Multiprotagonismo e *storytelling*: novas narrativas organizacionais de afeto e atenção[1]

Rodrigo Silveira COGO[2]
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

RESUMO

Informar e comunicar são instâncias muito diferentes no processo de relacionamento e de diálogo. Isto é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes dentro e fora de plataformas sociais digitais. É neste panorama que o presente estudo foi motivado e proposto: como busca por inspiração e por uma nova lógica de pensamento na estruturação de conteúdos de e sobre organizações, refletindo sobre o formato narrativo do *storytelling*. Trata-se de suscitar a rememoração de histórias de vida e seu entrelace com a trajetória no tempo de agentes organizacionais, derivando conteúdos mais afetivos, envolventes, significativos e memoráveis. O *storytelling* pode ser a voz de um novo tempo conversacional, inclusivo, colaborativo e emotivo em organizações polifônicas.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; multiprotagonismo; atenção; narrativa; *storytelling*

1 Introdução

Constatações cotidianas no fazer comunicação apontam para uma lacuna entre as intenções dos profissionais e de suas organizações e a efetiva atração e retenção de conteúdos e transformação de públicos de interesse[3]. Mesmo com o crescente aparato tecnológico dos últimos tempos e a potencialidade da conversação, há uma distância considerável entre a projeção da identidade e a percepção gerada.

Esse embate faz aflorar um dilema até bem conhecido na área: 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 estudo foi motivado e proposto: como busca por inspiração e por uma nova lógica de pensamento na

[1] Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação realizado de 4 a 7 de setembro de 2013 em Manaus (AM).

[2] Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP, sob financiamento do CNPq, e-mail: rodrigocogo@usp.br.

[3] O autor deste artigo trabalhou por cinco anos no instituto de pesquisas corporativas Ideafix, sediado em São Paulo (SP), fazendo diagnósticos de comunicação em grandes empresas.

estruturação de conteúdos de e sobre organizações. A intenção é refletir sobre o formato narrativo do *storytelling*, especialmente aquele baseado na experiência da fonte evocadora. O ponto-de-partida é a convicção de que, com a rememoração de histórias de vida e seu entrelace com a trajetória no tempo de agentes organizacionais, é possível gerar conteúdos mais envolventes, significativos e memoráveis. E não se faz isto, naturalmente, com linguajar objetivo, quantitativo, duro, superficial, numérico e facilmente esquecível.

Este artigo foi estruturado sobre ampla revisão bibliográfica, integrante da dissertação de mestrado, defendida e aprovada junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo[4]. Defende o surgimento de um novo paradigma narrativo, com abertura para as afetividades e uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações aplicada a estratégias de organizações geridas em ambientes humanizados.

2 Cenário de multiprotagonismo e impactos na comunicação

Os computadores, os dispositivos móveis, a internet e as plataformas sociais digitais cada vez mais estão modificando as 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. 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.

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 legitimação, produzidos por meio de processos participativos”, os quais acabam envolvendo grande número de protagonistas. Este caminho exige a concatenação

[4] A dissertação, intitulada ‘Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais’ e orientada pelo professor-doutor Paulo Roberto Nassar de Oliveira, está disponível na Biblioteca Digital USP no link http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05122012-171130/pt-br.php.

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. Afinal,

> aquelas pessoas que foram quase sempre receptores, objetos das relações públicas e da comunicação organizacional, passam a ser personagens, protagonistas de conteúdos, de uma história social, que é o entrelace entre a história do indivíduo, agora ator, e a história da organização (NASSAR, 2009, p.292).

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* – o que vai ser detalhado na sequência deste artigo. Nassar (2008, p.199) postula que "são as mensagens, as histórias que configuram as redes de relacionamentos, só por meio da análise, da interpretação e da opinião sobre esses conteúdos é possível entender a rede".

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. Mas é preciso reconhecer que, 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 'multivíduo', 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).

Davenport e Beck (2001, p.2) avaliam "o problema mais premente dos dias atuais: a insuficiência de atenção para enfrentar as exigências dos negócios e da sociedade". Para eles, 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 afluente 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.

2.1 A comunicação organizacional como linguagem e diálogo

Eisenberg & Goodall (1995) reforçam que os seres humanos se apóiam na linguagem como um meio de se relacionar com e controlar seu ambiente físico e social. Isto expõe a preponderância da comunicação na experiência do homem, pulverizada no contato com múltiplas organizações e marcada por políticas, procedimentos, expectativas, costumes e hábitos. Segundo Echeverría (2003, p.20), antes da invenção do alfabeto, os seres humanos viviam na "linguagem do vir-a-ser". A linguagem e a ação estavam unidas, as histórias narravam as ações dos atores e, desta maneira, aprendia-se. Contudo, o alfabeto separou o narrador da linguagem e da ação, e o surgimento do texto escrito produziu a mudança para a linguagem das ideias.

Uma atenção ao lado linguístico da comunicação rebate as teorias mecanicistas, centradas nos canais e pensando a área como ferramenta técnica, e requer a superação de

pontos-de-vista tradicionais: não há mais realidades dadas, mas sim construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros, na forma como elas interagem e em seus processos simbólicos. Putnam (2008) dá importante contribuição, constatando que alguns gestores da comunicação já estão cientes da importância de práticas discursivas nas organizações. Para ela, "a maioria deles percebe que suas palavras e ações importam na vida organizacional [...] e sabem que a forma com que orquestram mensagens de e para *stakeholders*[5] e seus padrões de falar e ouvir possui um grande impacto" (PUTNAM, 2008, p.224). Aliás, pesquisadores apontam que cada pessoa nasce dentro de discursos:

> que têm uma presença continuada e material. A experiência do mundo é estruturada por meio das maneiras como os discursos conduzem a pessoa a assistir o mundo e provêem unidades a divisões particulares (ALVESSON e DEETZ, 2007, p.247-248).

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. E esta subjetividade precisa ter espaço para ser desenvolvida.

2.2 A organização polifônica humanizada como ambiente de histórias

O surgimento de modelos gerenciais que viabilizem esta perspectiva subjetiva, 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 para a comunicação verdadeira, de valorização de interlocutores, sua integração no ambiente com possibilidade de criação e revelação de vocações e talentos.

Humanizar as relações de trabalho é reconhecer verdadeiramente a empresa como um organismo, e não como um mecanismo. Portanto, sujeito a variáveis emocionais e

[5] *Stakeholders* não tem tradução literal para a língua portuguesa. O uso do termo é relativamente recente e começou a ser difundido na literatura de administração e governança corporativa a partir da publicação, em 1984, da obra *Strategic Management: a stakeholder approach*, de Edward Freeman. A intenção dele era propor uma visão mais ampla e inclusiva do papel e do propósito das empresas na sociedade do que a doutrina até então vigente, e com isto levantar duas questões: de quem são os interesses que estão sendo atendidos e os de quem deveriam ser atendidos.

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). Poupinha (2007), dentro do escopo deste estudo, entende a comunicação das organizações dentro de:

> uma noção de *storytelling*, de narrativas ou, ainda e noutro contexto conceitual, de dramaturgia, assumindo uma lógica representacional deliberada dos meios e dos discursos pelos quais a existência da organização e os seus assuntos são comunicados (POUPINHA, 2007, p.699, tradução nossa).

É entender a comunicação em Pink (2007), para quem estamos deixando de ser uma economia e uma sociedade "baseadas nas faculdades lógicas, lineares, frias e objetivas da Era da Informação e fazendo a transição para [...] as faculdades criativas, empáticas e sistêmicas – a Era Conceitual" (PINK, 2007, p.1). É a condenação de uma hegemonia do pensamento e visão de mundo estreitamente redutoras e acentuadamente analíticas, onde o trabalhador do conhecimento precisava ser capaz de processar informações e oferecer alto grau de especialização. Agora, emergiriam outras demandas, baseadas em outras aptidões como:

> *high concept* é a capacidade de enxergar padrões e oportunidades, de criar beleza artística e emocional, de compor uma narrativa envolvente e de combinar ideias aparentemente não relacionadas para criar algo inédito [...] *High touch* é a capacidade de estabelecer empatia com o semelhante, de compreender as sutilezas das interações humanas, de encontrar alegria íntima e suscitá-las nos outros e ir além do superficial em busca de sentido e propósito (PINK, 2007, p.2).

É o que assinala Núñez (2009, p.83), ao referir que "uma história tem muito mais poder de persuasão que toda uma artilharia de dados, provas, apresentações e argumentos". Isto tudo devido à sobrecarga informativa causada pela variedade de polos emissores ao mesmo tempo nos canais tecnológicos amplamente disponíveis, colocando em dúvida o que de fato vai ser percebido, fruído e retido pelas pessoas. No atual mundo fragmentado e em constante mudança, os grandes mitos de criação, as narrativas religiosas, políticas ou corporativas foram sofrendo desgaste lento e progressivo – ou uma suspensão de relevância diante da emergência de outras fontes tidas como críveis. Qualquer mensagem resta orgânica, líquida, aberta e deformável, derrubando muros entre emissor e receptor (NÚÑEZ, 2009, p.23). Segundo ele, só uma verdadeira história estrutura e dá sentido ao discurso confuso de informações enfrentado a cada dia. 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 comenta 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).

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[6], 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.

3 Tópicos sobre *storytelling* no universo organizacional

Vitz (1990) propõe que a narrativa seja um fator central no desenvolvimento moral de uma pessoa. O autor enfatiza 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. É nesse sentido que Barbosa (1988) comenta que a função científica perde seus atores, heróis, perigos, périplos e objetivos, dispersando-se em elementos de linguagem que são demais "denotativos, prescritivos, descritivos, cada um veiculando consigo validades pragmáticas *sui generis*" (BARBOSA, 1988, p.xvi). E o descritivo "faz encobrir um mundo que se considera existir como já estando ali, que se dá como tal, de forma imutável e que só precisa ser mostrado" (CHRISTIAN, 1999, p.55, tradução nossa). Aliás, como bem assinala Lyotard (1988, p.12), "o saber científico não é todo o saber", colocando em outra ponta o que chama de "saber narrativo". O cientista interroga-se sobre a validade dos enunciados narrativos e constata que eles não são nunca submetidos à argumentação e à prova, e assim os classifica como selvagens, primitivos, subdesenvolvidos, atrasados, alienados, feitos de opiniões e costumes, de preconceitos e ignorâncias (LYOTARD, 1988, p.49).

[6] O filósofo russo Mikhail Bakhtin desenvolve o conceito de polifonia em 'Problemas da Poética de Dostoievski', 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 Dostoievski, 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' que vai ser proposto nos capítulos seguintes para o *storytelling*.

Postula-se aqui um afastamento da atrofia da experiência no mundo atual, porque quanto mais conduzida for a intenção da mensagem narrada, mais autoritária será e menos aproximativa. A narrativa genuína seria um discurso aberto, que prescindiria de explicação imediata e onde a 'moral da história' estaria para ser construída em cada um – bem diferente da tendência informativa anestesiante que ainda se constata na fala organizacional. Quanto mais se estiver exposto a um bombardeio de estímulos, a consciência aciona uma proteção retaliadora da memória. E esta qualidade plural da narrativa, que pode agregar diversos elementos de elaboração distinta (valores, padrões linguísticos, mitos, metáforas, fatos), reconfigura as mensagens e as trocas. Como assinala Curvello (2010, p.79), durante muitos anos as organizações construíram seus discursos legitimadores com base na racionalização – "com isso, a empresa pareceria perder muito do seu poder de sedução, pela sisudez do repertório linguístico". Ele acrescenta que um baixo nível de lealdade institucional, uma diminuição da confiança informal e a diluição do conhecimento dos trabalhadores decorrem da desestruturação das narrativas organizacionais.

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).

De fato, "a realidade que nós coletivamente experienciamos tem sido construída por nossas interações sociais" (BOYCE, 1996, p.5, tradução nossa). À medida em que os indivíduos se envolvem na construção do seu significado pessoal, os coletivos envolvem-se na construção de uma realidade social. Há aspectos proeminentes que explicitam o link entre construção social, histórias e organização nas pesquisas: histórias são úteis para a socialização de novos membros e geração de compromisso; a familiaridade com histórias organizacionais dominantes pode ser um indicador de adaptação; história pode ser um veículo para o controle social; e significado pode ser desenvolvido de forma consciente ou inconsciente.

Especificamente sobre o simbolismo organizacional, Boyce (1996, p.7, tradução nossa) o define como a expressão dos personagens subliminares, das ideologias e do sistema de valor da organização, propondo como artefatos as histórias, os mitos, as cerimônias e os eventos ritualizados, a logomarca e mesmo as anedotas e brincadeiras circulantes. É onde se organiza a teoria que utiliza metáforas para entender o ambiente organizacional.

O paradigma narrativo 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. A nominação como 'paradigma' decorre do fato de implicar uma visão filosófica da comunicação humana. Este autor explica:

> o mundo como nós o conhecemos é um conjunto de histórias que devem ser escolhidas para podermos viver a vida em um processo de contínua recriação [...] como meios pelos quais os seres humanos percebem sua natureza (FISHER, 1987, p.65, tradução nossa).

O paradigma narrativo reconhece a capacidade das pessoas em criar novas histórias para melhor compreender suas vidas ou o mistério da vida. Basicamente, é a compreensão de que as histórias são uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores e consequentemente apoiam suas decisões. Este entendimento, como assinala Boyce (1996, p.14, tradução nossa), é conduzido por diversas áreas do conhecimento: folcloristas, antropólogos, teóricos de comunicação, sociólogos, filósofos e teóricos críticos. Cada área confere ênfase a aspectos diferentes do processo, mas de maneira geral 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.

A aprendizagem da comunicação organizacional com o *storytelling* reside exatamente na positiva contaminação da retória racional da razão pura com o enlevo das emoções e o arrebatamento da imaginação livre. 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.

Para Domingos (2008a, online), "o *storytelling* é uma tentativa de humanização do espaço de interação". E complementa que é "uma antiga arte de transmitir fatos, reais ou ficcionais, em diferentes tipos de suporte, de modo verbal ou não, a fim de emocionar e informar grandes públicos" (DOMINGOS, 2008b, p.97). O *storytelling*, na esteira de pensamento de Mota (2007, online), é um processo que resulta de uma prática recuperadora do passado como alvo de inspiração e de recriação argumentativa, na proposta de estabelecer um trampolim para manter diálogos produtivos com diversos públicos no presente e até obter vantagens sobre concorrentes no futuro. Para Terra ([s.d.]), *storytelling* é

> o ato de contar histórias de forma deliberada e sistemática como forma de transferir conhecimentos, cultura e valores. E também inspirar, gerar coesão social e conectividade emotiva entre os indivíduos (TERRA, [s.d.], online).

'*Storytelling* organizacional' é, então, uma lógica de estruturação de pensamento e um 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.

4. Considerações finais

Storytelling faz parte de um processo de posicionamento, de expressão e de troca entre organizações e indivíduos e grupos. 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.

Por estes fatores, considera-se o conhecimento, a compreensão e a absorção desta nova lógica comunicacional como fundamentais numa era marcada pela busca de relacionamentos sustentáveis. O *storytelling* pode ser a voz deste novo tempo: conversacional, inclusivo, colaborativo, afetivo 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, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. IN: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. vol.1. São Paulo: Atlas, 2007. p.226-264.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p.61-76.

BARBOSA, Wilmar do Valle. Tempos pós-modernos. In: LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. 3ª.ed. Trad. Ricardo Barbosa. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988. p. vii-xiii.

BOYCE, Mary. Organizational story and storytelling: a critical review. **Journal of Organizational Change Management**. vol.9, n.5, MCB University Press, 1996. p.5-26.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP, a.1, n.1, p.55-71, ago. 2004.

CANEVACCI, Máximo. A comunicação entre corpos e metrópoles. **Signos do Consumo**. São Paulo: Revista Eletrônica do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Linguagem Publicitária da USP, v.1, n.1, p.1-15, jan./jul. 2009. Disponível em: <http://www.usp.br/signosdoconsumo/artigos/artigo01_comunicacao_entre_corpos_metropoles.pdf >. Acesso em: 29 mai.2010.

CHRISTIAN, Dominique. **À la recherche du sens dans l'entreprise... Compter, raconter?** La stratégie du récit. Paris: Máxima, 1999.

CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p.77-92.

DAVENPORT, Thomas; BECK, John. **A economia da atenção**: compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DENNING, Stephen. Using stories to spark organizational change. **Journal of Storytelling and Business Excellence**. International Storytelling Center: Jonesborough, 2002. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/using_stories_to_spark_organizational_change.pdf>. Acesso em: 13 set 2011.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling e Mídia: a narração de histórias construindo o poder político. In: **Encontro da União Latina de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura**, II, 2008, Bauru, SP. Digitalização e Sociedade. Bauru,SP: Unesp, 2008a. Disponível em: <http://www.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008_Ulepicc_0392-0409.pdf>. Acesso em: 15 abr.2010.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: fenômeno da era da liquidez. **Signum:** Estudos da Linguagem. Londrina: Universidade Estadual de Londrina. v.11, n.1, p.93-109, jul.2008b.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Ontología del lenguaje**. 6a. ed. Santiago, Chile: J.C.Saéz, 2003.

EISENBERG, Eric; GOODALL Jr., HL. **Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint**. 2a. ed. New York: St. Martin's Press, 1995.

FISHER, Walter. **Human Communication as narration**: toward a philosophy of reason, value and action. Columbia: University of South Carolina Press, 1987.

FRANK, Georg. The economy of attention, **Telepolis**, 12. Jul. 99. Disponível em: <http://www.heise.de/tp/english/special/auf/5567/1.html>. Acesso em: 12 jan. 2012.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GABRIEL, Yannis. **Story and storytellling in organizations**. 2008. Disponível em:<http://www.organizational-storytelling.org.uk/research-resources/storytelling-in-organizations>. Acesso em: 18 set. 2011.

KORNBERGER, Martin; CLEGG, Stewart; CARTER, Chris. Rethinking the polyphonic as discursive practice. **Scandinavian Journal of Management**, n.22, 2006, p.3-30.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p.41-60.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. 3ª.ed. Trad. Ricardo Barbosa. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling**: líderes narradores de histórias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

McCARTHY, John. Short stories at work: storytelling as an indicator of organizational commitment. **Group & Organization Management**. v. 33. n.2, p.163-193, abr. 2008.

MOTA, Maurício. Transmedia Storytelling. **Coxa Creme**. 4.dez.2007. Disponível em: <http://www.coxacreme.com.br/2007/12/04/transmedia-storytelling>. Acesso em: 13 fev.2010.

NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: FELICE, Massimo Di (Org.). **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.191-201.

NASSAR, Paulo. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas** - história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p.291-306.

NÚÑEZ, Antonio. **É melhor contar tudo**: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal. Trad. Marylene Michael. São Paulo: Nobel, 2009.

PINK, Daniel. **O cérebro do futuro**: a revolução do lado direito do cérebro. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2007.

POUPINHA, Luís Miguel. Comunicação estratégica: Aplicação das ideias de dramaturgia, tempo e narrativas. In: FIDALGO, António; SERRA, Paulo (Orgs.). **Actas volume IV - Campos da Comunicação**. 2007, p.699-703.

PUTNAM, Linda. Organizações e seus aspectos sutis. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP. a.5, n.9, p.218-226, 2.sem. 2008.

ROMÃO, César. **Organizações com foco no social e na humanização**. 2000. Disponível em: <http://www.cesarromao.com.br/redator/item4875.html>. Acesso em: 22 abr.2011.

SALMON, Christian. Une machine à fabriquer des histories. **Le Monde Diplomatique**, Paris, nov.2006. Disponível em: <http://www.monde-diplomatique.fr/2006/11/SALMON/14124>. Acesso em: 02 abr.2011.

TERRA, José Cláudio. Storytelling como ferramenta de gestão. In: **Biblioteca Terra Fórum**. São Paulo, [s.d.]. Disponível em: < http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Storytelling%20como%20ferramenta%20de%20gest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 21 mai.2010.

VITZ, Paul. The use of stories in moral development: New psychological reasons for an old education method. **American Psychologist**, Vol.45, p.709-720, jun. 1990. Disponível em: < http://psycnet.apa.org/journals/amp/45/6/709>. Acesso em: 10 jul. 2011.