

# **STORYTELLING COMO RECURSO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL: Construindo narrativas no contexto das organizações**

## **RESUMO**

O objetivo deste artigo é compreender como o Storytelling pode ser utilizado como um recurso estratégico comunicacional construindo narrativas no contexto das organizações. Tomamos a expressão Storytelling ou a Contação de Histórias para mostrarmos como as organizações a utilizam para trazer à tona as memórias, experiências vividas por seus contadores de forma quase sempre parcial e repleta de subjetivações e sempre ressignificando-as. Atualmente o Storytelling já pode ser percebido em diversos espaços na sociedade e nas organizações, gerando novas e diferentes produções de sentido. O Storytelling aponta-se como uma nova forma de narrar ou contar histórias no mundo das organizações contemporâneas buscando ser uma narrativa atenta às opiniões e pontos de vista dos seus interlocutores, utilizando novos formatos que sejam mais interessantes para renovar seus discursos.

**Palavras-chave:** Storytelling. Narrativas. Memória. Organização. Comunicação no contexto das organizações

## **1 Narrativas nas organizações**

A dinâmica da vida social aliada ao desenvolvimento tecnológico impulsionou os sujeitos a outros processos e possibilidades narrativas, como discutimos no tópico anterior. Os sujeitos narram o seu entorno, e são narrados novamente pelos demais sujeitos. Muito disto se deve ao poder das tecnologias da era digital, que transforma as informações do primeiro narrador em potencial informação para novos narradores e assim por diante. Isto quer dizer que as informações não são mais estáticas. Elas se desdobram em sites, blogs, amigos de comunidades virtuais, twitter etc. Estes desdobramentos geram novas narrativas do conteúdo inicialmente narrado e tomam dimensões que superam as expectativas do enunciado inicial ou do fato em si.

Nesta perspectiva encontram-se as narrativas nas organizações. Não é mais possível simplesmente produzir um determinado discurso e dá-lo como divulgado, entendido, absorvido pelos seus interlocutores. Este discurso passa pelas dimensões citadas acima e sofrerá novas narrativas que reverberarão em relações espaço-temporais totalmente desconectados da organização que o transmitiu. Os meios de comunicação intercambiados –

*cross media* – ajudam a fazer esta diferença, há uma clara dependência das tecnologias na veiculação das mensagens, mas também não podemos nos esquecer das constantes mudanças nos contextos sociais na contemporaneidade. Estas mudanças solicitam (para não dizer exigem) e geram um tipo de dependência e novas posturas das organizações.

Adenil Alfeu Domingos enfatiza que narrar é um ato de negociação constante entre o fato e o que será narrado, com base no contexto do mundo e como forma de proteção do sujeito narrador, assim ele se expõe ou se protege, trazendo à tona as subjetividades:

Narrar-se é criar a ilusão no narrador de que o mesmo tornou-se uma personagem protagonista arquetípica, em geral eufórica, do texto, então, narrado. Como não há narrativa que não seja seleção de fatos vividos por personagens em um determinado tempo e espaço, o ato de narrar é inevitavelmente um ato de deslocamento e de negociações entre a consciência e a inconsciência, gerando significadas formas de ser e estar do mundo. É uma forma de se mostrar e esconder-se, ao mesmo tempo. É o ponto de vista que determina a sequencialidade das ações narradas em que o narrador seleciona da vida o que ele deseja narrar. Portanto, não há jamais na narrativa um eu puro; ele sempre será um ser humano que traz em si não só os primórdios de sua existência, como os adaptam às novas maneiras de narrar a vida (DOMINGOS, 2009, p.8).

Podemos voltar aqui nas reflexões de Domingos (2009), sobre as questões da subjetividade e da seleção do tema narrado. Não há nada que se narre, que não foi previamente selecionado, pensado, e modificado pelos novos contextos sociais e culturais, sejam na sociedade em si ou no contexto das organizações.

As organizações já perceberam que há de se criar uma proximidade com essas novas possibilidades tecnológicas, buscando encontrar uma forma mais eficiente de se atingir os seus interlocutores, através do entendimento sobre suas mensagens. Com isso, as organizações não param de monitorar as redes e mídias digitais, buscando encontrar respostas, soluções ou estratégias para um eficaz processo comunicacional com seus interlocutores e também para controlar e saber o que tem sido dito sobre elas nestas narrativas e suportes.

Há organizações que perceberam isto e buscam então formas mais simples de narrar, na tentativa de interagir com seus públicos. Nesta tentativa a organização cria uma nova perspectiva de narrar-se, utilizando-se do seu autoconhecimento, ou seja, como se ela contasse através de relatos de pessoas da própria organização a sua biografia, sua história.

Esta nova forma de narrar, não vem assim naturalmente, pura, intacta. Ela passa pelo que chamamos de memória e experiência dos seus narradores, como vimos anteriormente, e acontecem carregadas de significações ao serem narradas. Esta negociação da narrativa com

o consciente e o inconsciente não para por aí. Além dos desdobramentos naturais da memória puxando a contação da história da experiência vivida em determinada organização, vamos nos debater com a negociação também consciente do que será publicizado, ou seja, além das interferências ou ruídos da própria memória do sujeito, nas narrativas das organizações teremos a interferência ou ruído da própria organização sobre o que foi narrado e sobre o que será divulgado desta narrativa.

Retomando Sarlo (2007), a autora nos lembra que junto com a era do apagamento da pós-modernidade, surgiu a museificação, o passado-espetáculo, o que chamou de mania preservacionista e indica: “As operações com a história entraram no mercado simbólico do capitalismo tardio com tanta eficiência como quando foram objeto privilegiado das instituições escolares desde o fim do século XIX”. (SARLO, 2007, p.11)

Na visão de Sarlo (2007) entende-se que a projeção da memória e experiência para um lugar de espetáculo, restaura na organização suas premissas de identidade, reputação e conexão com seus públicos.

Já nas organizações a identidade e reputação estão estruturadas na sua própria memória organizacional. Para Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo é através da memória que a organização consolida sua cultura:

No âmbito organizacional, a memória que consolida a cultura organizacional é generalista e relacionada diretamente ao ideário, principalmente aos seus valores, de uma empresa ou instituição. Por isso, constitui-se em uma referência discursiva indutiva e orientadora sobre a organização para os integrantes da organização e para a sociedade (NASSAR; COGO, 2013, p. 4).

Desta forma, a organização mostra sua visão de mundo para a sociedade. Na busca de uma constante manobra de imagem e uso da linguagem, as organizações não estão livres dos seus autocontroles e nem dos controles externos e pressões de seus interlocutores. O que se entende até então é que o uso do storytelling como nova forma de narrar das organizações, passa mais uma vez por técnicas e controles de gestão que são inerentes ao espaço criativo e administrativo de qualquer organização.

A contação de histórias ou Storytelling é uma forma de construção de um coletivo, conforme enfatiza Adenil Alfeu Domingos, que acredita ser a maneira que a sociedade encontrou para ser visualizada na narrativa:

Os storytelling modernos servem para construir um eu coletivo, onde todos possam

se sentir capazes de serem visualizados de modo empático com o herói da narrativa dada. O relacionamento social do storytelling faz uso de audiovisuais interativos demonstrando que o eu ora construído pelas novas tecnologias tem um complexo de valores que questiona as nossas crenças e hábitos passados e nos coloca para repensar o próprio homem de modo ecológico. Esse novo homem está voltando às suas origens e sentindo-se reintegrado ao todo, que é muito maior do que seu simples eu e sua circunstância. Não se trata mais de um eu individual, mas sim, de um eu enredado nas informações midiadas e que estão no ar, à disposição de quem as quiser captar. Nele se apresentam todas as culturas e o homem com todas as suas angústias e vontades. Esse homem personagem do storytelling se vê nessa rede como um herói de um espetáculo. Essa produção feita pelo próprio homem se auto-revelando para os demais homens serve-se das novas tecnologias, sendo este um dos princípios do que chamamos aqui de storytelling (DOMINGOS, 2009, p.2).

Esta perspectiva mais emocional, sensível da história contada nas organizações é uma nova forma de se observar as organizações em seus contextos e avaliar seus desempenhos na sociedade. Yannis Gabriel acredita que isto é um ganho para as organizações:

O estudo sobre contar histórias pode abrir janelas importantes para a vida emocional, político e simbólico das organizações, oferecendo aos pesquisadores um poderoso instrumento para a realização de pesquisas. Através da coleta de histórias em diferentes organizações, ouvindo e comparando diferentes narrativas, investigando como as narrativas são construídas em torno de eventos específicos. Examinando estes eventos da história de uma organização poderemos avaliar quem tem a capacidade em fazê-lo. Ganhamos acesso a realidades organizacionais profundas, intimamente ligados às experiências dos seus membros. Deste modo, as histórias nos permitem estudar a política organizacional, cultura e mudança de forma única. Iluminando e revelando como questões organizacionais mais amplas são vistas, comentadas e trabalhadas pelos seus membros (GABRIEL, 2000, p.9-10, tradução nossa)<sup>1</sup>

Como Yannis Gabriel afirma acima, o Storytelling apresenta-se como um recurso estratégico comunicacional importante para a organização se olhar, compreender as posições de outras organizações e avaliar suas questões e sua identidade perante seus interlocutores. (GABRIEL, 2009).

Atualmente, ainda se fala pouco sobre este recurso estratégico de comunicação e interação, o Storytelling. Apesar disso, o Storytelling já pode ser percebido em diversos espaços na sociedade e nas organizações, gerando novas e diferentes produções de sentido.

---

<sup>1</sup> This book is a study of storytelling in organizations. It argues that stories open valuable windows into the emotional, political, and symbolic lives of organizations, offering researchers a powerful instrument for carrying out research. By collecting stories in different organizations, by listening and comparing different accounts, by investigating how narratives are constructed around specific events, by examining which events in an organization's history generate stories and which ones fail to do so, we gain access to deeper organizational realities, closely linked to their members' experiences. In this way, stories enable us to study organizational politics, culture, and change in uniquely illuminating ways, revealing how wider organizational issues are viewed, commented upon, and worked upon by their members. The main questions addressed by the book are:

Domingos fala sobre o *boom do storytelling*, de sua relação com as tecnologias digitais e redes sociais mediadas e afirma que é ainda uma nova forma de alteração dos processos interacionais:

Enceta-se aqui uma busca do princípio antológico desse tipo textual. É que, modernamente, deu-se o boom do storytelling. Ele aparece principalmente no marketing, tanto no ato de narrar a história da empresa, do logo, do produto à venda, da vida dos funcionários, da imagem do empreendedor, quanto no marketing político e individual, sempre como linguagem persuasiva. Além disso, ele invade a mídia que passou a narrar as histórias de vida do homem como produção individual ou de grandes equipes. O storytelling midiado é um produto colocado à venda, trazendo em si grande dose de sensacionalismo. Além disso, eles são meios de catarse, quando, então, produzem empatia entre o herói do storytelling e seu narrador ou narratário (DOMINGOS, 2009, p.1).

Domingos ainda defende que o storytelling é uma ferramenta que utiliza de sua linguagem para persuadir, usando de estratégias como, por exemplo, o sensacionalismo. É a partir daí que pretendemos compreender o resgate e a reutilização desta dinâmica comunicacional. O que nos importa neste momento é entender a origem do Storytelling e como passou a ser apropriado no contexto das organizações.

Ainda, em relação à produção de sentido nas organizações, percebemos que as mesmas buscam incansavelmente um caminho cuja mensagem seja compreendida por seus interlocutores. Ora sabemos que no processo de produção de sentido isto não ocorre bem assim. Para Júlio Pinto o desejo das organizações é utópico:

Se sou ser da linguagem, sou, definitivamente, esburacado. A linguagem é o lugar do furo, da ausência, da lacuna. Não posso, por isso, pensar uma comunicação que seja o lugar liso, monolítico, sem fissuras. Mas esse é o trabalho que pedem de nós: as coisas devem ser ditas de forma que todos entendam tudo. É angustiante, porque o paradigma transmissivo sem ruídos não é verdadeiro e somos forçados a operar através dele. (PINTO, 2008, p.88)

Abre-se neste novo contexto um parâmetro importante para o Storytelling, que traz à tona a contação de histórias como algo mais próximo de uma comunicação aberta à transformação.

No mundo atual, percebeu-se que contar histórias é útil. Não só contar histórias como no passado, com pessoas sentadas ao redor das outras ouvindo aquele sujeito detentor do conhecimento, geralmente o mais velho de uma tribo ou sociedade, que passaria adiante culturas, tradições e valores de seu povo. Mas também contar histórias na era da tecnologia da

informação que ganhou novas possibilidades e novas formas, que serão discutidas nos tópicos seguintes. É o passado sendo retomado na contemporaneidade, por meio de formas e linguagens tradicionais ou atuais.

Nas organizações o Storytelling como recurso estratégico comunicacional pode se dar de várias formas, como salienta Yannis Gabriel:

[...] a narrativa organizacional é como o "sistema de organização da memória institucional". É reflexiva, no sentido de recriar continuamente o passado de acordo com o presente, transformando as interpretações históricas a próprio favor. É interativo, no sentido de que a maioria das histórias são multi-autor, com os membros da organização se alternando nos papéis de narrador e ouvinte, acrescentando pistas "factuais" ou torções interpretativas como uma história se desenrola. É dialógica, onde a verdade da história não está em qualquer uma variante como o processo através do qual o texto emerge. Assim, as histórias quase nunca apresentam como peças integradas de narrativa, com um enredo cheio e um elenco completo de personagens, em vez disso, eles existem em um estado de fluxo contínuo, fragmentos, alusões, como as pessoas [...] (GABRIEL, 2000, p.29, tradução nossa)<sup>2</sup>

Conforme Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo as organizações tiveram que se reolhar e redesenhar sua comunicação para atender aos seus interlocutores, quanto à transparência, identidade e relevância das mensagens.

Um centramento estratégico da narrativa, se localizado na memória organizacional como estimuladora de significados e geradora de pertencimentos, deve considerar a necessidade de recriação de formatos interativos como força atrativa diante da atenção pulverizada. Afinal, com o descentramento do sujeito corporativo, 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. Conquistar sua atenção e sua palavra de recomendação se torna algo complexo (NASSAR; COGO, 2011, p.2).

O Storytelling, então, aponta uma nova forma de narrar ou contar histórias no mundo das organizações contemporâneas, buscando ser uma narrativa atenta às opiniões e pontos de vista dos seus interlocutores. Utilizando novos formatos que sejam mais interessantes para renovar seus discursos. Adenil Alfeu Domingos já alertava para esta questão, uma vez que as histórias estão impregnadas pelos homens, seus narradores e vice versa. Segundo ele:

---

<sup>2</sup> [...] views organizational storytelling as the 'institutional memory system of the organization'. It is reflexive, in the sense of continuously recreating the past according to the present, interpretations becoming stories in their own right. It is interactive in the sense that most stories are multi-authored, with organizational members alternating in the roles of teller and listener, adding 'factual' cues or interpretive twists as a story unravels. It is dialogical, in that the truth of the story lies not in any one variant as in the process through which the text emerges.' Thus stories hardly ever feature as integrated pieces of narrative with a full plot and a complete cast of characters; instead, they exist in a state of continuous flux, fragments, allusions, as people [...]

Em inglês, a narração de histórias como substantivo, romance, conto, novela, história oficial entre outros, junta-se à ideia de o ato de narrar como verbo, ação, como ato ou efeito de narrar – *telling* e tudo se resume na palavra *story + telling*. A ideia de denominar a narrativa *cross media* moderna de *Storytelling* vai de encontro ao princípio ecologicamente correto de tornar mais imbricado o processo de produção e o produto desse objeto dinâmico, já que os homens são as próprias histórias que eles narram. A narração como ação e o narrado como produto formam no *storytelling* um todo indecomponível (DOMINGOS, 2009, p.4).

A narração é a base do Storytelling e é aí que as organizações perceberam a grande conexão para alimentar seus discursos, através de histórias produzidas por sujeitos ordinários, pertencentes à organização. Como já foi apontado por Adenil Alfeu Domingos, a persuasão como forma e a catarse promovida por esta ferramenta, são pontos importantes detectados pelas organizações no processo comunicacional. Percebe-se aí uma linha tênue de poder que emana nesta ferramenta, na qual as organizações perceberam ganhos reais na sua utilização. (DOMINGOS, 2009).

É necessário então, apenas adaptar-se aos novos suportes que a tecnologia apresenta. Não há, desta forma, um corte de início e fim de uma forma de se narrar. O Storyelling está ligado, conectado pelos rastros de subjetividade, uma vez que não se desconectam das expressões e manifestações dos sujeitos, sendo diferenciados apenas pelas formas processuais, ou seja, pelas formas como as organizações as executam.

Vale salientar, que não se sabe o quanto de corte, seleção, e filtros foram utilizados nos modos de se contar histórias do passado, sabe-se apenas que as significações, de quem contava e de quem ouvia, sempre interferiam no processo de manutenção, construção e apropriação da história. Assim acontece no Storytelling, especialmente no contexto das organizações, porém podemos perceber que algo mais controlador e direcionado busca-se através desta ferramenta, a fim de enfatizar o máximo possível sobre a base da mensagem da organização, mesmo sabendo-se o quão difuso são os processos comunicacionais na contemporaneidade. Podemos novamente recorrer a Adenil Alfeu Domingos que comenta sobre esta transformação salientando como as organizações têm se apropriado de todas as formas de linguagem e transformado em Storytelling para se beneficiar como novas formas de comunicação e sobrevivência com os interlocutores. Assim ele pontua:

Hoje, a mídia moderna transforma parábolas, contos, fábulas, épicos, lendas, mitos, anedotas, romances, tragédias, comédias, novelas, biografias em produtos à venda, ou seja, em storytelling. Na era do ciberespaço, o ato narrar a vida não só aproximou

os homens de diferentes comunidades, mas lembrou à humanidade que há semelhanças de um homem com outro, de uma cultura com a outra e que é preciso redescobrir essas relações, a fim de que a própria humanidade sobreviva ecologicamente. Narrar histórias, portanto, trata justamente das relações humanas com conotações informativas, psíquicas, neurológicas e sociais como sendo um prazer universal (DOMINGOS, 2009, p.10).

Atualmente, inúmeras organizações apresentam seus produtos e serviços em forma de Storytelling seja na publicidade, em eventos, livros comemorativos ou, nos inúmeros processos de diálogo com os interlocutores, etc.

Desde campanhas publicitárias a construção de grandes memoriais as organizações procuram pautar sua comunicação em eventos pontuais, em fatos auspiciosos (efemérides) que possam trazer junto aos seus interlocutores a maior coesão e produção de sentido possível.

## **2 O Storytelling no contexto das organizações**

Como já vimos o Storytelling é a contação de histórias repaginada, com uma nova linguagem para atender as demandas dos negócios comunicacionais das organizações privadas e públicas. Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo no artigo “Memória e Narrativa Organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do Storytelling” evidenciam a semelhança da abordagem comunicacional entre contação de histórias e storytelling, como também sua importância como construção de uma nova forma das organizações se narrarem, que eles consideram até mais envolvente, afetivo e de repercussão, como enfatizam a seguir:

A ideia é que a narrativa organizacional ganha atratividade e legitimidade com a contação de histórias ou storytelling, um formato envolvente, afetivo e de repercussão, que dá expressão e visibilidade à cultura da empresa ou instituição, mesmo em tempos de diversidade e competição (NASSAR; COGO, 2013, p.1).

As organizações ainda no século XX começaram a perceber que suas histórias estavam se perdendo, ou já estavam perdidas e com isso seus processos, sua identidade e seus valores também se perdiam. Com o perfil mais crítico e informado de seus interlocutores, as organizações precisam rever sua forma de comunicar. O advento das redes sociais ajudou a quebrar a dinâmica informacional da organização de comunicar de forma unilateral com seus interlocutores, trazendo informações mais rápidas e fluidas, que se reverberam a todo o



tempo. Ou seja, de um lado as organizações passam a se comunicar diretamente, mas de outro há uma concorrência imensa com inúmeras outras informações que circulam quase que de forma desordenada. Os diálogos nas redes sociais vão e voltam, os emissores se multiplicam e a primeira “mensagem” já não passa a fazer mais sentido. Ela se transforma em múltiplas mensagens em todas as esferas midiáticas, gera novas respostas que também são emitidas, conforme nos mostra Ivone Lourdes Oliveira e Carine Caetano Paula:

No processo comunicativo, há abertura para ressignificações de novos sentidos que se atualizam - ou não - a partir das relações entre os interlocutores que, localizados em determinados contextos e dotados de certas intencionalidades, negociam e dialogam no encaminhamento de suas questões (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.93).

Não é possível uma organização ignorar o cenário comunicacional, já que os novos suportes técnicos interferem nos processos comunicacionais fazendo com que os receptores produzam mensagens a partir das informações recebidas, e toda esta dinâmica vai sendo transformada e ressignificada o tempo todo. Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo estudam esta dinâmica comunicacional, que evoca o Storytelling, que vai muito além de um simples relato e enfatizam:

Contar histórias vêm sendo, desde a Antiguidade e numa vasta abrangência de tipos de público e situações, um dos mais efetivos meios de garantir atratividade, compreensão e retenção de conteúdos. Em tempo de atenção difusa, dada a variedade de fontes emissoras e a própria sobrecarga informativa decorrente, além do próprio caráter multitarefa dos indivíduos, é importante para as organizações encontrarem formatos atualizados e geradores de confiança para intercambiar mensagens com seus interlocutores. Como potencializador desta opção estratégica, postula-se o emprego do Storytelling (NASSAR; COGO, 2011, p.1).

Como já foi dito acima o Storytelling tem como objetivo alavancar outras perspectivas para as organizações, de forma a credibilizá-las junto a seus interlocutores. Por isso, o Storytelling entra nas organizações como uma nova forma de contação de histórias que vai dinamizar o universo comunicacional, a fim de atrair a atenção de seus interlocutores e fazer uma possível troca de mensagens entre passado e presente, buscando mostrar coerência, identidade e tradição da organização.

Na visão de Yannis Gabriel as histórias podem dizer muito sobre as organizações e sua cultura, e isto é uma forma importante de gerar bem estar fora e dentro da organização, como explica:

O storytelling mostra como as histórias podem nos dizer sobre estas organizações e suas culturas. Oferece outras formas de interpretação, elaborando a relação entre a vida de fantasia de indivíduos e grupos e artefatos culturais de uma organização, tais como histórias, piadas e símbolos. [...] A cultura organizacional, assim como toda a cultura, além de transmitir significado e valor, tem uma função consoladora, compensando as frustrações da vida nas organizações (GABRIEL, 2000,p.119, tradução nossa)<sup>3</sup>

Como então uma “antiga ou tradicional” organização poderia resgatar o seu diálogo com seus interlocutores, de forma a gerar confiabilidade, empatia e produzir sentido para estes? É preciso então pensar na efetividade destas emissões ou interações comunicacionais, se isto vai gerar ou não consistência, coerência entre suas partes interessadas.

Madelyn Blair<sup>4</sup>, consultora empresarial, que, assistiu ao início de uma transformação a partir de uma atividade de Storytelling no FMI, afirma que o Storytelling é uma ferramenta de usos específicos na organização e demandam uma boa gestão e utilização como recurso de compartilhamento de experiências. Além de situar o storytelling como uma ferramenta eficiente, ela completa:

O Storytelling é uma forma eficiente de se compartilhar experiências profissionais com o objetivo de revigorar a organização. É voltado para o entrosamento das equipes, que desenvolverão a autoconfiança necessária para enfrentar momentos de crise. O compartilhamento é de histórias que envolvam o trabalho. (BLAIR apud MELO, 2011).

Com esta visão de revigoramento organizacional e entrosamento das equipes, Madelyn Blair acredita que o storytelling pode disseminar assim mais facilmente os valores da organização e ser um interlocutor que possa quebrar barreiras pré-existentes e completa:

Disseminar tais valores é essencial no mundo globalizado, em que os choques culturais podem inviabilizar negócios. O "storytelling" torna-se, então, uma ferramenta organizacional para a identificação de novos processos, quebrando barreiras. Sempre surge uma compreensão muito mais ampla das diferenças depois da troca de experiências. Um líder precisa estar atento à diversidade que encontrará entre seus subordinados, pois é ele que estabelece a visão de sua empresa, acredita.

---

<sup>3</sup> [...] storytelling within the cultural fabric of different organizations and examines what stories can tell us about these organizations and their cultures. [...] offers further illustrations of interpretation, elaborating the relationship between the fantasy life of individuals and groups and an organization's cultural artefacts, such as stories, jokes, and symbols. [...]Organizational culture, like all culture, in addition to imparting meaning and value, has a consolatory function, compensating for the frustrations of life in organizations.

<sup>4</sup> Madelyn Blair trabalha desde os fins da década de 1980 em organizações como a Pelerei, em Projetos para Organizações como o Fundo Monetário Nacional, Banco Mundial, Smithsonian Institute e no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Possui formação original em matemática, especializada em finanças e em psicologia.

(BLAIR apud MELO, 2011).

Blair enfatiza que apesar do storytelling ser uma ferramenta que possibilita uma ampla troca de experiência, o gestor da organização deve estar sempre atento ao que será divulgado, uma vez que a imagem e reputação da empresa estará vinculada a isto. O que ela sugere é que haja uma “edição” e monitoramento das histórias pelo gestor. Tece-se aí mais uma visão de que o storytelling é um recurso estratégico comunicacional e que demanda, para seu sucesso, o controle do que será publicizado.

Gabriel também aborda a importância do Storytelling para além das questões de imagem e reputação. Ele o considera como um recurso utilizado pelas organizações como forma de abordar a cultura, mas também como fonte de poder e controle:

Histórias organizacionais são atualmente estudadas em diferentes formas, por exemplo, como elementos de simbolismo e cultura organizacional, como expressões de desejos e fantasias inconscientes, como veículos de comunicação organizacional e aprendizagem, como expressões de dominação política e da oposição, como performances dramáticas, como ocasiões para a descarga emocional, como estruturas de narrativa, e assim por diante. (GABRIEL, 2000, p.13, tradução nossa)<sup>5</sup>

Neste sentido, podemos propor que as organizações mais do que garantir o processo comunicacional, pretendem sugerir a mensagem como forma de poder e captação de interlocutores a seu favor.

Ainda tomando como base as reflexões de Yannis Gabriel, a edição de histórias narradas nas e pelas organizações mudam aleatoriamente os fatos e propiciam várias interpretações. Para o autor as organizações fazem isto visando a aproximação máxima e coesão de linguagem com seus interlocutores, o que o autor chama de “licença poética”:

A licença poética é uma prerrogativa de cada contador de histórias onde é dado o direito de torcer os fatos para gerar um determinado efeito. Esta é a base do vínculo que une narrador e audiência. Muitas histórias coletadas em diferentes organizações são altamente carregadas de narrativas, não apenas recontando "eventos", mas interpretando-as, enriquecendo-as, melhorando-as, e infundindo-lhes significado. Omissões, exageros, mudanças sutis na ênfase, sincronismo, insinuações, metáforas são alguns dos mecanismos utilizados. Longe de ser um obstáculo para um estudo mais aprofundado, tais "distorções" podem ser abordadas como uma tentativa de recriar a realidade poética. Como Walter Benjamin (1968b) argumentou em seu

---

<sup>5</sup> Organizational stories are currently studied in different ways-for example, as elements of organizational symbolism and culture, as expressions of unconscious wishes and fantasies, as vehicles for organizational communication and learning, as expressions of political domination and opposition, as dramatic performances, as occasions for emotional discharge, as narrative structures, and so forth.

artigo sobre Leskov, o narrador não se preocupa com 'fatos-como-informação', mas com 'fatos-como-experiência'. O resultado esperado através de uma história é, não desafiar os fatos, mas envolver-se com o seu significado (Reason e Hawkins, 1988). (GABRIEL, 2000, p.42, tradução nossa)<sup>6</sup>

O que percebe-se é uma constante negociação das formas de se comunicar, na qual as organizações pretendem se mostrar e serem aceitas por seus interlocutores em relação às suas questões. Neste sentido, Storytelling mostra-se como uma forma de garantir atratividade, compreensão e retenção de conteúdos em busca de captação e aceitação dos seus interlocutores.

Quando o processo de Contação de Histórias ou Storytelling é formatado em seus diversos suportes pela organização, perde o significado inicial narrado pelo sujeito e adquire novas subjetivações. As subjetivações potenciais da organização.

Para Yannis Gabriel o processo de contar as experiências do cotidiano das organizações passa por diversas mudanças. Para o autor o contador de histórias precisa rejeitar a "realidade" e deixar fluir sua "licença poética":

A história no trabalho transforma a experiência do cotidiano em histórias repletas de significados. Ao narrar o contador de histórias precisa rejeitar a sua "realidade". E deixar fluir uma nova, introduzir novos significados, de modos distintos e individual, utilizar-se de linguagem poética. Assim as organizações e os funcionários misturam suas identidades pessoais e organizacionais, criando personagens da história. (GABRIEL, 2000, p.55, tradução nossa)<sup>7</sup>

As histórias estão sujeitas às diversas interpretações singulares. Podem obter diversas versões e até divergirem-se entre elas, mas o ponto comum será sempre o significado, o simbólico desta história, seja a conquista, o prêmio, uma expansão de processo produtivo, etc. Este simbólico é que dá poder, porque a história vem carregada de experiência, do passado da organização ou da sociedade.

---

<sup>6</sup> Poetic licence is every storyteller's prerogative-the acknowledged right to twist the facts for effect. This is the basis of the bond that unites storyteller and audience. Many of the stories that I collected in different organizations are highly charged narratives, not merely recounting 'events', but interpreting them, enriching them, enhancing them, and infusing them with meaning. Omissions, exaggerations, subtle shifts in emphasis, timing, innuendo, metaphors are some of the mechanisms used. Far from being an obstacle to further study, such 'distortions' can be approached as attempts to re-create reality poetically. As Walter Benjamin (1968b) argued in his article on Leskov, the storyteller is concerned not with 'facts-as-information' but with 'facts-as-experience'. The response invited by a story is, then, not to challenge the facts', but to engage with its meaning (Reason and Hawkins 1988).

<sup>7</sup> Story-work involves the transformation of everyday experience into meaningful stories. In doing so, the storytellers neither accept nor reject 'reality'. Instead, they seek to mould it, shape it, and infuse it with meaning, each in a distinct and individual way through the use of poetic tropes. Through this activity they shape their personal and organizational identities-for instance, as heroes, as heroic survivors, as victims, or as bystanders

Yannis Gabriel enfatiza a questão do simbólico nas histórias e completa:

A verdade de uma história não está em sua precisão, mas no seu significado, e paradoxalmente, na imprecisão, na distorção, ou até mesmo na mentira onde uma história pode trilhar um caminho para compreender de forma mais profunda o que ela contém, de individual e coletivo. (GABRIEL, 2000, p.180, tradução nossa)<sup>8</sup>

A leitura que fizemos destas narrativas não descarta a possibilidade de outras leituras, mesmo seguindo os mesmos elementos de análise. Como não temos a ilusão de completude, sabemos de antemão que a análise não foi completa. A interpretação está relacionada ao leitor, às suas crenças, sua ideologia, o momento histórico em que vive. O mesmo elemento de uma dada narrativa pode ser interpretado de várias maneiras.

O Storytelling pode ser então, entendido, como um recurso estratégico comunicacional, que amplia o diálogo, potencializa a interação entre os sujeitos e reforça a identidade coletiva do sujeito e que esta forma de comunicação possui distintas formas de gestão, no contexto das organizações. Pode ainda conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações.

#### ABSTRACT

The objective of this work is to understand how storytelling can be used as a strategic communication constructing narratives in the context of organizations. We take the expression or Storytelling to show how organizations use to bring out the memories, experiences for their counters almost always partial and always full of subjectivities and redefines them. Currently Storytelling can already be seen in several places in society and organizations, generating new and different productions of meaning. The Storytelling shows up as a new way of narrating or telling stories in the world of contemporary organizations seeking to be a narrative attentive to the opinions and viewpoints of their interlocutors, using new formats that are most interesting to renew his speeches.

**Keywords:** Storytelling. Narratives. Memory. Organization. Communication of organizations

---

<sup>8</sup> the truth of a story lies not in its accuracy but in its meaning-and paradoxically the inaccuracy, the distortion, or even the lie in a story can offer a path towards the deeper truth it contains, at an individual or collective level.

## REFERÊNCIAS

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, 2009, Curitiba.

Comunicação, Educação e Cultura na Era Digital. **Anais...**, Curitiba: Universidade Positivo, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2427-1.pdf>>. Acesso em: 10 mar.2010.

GABRIEL, Yannis. **Storytelling in organizations: facts, fictions and fantasies**. Oxford: University Press, 2000.

LEVY, Pierre. Face à Técnica. **As tecnologias da inteligência**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993. 203p.

MELO, Olga. A utilidade de contar histórias. **Valor Econômico**, 2 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/995980/utilidade-de-contar-historias###ixzz2May44C5i>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. **Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias**. In: ABRAPCORP, 5, 2011. Redes Sociais, comunicação, organizações. p.1-17. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_rodrigo\\_paulo.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_rodrigo_paulo.pdf)> Acesso em: 4 ago. 2013.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e memória**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. v 4. (Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional. (no prelo).

NASSAR, Paulo. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In: NASSAR, Paulo. **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: ABERJE, 2004. p.15-22.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul SP: Editora Difusão, 2008. p.91-108.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2008. São Caetano do Sul SP: Editora Difusão, p.91-108.

SARLO, Beatriz. **Tempo passado: cultura da memória e guinada subjetiva**. Tradução Rosa Freire d'Aguiar. Belo Horizonte: Cia das Letras, 2007. p.128