

## Relações públicas em interface com cultura: reflexões sobre *storytelling* em organizações polifônicas

Rodrigo Silveira Cogo & Paulo Nassar

*Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e Universidade de São Paulo*

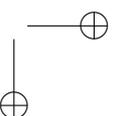
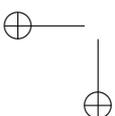
**Resumo:** Informar e comunicar são instâncias diferentes no processo de relacionamento e de diálogo, o que é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes. A proposição é entender o formato narrativo do *storytelling*, especialmente aquele baseado na experiência da fonte evocadora. Trata-se de suscitar a rememoração de histórias de vida e seu entrelace com a trajetória no tempo de agentes organizacionais, derivando conteúdos mais envolventes, significativos e memoráveis. Defende-se aqui um paradigma narrativo, que já acompanha a formação natural do homem como ser social, e com abertura para as afetividades e uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações aplicada a estratégias de compartilhamento de organizações geridas em ambientes humanizados.

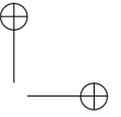
**Palavras-chave:** comunicação organizacional, cultura, memória empresarial, *storytelling*, narrativas.

### Introdução

Há uma lacuna entre as intenções dos profissionais e de suas organizações e a efetiva atração e retenção de atenção e transformação de públicos de interesse. Há uma distância considerável entre a projeção da identidade e a percepção gerada. Este embate faz aflorar um dilema até bem conhecido: informar e comunicar são instâncias diferentes no processo de relacionamento e de diálogo, o que é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes. É neste panorama que o presente artigo é motivado e proposto: como busca por inspiração e por uma nova lógica de pensamento na estruturação de conteúdos de e sobre organizações como externalidades efetivas de sua cultura. A proposição

*Interfaces da comunicação com a cultura, 43-60*



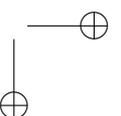
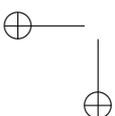


é entender o formato narrativo do *storytelling*, especialmente aquele baseado na experiência da fonte evocadora. Trata-se de suscitar a rememoração de histórias de vida e seu entrelace com a trajetória no tempo de agentes organizacionais, derivando conteúdos mais envolventes, significativos e memoráveis. E não se faz isto, naturalmente, com linguajar objetivo, quantitativo, duro, superficial, numérico e facilmente esquecível. Há que surgir um novo paradigma narrativo, que já acompanha a formação natural do homem como ser social, e com abertura para as afetividades e uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações aplicada a estratégias de compartilhamento de organizações geridas em ambientes humanizados.

### **A confiança e o multiprotagonismo na comunicação**

Há modificações cada vez mais evidentes nas formas de conceber as distâncias, o tempo e os relacionamentos. Emergem simultaneamente atores diversificados e comunicantes, com alta potencialidade de criação, estimulados por plataformas conectadas facilitadoras de trocas e difusões de posicionamento. Se antes as pessoas eram tomadas como usuários passivos de serviços pensados unidirecionalmente e distribuídos por poucos, hoje elas são protagonistas de novas interações mediadas ou incitadas pela tecnologia, que multiplicam poderes. Isto reconfigura o processo comunicacional nas organizações, porque instaura um panorama de desenvolvimento de redes horizontais de interação conectadas local e globalmente, construindo renovados fluxos de sentido.

Entre as características mais fundamentais que implicam mudanças e devem balizar a visão de contato das organizações estão a convergência, a oferta multiplataforma e a diversidade de protagonistas nesta nova época. Neste cenário, a rede, além de ser condição da comunicação, também age como reestruturadora das relações de poder, que modificam a cultura, as regras de socialização e a ordem da produção. Castells (2007, p.239, tradução nossa) reitera que a atual transformação da tecnologia da comunicação na era digital “amplia o alcance dos meios de comunicação a todas as esferas da vida social [...] Como resultado, as relações de poder se determinam cada vez mais no campo da comunicação”. Para Huyssen (2004, p.25), há uma lenta, mas palpável, transformação da temporalidade nas nossas vidas, provocada pela complexa intersecção de mudança tecnológica, mídia de massa e novos padrões de consumo e mobilidade globais.



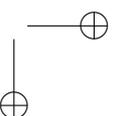
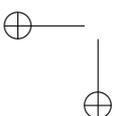


O mundo organizacional certamente não sai ileso deste novo cenário, diante de cidadãos mais propositivos e críticos e detentores de ampla capacidade de comunicação via redes digitais. Como bem lembra Nassar (2008, p.192), “as políticas e ações empresariais precisam passar por processos de legitimação, produzidos por meio de processos participativos”, os quais acabam envolvendo grande número de protagonistas. Este caminho exige a concatenação dos discursos da ação privada, sem abandonar seus fins produtivos e lucrativos, mas contemplando as aspirações das comunidades, que deve entender seus valores. Neste ínterim, cresce a importância da comunicação e dos relacionamentos entabulados, com o fator de haver um descentramento da fonte emissora, saindo da empresa e migrando para os múltiplos públicos.

É preciso compreender a necessidade de expressão de diferentes interagentes, todos imprescindíveis para a dinâmica de um organismo vivo como as empresas e instituições, requerendo uma visão mais integrada e integradora de formatos e terminologias. A vivência e as percepções dos indivíduos no cenário organizacional precisam ser compreendidas a partir de processos de gestão e comunicação onde a produtividade não seja um aprisionamento. Afinal, a emoção, o sentimento de pertença e o encantamento fogem aos enquadramentos das planilhas e formulários e são sensações facilmente despertadas por projetos de cunho participativo e dialógico, como aqueles desenvolvidos sobre a perspectiva do *storytelling* – que será alvo mais específico da última parte deste texto, mas convém já ser definido como:

lógica de estruturação de pensamento e formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente, derivando relatos envolventes e memoráveis (Cogo, 2010, online).

As organizações, para acompanhar os novos paradigmas e não perder o engajamento e o aval de seus públicos prioritários para sua continuidade, precisam exercitar o diálogo transparente, com a consciência sobre os amplos impactos que uma sociedade em rede pode causar. O desafio, nesta fase, é utilizar expedientes de franqueza numa negociação aberta e não os tradicionais artifícios de sedução e manipulação que não mais surtem efeito na opinião pública da era digital. De todo modo, com a descentralização do sujeito fica





redobradamente difícil atingi-lo com mensagens, porque ele não é mais singular e estável, mas sim múltiplo e mutável de acordo com a situação que enfrenta. Como cunhou Canevacci (2009, online), seria o ‘multívíduo’, como representação de

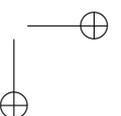
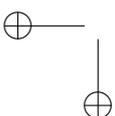
uma multiplicidade de ‘eus’ no corpo subjetivo. Essa condição múltipla favorece a proliferação dos ‘eus’ o que acaba por desenvolver outro tipo de identidade, fluida e pluralizada, que coloca potencialmente em crise as formas perversas e tradicionais do dualismo (Canevacci, 2009, online).

E junto a isso, Davenport e Beck (2001, p.2) apresentam “o problema mais premente dos dias atuais: a insuficiência de atenção para enfrentar as exigências dos negócios e da sociedade”. Eles avaliam que informação e conhecimento são fatores abundantes e há um decréscimo proporcional na oferta da atenção humana. Nisto concorda Frank (1999), ao escrever que:

torna-se comum em nossa sociedade afluenta classificar a renda em atenção acima da renda em dinheiro [...] O denominador inquestionável das elites de hoje é a preeminência – o status de ser merecedor de mais atenção (Frank, 1999, online, tradução nossa)

A compreensão dos tempos de ‘economia da atenção’ é que “não é suficiente ser uma organização competente e sólida, também é fundamental agitar as células cerebrais – e aquecer os corações dos públicos” (Davenport e Beck, 2001, p. 9). O paradoxo evidente é que ninguém se sentirá informado, aprenderá com a situação ou agirá com base nela, se não contar com alguma disponibilidade de atenção livre. Na comunicação, não precisam mais ser contadas histórias fechadas com início, meio e fim, porque elas vão ser compartilhadas e complementadas por todos. Manucci é preciso neste entendimento:

a comunicação se torna um fator estratégico relevante na produção e circulação de significados que compõem a trama corporativa. Se as pessoas de uma organização não participam na conformação das narrativas [...] se as narrativas não têm sentido, não funciona o modelo de negócio [...] As narrativas se desarmam e as organizações se convertem em máquinas que funcionam até se deformarem (Manucci, 2010, p.173).





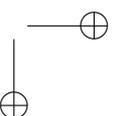
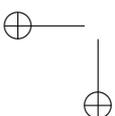
É importante neste artigo a concepção de Baldissera (2010, p.73): constituir-se em organização pressupõe articular subjetividades, objetivos e, portanto, tensionar diversidades de interesses, culturas e imaginários. O professor da Escola de Montreal, James Renwick Taylor (2005, p.9-15), sugere mais atenção à dinâmica social, às novas tecnologias de informação, à globalização e ao encontro de diversas culturas resultante deste panorama interconectado: analisar a linguagem para observar como a comunicação possibilita a emergência da organização, da produção de sentido. São conversações estabelecidas pelas pessoas cotidianamente nas relações pessoais e profissionais, com interpretações de realidade e de relacionamentos.

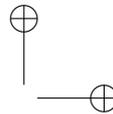
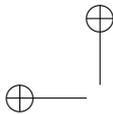
Conforme explica Taylor (2005), os contatos organizacionais são mediados por textos e realizados por meio de diálogos. A compreensão de um sistema depende do rastreamento das conversações, cuja análise deve ser dada por um modelo bidimensional com a compreensão do universo total de interações compartilhadas, sejam conversacionais ou não.

### **As relações públicas como viabilizadora do humanismo e da polifonia**

A centralidade do discurso, em que são enfatizados os poderes constitutivos da linguagem e os objetos são vistos como discursivamente produzidos; as identidades fragmentadas, demonstrando a subjetividade como um processo; a perda dos fundamentos e do poder das grandes narrativas, com ênfase nas múltiplas vozes, são algumas características de um ambiente chamado de ‘pós-moderno’ (Alvesson e Deetz, 2007). Se for compreendida a visão de que os discursos estruturam o mundo, eles ao mesmo tempo estruturam a subjetividade da pessoa, provendo-a com uma identidade social particular e um modo de ser neste mundo. Alinhando este raciocínio ao universo organizacional, Knights e Morgan (1991, p.260, tradução nossa) sustentam que “o discurso estratégico engaja os indivíduos em práticas por meio das quais eles descobrem a essência da ‘verdade’ do que eles são”.

Considerar a empresa como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos comuns não significa gestão autoritária, sucumbência a normas não previamente conversadas e acordadas e intimidações de qualquer gênero. Seria o que Deetz (2008) propõe como modelo PARC (*Politically Attentive Relational Constructionism*), buscando conceitos e práticas de comunicação fundamentadas no construcionismo relacional po-



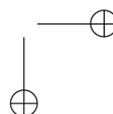
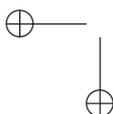


liticamente atento. A proposta “concentra-se na reciprocidade de decisões e descreve as condições mínimas para o envolvimento de públicos de interesse nas discussões decisórias” (Deetz, 2008, p.24). Entre os critérios mínimos para sua instauração estariam a reciprocidade de oportunidade de expressão; a irrelevância das relações de autoridade, cargos organizacionais e outros recursos de poder; a divulgação total de informações e transparência dos processos decisórios e a igualdade em habilidades de expressão. Isto tudo dentro da consciência de que tomar decisões implica maior criatividade e responsabilidade do que emitir parecer ou recomendar um encaminhamento.

A sensação e a vivência da liberdade, do estímulo ao diálogo e da iniciativa na vida cotidiana acabam interferindo nas relações funcionais, e a adesão e a produtividade ficam marcados pelo atingimento de regras consensuais. Piñuel Raigada (1997, p.120, tradução nossa) impregna seu conceito de comunicação exatamente com uma ótica ampla, dividindo-a como mediação entre relações profissionais (desempenho de tarefas na produção social de bens e serviços), relações de convivência (necessidades e satisfações dos sujeitos como habitantes de um dado contexto) e relações de identidade (hábitos que funcionam como códigos para fixação de significados e sentidos na percepção das pessoas).

O surgimento de modelos gerenciais que viabilizem esta perspectiva, como pontua Cabral (2004, p.60), com “empresas capazes de envolver e mobilizar pessoas (de dentro e de fora do seu âmbito) em prol da construção de um futuro melhor para elas e para a sociedade”, vai fazer recriar o ambiente empresarial e a percepção pública sobre a iniciativa privada. Afinal, quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradoura e produtiva” (Kunsch, 2010, p.52). Assim, há uma abertura de espaço para a comunicação verdadeira, de valorização de interlocutores, sua integração no ambiente com possibilidade de criação e revelação de vocações e talentos e a reinvenção do sucesso e da lucratividade como objetivo de grupo, portanto realmente sustentável como já pregam discursos institucionais.

Humanizar as relações de trabalho é reconhecer verdadeiramente a empresa como um organismo, e não como um mecanismo. Portanto, sujeito a variáveis emocionais e subjetivas e bastante vinculado a possibilidades de expressão para oxigenação dos comportamentos e das performances – o que





se dá, em grande parte, pelo compartilhar de histórias entre seus membros. É interessante registrar que a “narrativa organizacional serve como um canal importante para mensagens e traz um sentido de identidade em organizações cada vez mais diversificadas, largamente dispersas e em rápida mutação” (McCarthy, 2008, p.164).

Como assinala Matos (2010),

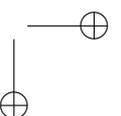
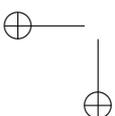
alguns empregados compartilham histórias como um meio de sobrevivência dentro da estrutura corporativa; outros usam histórias para criar um espaço para si próprios, a partir do qual eles podem desafiar, ameaçar, criticar e alertar a estrutura do poder dominante da organização (Matos, 2010, p.94).

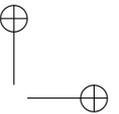
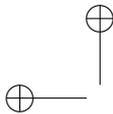
Uma empresa socialmente humanizada requer uma gestão que garanta participação em ideias e sugestões de todos os colaboradores, como bem pontua Romão (2000, online). Ora, uma empresa se torna socialmente humanizada e lucrativa quando seu compromisso de existência transcende os números, com “atitudes que acrescentem ao mundo mais dignidade de existência e sobrevivência, que tragam benefícios aos envolvidos no campo material, espiritual e humano” (Romão, 2000, online). Por isto, a relevância do desenvolvimento da capacidade da escuta e da construção coletiva do relato e do sentido.

A humanização na comunicação, pois, é panorama essencial para a instauração da proposta de *storytelling*, pois exige vontade organizacional para constituição de lugares efetivos de participação – “trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta [...] e a realização da auto-crítica” (Baldissera, 2010, p.73).

Devido à sobrecarga informativa causada pela variedade de polos emissores ao mesmo tempo nos canais tecnológicos amplamente disponíveis, coloca-se em dúvida o que de fato vai ser percebido, fruído e retido pelas pessoas. No atual mundo fragmentado e em constante mudança, só uma verdadeira história estrutura e dá sentido ao discurso confuso de informações enfrentado a cada dia (Núñez, 2009).

A ideia embutida é qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar sintonia tendo como base a confiança, tudo a partir da contação de histórias e não de narrativas pasteurizadas. Como assinala Terra

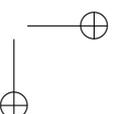
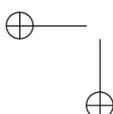




([s.d.], online), “as empresas são muito mais porosas, histórias entram e saem de maneira muito mais rápida e com abrangência muito maior”. Os públicos se encontram numa “situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais” (Freitas, 2000, p.57). Com isto, avulta a importância de consolidar a confiança num cenário de perda crescente de influência das organizações estabelecidas. Para Halliday (2009, p.46), os públicos-alvo são “co-atores em construção da legitimidade organizacional, ou seja, da tessitura do consenso para que a organização seja e continua a ser bem aceita como agente econômico, social, cultural e político”.

A complexidade e as incertezas de cenário fazem as organizações buscarem formatos de gerenciamento baseados num intenso diálogo e no engajamento de seus públicos de interesse. A construção de redes de relacionamento parte de relações humanas mais abertas e cooperativas, a partir de um planejamento que posiciona a comunicação em patamar estratégico e que dá fluidez a múltiplas vozes. É isto que sinaliza o conceito de ‘*polyphonic organization*’ proposto por Kornberger, Clegg e Carter (2006), considerando esta multiplicidade a partir dos públicos de relacionamento de uma organização e, por consequência, a variedade dos discursos que constituem sua realidade. Estes pesquisadores igualmente aludem às vozes silenciadas pelos discursos hegemônicos e entendem que, através da polifonia<sup>1</sup>, é possível estar apto a compreender mudanças nos padrões de organização entre as pessoas. Trata-se da noção de organização como sistemas verbais construídos socialmente, arenas nas quais uma variedade de tramas simultâneas e descontínuas ocorre por diversos atores. Daí deriva toda uma preocupação com o que é dito e como é dito: “o argumento é que organizações são culturas e constantemente precisam de traduções, não só intra-organização e seus espaços discursivos, mas também inter-organizações” (Kornberger, Clegg e Carter, 2006, p.7, tradução nossa).

<sup>1</sup> O filósofo russo Mikhail Bakhtin desenvolve o conceito de polifonia em ‘Problemas da Poética de Dostoiévski’, lançado no Brasil pela Editora Forense em 1981. Significa a presença de outros textos dentro de um texto, causada pela inserção do autor num contexto que já inclui previamente textos anteriores que lhe inspiram ou influenciam. Ao enfatizar o caráter dialógico do universo artístico de Fiodor Dostoiévski, Bakhtin destaca procedimentos especiais de construção narrativa, como a inconclusibilidade temática, a independência e a equipotência de vozes, perspectivas bastante adequadas ao entendimento de ‘sentido aberto’ do *storytelling*.





Neste sentido, desejar modelos de leitura das atitudes organizacionais presume a existência de um modelo de linguagem e de autoridade que tem cada vez menos espaço na pluralidade do mundo atual – em que credibilidade e confiança são quesitos que devem ser reconhecidos pelos outros a partir de suas percepções.

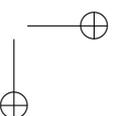
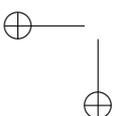
### **O paradigma narrativo do *storytelling* como expressão da cultura**

Vitz (1990) propõe que a narrativa seja um fator central no desenvolvimento moral de uma pessoa. O autor se apoia em recentes contribuições teóricas que enfatizam a narrativa como uma forma principal de cognição, qualitativamente diferente de proposição abstrata ou do pensamento científico. Nos últimos 10 a 20 anos, estariam sendo enfatizados temas como empatia, preocupação e compromisso, interação interpessoal, caráter pessoal e personalidade. Basicamente, é o que Polkinghorne (1988, p. 36, tradução nossa) expõe com simplicidade ao dizer que o esquema narrativo “serve como uma lente através da qual os elementos aparentemente independentes e desconectados da existência são vistos como partes relacionadas de um todo”, além de que fornecer ou invocar um contexto para a construção de significado é uma parte importante de narrar.

As histórias que as pessoas contam sobre as relações sociais nas organizações precisam ser tratadas como narrativas que buscam construir sentido para as ações, tanto passadas como futuras, procurando plausibilidade para as experiências. Denning (2002, online, tradução nossa) contribui com o entendimento ao dizer que “histórias fornecem continuidade em nossas vidas, transmitindo um sentido de onde nós viemos, nossa história e nossa herança”. É como diz Salmon:

a vida cotidiana está permanentemente envolvida por um fio narrativo ou um véu que filtra as percepções, estimula os afetos, organiza as respostas multissensoriais, o que os pesquisadores em gestão conceituam como experiências vividas (Salmon, 2006, online).

Denning (2002) vê uma série de razões pelas quais as histórias podem ser muito eficazes nas organizações. Entre elas, cita que contar histórias é natural, porque a capacidade narrativa é praticamente inata e não raro considerada



uma experiência revigorante. Convidam o ouvinte a visualizar um mundo diferente e, na imaginação, agregar valor à atividade – em que a imaginação compartilhada do contador e do ouvinte cria um espaço comum” (Denning, 2002, online, tradução nossa). Histórias mostram conexões entre os fatos e, mesmo com elementos díspares, tornam-se uma ação-guia para que as pessoas façam sentido em retrospectiva. Com a alinearidade presente no cotidiano, as histórias também seriam um suporte, “uma maneira simples que tem sido utilizada desde tempos imemoriais para comunicar a complexidade do mundo” (Denning, 2002, online, tradução nossa). Há um desvio dos mecanismos de defesa dos interagentes, em que os padrões analíticos são minimizados e a mente deixa de criticar para projetar-se no enredo.

O *storytelling* vem justamente favorecer “uma habilidade comunicativa com alto nível valorativo e que motiva, de maneira extraordinária, o desenvolvimento relacional” (Fernández Collado, 2008, p.47, tradução nossa). Os interagentes, com esta sintonia estabelecida pelo formato da narrativa, tendem a uma disponibilidade de atenção mais intensa e duradoura. A reciprocidade acaba facilitada, com um interesse comum de crenças e temas que traz uma identificação entre os pólos e insinua uma maior intimidade e uma relação simétrica que dá ideia de igualdade comunicativa, com supressão de hierarquias. Mais ainda, a proposta do *storytelling* é que os envolvidos liberem sua capacidade de criar e de reinventar o mundo, de ter fantasias aceitas e exercitadas, para que possam explorar seus limites (Pereira, Veiga, Raposo *et al.*, 2009, p.101)

É possível constatar que vem tomando fôlego o paradigma narrativo (Campbell, 2009; Perelman, 1996; Boje, 1995; Fisher, 1987; Czarniawska-Joerges, 2004; Gabriel, 2000), que apresenta uma espécie de “filosofia da razão, do valor e da ação”, nas palavras de Fisher (1987, p.64, tradução nossa), e fornece uma lógica para avaliar as histórias e explora como se endossa ou aceita histórias como base para decisões e ações.

O paradigma narrativo reconhece a capacidade das pessoas em criar novas histórias para melhor compreender suas vidas ou o mistério da vida. E as histórias em ambiente de trabalho são representativas da cultura organizacional. Basicamente, é a compreensão de que as histórias são uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores e conseqüentemente apoiam suas decisões. Histórias compartilhadas podem expressar a experiência organizacional dos membros; confirmar as experiências e significados compartilhados entre



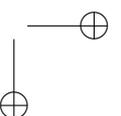
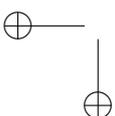
membros da mesma organização; orientar e socializar novos membros; desenvolver, aperfeiçoar e renovar o senso de propósito dos membros da organização; preparar um grupo para o planejamento, planos de aplicação e tomada de decisão em consonância com os propósitos compartilhados; e co-criar visão e estratégia.

Claro que os membros de uma organização não criam sentido em seus mundos somente a partir de termos narrativos, mas eles certamente avalizam as narrativas que são consistentes com suas expectativas e valores (Czarniawska, 2004, online).

A pesquisa sobre narrativa organizacional acelerou consideravelmente desde a década de 1990, quando as histórias começaram a fazer aparições “como ‘dados’ para a análise organizacional, parecendo abrir janelas para a vida cultural, política e emocional das organizações” (Gabriel, 2008, online, tradução nossa). Este autor lista vários usos a que *storytelling* foi submetido pelos teóricos das organizações: 1) histórias como parte do aparato de construção de sentido de uma organização; 2) histórias como aspectos cruciais do funcionamento cognitivo individual; 3) histórias como característica da política organizacional, das tentativas de controle e de resistência; 4) histórias como artefatos simbólicos expressando arquétipos mitológicos; 5) histórias como performance retórica destinada a influenciar corações e mentes; 6) histórias como meio de compartilhamento e disseminação de conhecimento e aprendizagem; e 7) histórias como forma vital de construção de identidades individuais e de grupo.

*Storytelling* organizacional, segundo Pink (2007, p.103), tem como objetivo conscientizar as empresas das histórias que existem dentro delas, utilizando-as em prol das metas. Seria como reconhecer que o conhecimento no ambiente corporativo está nas histórias circulantes. É neste pensamento que escrevem Kaye e Jacobson (1999), ao referir que

porque as histórias podem ser vívidas e memoráveis, elas nos ajudam a compreender as coisas de maneira significativa e relevante. Porque contar histórias é um ato coletivo, incentiva-nos a compartilhar significados e estabelecer uma coesão que poderia estar além do nosso alcance (Kaye; Jacobson, 1999, p.1, tradução nossa).



A cultura é formada, para Carla Costa (*apud* Carrascoza, 2004, p.58), de um conjunto de narrativas compartilhadas por um grupo, por meio das quais se instaura uma identidade coletiva. Seria neste conjunto que a identidade individual se legitimaria. Para ela, “o ato de narrar, de criar uma temporalidade coletiva, tornou-se assim a base para a vida social e a confirmação e validade da nossa vida subjetiva” (Costa *apud* Carrascoza, 2004, p. 59).

Boje (1995, p.1000, tradução nossa) define *storytelling* organizacional como um “sistema coletivo de storytelling no qual a performance das histórias é uma parte-chave da construção de sentido por seus membros” e significa permitir a eles incrementar suas memórias individuais com a memória institucional. Lembrando que as mais ricas histórias organizacionais são as que captam a essência da identidade da organização – tanto ‘quem somos’ quanto ‘quem nos tornaremos’ – e também “contêm ambiguidade suficiente, fronteiras desgastadas, tramas não resolvidas e metáforas para que haja ainda muito significado para os membros da organização descobrirem” (Hutchens, 2009, online, tradução nossa).

Putnam (2009, p.53), baseada em Yannis Gabriel, aponta que histórias e narrativas são “cadeias atemporais de eventos interrelacionados, caracterizados por enredos complexos, personagens dinâmicas e emoções intensas”. E complementa afirmando que estas narrativas mostram valores e legitimam mudanças, sendo que histórias servem, portanto, para uma imensa variedade de funções organizacionais, incluindo identificação de subculturas, afirmação de relacionamentos de poder e adaptação a mudanças. Este pensamento é semelhante em Gabriel (2008, online, tradução nossa), ao dizer que as “histórias podem revelar os mais profundos sentimentos das pessoas sobre suas organizações, suas ambições, frustrações e ressentimentos”. Kaye e Jacobson (1999, p.2, tradução nossa) reforçam apontando que histórias podem ser “veículos para capturar as experiências das pessoas e comunicá-las de forma que se relacionem às tradições de uma organização e seus valores, crenças e prioridades”. Histórias também podem criar e manter um senso de comunidade entre diversas pessoas em uma organização, e podem incentivar a compreensão ampla das sutis realidades culturais e políticas da vida de uma organização.

Através das histórias, seria possível estudar políticas organizacionais, cultura e mudanças e como elas são comentadas pelos membros. Não raro, elas agregam e disseminam uma sabedoria milenar com conteúdo de alto poder transformador. E com isto os valores da organização vivem nas histórias que



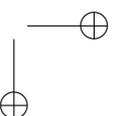
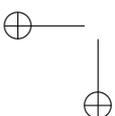
são contadas, revividas e lembradas a cada momento. Convém destacar aqui que o texto organizacional não tem significado fixo, porque contém formas simbólicas, abertas a leituras múltiplas e ilimitadas. Segundo Denning (2006, p.190), citando constatações de etnologistas, diz que a cultura corporativa é transmitida principalmente por histórias – anedotas, piadas, comentários, lições de moral, provérbios – que recontam sucessos ou fracassos das equipes em ambiente de trabalho, numa interpretação do senso comum. E complementa: “as histórias contadas e recontadas em uma organização são experiências de aprendizado – positivas ou negativas – para os participantes [...] Estão entre os principais meios pelos quais as pessoas são integradas à cultura da empresa” (Denning, 2006, p.191), pelo simples fato de traduzirem, em situações cotidianas e de fácil assimilação, os valores circulantes.

### Conclusão

*Storytelling* faz parte de um processo de posicionamento, de expressão e de troca entre organizações e indivíduos e grupos. Trata-se de um recurso plenamente adequado a um panorama de reconhecimento da multiplicidade de vozes e do descentramento do sujeito corporativo – onde as instâncias de poder são flexibilizadas, já um considerável aumento de conteúdos em circulação de diversas fontes e os ambientes de trabalho exigem relações mais humanizadas. Em cenários como este, comunicação de mando e de produtivismo tem alcance reduzido a médio e longo prazos. Mais ainda, escolhas narrativas, impregnadas deste jeito tradicional de ver o mundo, podem conter simbolismos que boicotam esforços de cunho participativo ou dialógico.

Por isto, *storytelling* também constitui uma prova de existência de um espaço de democracia e de capacidade de escuta para além da polifonia ou do teor encantador e comprovadamente magnetizante de suas evocações: também pode ser visto como resultado da vontade de compartilhamento, da cumplicidade frente ao futuro e da consciência sobre a importância de cada um na conquista coletiva – mesmo entre agentes cujos objetivos nem sempre são e serão alinhados, dadas as contradições inerentes às relações de trabalho na operação capitalista.

Sem gráficos, sem palavreado erudito, sem percentagens, o *storytelling* acolhe um novo linguajar em que as sensibilidades são expressadas, e onde os protagonistas são mais verossímeis com os cidadãos do cotidiano, pessoas



falíveis como todos os demais, e portanto mais genuínas e mais críveis. As organizações passam a conversar num tom que não existia antes, seja por simples interesse de sobrevivência ou então por clara atribuição de valor à opinião do outro num desenvolvimento integral.

O *storytelling* pode ser a voz deste novo tempo: conversacional, inclusivo, colaborativo, afetivo, duradouro e memorável. Ou então virar uma ferramenta de fácil saturação e descarte, quando só recorrida por reforço de falseamentos, parcialidades e seduções gratuitas e instantâneas. Caberá aos comunicadores escreverem o desenrolar desta história.

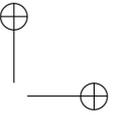
### Referências

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2007). Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord, *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (p.226-264), vol.1. São Paulo: Atlas.
- Baldissera, R. (2010). Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In M.M.K. Kunsch (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (p.61-76), São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization: a post modern analysis of Disney as 'Tamara-Land'. *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035.
- Cabral, V. (2004). Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a.1, 1: 55-71, ago. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP.
- Campbell, J. (2009). *O poder do mito: com Bill Moyers*. Trad. Carlos Moisés. 27ª ed. São Paulo: Palas Athena.
- Canevacci, M. (2009). A comunicação entre corpos e metrópoles. *Signos do Consumo*, 1(1): 1-15. São Paulo: Revista Eletrônica do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Linguagem Publicitária da USP, , jan./jul. Disponível em: [www.usp.br](http://www.usp.br). Acesso em: 29 mai.2010.

- Carrascoza, J.A. (2004). *Razão e sensibilidade no texto publicitário*. 2.ed. São Paulo: Futura.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication*, 1: 238-266.
- Cogo, R. (2010). Memória através de storytelling: estudando o mundo da dramaturgia organizacional. *Aberje*. 16 jul. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 30 nov. 2014.
- Czarniawska-Joerges, B. (2004). *Narratives in social science research*. Thousand Oaks: Sage. Disponível em: <http://en.wikipedia.org>. Acesso em: 10 abr 2011.
- Davenport, T. & Beck, J. (2001). *A economia da atenção: compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Deetz, S. (2008). A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders. *Estudos de jornalismo e relações públicas*. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP, 6(11): 13-26, jun.
- Denning, S. (2002). Using stories to spark organizational change. *Journal of Storytelling and Business Excellence*. International Storytelling Center: Jonesborough. Disponível em: [www.providersedge.com](http://www.providersedge.com). Acesso em: 13 set 2011.
- Denning, S. (2006). *O poder das narrativas nas organizações: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas*. Trad. Ricardo Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fernández-Collado, C. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 3ª.ed. Cidade do México: McGraw-Hill.
- Fisher, W. (1987). *Human Communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Frank, G. (1999). The economy of attention, *Telepolis*, 12. Jul. Disponível em: [www.heise.de](http://www.heise.de). Acesso em: 12 jan. 2012.

- Freitas, M.É. (2000). *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2008). *Story and storytelling in organizations*. Disponível em: [www.organizational-storytelling.org.uk](http://www.organizational-storytelling.org.uk). Acesso em: 18 set. 2011.
- Halliday, T. (2009). Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: M. Kunsch (Org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas* (pp. 31-52), vol. 2. São Paulo: Saraiva.
- Hutchens, D. (2009). Applications of narrative and storytelling as an organizational discipline. *David Hutchens*. Disponível em: [www.davidhutchens.com](http://www.davidhutchens.com). Acesso em: 24 fev 2012.
- Huysen, A. (2004). *Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia*. 2.ed. Rio de Janeiro: Aeroplano.
- Kaye, B. & Jacobson, B. (1999). True tales, tall tales: the power organizational storytelling. *Training & Development*, 53(3): 44-50, mar. Disponível em: <http://sites.harvard.edu>. Acesso em: 27 fev 2012.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organization and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, 12(2): 251-273.
- Kornberger, M.; Clegg, S. & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22: 3-30.
- Kunsch, M.M.K. (2010). A dimensão humana da comunicação organizacional. In: M.M.K. Kunsch, (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 41-60). São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Manucci, M. (2010). O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. In M.M.K. Kunsch (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 171-183). São Caetano do Sul, SP: Difusão.

- Matos, G.A. (2010). *Storytelling: líderes narradores de histórias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McCarthy, J. (2008). Short stories at work: storytelling as an indicator of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 33(2): 163-193, abr.
- Nassar, P. (2008). A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: M. Felice (Org.). *Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social* (pp. 191-201). São Caetano do Sul: Difusão.
- Núñez, A. (2009). *É melhor contar tudo: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal*. Trad. Marylene Michael. São Paulo: Nobel.
- Pereira, A.; Veiga, K.; Raposo, A.; Fuks, H.; David, V. & Filippo, D. (2009). Storytelling imersivo colaborativo: Time2Play no Second Life. *Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos* (pp. 99-105). VI. Fortaleza. Anais... Fortaleza: Ed. IEEE-CS. out. 2009. Disponível em: <http://groupware.les>. Acesso em: 20 abr. 2010.
- Perelman, C. & Olbrechts-Tyteca, L. (1966). *Tratado da argumentação: a nova retórica*. São Paulo: Martins Fontes.
- Pink, D. (2007). *O cérebro do futuro: a revolução do lado direito do cérebro*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.
- Piñuel Raigada, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* (pp. 92-139). Madrid: Síntesis.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press. Disponível em: [www.questia.com](http://www.questia.com). Acesso em: 18 abr. 2012.
- Putnam, L. (2009). Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In M. Kunsch (Org.), *Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas* (pp. 43-67). São Caetano do Sul, SP: Difusão.



- Romão, C. (2000). *Organizações com foco no social e na humanização*. Disponível em: [www.cesarromao.com.br](http://www.cesarromao.com.br). Acesso em: 22 abr.2011.
- Salmon, C. (2006). Une machine à fabriquer des histories. *Le Monde Diplomatique*, Paris, nov. Disponível em: [www.monde-diplomatique.fr](http://www.monde-diplomatique.fr). Acesso em: 02 abr.2011.
- Taylor, J. (2005). Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. [Entrevista concedida a Adriana Casali]. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, a.3(6): 9-15. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP.
- Terra, J.C. (s.d.). Storytelling como ferramenta de gestão. In: *Biblioteca Terra Fórum*. São Paulo. Disponível em: [www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br). Acesso em: 21 mai.2010.
- Vitz, P. (1990). The use of stories in moral development: New psychological reasons for an old education method. *American Psychologist*, 45: 709-720, jun. Disponível em: <http://psycnet.apa.org>. Acesso em: 10 jul. 2011.

