
O *storytelling* como estratégia das relações públicas para a promoção da humanização

Storytelling as a public relations strategy to humanization promotion

LUIZ ALBERTO DE FARIAS¹

VÂNIA PENAFIERI²

BÁRBARA MIANO³

Resumo: O artigo tem como objetivo estudar a contribuição das relações-públicas para a promoção da humanização nas organizações, utilizando o *storytelling* como estratégia central. O estudo se vale de três metodologias, sendo a primeira uma revisão bibliográfica seguida por pesquisas de dados secundários e coleta de dados primários. Com isso, uma das conclusões obtidas por meio dessa pesquisa indica que os principais apoios prestados pelos profissionais da comunicação para o resgate da humanização nas organizações é de ativar o sentimento de pertencimento, contextualizar a participação do funcionário e garantir voz a ele.

Palavras-Chave: Storytelling; Humanização; Organizações; Narrativas; Relações Públicas.

Abstract: This article's objective is to study public relations contributions to humanization promotion in organizations, using *storytelling* as a central strategy. The study uses three methodologies, being the first a literature review followed by primary and secondary data research. Therefore, one of the conclusions obtained by this research indicates that the main support offer by communication professionals to recover humanization in organizations is to activate the sense of belonging, contextualize employees collaboration and ensure them voice.

Keywords: Storytelling; Humanization; Organization; Narratives; Public Relations.

INTRODUÇÃO

O ARTIGO APRESENTA uma análise sobre a humanização nas organizações e a sua promoção pelas relações públicas utilizando o *storytelling* como estratégia central. Assim, dissecamos pensamentos de autores como Émile Durkheim, Margarida Kroling Kunsch, Adenil Alfeu Domingos, Paulo Nassar, entre outros autores, inclusive

1. Doutor em integração da América Latina pela Universidade de São Paulo e mestre em comunicação e mercado pela faculdade Cásper Líbero, lafarias@usp.br

2. Doutoranda e Mestre em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, especialista em Comunicação e Marketing e bacharel em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero, vaniapenafieri@ig.com.br

3. Mestranda em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo e bacharel em Relações Públicas pelo Centro Universitário Belas Artes, barbara.miano11@gmail.com

da literatura estrangeira que oferecem suporte a uma estruturação disposta entre quatro blocos temáticos, sendo o último deles uma entrevista em profundidade sobre o tema com líderes de comunicação de agências e empresas de médio a grande porte.

A HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com o dicionário online Michaelis, “humanização” é um substantivo feminino que significa ato ou efeito de humanizar, uma palavra sinônimo de humanar, ou seja, tornar humano, dar a condição de homem, civilizar (MICHAELIS.UOL.COM.BR, 2014, s/p). Já na história da evolução do homem, a palavra “humanização” designa o processo em que o ser humano coloca a natureza a seu favor. Tal processo de humanização do mundo acontece pela transformação da natureza, ou seja, pelo trabalho. Entretanto, sabe-se que tal conceito de trabalho sofreu algumas modificações ao longo dos anos e essas mudanças, em grande parte, foram fomentadas pelo capitalismo, posto que, com a revolução industrial, iniciada na Inglaterra, durante o século XVIII, o novo modelo econômico cria raízes e as fábricas ganham novos braços, não mais humanos, mas sim metalizados o que deu origem a um cenário catastrófico, composto por desemprego e péssimas condições de trabalho.

Paradoxalmente a essas terríveis condições, os trabalhadores se depararam com o lema “liberdade, igualdade e fraternidade” para sedimentar as bases capitalistas, durante a revolução francesa. Além do cunho ideológico do capitalismo, as práticas de troca entre capitalistas e trabalhadores colaboraram com a carga negativa agregada ao trabalho. Isso aconteceu por causa do que denominou Marx como mais-valia, um fenômeno causado pela divisão injusta do valor pago pela força real de trabalho e o lucro, distribuída entre capitalistas e trabalhadores (ANTUNES, 2013, p. 75). Todo esse cenário também é reforçado pela intensa divisão do trabalho e especialização que se reproduzem em uma progressão geométrica, alcançando o século XIX. “Os matemáticos e os naturalistas eram, por vezes, eruditos ou poetas. No século XIX, [...] não apenas o cientista já não cultivava simultaneamente ciências diferentes, como sequer abarca o conjunto de uma ciência inteira” (DURKHEIM, 1999, p.2).

Com isso, aquele ato de humanizar ou transformar o mundo que caracterizava nossos ancestrais é atrofiado e cede lugar a um trabalho embrionário. Conforme explica Marilena Chauí (2008, p.65), “[...] os homens não se percebem como produtores da sociedade, transformadores da natureza e inventores da religião, mas julgam que há um alienus [...] que decidiu suas vidas e a forma social em que vivem”. Paradoxalmente a esse cenário, alguns especialistas são positivos em relação às tendências para a humanização. Segundo José Pastore (2014, s/p), “[...] as atividades de rotina e repetitivas, assim como as perigosas e insalubres, passarão a ser executadas por robôs e computadores pensantes que dispensam chefes, supervisores e controladores de qualidade”.

Entretanto, não devemos ignorar o fato de que, se, por um lado, esses dados demonstram uma tendência pendente para um mercado de trabalho focado no uso de capacidades estratégicas, por outro, as tecnologias impõem abolições de postos e até departamentos inteiros o que aumenta o poder de barganha e até “chantagem” das empresas para com os funcionários, posto que o emprego sai da condição de direito humano e adquire caráter similar a de um “bilhete premiado”, significando um solo

arenoso para a humanização nas organizações. Além do mais, o surgimento das TICs não apenas delimita novos horizontes para o mundo do trabalho, como também remodela a maneira com a qual os países se relacionam entre si, dando origem a uma economia informacional, global e em rede (CASTELLS, 1999, p.119). E é nesse cenário, de uma economia desenvolvida pelo conhecimento científico que nasce a geração Y, composta por pessoas nascidas entre 1980 e 1995 (EDELMAN, 2012, s/p).

Correspondendo a 47% da mão de obra brasileira, atualmente, a geração Y é marcada pelo conceito multimídia e são resistentes aos trabalhos alienadores, o que significa um grande ganho para a humanização nas organizações. Segundo Krueger (2014, s/p, tradução nossa), “os *millennials* não são tão motivados por dinheiro. Foram os dias em que os empregados apenas se preocupavam com o salário. Agora, eles priorizam [...] fazer a diferença no mundo”.

Além dar luz à geração Y, a era da informação também impõe a necessidade de um capital intelectual que saiba corresponder às drásticas mudanças causadas pelo advento das tecnologias da informação. “[...] Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência [...]. São os novos parceiros da organização” (CHIAVENATO, 1999, p.31). Com isso, a valorização do capital humano significa uma tendência extremamente positiva para a humanização nas organizações, posto que impõe um abandono das velhas práticas de controle e abraça novos caminhos que permitem que o indivíduo dê início ao seu processo de humanização do mundo.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DE AMBIENTES HUMANIZADOS

É sabido que o habitat das relações públicas são as organizações que também são consideradas o objeto de estudo da profissão junto com seus públicos. É dentro delas que a profissão atua na gestão do relacionamento e na mediação de conflitos público/organização. Conforme explica Kunsch (2003, p.90), “as relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente”.

A autora e James Grunig (in GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p.34) convergem em seus estudos quanto à importância da administração para a profissão de Relações Públicas. Segundo ele, comunicação e administração são duas palavras que estão no “DNA” da profissão e por esse motivo, define Relações Públicas como “a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos” (GRUNIG; HUNT, 1984, p.6).

Dialogando com Kunsch, Freitas (in KUNSCH, 1997, 42) explica que a comunicação é um fator determinante para a existência de qualquer organização, pois, mais do que promover negócios por meio dos relacionamentos, ela só existe por causa de nós, seres humanos. Somos nós que damos graça e cor a sons, os transformamos em palavras repletas de sentidos, criamos a comunicação e estabelecemos vínculos ou relacionamentos. Assim, é junto com comunicação, que o trabalho, como vimos anteriormente, é capaz de transformar o mundo, o que consiste no verdadeiro caráter humanizador das relações públicas. “A comunicação é apontada como poder para facilitar a cooperação com valores, pois são as pessoas – a base da organização [...]” (FREITAS; in KUNSCH, 1997, 42).

Por outro lado, com a crescente entrada da geração Y no mercado de trabalho, mais do que inovar em seus produtos ou serviços, as organizações estão sendo instigadas a empreender em seus processos internos, reinventando-se e criando desafios cada vez mais envolventes, visando à retenção de talentos. E nesse contexto, surge a palavra “engajamento” que, nos diversos estudos de gerenciamento de pessoas, aparece como uma grande estratégia na manutenção de baixas taxas de rotatividade, conforme explica Negrão et. al. (2013, p.8) “a empresa que tem a pretensão de manter em seu quadro de colaboradores os profissionais Y deverá, principalmente, preocupar-se em obter motivação e engajamento”.

Com isso, é evidente que, se as organizações desejarem seguir a sua jornada no alcance de objetivos, deverão abrir não apenas os “olhos”, mas também os “ouvidos” para insatisfações como as apresentadas no início desse item. Logo, relacionando as informações acima descritas, “engajamento” e “diálogo” são duas palavras que cada vez mais devem aparecer nos guias de boas práticas das empresas. Ou seja, no atual cenário, o engajamento dos funcionários ou *employee engagement*, termo original em inglês, apresenta-se, mais do que como um caminho para a retenção de talentos, mas sim como uma estratégia que visa garantir diferencial competitivo e sucesso nos negócios das organizações. Ademais, “pesquisas mostram que a conexão entre o trabalho dos funcionários e as estratégias da organização [...] significa o fator mais importante no engajamento de funcionários” (LOCKWOOD, 2007, v. 52, n. 3, p. 1-12, tradução nossa).

Por outro lado, a comunicação também é definida como um fator essencial na garantia de sucesso das estratégias de engajamento de funcionários, pois é capaz de incentivar o foco nos objetivos das organizações para diferentes tipos de audiência. “Uma comunicação consistente, honesta e clara é uma importante ferramenta de gerenciamento de *employee engagement*. Além do mais, uma comunicação estratégica e contínua garante credibilidade para a liderança organizacional” (LOCKWOOD, 2007, v. 52, n. 3, p. 4).

STORYTELLING, UMA ESTRATÉGIA DE HUMANIZAÇÃO

É sabido que interação é palavra de ordem para a existência humana. Polegar oponível, inteligência e capacidade de interação com o meio foram alguns dos grandes fatores para a sobrevivência da nossa espécie tão sensível e delicada frente aos grandes animais pré-históricos. “As narrativas nascem pelo poder do homem combinar os símbolos, produzindo um signo maior. Foi o surgimento do homem cultural que deu luz à narrativa”, demonstram Arab, Domingos e Dias (2011, s/p). E é nesse ponto que se encaixa a função experimental das narrativas, posto que “as narrativas surgem na tentativa mítica de explicar a origem e as suposições sobre algum assunto de difícil compreensão [...]” (ARAB; DOMINGOS; DIAS, 2011, s/p).

Ademais, é a partir delas que nós damos sentido ao mundo, o conhecemos de forma lógica e cronológica e estabelecemos noções de ordem simbólica como o direito e a economia ou o passado, o presente e o futuro. “A narrativa traduz o conhecimento objetivo e subjetivo do mundo [...] em relatos. A partir dos enunciados narrativos somos capazes de colocar as coisas em relação umas com as outras em uma ordem e perspectiva [...]” (MOTTA, 2007, p. 143-167).

Com isso, ocorre uma inversão de papéis e não mais a realidade dá origem ao imaginário, mas sim o imaginário que passa a atribuir sentido ao mundo. Elas, as narrativas, também são a forma mais legítima e inata aos seres humanos de experimentação do mundo. São elas que atribuem cor, cheiro, textura e gosto a tudo. “Mais que representar, as narrativas constituem a textura da experiência, permitem instituir o mundo [...]. Sobrepõem-se umas às outras, interatuam, são continuamente postas à prova, refeitas e substituídas por novas narrativas” (MOTTA, 2009, s/p).

Por outro lado, é sabido que as organizações são constituídas pela produção de sentidos. Assim, os indivíduos que nelas trabalham e as fazem existir estão, a todo o momento, construindo e interpretando sentidos. “O sentido é o que as organizações elaboram como experiência a partir desses sinais do presente e nos ambientes sempre porosos em que estão mergulhadas” (ANDRADE, 1988, p. 602-636).

Nesse contexto, sabendo que as narrativas, conforme apresentado, constituem o modo como experimentamos e/ou damos sentido ao mundo, é possível inferir que as organizações estão a todo o momento produzindo narrativas. De um modo mais abrangente, esse conceito foge à criação de histórias e faz-se presente nas rotinas mínimas de uma organização, que seguem desde o entendimento das regras da empresa às decisões mais estratégicas.

Entretanto, as narrativas não nascem do mero acaso, elas possuem uma função ímpar dentro das organizações – a institucionalização. São elas que sedimentam as redes de poder, atribuem sistemas de valoração positivos ou negativos e agregam valores institucionais e monetários às empresas. “[...] É pela institucionalização ou micro-institucionalização de um sentido, e das respectivas narrativas que o transportam, que as organizações [...] criam um campo de influência [...]” (ANDRADE, 1988, p. 602-636).

E é nesse contexto, de institucionalização, que reside a verdadeira importância da história e memória para as organizações. A história de uma empresa é capaz de estabelecer vínculos, é ela que norteia boa parte da percepção dos públicos. “O consumidor e o funcionário tem na cabeça uma imagem que é histórica. Recuperar [...] é usá-la a favor do futuro da organização e de seus objetivos presentes” (NASSAR; in NASSAR, 2004, p. 21).

Entretanto, a revolução industrial e os novos modelos de administração transformaram os cenários organizacionais e, obviamente, tal contexto empobreceu as narrativas ou o modo de experimentação do mundo dentro das organizações. As novas técnicas de controle e divisão do trabalho retiraram a força todo o encantamento, fantasia e afetividade das narrativas e deram lugar a uma linguagem dura e numérica, quase que robótica. Nesse contexto, salta aos olhos dos profissionais da comunicação, o resgate da memória e da história como princípio para o estabelecimento de vínculos e laços de pertencimento.

Mais do que institucionalizar as organizações, os comunicólogos buscaram rotas que posicionassem as empresas como “lugares antropológicos” que criassem raízes no imaginário coletivo e que seriam capazes de transformar atitudes, por meio do riso, da lágrima, da curiosidade ou da compaixão. Surge então o *storytelling*, “uma história criada ou reutilizada, quando já existente, com o fim de persuadir e criar novos hábitos. [...] São narrativas que trazem uma ideologia [...]” (DOMINGOS, 2009, s/p).

O *storytelling* apresenta-se como uma poderosa estratégia para as relações públicas na transmissão e assimilação de mensagens e, assim, pode também ser incluso nas práticas de gestão e administrativas das organizações. Mais do que sedimentar as bases institucionais da organização, as narrativas são extremamente estratégicas para as relações públicas à medida que fixam uma imagem e uma reputação favorável na mente dos públicos de uma organização. Recuperar a memória da empresa e transformá-la em uma narrativa passível de experimentação é também estabelecer vínculos e relações sólidas com cidadãos, consumidores, acionistas e etc.

As narrativas tornam aspectos como a cultura organizacional ativos “vivenciáveis” e, com isso, as relações públicas têm no *storytelling* um grande aliado para tornar o que é intangível em uma organização passível de experimentação. “As relações públicas devem criar meios para que a cultura seja criada e vivenciada. O *storytelling* empresarial [...] favorece a reconstrução simbólica e o compartilhamento de emoções” (ARAB; DOMINGOS; DIAS, 2011, s/p).

Ademais, o *storytelling* está intrinsecamente ligado à prática de comunicação interna à medida que se mostra como estratégia de valorização de pessoas, posto que um dos objetivos da profissão é o estímulo do orgulho de pertencimento por parte dos funcionários. “[...] Nosso trabalho tem, também, o objetivo de neles motivar o orgulho de pertencer a uma empresa, quando ela realmente pratica os seus valores corporativos” (CREMONINE; In. NASSAR 2006, p.30).

Além do mais, cada história enunciada a cada indivíduo possui capacidade ímpar de reformulação e de configuração infinita de inúmeras narrativas. Logo, o ouvinte não se apresenta como parte passiva, mas sim extremamente ativa que ao receber a narrativa a interpreta e a transforma de acordo com a sua interioridade. Com isso, é a partir dessa coletividade e democracia intrínseca às narrativas que ocorre a construção do conhecimento. Sabendo que a valorização do capital intelectual tem se tornado uma realidade cada vez mais presente nas organizações, o *storytelling* tem se tornado uma estratégia ímpar e muito utilizada por empresas na educação corporativa e na gestão do conhecimento.

Sob outra perspectiva, paralelamente às correntes teóricas que discorrem a respeito do uso estratégico do *storytelling* e do resgate da memória nas organizações, há uma linha de estudo talvez não muito valorizada pela literatura “vendável” que retrata os abusos aos quais a narrativa se presta. Ora, é evidente que tanto as histórias resgatadas quanto as silenciadas obedecem a um certo enquadramento ideológico e passam por uma minuciosa seleção. O que, de fato, essas correntes discutem talvez não seja tanto o uso estratégico das narrativas, mas sim a sua utilização abusiva e muitas das vezes manipuladora.

Muito associado à “era da liquidez” proposta por Zygmunt Bauman (2004), a qual discorre sobre os contratos temporários e ficcionais que demarcam a nossa moderna sociedade, o *storytelling* povoa os domínios digitais com narrativas cada vez mais “fakes”, presentes na virtualidade e efemeridade dos relacionamentos e encontros virtuais. “Alastra-se, assim, o interesse pela vida particular do outro e de expor a sua própria vida; os livros investigativos, sobre a vida de personalidades, como jogadores

de futebol, por exemplo” (DOMINGOS, 2009, p.100). Assim, com uma boa história a tiracolo, empresários, profissionais da comunicação e políticos legitimam suas ações no meio público e projetam atitudes em parte manipuladoras. “O *Storytelling* gradualmente invade disciplinas tão diversas como a sociologia, economia, direito, psicologia, educação, neurociências, inteligência artificial” (SALMON, 2006, s/p, tradução nossa).

A CONSTRUÇÃO DE NARRATIVAS POR MEIO DA LIDERANÇA

Dotado da rica habilidade de transformar conhecimentos tácitos em explícitos, o *storytelling* chega ao mundo corporativo com a função ímpar de gerir e perpetuar os aprendizados adquiridos com o passar dos anos, assim como visões de mundo, conceitos subjetivos como “ética” e “sucesso” ou até mesmo a configuração de “heróis” e “vilões”.

Desse modo, associando emoções às mensagens emitidas, o *storytelling* inspira decisões e ações futuras por parte dos funcionários de acordo com os valores das organizações da qual fazem parte. Ademais, o *storytelling* também tem sido utilizado pelas grandes empresas como recurso de gestão da inovação, pois assim como mudanças comportamentais, as narrativas inspiram a imaginação. “De um lado, histórias servem para refletir o passado, por outro, elas incitam a imaginação, a pensar em contextos amplos e ao desenvolvimento de diálogos multidisciplinares” (TERRA, 2010, s/p).

Com isso, o *storytelling* adquire grande valor estratégico para as organizações, pois não apenas é capaz de influenciar e, de certa forma, “delimitar” os futuros caminhos tomados pela organização como também gerencia e faz fluir todo aquele conhecimento antes enferrujado e retido na mente da alta liderança. É nesse contexto que a liderança entra como peça chave na narração de histórias. Além de garantir “cara”, entonação e voz às histórias, os líderes das organizações são, na realidade, personificações de todo aquele conhecimento produzido por essas ao longo dos anos. Assim, a habilidade da oratória tem sido cada vez mais procurada pelos recrutadores. “Não há mais dúvidas sobre a necessidade de formação de líderes na competência narrativa para desenvolver sua capacidade de comunicar. [...] O líder como o bom contador de histórias, tem que [...] saber contar-se” (MATOS, G, 2010, p. 107).

PESQUISA QUALITATIVA COM LÍDERES DE COMUNICAÇÃO

Baseado no compromisso de trazer ao mundo acadêmico diversas visões contidas na atual realidade organizacional sobre o contexto da humanização e o seu resgate por meio da utilização do *storytelling*, foi realizada uma pesquisa qualitativa com dez líderes da área de comunicação. Nota-se que a amostra elaborada foi composta por gerentes e diretores de empresas e agências de médio a grande porte, nacionais e multinacionais a fim de agregar também ao estudo uma visão estratégica do setor.

Sobre o problema a ser investigado, basicamente, as entrevistas abordaram a comprovação de se, na visão dos líderes de comunicação entrevistados, o *storytelling* é ou não uma estratégia de humanização e quais seriam os seus limites, caso existam.

Detalhes sobre os entrevistados podem ser observados no quadro n. 1.:

Quadro 1. Relação de fontes para a pesquisa qualitativa

Nome	Cargo / Empresa
Claudia Reis	Diretora Geral da agência de comunicação da Press à Porter Gestão de Imagem
Daniela Ferreira	Gerente <i>Senior de Employee Engagement</i> da agência de Relações Públicas Edelman Significa
Marta Dourado	Sócia Diretora da agência de comunicação Fundamento Comunicação Corporativa Ltda
Mauro Lopes	Sócio-fundador da MVL Comunicação
Meire Fidelis	Diretora de Relações Corporativas do Grupo Abril
Neivia Justa	Diretora de comunicação e Relações Públicas para a América Latina da The Goodyear Tire & Rubber Company
Phydia de Athayde	Editora do Projeto Draft, da empresa de comunicação The Factory.
Rodrigo Cândido	Diretor de Marketing e Relacionamento da Bestway Group Brasil e Diretor de Marketing da ABRH
Sergio Giacomo	Diretor de comunicação e Public Affairs para a América Latina da GE
Valeria Perito	Fundadora da agência de relações públicas Ketchum

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Após a análise das entrevistas realizadas com as fontes, nota-se que o objetivo não apenas foi alcançado como também outras importantes informações foram agregadas pelos especialistas. Logo, a grande resposta para tal questão é que sim, de acordo com a visão dos líderes, o *storytelling* é uma estratégia de humanização. Assim, nota-se que as narrativas são essenciais na promoção da humanização à medida que contextualizam e dão sentido à colaboração do funcionário para o alcance dos objetivos organizacionais, o posicionando como peça chave para o bom funcionamento de uma organização.

De acordo com a análise proposta, demonstrar o funcionário como parte essencial e integrante do processo de produção, dando voz a ele e contextualizando a sua participação tanto no produto final quanto no bom funcionamento da organização seria a grande função humanizadora das narrativas, posto que, de acordo com a revisão bibliográfica elaborada antes da realização da pesquisa qualitativa, humanização pressupõe o ato de o ser humano modificar o mundo que o cerca, utilizando suas diversas capacidades e se reconhecendo no produto final por ele produzido.

Entretanto, conforme proposto pelo próprio objetivo, as fontes entrevistadas admitem que há limitações quanto à dimensão humanizadora do *storytelling*. Assim, de acordo com as fontes ouvidas, retirar o funcionário de uma posição alienadora e colocá-lo em funções mais instigantes e motivadoras nas quais ele possa de fato exercer sua humanização sobre o mundo, utilizando suas diversas capacidades, seria uma questão administrativa e gerencial na qual a comunicação pode colaborar com sugestões e identificação de possíveis problemas, mas não seria a área responsável por mudanças efetivas, devendo agir em conjunto com as demais, como recursos humanos e até finanças.

Desta forma, a análise indica que o engajamento da liderança pode ser o grande segredo para a promoção da humanização no ambiente organizacional. De acordo com as fontes entrevistadas, a liderança salta como a grande narradora das histórias e valores organizacionais, sendo dela a responsabilidade de engajar e motivar pessoas por meio de narrativas. Entretanto, deve-se notar que, tanto quanto saber contar a história

organizacional, é essencial que a liderança domine também a arte de saber ouvir e promover o diálogo com os diversos níveis da organização.

Ademais, opiniões admitem que, embora tenha havido um grande avanço da humanização no ambiente organizacional, nos últimos anos, ainda há um longo caminho a ser percorrido para o alcance ideal de relações mais humanizadas no ambiente de trabalho. Tecnologias e geração y certamente são dois fatores que, na opinião das fontes ouvidas, pedem humanização, à medida que tem suas máximas tangibilizações nas redes sociais e na sensibilização das empresas para questões como responsabilidade social, motivação, diálogo e declínio das hierarquias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo nos proporcionou delimitar alguns muros para o mote humanizador das narrativas. A partir das entrevistas realizadas com líderes da área de comunicação, talvez, um dos ensinamentos mais representativos que se obteve ao longo desse estudo, é que o *storytelling* é sim uma estratégia de humanização, entretanto, há algumas fronteiras as quais dificilmente será capaz de ultrapassar. Dada afirmação se faz a partir do momento em que as narrativas podem ser estratégicas para a humanização quando, conforme mencionado, dão sentido à participação do funcionário no ambiente organizacional, no entanto, garantir espaço onde o funcionário sinta-se motivado e livre para produzir, inovar, utilizando suas diversas capacidades, seria uma questão administrativa e gerencial na qual a comunicação pode colaborar com sugestões e identificação de possíveis problemas, mas deverá agir em conjunto com outras áreas da organização.

Com isso, tanto quanto uma contribuição para o mundo acadêmico com o desenvolvimento de pesquisa acerca da utilização estratégica das narrativas pela comunicação como um caminho plausível de alcance da humanização, espera-se também que esse estudo seja, de algum modo, força motriz de conscientização das organizações a respeito de medidas e estratégias ardilosas e covardes em busca do acúmulo do capital e conscientizem-se sobre a importância de voltarem seus olhares e esforços para aqueles aos quais as suas existências são destinadas – nós, os seres humanos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. F. (1988) Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 3, p. 602-636, [S/l]. Recuperado em 20 set. 2014, de: <<http://bocc.unisinos.br/pag/andrade-rogerio-institucionalizacoes.pdf>>.
- ANTUNES, R. (2013) *A dialética do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular.
- ARAB, A. B., DOMINGOS, A. A., & DIAS, D. A. (2011). Storytelling Empresarial: relações públicas contador de histórias. *Intercom-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, [S/l]. Recuperado em 14 de abr. 2014, de: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-0760-1.pdf>>.
- BAUMAN, Z. (2004). *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Zahar.
- CASTELLS, M. (1999). *A sociedade em rede*. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra.
- CHAUÍ, M. (2008). *O que é ideologia*. 2.ed. São Paulo: Brasiliense.

- CHAVES, R., & MORAES, R. Líder em Xeque. (2012). *Folha de São Paulo*, São Paulo. Recuperado em 20 de abr. 2014, de: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/75855-lider-em-xeque.shtml>>.
- CREMONINE, I. (2006). Comunicação interna e o aumento de nossa responsabilidade. In: NASSAR, Paulo; *Comunicação interna, a força das empresas*. V. 3. São Paulo: ABERJE Editorial.
- DOMINGOS, A. (2009). Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. In: *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, XXXII. São Paulo. Recuperado em 21 abr. 2014, de: <http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008_Ulepicc_0392-0409.pdf>.
- DURKHEIM, É. (1999). *Da divisão do trabalho social*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes.
- EDELMAN. (2012). *8095 exchange*. [S/l], Recuperado em 14 jun. 2014, de: <<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/8095-exchange/>>.
- FREITAS, S. G. (1997). Cultura Organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida; *Obtendo resultados com relações públicas – Como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral*. São Paulo: Pioneira.
- GRUNIG, J. (2011) Ferramentas para o gerenciamento estratégico de relações públicas. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fabio. *Relações públicas; teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (1984). *Managing Public Relations*. Ft. Worth: Holt, Rinehart & Winston.
- KRUEGER, A. (2014). *5 Things Every Boss Should Know About Working With Millennials*. [S/l]. Recuperado em 04 de out. 2014, de: <<http://www.forbes.com/sites/alysonkrueger/2014/04/10/5-things-every-boss-should-know-about-working-with-millennials/>>.
- KUNSCH, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- LOCKWOOD, N. R. (2007) Leveraging employee engagement for competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*, v. 52, n. 3, p. 1-12. [S/l], 2007. Recuperado em 19 jul. 2014, de: <<http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/07marresearchquarterly.pdf>>.
- MATOS, G. (2010). *Storytelling: líderes narradores de histórias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MICHAELIS. (1998-2009). Humanização. [S/l]. Recuperado em 07 abr. 2014, de: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=humaniza%E7%E3o>>.
- MOTTA, L. G. (2007). Análise pragmática da narrativa jornalística. In: LAGO, Cláudia; BENETTI, Marcia. *Metodologia de pesquisa em jornalismo*. Petrópolis: VOZES.
- MOTTA, L. G. (2009) Narrativas: representação, instituição ou experimentação da realidade. In: *VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo USP (Universidade de São Paulo)*. São Paulo. Recuperado em 23 mai. 2014, de: <http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjour/arquivos/luiz_gonzaga_motta.pdf>.
- NASSAR, P. (2008). *Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Paulo: Difusão.

- NEGRÃO, H. T. (2013) et. al. Geração y: o que os atrai nas organizações. *Revista de pós-graduação da Uniabeu*, v. 2, n. 2. Rio de Janeiro. Recuperado em 14 abr. 2014, de: <http://revista.uniabeu.edu.br/index.php/gs/article/view/1364/pdf_10>.
- PASTORE, J. (2014). *O futuro do trabalho*. [S/l]. Recuperado em 07 de abr. 2014, de <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-futuro-do-trabalho-imp-,1150729>>.
- TERRA, J. C. C. (2010). *Storytelling como ferramenta de gestão*. [S/l]. Recuperado em 03 jul. 2014, de: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/StorytellingcomoFerramentaDeGest%C3%A3o.aspx>>.