros da Walmond acreditam que a sua imagem seja positiva e indo ao encontro das características centrais, distintivas e duradouras que utilizam para descrever a Walmond. Neste sentido e de forma sintética, as características identitárias da Walmond (e que são percebidas pelos *stakeholders* externos) dizem respeito a uma empresa dinâmica, responsável, profissional, honesta, credível e com conhecimentos científicos sempre atualizados sobre os últimos estudos no âmbito da nutrição e da alimentação saudável.

Uma vez mais, de modo a identificarmos qual a imagem da Walmond, seguindo os preceitos indicados pelos autores, optamos pelas entrevistas aos membros da organização e pela observação participante.

### **3.3.4. Reputação organizacional**

Em relação à reputação organizacional da Walmond, uma vez que estamos a desenvolver um estudo com foco no desenvolvimento da narrativa organizacional, não abordaremos esta questão, visto que a reputação organizacional é um constructo perceptual feito por cada *stakeholder* que alberga a síntese dos vários sinais extraídos do ambiente e das imagens tidas ao longo do tempo sobre a organização e, portanto, não é algo influenciado unicamente pela organização e os seus membros, que no fundo é o cerne desta pesquisa. No entanto, destacamos que é importante que as organizações tomem conhecimento se a sua reputação vai ao encontro da identidade e da imagem pretendida, e quando não forem, tomar as medidas necessárias para esta adequação.

### **3.3.5. Stakeholders**

No que se refere aos grupos de *stakeholders* com os quais a Walmond mantém uma relação mais estreita, apuramos que aqueles considerados mais importantes nesta fase da empresa, enquanto *startup*, dizem respeito aos sócio-fundadores, que disponibilizam o seu tempo e financiamento para fazer o projeto avançar; aos colaboradores nas diversas áreas de atuação, desde nutricionistas, gestores de

comunicação, designers, fotógrafos, dentre outros, dos quais a empresa depende grande parte do seu sucesso; às empresas parceiras, seja na divulgação seja nos trabalhos em conjunto, como são exemplo os *workshops* realizados; aos futuros investidores que a Walmond pretende angariar, de modo a que consiga crescer; e, finalmente, aos consumidores e potenciais clientes, de onde advém a lucratividade da empresa.

Seguindo as tipologias de Mitchel et al. (1997), consideramos que nesta fase da organização, os *stakeholders* apontados detêm os três atributos que os distinguem como *stakeholders* de alta relevância (*stakeholders* definitivos), ou seja, possuem poder, legitimidade e urgência sobre a organização.

Questionados sobre a existência de algum grupo de *stakeholders* que se destacasse no âmbito do suporte ou da ameaça aos negócios da Walmond, os entrevistados apontaram que não se sentem ameaçados por nenhum grupo, mesmo estando num mercado tão competitivo, consideram que há espaço para todos, pois as pessoas estão sedentas por mais informação, o desafio que se impõe é o de transmitir credibilidade para o mercado, uma vez que há muita informação e estas são, por vezes, confusas e contraditórias. No âmbito do suporte, destacam a presença dos *media*, principalmente no que se refere à divulgação da empresa, onde o impacto é enorme. Embora seja difícil o estabelecimento de relações com os *media*, é algo necessário e que deve ser trabalhado constantemente, e neste sentido a Walmond procura estar sempre atenta a quais jornalistas ou veículos de comunicação abordam a temática da saúde e nutrição ou estão mais voltados para estas áreas.

Perguntados sobre a relação com os colaboradores e as técnicas utilizadas para motivar este grupo tão importante para o sucesso da empresa, alguns detalhes são evidenciados. Grande destaque recebe a busca pela comunicação, transparência e informação no ambiente da Walmond, seja acerca dos objetivos seja dos desafios enfrentados. Os colaboradores são colocados a par dos negócios da organização e desde cedo lhes são atribuídas responsabilidades e uma maior autonomia para a realização das suas funções. Esta autonomia não só se enquadra no âmbito da execução das ações predefinidas, mas também para a sugestão de novas ideias, num ambiente em que todos podem participar e ajudar a desenhar o futuro da empresa. A Walmond tenta evidenciar sempre qual a sua missão e por que o trabalho de cada colaborador é importante para a persecução dos seus objetivos. Também são utilizadas histórias de *startups* de sucesso para incentivar os colaboradores. Outro aspeto motivacional é a liderança através do

exemplo, ou seja, os líderes da Walmond tentam motivar os seus colaboradores participando e fazendo em conjunto algumas das atividades, como destaca Loureiro “se vamos fazer isso, vamos todos fazer isso, onde ninguém é mais importante do que ninguém, todos participam no projeto e todos os contributos são aceites, pois todos são importantes”<sup>22</sup>. Acresce que sendo um grupo ainda pequeno, mantém-se factível a manutenção de relações mais próximas entre os fundadores e os demais colaboradores, em que se procura um ambiente jovem, informal, descontraído e dinâmico, baseado numa cultura de proximidade, companheirismo e profissionalismo. Neste sentido, são feitos almoços e jantares de convívio e confraternização entre os membros da organização para otimizar esta componente. Algo que a Walmond ainda não faz é remunerar os seus colaboradores, justificado pelo fato de no momento não haver condições financeiras para tal<sup>23</sup>. Além disso, os seus colaboradores apontam o fato de terem que aprender muito do seu trabalho na prática, faltando um mentor com experiência na área de atuação que os guie.

Assim, em relação aos *stakeholders* (indivíduos ou grupos que afetam ou podem ser afetados pela organização) com os quais a Walmond mantém uma relação mais próxima, como destacamos, alguns se sobressaem mais nesta fase da empresa (*startup* em processo de consolidação dos seus negócios). Todavia, é de apontar que estes *stakeholders* dizem respeito tanto aos com base contratual-legal como aqueles com legitimidade de base social-moral e a relação com eles impacta enormemente o sucesso da organização, demonstrando a urgência por uma comunicação organizacional eficiente. Como verificado, a Walmond aposta enormemente na comunicação organizacional, principalmente na comunicação interna, o que lhe tem possibilitado a gestão eficaz da sua identidade e imagem organizacionais, correspondendo ao esperado pelas teorias estudadas.

### **3.3.6. Comunicação organizacional**

Como temos vindo a defender, o futuro de qualquer organização depende criticamente da forma como ela é vista pelos seus múltiplos *stakeholders*, o que leva à necessidade de uma gestão eficaz do seu relacionamento com estes *stakeholders* e uma

---

<sup>22</sup> P. Loureiro, entrevista pessoal.

<sup>23</sup> A Walmond não consegue ser rentabilizada, pois a sua aplicação ainda não foi lançada no mercado e, portanto, ainda não é comercializada, e o seu blog ainda não é monetizado, isto é, não faz/recebe pelas publicidades nas suas páginas.

criação e manutenção da identidade, imagem e reputação organizacionais fortes e favoráveis, onde uma comunicação organizacional estratégica integrada e eficaz se faz necessária. Na Walmond é claramente aceito a importância da comunicação para o seu futuro organizacional, pois como atestam a comunicação é o que faz chegar até as pessoas, é o que estabelece vínculos, conforme salienta Beatriz Nunes, gestora de comunicação da Walmond, o papel da comunicação “é muito importante, porque é aquilo que chega às pessoas, que as liga a nós e o que nos liga a elas. É essencial!”<sup>24</sup>. Loureiro aponta que “a comunicação é fundamental em qualquer empresa, principalmente numa *startup*”<sup>25</sup>, uma comunicação eficaz se faz necessária, de modo a que se consiga “levar informação relevante aos meios”<sup>26</sup> e “colocar a Walmond no radar dos investidores”<sup>27</sup>, acredita ainda que a comunicação “será um dos departamentos fundamentais para o sucesso da Walmond”<sup>28</sup>.

### **3.3.7. Comunicação digital**

Sobre a comunicação digital, nomeadamente no âmbito das redes sociais, para Loureiro, esta “funciona um pouco como barômetro do sucesso e atração junto do seu público-alvo e mercado, através dos seguidores, número de partilhas, *likes*, comentários”<sup>29</sup>, constituindo-se numa “forma rápida de transmitirem quem são, o que estão a fazer e ter um contato mais direto com os seguidores e interessados pelos princípios defendidos pela Walmond”<sup>30</sup>. Conforme destaca Tejana, “hoje em dia não é possível viver sem redes sociais e numa *startup* é a ferramenta mais importante de divulgação”<sup>31</sup>, o CEO continua e afirma que o seu impacto “é brutal”<sup>32</sup> no sucesso da organização. As redes sociais possibilitam que se desenvolva uma maior proximidade com as pessoas e que elas entendam que “a Walmond não é apenas uma plataforma, mas são pessoas a falar para pessoas”<sup>33</sup>, destaca Tejana. Neste aspeto, a escolha da

---

<sup>24</sup> B. Nunes, entrevista pessoal.

<sup>25</sup> P. Loureiro, entrevista pessoal.

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Idem.

<sup>31</sup> R. Tejana, entrevista pessoal.

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Idem.



linguagem é fundamental. De modo a transparecerem esta proximidade, os textos e artigos publicados pela Walmond são escritos na 1ª pessoa do singular e direcionados também para uma única pessoa, como se estivesse a falar diretamente com o leitor, a falar com um amigo, a explicar-lhe sobre determinados assunto. Utilizam também uma linguagem direta, simples, num tom honesto, prestativo e amigável, tornando termos complexos de nutrição em formas simplificadas para um maior entendimento<sup>34</sup>. Além da linguagem, também apostam numa personificação da Walmond, publicam fotos das refeições da equipa, mostrando que também eles seguem a filosofia defendida, mostram os encontros de convívio e as atividades realizadas, como os *workshops*.

A comunicação no ambiente organizacional, seja ela escrita, oral, visual, digital, é extremamente importante. Dela depende o sucesso do processo de institucionalização da organização e a manutenção de relacionamentos favoráveis com os diversos *stakeholders*. Neste sentido, deve ser pensada e planeada, e não somente a curto prazo, como também a médio e longo prazos, e deve estar alinhada com a estratégia e os objetivos gerais da organização. Considerando que nesta fase de consolidação da organização alguns grupos de *stakeholders* sobressaem-se, é importante que o gestor de comunicação decida quais os elementos da estratégia global da empresa quer comunicar para cada parte, selecionando qual a mensagem a transmitir e qual o canal mais adequado, sendo que o seu discurso deve ser claro, consistente e sempre baseado em fatos verídicos. Deve haver formas de receber *feedback* por parte dos *stakeholders*, de modo a mensurar o sucesso ou não da comunicação e da estratégia em geral. Na comunicação digital esta tarefa de ouvir o outro é em parte facilitada, através do contato direto com os vários indivíduos nas diversas redes sociais, blogs e websites oficiais das empresas, onde recebem, através de mensagens, comentários, partilhas e demais apetrechos digitais disponíveis, o *feedback* daquilo que estão a dizer e conseguem, a partir disso, modificar e evoluir a comunicação, sendo exemplo o que acontece na Walmond, na medida em que recebem *feedback* por meio dos *media* digitais, verificando se há uma adequação entre a imagem e a identidade e o que as pessoas estão a achar sobre determinada prática ou assunto.

---

<sup>34</sup> Em anexo (1) está um exemplo de registo de discurso da Walmond.

### **3.3.8. Storytelling**

No que se refere à utilização do *storytelling* no ambiente da Walmond, esta técnica é implementada, mesmo que indiretamente. Os líderes da Walmond, como já mencionado, utilizam histórias para motivar os seus colaboradores. Além disso, quando se está a falar de algum assunto, tentam sempre intercalar com exemplos da experiência pessoal deles, de modo a evidenciar alguma característica. No entanto, aceitam o fato de que, por exemplo, ao contarem a história da Walmond para os *stakeholder* externos, teria um impacto muito maior nas pessoas se esta tivesse por base que algum dos fundadores da Walmond tivesse tido algum problema de saúde e através da alimentação saudável tivesse conseguido resolvê-lo. Todavia, como isto não aconteceu, apostam na experiência dos membros na área e na busca por novas maneiras de se adotar uma alimentação saudável e ter uma melhor qualidade de vida. Não obstante, destacam que esta prática tem possibilidades de ser melhor e mais executada no ambiente da organização.

### **3.4. Respondendo às questões iniciais**

Considerando a nossa revisão teórica e o nosso estudo de caso, tentaremos responder as questões levantadas no início deste estudo e teorizar sobre a realidade observada de modo a que se constitua como um modelo de compreensão para fenómenos futuros em contextos semelhantes.

Iniciamos respondendo às nossas perguntas mais específicas sobre a temática estudada e finalizaremos debruçando-nos sobre a solução para a nossa questão central e fio condutor deste trabalho.

Primeiramente, sobre *quais os principais desafios enfrentados pelas empresas em fases iniciais, em processo de consolidação, nomeadamente as empresas startups de base tecnológica*, consideramos que o desafio primeiro é sempre o de conseguir colocar a ideia da empresa *startup* em prática. Além de uma ideia inovadora e disruptiva, é necessário garantir os meios para conseguir colocá-la em prática, seja o capital financeiro seja o capital humano especializado. Passada essa primeira etapa, surge a necessidade de institucionalização, isto é, edificação da ideia e da narrativa organizacional, através de uma comunicação organizacional estratégica integrada e efetiva perante os diversos *stakeholders* com os quais a organização mantém relações e

necessita manter o seu estatuto de legitimidade e uma identidade, imagem e reputação organizacionais fortes e favoráveis.

Significando a institucionalização um processo complexo e composto por fases, a organização deve ter em atenção em qual fase se encontra e o que deve ser feito para conseguir avançar para a próxima etapa e, finalmente, institucionalizar-se. Sendo a comunicação o meio pelo qual a institucionalização acontece e o meio pelo qual a organização se dá a conhecer, conhece as demandas das suas audiências, se publicita, se organiza, enfim, se constitui enquanto organização, é sempre um desafio a sua gestão de forma estratégica e bem sucedida.

Assim, os principais desafios são o da institucionalização e construção da narrativa organizacional, o do estabelecimento e gestão de uma comunicação organizacional estratégica, o da gestão de uma identidade, imagem e reputação organizacionais favoráveis e o da gestão dos relacionamentos com os diversos *stakeholders* face às suas distintas demandas.

Em relação à *quais são, nesta fase, os stakeholders mais relevantes para o sucesso do processo de institucionalização da empresa*, consideramos que nas empresas em processo de consolidação dos seus negócios, nomeadamente as *startups*, e seguindo as tipologias de Mitchel et al. (1997), os *stakeholders* considerados mais relevantes, ou seja, detentores dos três atributos (poder, legitimidade e urgência sobre a organização) que os distinguem como *stakeholders* definitivos e com grande impacto no sucesso da organização, são os sócio-fundadores, acionistas e/ou investidores, pela grande importância no financiamento da ideia e pelo poder de decisão sobre o seu futuro; os colaboradores, pois são muitas vezes o elo entre a empresa e os clientes, representam aquilo que a organização é, e quando identificados com a identidade e a missão da organização, são mais eficientes nas suas funções e defendem e promovem a marca perante os outros públicos, o que evidencia a importância de seleccioná-los, integrá-los e motivá-los adequadamente na empresa; os *media* pelo seu papel de promoção e divulgação da marca; e os consumidores, pelas razões óbvias inerentes à este grupo, pois deles dependem, em grande medida, a lucratividade, rentabilidade e manutenção da empresa. De salientar que os *stakeholders* e o seu grau de relevância podem alterar-se consoante a fase e o momento em que a organização se encontra.

No que diz respeito à *abordagem do storytelling e como uma empresa em estado inicial deve comunicar a sua identidade aos diferentes stakeholders, e como isto é*

afetado (positiva ou negativamente) pelo surgimento dos novos *media/redes sociais*, acreditamos e temos vindo a defender que criar e gerir uma marca, prática, identidade, imagem... significa criar e gerir sentido (*sensemaking*), através da comunicação da organização com os seus diversos grupos de *stakeholders* dos quais é dependente. A utilização da abordagem do *storytelling* facilita a comunicação e a transmissão da mensagem, uma vez que o género narrativo é uma ótima forma de se comunicar, contar uma (a sua) história e permanecer na memória do ouvinte, ajudando no processo de *sensemaking* e de institucionalização. Neste sentido, uma empresa em estado inicial, nomeadamente as *startups*, que buscam a consolidação dos seus negócios e a gestão eficaz do seu relacionamento com os diversos *stakeholders*, deve buscar a comunicação da sua identidade aos diferentes públicos, considerando o tipo de estória a se contar, as características fundamentais de qualquer estória, o tom e o estilo a se utilizar, estabelecendo quem é a audiência e qual o propósito da narrativa, neste caso a transmissão da identidade organizacional. E dentre os contextos possíveis de utilização do *storytelling* sugerimos a opção por um dos enredos de Kent (2015), mais propriamente o enredo que tem por base *the quest*, isto é, a busca por alguma coisa, onde é possível a organização mostrar quem ela é, o que defende e qual é o seu propósito. Consideramos que a utilização desta prática e deste enredo é afetada positivamente pelo surgimento dos novos *media/redes sociais*, pois através deles as organizações conseguem contar as suas histórias e ter um contato mais direto com os seus públicos, a comunicação torna-se mais interativa e flexível, e é possível segmentar/direcionar informações a grupos específicos, ou seja, estabelecer qual estória a se contar a qual audiência (indo ao encontro da ideia de múltiplas reputações já abordada neste trabalho).

No entanto, não podemos esquecer que no âmbito das redes sociais, qualquer usuário pode partilhar os seus pensamentos sobre uma organização e influenciar outras pessoas, havendo um empoderamento dos *stakeholders*, o que evidencia, ainda mais, a necessidade de uma comunicação organizacional adequada e que tenha em atenção à complexidade da comunicação digital, o que nos leva para a nossa última questão. Assim, sobre *qual a influência dos novos media/redes sociais (ciberinfluência) na gestão de imagem e reputação organizacionais e se eles facilitam ou atrapalham a relação/comunicação com os stakeholders*, avaliamos que a influência das redes sociais na gestão de imagem e reputação organizacionais seja grande, podendo o seu impacto

ser tanto positivo como negativo, isto é, podendo facilitar ou prejudicar a gestão comunicacional e a relação com os *stakeholders*.

Como defendido, na esfera digital qualquer usuário pode partilhar os seus pensamentos sobre uma organização nas suas múltiplas redes sociais. Todos os dias milhões de pessoas acessam o Facebook, publicam fotos no Instagram, mandam *tweets*, leem e comentam páginas de blogs, assistem vídeos no YouTube..., sendo notório o peso e a influência elevados das redes sociais na vida das pessoas. Além do maior acesso às ferramentas de comunicação e de expressão, os indivíduos estão cada vez mais interessados numa maior responsabilidade social e ambiental por parte das organizações, investigando e falando a respeito do assunto com outras pessoas, não havendo restrições temporais ou espaciais sobre o diálogo, uma vez que este acontece em ambiente online. Neste contexto, com o empoderamento e o esclarecimento sobre as práticas organizacionais dos *stakeholders*, a influência que um determinado indivíduo pode exercer sobre a imagem e a reputação organizacionais pode ser substancial. Neste sentido, os gestores de comunicação precisam entender as funcionalidades das diferentes redes sociais e integrá-las estrategicamente na comunicação organizacional, bem como efetuar uma monitorização das interações dos *stakeholders* nos diversos *media* e se empenhar por um maior engajamento dos indivíduos apoiantes, de modo a gerir estratégica e positivamente a reputação organizacional.

Tendo respondido as múltiplas questões mais específicas, é imperativo analisarmos a nossa questão central: “como é que uma organização constrói a sua narrativa num momento em que se está a consolidar, levando em consideração que esta construção se faz em interdependência com a construção do discurso sobre a empresa?”.

Como tentamos defender e analisar ao longo deste trabalho, consideramos que estes dois processos, o de construção da narrativa e o de comunicação, apesar de distintos, estão articulados, influenciando-se mutuamente.

As organizações desenvolvem a sua narrativa através do processo de institucionalização, baseado na produção de sentido e realizado por meio da comunicação organizacional. Durante o desenvolvimento da sua narrativa organizacional, de modo a que consiga se estabelecer e perdurar no tempo, a organização constrói e gere a sua identidade, imagem e reputação organizacionais perante os seus diversos *stakeholders*. Como verificamos através do nosso estudo de caso, as organizações em fase de consolidação dos seus negócios necessitam se

comunicar com alguns *stakeholders*-chave, fulcrais para o seu sucesso nesta fase, utilizando os diversos meios e canais e tirando partido da prática de *storytelling*, pelos seus benefícios já mencionados (como a maior ligação entre *storyteller* e *storylistener*, maior retenção mnemónica por parte da audiência, a capacidade de se transmitir ordens e informações de uma maneira mais próxima, envolvente e humanizada, e uma forma de engajar os seguidores da organização, compelindo-os à ação, seja a aceitar ou não uma proposta, a tomar uma posição ou a realizar uma tarefa).

Assim, verificamos a importância e a complexidade do desenvolvimento da narrativa organizacional nas empresas em estágio de consolidação dos seus negócios, nomeadamente as *startups*, em que através do processo de institucionalização, conseguem se estabelecer e diferenciar, construindo a sua identidade organizacional, que deve ser gerida, tal como sua imagem e reputação, perante os seus múltiplos *stakeholders* e por meio de uma comunicação organizacional estratégica e integrada, que abarque não só as ferramentas de comunicação clássica, mas também as ferramentas de comunicação digital, em especial as redes sociais, de modo a que a organização se mantenha legítima e perdure no tempo.

Finalizando, propomos e consideramos que seja elevada a importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação. A organização constrói a sua narrativa através do processo de institucionalização, realizado em interdependência com a construção do discurso sobre a empresa. Assim, a forma como a história da organização é transmitida/comunicada impacta como é percebida pelas diversas audiências e a consequente imagem e reputação organizacionais tidas e construídas.

Nesta direção, avaliamos que as *startups* e organizações em processo de consolidação dos seus negócios ao procurarem desenvolver a sua narrativa (feita através do processo de institucionalização), devem apostar fortemente numa comunicação organizacional estratégica e integrada. Sendo um contexto de construção da identidade organizacional, a opção pela utilização da prática de *storytelling* se faz estratégica, uma vez que esta prática possibilita uma maior ligação com a audiência e uma maior aceitação e retenção mnemónica daquilo que é contado. De modo a conseguir levar a cabo um *storytelling* eficiente, o gestor de comunicação organizacional deve ter em atenção ao tipo e à estrutura da estória a se contar, às suas características fundamentais, o tom, gestos, postura corporal e estilo a se utilizar, ao estabelecimento de quem é a

audiência e qual a melhor forma de se conectar à ela, estimulando a participação e apelo emocional, bem como em conhecer qual o propósito da narrativa, se é a transmissão da identidade organizacional, gestão de alguma crise, motivação dos colaboradores ou outro tipo. Uma sugestão nossa é a utilização dos enredos propostos por Kent (2015), adequando-os aos objetivos e propósitos da narrativa.

O desenvolvimento da narrativa organizacional e a comunicação da organização com os seus diversos *stakeholders* são afetados pelo advento dos novos *media*/redes sociais, pois através deles as organizações conseguem contar as suas histórias e ter um contato mais direto com os seus públicos, a comunicação torna-se mais interativa e flexível, e é possível segmentar/direcionar informações a grupos específicos, ou seja, estabelecer qual história a se contar a qual audiência. No entanto, e de forma concomitante, no âmbito da comunicação digital, qualquer usuário pode partilhar os seus pensamentos e dúvidas sobre uma organização e as suas práticas nas múltiplas redes sociais, influenciando outros usuários, o que caracteriza num maior empoderamento e comunicação dos *stakeholders*. Além disso, o maior acesso à informação tem ajudado a moldar a consciência dos cidadãos em prol de uma organização, também ela “cidadã”, com maiores responsabilidades sociais e ambientais, e, neste sentido, os indivíduos pesquisam, investigam e conversam amplamente a respeito deste assunto com outras pessoas, não havendo restrições temporais ou espaciais sobre o diálogo, uma vez que este acontece em ambiente online. Assim, da mesma forma que a comunicação organizacional com os diversos *stakeholders* tem se tornado mais prática, possibilitando uma melhoria na construção e transmissão da sua identidade organizacional, a influência que um determinado indivíduo pode exercer sobre a sua imagem e reputação organizacionais pode ser substancial. Assim, no âmbito da comunicação organizacional integrada, a comunicação digital e as múltiplas redes sociais devem ser abarcadas e geridas estrategicamente.

Assim sendo, a institucionalização da narrativa organizacional, feita por meio da comunicação organizacional (nas suas diversas formas e canais), comunicação esta que deve ser integrada, estratégica e efetiva, e que abarque a relação com os diversos *stakeholders* com os quais a organização mantém contato e necessita sustentar o seu estatuto de legitimidade e uma identidade, imagem e reputação organizacionais fortes e favoráveis, é de essencial importância, de modo a que a organização perdure no tempo e resista à descontinuidade.

### **3.5. Proposta de melhoria para a comunicação da Walmond através do *storytelling***

Após a análise do nosso estudo de caso, e por avaliarmos que as mensagens transmitidas através das histórias sejam mais fáceis de compreensão e memorização, criando um maior sentido de empatia, estabelecendo um ponto comum com o outro e granjeando maior credibilidade, e pelo fato de que a utilização da prática de *storytelling* no ambiente da Walmond ser ainda um pouco incipiente, consideramos interessante fazer uma proposta de melhoria para a comunicação organizacional da Walmond, propondo aos seus responsáveis um meio de transmitir/comunicar a identidade da empresa aos seus diversos *stakeholders*, utilizando as técnicas de *storytelling*, nomeadamente utilizando um dos enredos indicados por Kent (2015), neste caso *the quest*, ou seja, o enredo que tem por base a busca por alguma coisa.

Antes de passarmos a história, é de destacar que para além da estrutura apontada por Kent (2015), o contador da história deve levar em consideração as características fundamentais de uma boa história, explicitadas por nós anteriormente, que dizem respeito a itens como uma estrutura com começo, meio e fim, um enredo claro e verossímil, personagens com os quais a audiência possa se identificar, uma ação, um clímax, um desfecho, e uma situação de mudança, além disso, o gestor de comunicação deve construir uma narrativa que responda aos anseios, experiências e expectativas da audiência.

Assim, e seguindo os preceitos estipulados por Kent (2015), o enredo que tem por base a busca é, nas palavras do autor, “the search for a person, place, or thing, tangible or intangible. The quest could be for a disease cure, a new automotive technology, a more rewarding career, to be the first on the Moon, to climb Everest, or to find the place for a perfect vacation. The protagonist believes that his/her life will be changed if s/he finds the object of his/her quest” (Kent, 2015, p. 486). Acreditamos que a utilização deste enredo encaixa-se no objetivo pretendido de contar a história da Walmond, por meio das ferramentas de comunicação digital (site, redes sociais e blog), na medida em que os protagonistas da história da Walmond (os seus sócio-fundadores) ao decidirem pela criação da empresa buscavam um método inovador (a aplicação) de elaboração de planos alimentares completos e ajustados a cada pessoa, sendo que a vida de cada utilizador iria modificar com este método.



Kent (2015) continua que “the quest usually begins after the hero/heroine is compelled to act—s/he loses his/her job, gets dumped by a significant other, suffers a personal loss, etc. Usually, some major incident leads to a quest, shapes the path taken, and foreshadows the rest of the story: an early success/failure, a personal or family connection, etc. The quest is often undertaken with others: co-workers, sidekicks, close friends, a romantic interest, etc.” (p. 486). A estória contada começaria, então, pela explicação de que dois dos sócio-fundadores já tinham outro negócio juntos, sendo já colegas de trabalho, e perceberam uma falha de mercado, e ao conversarem com outro colega (o terceiro sócio), tiveram uma ideia de aplicação, que através dela conseguiriam ultrapassar a tal falha.

“The quester is often a true seeker whose conviction and honesty attracts other people to the cause as the story progresses” (Kent, 2015, p. 486), aqui podem mencionar que para além dos três sócios iniciais, juntou-se uma quarta sócia atraída pela estória e pelas possibilidades de sucesso da ideia da aplicação. No fim deste primeiro ato da estória, a audiência tem que estar se perguntando “will she/he/they make it?” (idem, ibidem).

O próximo ato relaciona-se com as dúvidas, atrasos e desapontamentos. “The questers run into problems that they overcome and in the process become stronger, more worthy, and virtuous.” (Kent, 2015, p. 486). Neste ponto da estória devem mencionar os problemas e dificuldades enfrentados ao longo do desenvolvimento da ideia, como conseguiram ultrapassá-los e quais os ensinamentos retirados.

No último ato da estória, é contado quando e como os nossos protagonistas alcançaram o objetivo da busca – a criação da aplicação e posterior sucesso no mercado -, mencionando se saiu tudo como era esperado, finalizando com a alusão aos novos desafios e objetivos para o futuro da empresa.

Assim sendo, através de uma estória nesses moldes, acreditamos que a Walmond (e qualquer outra *startup*) consiga contar e transmitir a sua história e identidade aos seus diversos *stakeholders*, de maneira satisfatória e apelando para uma maior ligação emocional e retenção mnemónica por parte da audiência, contribuindo para o desenvolvimento da sua narrativa organizacional.

## CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado assumiu como objetivo a compreensão de como é que uma organização constrói a sua narrativa num momento em que se está a consolidar, levando em consideração que esta construção se faz em interdependência com a construção do discurso sobre a empresa.

Para tal, esta análise apoiou-se na utilização da metodologia da teoria fundamentada e num estudo de caso, designadamente o da *startup* portuguesa Walmond, onde avaliamos algumas temáticas e problemáticas de modo a chegarmos à uma possível resposta para a nossa questão central.

Realizou-se em primeiro lugar uma revisão da literatura, onde abordamos o processo de institucionalização da narrativa organizacional, sendo um processo complexo e composto por quatro fases fundamentais (inovação, habituação, objetivação e sedimentação), onde seja esperado que haja uma variabilidade nos níveis de institucionalização das diferentes empresas, práticas, ideias, identidades, imagens, enfim, narrativas, implicando que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos à avaliação crítica, modificação e eliminação do que outros.

O processo de institucionalização pressupõe sempre um processo de produção de sentido (*sensemaking*), pois este último molda a estrutura e o comportamento organizacionais, com o objetivo de construir, enquadrar e criar facticidade, tornando uma ideia ou algo subjetivo em algo mais tangível, dando-lhe sentido e tornando-o sensível às pessoas. Assim, através da repetição um dado sentido distingue-se de outros sentidos e adquire legitimidade perante os diversos *stakeholders*, perdurando no tempo e resistindo à descontinuidade, no fundo institucionalizando-se.

A institucionalização da narrativa organizacional é feita por meio da comunicação organizacional (nas suas diversas formas e canais), comunicação esta que deve ser integrada, estratégica e efetiva, e que abarque a relação com os diversos *stakeholders* com os quais a organização mantém contato e necessita sustentar o seu estatuto de legitimidade e uma identidade, imagem e reputação organizacionais fortes e favoráveis.

Os vários grupos de *stakeholders* não são meramente recetores passivos das mensagens corporativas, eles buscam participar na história das suas marcas e empresas favoritas e esperam uma maior atenção, informação, transparência e *feedback*, bem

como uma maior responsabilidade social e ambiental por parte da organização. Conseguir fazer a gestão da comunicação organizacional neste contexto é uma tarefa árdua, o que implica a necessidade de profissionais capacitados e de executivos que percebam a importância da comunicação no desenvolvimento da estratégia global da empresa. E levando em consideração o advento das redes sociais, onde as relações tornaram-se mais próximas e constantes, integrar as ferramentas de comunicação digital e engajar os seus seguidores na defesa da marca pauta-se de fulcral importância.

Destacamos ainda que, de modo a facilitar a comunicação e a transmissão da mensagem, a utilização da estratégia de *storytelling* seja uma opção a se tomar, uma vez que o género narrativo é uma ótima forma de se comunicar, contar uma (a sua) história e permanecer na memória do ouvinte, ajudando no processo de *sensemaking* e de institucionalização. A prática de *storytelling* levada a cabo pela organização é desenvolvida intencionalmente para que consiga transmitir emoções, ideias, posições na mente e no imaginário dos seus interlocutores, levando-os a adotarem alguma prática favorável com os objetivos da própria organização.

A narrativa organizacional é um quadro complexo de significados constituído por uma miríade de histórias contadas aos diversos *stakeholders* através dos múltiplos dispositivos de comunicação organizacional, havendo uma mútua interação entre o desenvolvimento da narrativa e a construção da identidade e do discurso organizacionais.

Através do nosso estudo de caso tivemos a oportunidade de verificar que as ideias propostas no nosso estado de arte iam ao encontro da realidade organizacional. Observamos que a Walmond, enquanto *startup* em fase de consolidação dos seus negócios, encontra-se na fase da objetivação, no seu processo de institucionalização, onde a comunicação organizacional (principalmente no âmbito digital) funciona como parte constituinte da organização e da construção da sua narrativa. Seja através da comunicação interna, dos líderes com os seus colaboradores, da comunicação externa, com os *media*, com os possíveis investidores e consumidores, a comunicação se faz presente diariamente e as histórias (e o *storytelling*) são utilizados, mesmo que indiretamente, o que implica a existência de maneiras de intensificar a sua utilização estratégica em prol do sucesso da narrativa organizacional, como sugerimos anteriormente.

Este estudo, ao optarmos pela teoria fundamentada, apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível da amostra que foi não probabilística, o que limita a possibilidade de generalizações para a totalidade de organizações, no entanto e considerando a metodologia aplicada, dentro de contextos/realidades similares é possível extrapolar as nossas conclusões e resultados. Sendo a nossa teoria não fixa nem definitiva, pois está permanentemente em confronto com a realidade, algumas perspectivas de estudos futuros sobre esta temática aparecem, nomeadamente se empresas noutras fases, por exemplo com os seus negócios já consolidados, enquadrar-se-iam na nossa investigação ou, por outro lado, tentar conhecer quais os principais fatores que levam uma organização à não conseguir institucionalizar-se e desenvolver a sua narrativa organizacional.

Apesar das limitações identificadas, e de outras que podem ser apontadas, consideramos que o estudo realizado permitiu conhecer um pouco mais sobre a realidade estudada, nomeadamente sobre o desenvolvimento da narrativa organizacional e da comunicação organizacional com os múltiplos *stakeholders*, em prol de uma identidade, imagem e reputação favoráveis.

Finalizando, este estudo constituiu um contributo para o conhecimento sobre a importância do desenvolvimento da narrativa organizacional. Dada a relevância do tema, consideramos que há ainda bastante terreno para se percorrer e investigar no âmbito teórico-organizacional, constituindo-se como uma aposta para os futuros investigadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGENTI, Paul. (2011, Feb.-Mar.). Digital Strategies for Powerful Corporate Communications. *In The European Financial Review*, pp. 61-64.
- AGENTI, Paul; HOWELL, Robert; & BECK, Karen. (2005, Spring). The Strategic Communication Imperative. *In MITSloan Management Review*. Vol. 46, n.º 3, pp. 83-89.
- BARKER, Randolph; GOWER, Kim. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *In Journal of Business Communication*. Vol. 47, n.º 3, pp. 295-312.
- BELASEN, Alan. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. State University of New York: Sage Publications, Inc.
- BIANCHI, Eliane; & IKEDA, Ana. (2008). Usos e Aplicações da Grounded Theory em Administração. *In Revista Gestão.Org*. Vol. 6, n.º 2, pp. 231-248.
- BOJE, David. (2014). *Storytelling Organizational Practices - Managing in the Quantum Age*. NY/London: Routledge.
- BOJE, David. (2008). *Storytelling Organizations*. London: Sage.
- BOJE, David. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *In Administrative Science Quarterly*. Vol. 36, pp. 106-126.
- BROWN, Tom; DACIN, Peter; PRATT, Michael; & WHETTEN, David. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *In Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34, n.º 2, pp. 99-106.
- COOREN, François; KUHN, Timothy; CORNELISSEN, Joep; & CLARK, Timothy. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *In Organization Studies*. Vol. 32, n.º 9. pp. 1149-1170.
- COOREN, François; TAYLOR, James; & VAN EVERY, Elizabeth. (2006). *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- CORNELISSEN, Joep. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. London: Sage Publications, Ltd.

DEETZ, Stanley. (2001). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin; & L. L. Putnan (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 3-46). University of Colorado: Sage Publications, Inc.

DUARTE, Jorge. (2003). Um Clássico de Comunicação Organizacional Revitalizado. *In Comunicação & Sociedade*. Vol. 1, n.º 40, pp. 201-207.

DUTTON, Jane; DUKERICH, Janet. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *In Academy of Management Review*. Vol. 34, n.º 3, pp. 517-554.

FOMBRUN, Charles. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

FREEMAN, R. Edward. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *In Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Vol. 5, n.º 3, pp. 228-241.

GIL, Ana. (2014). *O Lugar das Estórias nas Organizações?: Projeto para a Aplicação de Storytelling na Comunicação Interna a Partir da Avaliação de um Modelo de Conversação Organizacional*. Dissertação de mestrado não-publicada, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.

GILL, Robert. (2015). Why the PR Strategy of Storytelling Improves Employee Engagement and Adds Value to CSR: An Integrated Literature Review. *In Public Relations Review*. Vol. 41, pp. 662–674.

GONÇALVES, Gisela. (2013). The (In)Communicability of Corporate Social Responsibility – a Portuguese Insight. In Gisela Gonçalves, Ian Somerville & Ana Melo (Eds.), *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives* (pp. 143-165). Covilhã, Portugal: LabCom Books.

GUBER, Peter. (2007). The Four Truths of the Storyteller. *In Harvard Business Review*. Vol. 85, n.º 12, pp. 52-59.

JONES, Brian; TEMPERLEY, John; LIMA, Anderson. (2009). Corporate Reputation in the Era of Web 2.0: The Case of Primark. *In Journal of Marketing Management*. Vol. 25, n.º 9-10, pp. 927-939.

KENT, Michael. (2015). The Power of Storytelling in Public Relations: Introducing the 20 Master Plots. *In Public Relations Review*. Vol. 41, pp. 480–489.

KUNSCH, M. Krohling. (2009). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Das Práticas à Institucionalização Acadêmica. *In Organicom*. N.º 10/11, pp. 49-56.

KUNSCH, M. Krohling. (2007). Comunicação Organizacional na Era Digital: Contextos, Percursos e Possibilidades. *In Signo y Pensamiento*. Vol. 26, n.º 51, pp. 38-51.

MEIRINHOS, Manuel; & OSÓRIO, António. (2010). O Estudo de Caso como Estratégia de Investigação em Educação. *In EDUSER: revista de educação*. Vol. 2, n.º 2, pp. 49-65.

MORGAN, Gareth. (1997). *Images of Organization* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

OLIVER, Christine. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *In Organization Studies*. Sage Publications, Inc. York University, Toronto, Ontario.

PHILLIPS, Robert. (2004, Mar.-Apr.). Some Key Questions About Stakeholder Theory. *In Ivey Business Journal*.

POST, James; PRESTON, Lee; & SACHS, Sybille. (2002). Managing the Extended Enterprise. *In California Management Review*. Vol. 45, n.º 1, pp. 6-28.

RAVASI, Davide. (2014). Identidade Organizacional e Memória. (Tradução de W. L. Kunsch). *In Organicom - ECA-USP*. Vol. 11, n.º 20, pp. 39-49. (Original publicado em 2014).

REISSNER, Stefanie; & PAGAN, Victoria. (2013). *Storytelling in Management Practice: Dynamics and Implications*. NY: Routledge.

RODRÍGUEZ, Maria Teresa. (2010). Storytelling. La Máquina de Fabricar Historias y Formatear las Mentes. *In Revista Comunicación*. Vol. 1, n.º 8, pp. 89-93.).

SOLE, Deborah; WILSON, Daniel. (2003). Storytelling in Organizations: The Power and Traps of Using Stories to Share Knowledge in Organizations. *In LILA Harvard University*. Vol. 53, n.º 3, pp. 1-12.

TOLBERT, Pamela; & ZUCKER, Lynne. (1996). *The Institutionalization of Institutional Theory*. Cornell University ILR School.

WEICK, Karl. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

VOLLENBROEK, Wouter; VRIES, Sjoerd de; & CONSTANTINIDES, Efthymios. (2013). Identification of Influence Within the Social Media. In Gisela Gonçalves, Ian Somerville & Ana Melo (Eds.), *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives* (pp. 119-142). Covilhã, Portugal: LabCom Books.

ZOWISLO-GRÜNEWALD, Natascha; & BEITZINGER, Franz. (2013). Organizational Communication and Social Media – Challenges for Strategizing in Business and Political Communication. In Gisela Gonçalves, Ian Somerville & Ana Melo (Eds.), *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives* (pp. 111-117). Covilhã, Portugal: LabCom Books.

## REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS

ANDRADE, Rogério de. (2001). Institucionalizações, Colapsos e Reparações de Sentidos nas Organizações. In *Notícias Caleidoscópio*, pp. 175-177. Universidade Lusófona. Acessado em 18 de fevereiro de 2016. Disponível em <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/caleidoscopio/article/view/2180>.

ANDRADE, Rogério de. (2006). *Comunicação Narrativa nas Organizações*. Acessado em 10 de fevereiro de 2016. Disponível em <http://randrade.com.sapo.pt/narrativa2006.pdf>.

ANDRADE, Rogério de. (2009). *Extensões Controversas do Estatuto de Stakeholder: O Caso dos Media e dos Novos Media Sociais*. Acessado em 10 de fevereiro de 2016. Disponível em <http://randrade.com.sapo.pt/stakeholders2009.pdf>.

BLANK, Steve. (2010, 25 de janeiro). What's A Startup? First Principles. In *Steve Blank Blog*. Acessado em 22 de fevereiro de 2016. Disponível em <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

BOJE, David. (2011). *Storytelling Organizations*. New Mexico State University. Acessado em 20 de fevereiro de 2016. Disponível em <http://business.nmsu.edu/~dboje/storytellingorg.html>.

GABRIEL, Yiannis. (2015). Narratives and Stories in Organizations: A Longer Introduction. In *Yiannis Gabriel Blog*. Acessado em 20 de fevereiro de 2016. Disponível em [www.yiannisgabriel.com/2015/11/narratives-and-stories-in-organizations.html?view=classic](http://www.yiannisgabriel.com/2015/11/narratives-and-stories-in-organizations.html?view=classic). (Adaptação de Yiannis Gabriel. (2015). Narratives



and Stories in Organizational Life. In De Fina A and Georgakopoulou A (Eds.). *The Handbook of Narrative Analysis*. Chichester: Wiley, pp. 275-292).

GABRIEL, Yiannis. (2009). *Storytelling in Organizations*. Acessado em 20 de fevereiro de 2016. Disponível em [www.organizational-storytelling.org.uk/?page\\_id=120](http://www.organizational-storytelling.org.uk/?page_id=120). (Adaptação de Yiannis Gabriel. (2008). *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press).

GRAHAM, Paul. (2012, setembro). Startup = Growth. *In Paul Graham Blog*. Acessado em 25 de fevereiro de 2016. Disponível em [www.paulgraham.com/growth.html](http://www.paulgraham.com/growth.html).

GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos; REZENDE, Amaury; & AGUIAR, Andson. (2005). Fatores Determinantes do Processo de Institucionalização de uma Mudança na Programação Orçamentária: Uma Pesquisa-Ação em uma Organização Brasileira. *In Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*. Vol. 10, n.º 1, pp. 59-76. Acessado em 10 de fevereiro de 2016. Disponível em [www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/viewFile/679/675](http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/viewFile/679/675).

LOPES, Catarina. (2016, 15 de março). 5 Alimentos Que o Vão Ajudar a Aumentar a sua Concentração. *In Blog oficial da Walmond*. Acessado em 11 de abril de 2016. Disponível em [www.blog.walmond.com/pt/artigos/90/5-alimentos-que-o-vaio-ajudar-a-aumentar-a-sua-concentracao](http://www.blog.walmond.com/pt/artigos/90/5-alimentos-que-o-vaio-ajudar-a-aumentar-a-sua-concentracao).

MCPHEE, Robert; & ZAUG, Pamela. (2000). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation. *In The Electronic Journal of Communication*. Vol. 10. n.º 1-2, pp. 1-14. Acessado em 17 de fevereiro 2016. Disponível em <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>.

POPE, Emily. (2014, 05 de agosto). The Difference Between a Startup and a Small Business. *In General Assembly Blog*. Acessado em 24 de fevereiro de 2016. Disponível em <https://blog.generalassemb.ly/difference-between-a-startup-and-a-small-business/>.

SILVA, Heloiza da. (2003). Margarida Kunsch: Novos Paradigmas para a Comunicação Organizacional. *In PCLA: Pensamento Comunicacional Latino Americano*. Vol. 4, n.º 4. Acessado em 05 de abril de 2016. Disponível em <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista16/perfis%2016-%203.htm>.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Roteiro de entrevista ao CEO da Walmond, Rodrigo Tejana

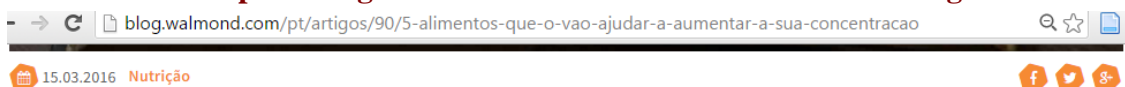
1. Quantos e quem são os fundadores da Walmond? Qual a relação prévia entre eles?
2. Como surgiu a ideia da Walmond, quais foram os fatores que conduziram ao seu processo de criação? E por que a Walmond é considerada uma *startup*?
3. Quais foram os fundos de investimento utilizados inicialmente? Depois de já terem implementado a ideia, conseguiram mais algum?
4. Quais foram as razões pela escolha do nome “Walmond” e pelos elementos simbólicos, nomeadamente pelas cores “verde e branco” e pelo logo?
5. Enquanto *startup*, quais considera que sejam os *stakeholders* mais relevantes?
6. Nesta fase, quais são as principais dificuldades ou desafios enfrentados pela Walmond?
7. Os colaboradores são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa, o que têm feito para deixá-los motivados e “vestirem” a camisa da companhia?
8. A Walmond tem enfrentado resistência por parte de algum grupo de *stakeholder*? E olhando pelo lado do suporte, tem conseguido apoio por parte de algum grupo?
9. Considera que os resultados obtidos até o momento são positivos? Vão ao encontro do que esperavam?
10. Utiliza a técnica de *storytelling* na Walmond? Se sim, em quais situações?
11. Quais considera que sejam os aspetos identitários da Walmond?
12. Qual acha que seja a imagem da Walmond perante os diversos *stakeholders*? Considera que está em consonância com a identidade?
13. Qual o papel da comunicação no ambiente da Walmond?
14. E sobre as redes sociais, qual o seu papel na organização: ajudam ou atrapalham? Influenciam de maneira positiva ou negativa?
15. Finalizando, qual considera que seja a missão da Walmond enquanto empresa?

## **Apêndice B: Guião de entrevista aos fundadores e aos gestores de comunicação da Walmond**

1. Quais considera que sejam os aspetos identitários da Walmond?
2. Qual acha que é a imagem tida pelos públicos externos à Walmond? Considera que vai ao encontro da identidade da Walmond?
3. Enquanto *startup*, quais considera que sejam os *stakeholders* mais relevantes?
4. Trabalhando numa empresa em estado inicial/*startup*, quais são os desafios que sente? E o que acha que pode ser feito para ultrapassar tais desafios?
5. Em qualquer empresa, os colaboradores são essenciais para o seu futuro, o que deve ser feito para deixá-los continuamente motivados?
6. Qual o papel da comunicação no ambiente da Walmond?
7. E sobre as redes sociais, qual o seu papel na organização: ajudam ou atrapalham? Influenciam de maneira positiva ou negativa?
8. É utilizada a técnica de *storytelling* no ambiente da Walmond? Se sim, em quais situações?
9. Finalizando, qual considera que seja a missão da Walmond enquanto empresa?

## ANEXO

### Anexo 1: Exemplo de registo de discurso da Walmond: texto do blog da Walmond



15.03.2016 Nutrição



Catarina Lopes  
Nutricionista

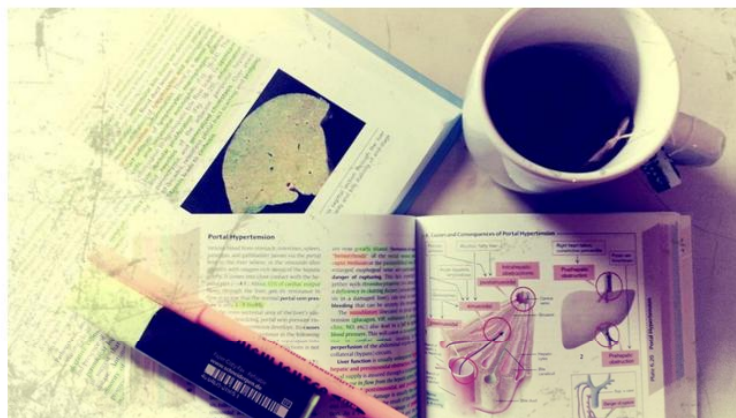
## 5 alimentos que o vão ajudar a aumentar a sua concentração

Como está a sua memória? Sabia que a alimentação desempenha um papel importante na maneira como ela trabalha? É verdade, há alimentos que podem ajudar o cérebro a funcionar melhor, e a falta deles pode prejudicar a sua memória. Conheça e desfrute de alguns alimentos que podem ajudar o seu cérebro a não lhe pregar partidas.

Já parou para pensar que tudo aquilo que consome pode exercer algum tipo de influência sobre o funcionamento do seu cérebro?

O cérebro é o principal órgão, e centro do sistema nervoso central, do nosso corpo. É constituído por milhões de neurónios que respondem a inúmeros impulsos externos. O seu funcionamento é de tal forma complexo que não se sabe ao certo o seu poder.

Existem várias fatores que o detriam, como a idade, doenças, consumo de drogas e álcool ou até mesmo, uma má alimentação. Está estudado que uma má alimentação não é só prejudicial para a “linha”, mas também para as funções básicas do nosso corpo. Fala-se muito dos benefícios de nos alimentarmos de forma saudável, para manter as necessidades do nosso organismo e preveni-lo de certas doenças. Mas fala-se pouco das necessidades do nosso cérebro.



Algumas mudanças na nossa alimentação, podem ajudar o nosso cérebro, uma vez que certos nutrientes o protegem e ajudam a melhorar o desempenho das suas funções básicas. Fui investigar e perceber quais os mais importantes para poder incluí-los na sua rotina e melhorar a sua concentração e energia, tanto a curto como a longo prazo.

Para melhorar a sua concentração, e conseguir uma “memória de elefante”, aqui ficam 5 alimentos que podem ajudar o seu cérebro.

1. **Chocolate.** O consenso é usar o chocolate amargo, que tem maior concentração de cacau e menos açúcar, ou então o cacau em pó. Basta um quadradinho por dia, para melhorar a oxigenação do cérebro e aumentar as hormonas de prazer e bem-estar do nosso organismo.

## **Anexo 1: Exemplo de registo de discurso da Walmond: texto do blog da Walmond**

2. **Ovo.** A gema concentra uma das principais vitaminas benéficas para o cérebro, a colina. A colina estimula a formação de neurotransmissores que trabalham para manter a memória.
3. **Peixe.** Os japoneses são mundialmente conhecido pelas suas capacidades cognitivas e pela preservação da lucidez até tarde. Uma das razões apontadas para esta qualidade pode ser o alto consumo de peixe rico em ômega-3, que está associado ao aumento das respostas cerebrais e melhoria da capacidade de aprendizagem.



4. **Chá verde.** Esta bebida ganhou destaque entre a comunidade científica por ter um efeito duplo sobre a memória, um mais imediato e outro de longo prazo. Este tem a capacidade de estimular o cérebro e, por isso, permite-nos estar mais alerta. Tem também na sua constituição uma substância (teanina) que ajuda a proteger o cérebro.
5. **Frutos Secos.** Ricos em vitaminas do complexo B, os frutos secos ajudam a manter os níveis de energia, melhoram a memória e auxiliam a comunicação entre os neurónios.



Por todos estes motivos, vá às compras e introduza estes alimentos no seu dia a dia. Para além de melhorar a sua saúde, ainda aumentará a concentração. Sem ideias de como introduzi-los? Espreite a secção de [receitas](#) da Walmond e delicie-se de uma forma fácil e nutritiva!