



## **Guerra de narrativas e multiprotagonismo recriam a comunicação organizacional: entendendo as bases de crescimento do *storytelling* na contação da memória<sup>1</sup>**

Rodrigo Silveira COGO<sup>2</sup>  
Paulo NASSAR<sup>3</sup>  
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

### **RESUMO**

A convicção sobre a importância de estabelecer quais os requisitos de linguagem e abordagem tenderiam a reter a atenção dos públicos organizacionais na diversidade de mídias operantes está na base deste estudo. A ideia é subsidiar e fomentar a discussão sobre as temáticas da memória organizacional e da contação de histórias organizacionais. Neste texto, a intenção é exatamente pensar a complexidade social e a consequente reconfiguração dos esforços de conexão entre organização e seus públicos numa sociedade em rede. A gestão da confiança é apresentada como saída para manutenção de credibilidade e de colaboração, onde o lastro histórico e o estilo de linguagem têm atuação importante.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; relações públicas; memória organizacional; narrativa organizacional; *storytelling*

### **1. Introdução**

A convicção sobre a importância de estabelecer quais os requisitos de linguagem e abordagem tenderiam a reter a atenção dos públicos organizacionais na diversidade de mídias operantes está na base de meus atuais estudos, na ideia de subsidiar e fomentar a discussão sobre as temáticas da memória organizacional e da contação de histórias organizacionais.

Nosso primeiro centramento é exatamente pensar a complexidade social e a consequente reconfiguração dos esforços de conexão entre organização e seus públicos, com um apanhado das correntes e análises contemporâneas sobre processos comunicacionais no universo corporativo numa sociedade em rede. A gestão da confiança é apresentada como saída para manutenção de credibilidade e de colaboração neste meio, onde o estilo de linguagem tem atuação importante. Na sequência, tenho

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 12 a 14 de maio de 2011 em São Paulo/SP.

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP. Bolsista CNPq, e-mail: [rodrigocogo@usp.br](mailto:rodrigocogo@usp.br).

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professor do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP, e-mail: [paulonassar@usp.br](mailto:paulonassar@usp.br).



buscado compreender o fenômeno histórico e suas diferenças conceituais com a memória, área do conhecimento que vem atraindo cada vez mais atenção de estudiosos e estrategistas no enfrentamento da falta de referências de valores e do amplo questionamento de regras da contemporaneidade. Estou na busca de consolidar as percepções de pesquisadores sobre memória organizacional, apresentando um histórico e as possibilidades de fontes no tema, para então abordar a oralidade como estratégia de interação e a inserção definitiva do *storytelling* como processo narrativo de memória, além de elencar as formas de contar histórias disponíveis na bibliografia consultada. Este panorama não é possível ser tratado no espaço deste artigo, então o foco fica restrito ao contexto de sobrecarga informativa e à constatação da necessidade de oxigenar os discursos organizacionais.

## **2. O Multiprotagonismo da sociedade em rede**

Os computadores, os dispositivos móveis, a internet e os softwares sociais 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 uma realidade de desenvolvimento de redes horizontais de interação conectadas local e globalmente, construindo renovados fluxos de sentido.

As tecnologias estão sendo utilizadas como ferramentas para o convívio e a formação de comunidades, dentro de um conjunto de técnicas, práticas, atitudes, modos de pensamento e valores, desenvolvido neste espaço virtual. E o impacto na comunicação é inquestionável, porque se vê o surgimento de uma nova forma de comunicação socializada, chamada por Castells (2007, p.248, tradução nossa) de “auto-comunicação massiva” ou “comunicação massiva individual”. Miconi (2008, p.145) assinala que a transição aos meios digitais foi impulsionada por acontecimentos como a crise dos formatos culturais generalistas, a difusão de produtos cada vez mais personalizados e a transformação trazida pela internet. Entre as características mais fundamentais que implicam mudanças e devem balizar a visão de contato das



organizações estão a convergência, a oferta multiplataforma e a diversidade de protagonistas nesta nova época. Neste cenário, a rede, além de ser condição da comunicação, também age como reestruturadora das relações de poder, que modifica a cultura, as regras de socialização e a ordem da produção. Castells reitera

a atual transformação da tecnologia da comunicação na era digital amplia o alcance dos meios de comunicação a todas as esferas da vida social [...] Como resultado, as relações de poder se determinam cada vez mais no campo da comunicação (CASTELLS, 2007, p.239, tradução nossa)

Os pensadores agrupam-se em correntes antagônicas no que concerne aos efeitos desta nova ambiência. A lógica de um discurso pessimista traz argumentos que se inserem quase sempre no contexto de um sistema dominado por uma elite possuidora do controle de exploração da rede e de vigilância autoritária sobre os indivíduos. Já a lógica de um discurso otimista leva em conta o poder que oferecem os computadores e, mais contemporaneamente, uma série de dispositivos móveis de acesso à rede, nas mãos da população, defendendo a necessidade e a possibilidade de transformar e readaptar o sistema em função de ideias coletivas.

De todo modo, se antes as mídias clássicas possuíam um centro emissor e um grande número de receptores, passivos e dispersos, no que se refere ao ciberespaço há uma outra forma de comunicação com suporte tecnológico, co-produzida pela interação entre as pessoas e constituída de uma memória comum que se alimenta de múltiplas contribuições. Conforme manifesta Lévy (1999), o ciberespaço oferece um dispositivo comunicacional original “de todos para todos”, o que permitiria a constituição de comunidades de modo progressivo e de maneira cooperativa, numa espécie de “inteligência coletiva” em que a base seria o reconhecimento e o enriquecimento mútuo das pessoas, proporcionados por suas experiências no espaço virtual. E entre as potencialidades no plano social estariam relações mais transversais e menos hierárquicas, novas formas de identidade e um universo de contatos.

### **3. O impacto na Comunicação Organizacional e nas Relações Públicas**

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 (2008a, p.192), “as políticas e ações empresariais precisam passar por processos de legitimação, produzidos por meio de processos participativos”, os quais acabam envolvendo grande número de protagonistas. Este caminho exige a concatenação dos discursos da ação privada, sem abandonar seus fins produtivos e lucrativos, mas contemplando as aspirações das comunidades, que deve entender seus valores. Neste ínterim, agiganta-se 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 memória de cunho participativo e dialógico, como aqueles desenvolvidos sobre a perspectiva do *storytelling*.

Todo um longo aprendizado, derivado da escola norte-americana de comunicação empresarial, acaba questionado em sua postura técnica e instrumentalizadora, baseada em manuais prontos e em profissionais-comunicadores por vezes pouco reflexivos e incapazes de compreender a complexidade do entorno de seus postos de trabalho. Agora, eles não se dirigem mais a receptores passivos e estanques em cenários econômica e socialmente estáveis. Como um formato para tratar deste desafio, Nassar (2008a, 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”.



Costa aponta para a necessidade de uma mudança: novas formas de comunidade surgiram, e

se focarmos diretamente os laços sociais e sistemas informais de troca de recursos, ao invés de focarmos as pessoas vivendo em vizinhanças e pequenas cidades, teremos uma imagem das relações interpessoais bem diferente (COSTA, 2005, p.239).

Haveria, então, uma transmutação do conceito de ‘comunidade’ em ‘rede social’, onde, ao invés de solidariedade, vizinhança e parentesco, têm maior importância a cooperação, reciprocidade, pró-atividade, respeito, simpatia e socialidade. De acordo com Maffesoli (1998), enquanto a sociabilidade se caracteriza por relações institucionalizadas, a socialidade faz referência a um conjunto de práticas que escapam ao controle social rígido, a um estar-junto que independe de objetivo a ser atingido. A participação em comunidades virtuais ou redes sociais servem de estímulo à formação de inteligências coletivas, às quais os indivíduos podem recorrer para trocar informação e conhecimentos. Alguns importantes pesquisadores (Rheingold, 1996; Lévy 1999) neste ponto estão profundamente convencidos de que uma comunidade virtual, quando convenientemente organizada, representa uma importante riqueza em termos de conhecimento distribuído, de capacidade de ação e de potência cooperativa. A noção de comunidade como um território limitado é substituída pela noção de “mentes iguais”, de afinidades, num traço de senso comum de características e interesses. Neste sentido, Castells sentencia que:

as pessoas não formam seus laços significativos em sociedades locais, não por não terem raízes espaciais, mas por selecionarem suas relações com base em afinidades. [...] O decisivo, portanto, é a passagem da limitação espacial como fonte de sociabilidade para a comunidade espacial como expressão da organização social (CASTELLS, 2003, p.106).

Tecnologias, pois, são vetores fundamentais de novas formas de agregação social na contemporaneidade. Se a modernidade se caracterizou por uma dominação técnica do social, por um individualismo exacerbado ou por uma abordagem racionalista do mundo, as tecnologias da comunicação digital situam-se num novo contexto sócio-



cultural, numa nova ambiência social. Esta nova organização da sociedade acaba sendo permeada por uma alteração nas formas e meios de comunicação, diante de novas formas de interação: multiplicação das estruturas de colaboração on-line e surgimento e consolidação de tecnologias móveis integradas às mídias tradicionais. As comunidades virtuais são uma nova forma de se fazer sociedade, mais transitória e desprendida de tempo e espaço e baseada na cooperação e em trocas objetivas lastreadas pela comunicação digital.

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. Neste ínterim, o setor de comunicação tem papel estratégico para liderar os relacionamentos com sensibilidade e efetivo benefício e bem-estar para toda a comunidade, como único caminho para atingimento de metas econômicas. O desafio, nesta fase, é utilizar expedientes de franqueza numa negociação aberta e não os tradicionais artifícios de sedução e manipulação que não mais surtem efeito na opinião pública da era digital. De todo modo, com a descentralização do sujeito fica redobradamente difícil atingi-lo com mensagens, porque ele não é mais singular e estável, mas sim múltiplo e mutável de acordo com a situação que enfrenta. Como cunhou Cavenacci (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”.

Ademais, este novo sujeito rejeita padronizações, sejam de estilos e formas ou de linguagens, e encontra nas redes sociais digitais a possibilidade de exercer sua identidade e de reforçá-la através do encontro de afinidades. Com o gosto pela experimentação bastante liberado, acaba surgindo outra faceta complicadora para as estratégias comunicativas de atração: há uma perda de comprometimento com a unidade, com uma possibilidade natural de abraçar vários projetos, produtos, relações e causas, mesmo que aparentemente antagônicos, e com isto uma maior imprevisibilidade comportamental e um afastamento definitivo da satisfação do consumo do campo da materialidade. É o cidadão-consumidor no exercício do poder de customizar seu mundo,



construindo sistemas simbólicos por meio do manuseio das tecnologias que reinventam a comunicação.

É um perfil de pensamento e ação muito mais amplo, como diz Martín-Barbero (2006, p.52): “a comunicação começou, sem dúvida, a ocupar um lugar estratégico na configuração dos novos modelos de sociedade”. De todo modo, a obsolescência dos profissionais de comunicação é acelerada pelo acesso indistinto, por qualquer pessoa, a pesquisas pela internet para geração de conhecimento, por novos formatos de mídia e pelo boca-a-boca digital. Todos são criadores e estabelecem uma ‘guerra de narrativas’ em busca da atenção de seus interagentes. Por isto, cada vez mais, o que vale são relacionamentos a longo prazo, baseados na geração de valor mútuo entre clientes e empresas, construídos coletivamente. Conversas, recomendações, observações dominam o mercado de maneira multilateral, por isso é preciso expandir o horizonte da comunicação, até então muito baseado na medição da distribuição de algo, num perfil instrumentalista da área que enfoca demais os canais em detrimento do processo de construção de saberes e conciliações de perspectivas.

Constata-se, pela visualização empírica e concreta da diversidade disponível, a saturação dos canais de informação e publicidade, dificultando a atenção diante da alta pulverização, a convergência da comunicação via internet e novas tecnologias e o caráter multitarefa da nova geração. A revolução digital, os processos colaborativos e os novos desafios da construção de marcas são realizados agora em processos liderados por indivíduos e com uma pulverização dos agentes em uma interação forte das mídias. O modelo colaborativo transforma a relação emissor-receptor, estimulando a conversação, com cada um formando suas teias de relacionamento. Na comunicação, não precisam mais ser contadas histórias fechadas com início, meio e fim, porque elas vão ser compartilhadas e complementadas por todos.

#### **4. Um novo olhar na comunicação: confiança e *storytelling***

Superando os ‘saberes-mosaico’ - como os chamou A. Moles (1974), porque feitos de pedaços, de fragmentos - em que a gramática narrativa, centrada no visual, acaba por reduzir os componentes narrativos com ausência ou enfraquecimento de tramas, encurtamento de sequências e desarticulação, a reciclagem dos comunicadores deve iniciar por uma integralidade. Abraham Moles foi o fundador do Instituto de Psicologia da Comunicação Social da Escola de Strasburg, e deu bases para a



Association Internationale de Micropsychologie et de Psychologie Sociale des Communications. Ele aborda o fato da constituição da cultura adquirir enorme complexidade graças à crescente expansão tecnológica, numa dinâmica oposta ao velho acúmulo de saber estabelecido até então na forma de inventário.

É preciso um olhar para as pessoas como seres humanos, não somente como consumidores, centrando atenção nos seus sonhos e não em sua relação com marcas ou categorias de produto. Depois, pensar no propósito de vida, para criar uma razão de existir, com a empresa fazendo diferença, e daí chegar nas experiências no lugar de propaganda, pelo simples fato de que ideias, gestos e sensações não podem ser desligados, folheados e esquecidos. Considera Martín-Barbero (2006, p.59), “tudo na sociedade faz do indivíduo um sujeito inseguro, cheio de incerteza, com tendências muito fortes à depressão, ao estresse afetivo e mental”. Como diz o pensador colombiano, baseando-se na perspectiva de Habermas, é preciso pensar na hegemonia comunicacional do mercado na sociedade, na “conversão da comunicação no mais eficaz motor do deslanche e inserção das culturas – étnicas, nacionais ou locais – no espaço/tempo do mercado e das tecnologias” (MARTÍN-BARBERO, 2006, p.59).

Partindo da análise de que a comunicação organizacional, como assinala Piñuel Raigada (1997), compreende formas de comunicação cujos públicos destinatários definem-se como “interlocutores sociais”, independente da posição interna ou externa, pode-se estabelecer a forte interdependência entre as estratégias e táticas envolvendo suas diferentes vertentes. Se procurarmos compreender e configurar as modalidades comunicacionais que permeiam as organizações, certamente ver-se-á com clareza a necessidade de congruência de perspectivas. Num mundo marcado por um progressivo patamar de integração, via telemática, eclodindo e consolidando um cidadão bastante crítico e propositivo, que circula numa diversidade de ambientes sempre requisitando direito à voz e contemplação de suas aspirações enquanto humano, e não só como profissional, não há espaço para ações facetadas e dissonantes. Piñuel Raigada (1997, p.95, tradução nossa) diz que “um plano de comunicação implica diferenciar os públicos segundo sua atuação: de acordo com objetivos gerais de medição ativa (social, ecológica, metacomunicativa) e mediação passiva (estrutural, cognitiva e discursiva)”.

O surgimento de modelos gerenciais que viabilizem esta perspectiva, como pontua Cabral (2004, p.60), com “empresas capazes de envolver e mobilizar pessoas (de dentro e de fora do seu âmbito) em prol da construção de um futuro melhor para elas e



para a sociedade”, vai fazer recriar o ambiente empresarial e a percepção pública sobre a iniciativa privada. Assim, há uma abertura de espaço para a comunicação verdadeira, de valorização de interlocutores, sua integração no ambiente com possibilidade de criação e revelação de vocações e talentos e a reinvenção do sucesso e da lucratividade como objetivo de grupo, portanto realmente sustentável como já pregam discursos institucionais. Poupinha, 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)

As transformações, nos cenários econômico e empresarial, estão ocorrendo cada vez mais rápidas e com impacto significativo em toda a sociedade. A competitividade das empresas sofre uma influência considerável dessas mudanças, entre outros fatores pela própria variedade de grupos de interrelação e pela agilidade de circulação de informações em sociedades integradas globalmente. Como assinala Terra ([s.d.], online), “as empresas são muito mais porosas, histórias entram e saem de maneira muito mais rápida e com abrangência muito maior”.

A complexidade e as incertezas de cenário levam as organizações a buscar formatos de gerenciamento baseados num intenso diálogo e no engajamento de seus públicos de interesse. A construção de redes de relacionamento parte de relações humanas mais abertas e cooperativas, a partir de um planejamento que posiciona a comunicação em patamar estratégico. É uma realidade facilitada pela emergência de tecnologias da informação por meios informatizados, em especial a internet, dado seu potencial de agrupar pessoas por afinidades e dar um lastro para expressão de múltiplas vozes. Por isto, é tão pertinente a visão de Nassar quando fala sobre o mundo das relações públicas democráticas:

espaço onde a comunicação organizacional valoriza e incorpora a opinião de seus públicos e da sociedade e onde a história pode resgatar vivências e o indivíduo organizacional como protagonista de sua vida, da organização, da comunidade e do país (NASSAR, 2008b, p.132).



Zanini (2008) acredita que um modelo empresarial baseado na confiança é uma tentativa de prestar resposta aos desafios enfrentados pelas empresas frente às necessidades de mudança e flexibilidade organizacional em razão da alta competitividade e do desenvolvimento tecnológico acelerado. Para o professor, “a presença da confiança reduz as incertezas no presente, com base nas informações de interações passadas, sinalizando como os parceiros reagirão no futuro” (ZANINI, 2008, p.53). Daí que o tema requer investigação por funcionar como importante mecanismo para a redução de riscos e para a minimização de conflitos.

É interessante assinalar, até para comprovar a necessidade de coordenação do tema por profissionais de Relações Públicas, que a confiança pode interferir positivamente em qualquer tipo de contrato de negócios, por ser um indicador que acaba transferido de um relacionamento para outro, de um público para outro. Como diz Nassar (2009, p.292). “o tema complexo da confiança se apresenta como elemento que solidifica a credibilidade da organização diante de empregados, consumidores, entre outras redes de públicos fundamentais”. Como as ações dos empreendimentos e dos empreendedores estão repletas de incertezas, por uma série de questões intervenientes nem sempre no domínio direto dos gestores – como no caso das regulações impostas pelos Governos e mesmo na alteração de conduta dos cidadãos – a confiança ajuda a pensar em ganhos e benefícios a longo prazo e a manter contratos por causa das relações estabelecidas, e não só por amparos legais e formais.

Relações duradouras e valiosas para as organizações, em ambientes de instabilidade, estão relacionadas com questões fundamentais da administração, como a base sobre valores, missão e filosofia. Mas é pela comunicação que tudo se constrói e dissemina, demandando processos e formatos que gerem confiança – sobremaneira ligados à memória organizacional e ao *storytelling*. Através da análise de estudos de Nassar, vê-se que

o depoimento de vida que nasce no âmbito dos públicos, das redes sociais ou da sociedade tem um alto valor para a formação da confiança na empresa ou instituição, porque é percebido pelos receptores como distante dos interesses das organizações e, também, compatível com os interesses dos receptores (NASSAR, 2009, p.302)



Como assinala Wood Jr. (1996, p.23), em total consonância com o escopo deste trabalho, estratégia é “um padrão de comportamento, algo que se constrói ao longo da história da empresa, algo com raízes no passado”. Ghoshal e Tanure (2004) manifestam que há dois modos muito distintos de a empresa abordar seus relacionamentos, e cada um corresponde a uma filosofia muito diferente de gestão. O primeiro tipo de relacionamento é baseado no poder, passa pelo uso do poder de compra e pela capacidade de barganha. O outro tipo passa pela criação de relacionamentos em que se compartilha o destino. E então acrescentam: “esses relacionamentos são construídos com base na confiança mútua e num comprometimento com a interdependência das duas partes, exigindo capacidade de aprender e de resolver problemas juntos” (GHOSHAL; TANURE, 2004, p.242).

Dáí decorre a convicção de que um novo trunfo competitivo contemporâneo é a capacidade de construir, manter e alavancar relacionamentos, onde a comunicação tem papel fundamental. Os autores sentenciam que “neste novo milênio, as empresas serão julgadas pelas habilidades de potencializar suas relações com os diversos *stakeholders*” (GHOSHAL; TANURE, 2004, p.242). Neste sentido, avulta a importância de políticas de relações públicas nesta interface e nesta busca por engajamento, através de uma comunicação integral pautada por alguns preceitos de universalidade e troca dialógica, onde questões de memória são relevantes.

É como manifesta Maffesoli (2003, p.13), entendendo que “a comunicação estratégica organizacional se consubstancia nesta visão ampla do entorno pertencente à organização, onde a comunicação é o que faz a *reliance*”, religação como elo entre os ambientes interno e externo. Pois esta *reliance* é perfeitamente identificável nos preceitos da área de Relações Públicas, com seu foco integrado e dirigido, sobremaneira nos conceitos de responsabilidade histórica e memória organizacional.

Não é uma comunicação pontual e instrumental, com objetivos de curto prazo desconectados de uma visão global, mas sim uma postura holística que parte do princípio de que é preciso conhecer a empresa por inteiro, seus interesses e suas necessidades e, ao mesmo tempo, antever e identificar as mudanças e a evolução de mercado, utilizando essas informações para conscientizar a própria organização e todos os públicos ligados direta ou indiretamente a ela sobre seus papéis e suas responsabilidades.



Ora, investir no binômio diagnóstico-estratégia - que pode ser referido como base do planejamento em relações públicas – significa ir além de oferecer serviços de maneira fragmentada, e sim viabilizar processos conectados à estratégia como pesquisa de opinião, programas de relações internas, de relações com a comunidade, criação e aperfeiçoamento de serviços de atendimento e ombudsman, programas de responsabilidade social, governança corporativa, programas de memória organizacional, relações com a imprensa e comunicação com áreas governamentais, respaldada na essência da interação comunicacional dialógica.

A questão é quais estratégias e táticas de relacionamento e comunicação se deve empreender para criar e manter confiança, para mover-se da desconfiança para a confiança e para superar um eventual abuso na confiança para sua recuperação. A prerrogativa deste estudo é demonstrar a força da memória organizacional como legitimadora das diretrizes comunicacionais e do *storytelling* como recurso narrativo de confiança..

Ora, se reputações pessoais são criadas através de interações ao longo da vida, envolvendo investimentos consecutivos de confiança, não é diferente no universo organizacional, onde confiança muitas vezes se traduz ou concretiza pelo senso de justiça e por uma alta capacidade de adaptação a mudanças, influenciando, portanto, na sustentabilidade do negócio. Em todo o sistema, é vital a aplicação da perspectiva de RP como promotor do engajamento e da percepção coletiva e colaborativa, voltado à boa convivência de interesses, tendo como essência o bem comum. Afinal, a temporalidade hoje, como diz Matos (1998, p.29), “é de um presente opaco, sem passado, plasmado, petrificado”, e por ser espacializado, fragmentado e repetitivo, o cotidiano não traz o encantamento necessário para obter atenção num cenário de instabilidade e múltiplos apelos concorrentes. Neste sentido, o comunicador precisa ter cuidado com o estabelecimento de relações de confiança, dentro da constatação da filósofa de que “a eterna mudança é inimiga da memória, tornando-a supérflua em um mundo no qual o homem é tratado como mera função, como *business*” (MATOS, 1998, p.30).

Halliday apresenta uma definição fundamental para a área, fazendo esta conexão entre comunicação, organização, história, memória e *storytelling*, ao dizer que “a comunicação organizacional é um conjunto de atos retóricos cuja argumentação evoca o passado, justifica o presente e prepara o futuro” (1998, p. 32).



## REFERÊNCIAS

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**. São Paulo, ano 1, n. 1, p.55-71, agosto, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. Communication, Power and Counter-power in the Network Society. **International Journal of Communication**. vol.1, 2007, p.238-266.

CAVENACCI, 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](http://www.usp.br/signosdoconsumo/artigos/artigo01_comunicacao_entre_corpos_metropoles.pdf)>. Acesso em: 29 mai.2010.

COSTA, Rogério. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. **Interfaces – Comunicação, Saúde, Educação**. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica da PUC/SP, v.9, n.17, p.235-248, mar./ago. 2005.

GHOSHAL, Sumantra e TANURE, Betânia. **Estratégia e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HALLIDAY, Tereza. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. vol.2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.31-52.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). **FAMECOS - mídia, cultura e tecnologia**. Porto Alegre: Faculdade dos Meios de Comunicação Social da PUC-RS, n.20, abr. 2003.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século. In: MORAES, Dênis de (Org.). **Sociedade midiaticizada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006. p.51-79.

MATOS, Olgária. **Vestígios**: escritos de filosofia e crítica social. São Paulo: Palas Athena, 1998.

MICONI, Andrea. Ponto de virada: a teoria da sociedade em rede. In: FELICE, Massimo Di (Org.). **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008, p.145-173.



MOLES, Abraham Antoine. **Sociodinâmica da cultura**. São Paulo: Perspectiva, 1974

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, 2008a, p.191-201.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no atualização da memória institucional das organizações**. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008b.

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.

PIÑUEL RAIGADA, José L. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: Sintesis, 1997, p. 92-139.

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.

RHEINGOLD, Howard. **A comunidade virtual**. Lisboa: Gradiva, 1996.

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.

WOOD JR, Thomaz. Uma nau sem rumo. **Carta Capital**, São Paulo: Confiança, a.2, 26 jun.1996, p.20-25.

ZANINI, Marco Túlio. Confiança: o ativo intangível das empresas. **DOM**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, n.2, p.52-59, mar./jun. 2007.