

# NARRATIVAS EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS INTERAÇÕES COM A MEMÓRIA

---

*Narratives in organizational communication and interactions with memory*

*Narrativas en comunicación organizacional y las interacciones con la memoria*

---

## **Paulo Roberto Nassar de Oliveira**

Jornalista, graduado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1982), com mestrado (2001) e doutorado (2006) pela Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo – onde atua como professor doutor no Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo e como professor e orientador no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. É diretor geral da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/Aberje

*paulonassar@usp.br*

---

## **Rodrigo Silveira Cogo**

Profissional de Relações Públicas, graduado pela Universidade Federal de Santa Maria/RS (1994), com especialização em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional pela ECA/USP (2010) e mestrando em Ciências da Comunicação na ECA/USP (2010-). Atua como consultor de pesquisa qualitativa da Ideafix Estudos Institucionais e é professor na Aberje

*rodrigocogo@usp.br*

## **Resumo**

É importante, para a comunicação nas e das organizações, encontrar uma sintonia com indivíduos e grupos de interação num tempo de multiprotagonismo. Este artigo postula que a inspiração na memória, através da narrativa no estilo de contação de histórias, conforma-se num formato atrativo e de repercussão, dando visibilidade à mensagem oficial mesmo na diversidade de fontes emissoras e de apelos retóricos.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; História; Memória; Contação de histórias; Linguagem.

## **Abstract**

It is important, for communication in and from organizations, to tune into individuals and groups of interaction in a time of multiprotagonism. This paper postulates that the inspiration in memory, through narrative in the storytelling style, fits into an attractive and compelling format, providing the official message with visibility even among a myriad of sources and rhetorical appeals.

**Key words:** organizational communication; history; memory; storytelling; language

## **Resumen**

Es importante, para la comunicación en y de las organizaciones, encontrar una sintonía con individuos y grupos de interacción en un tiempo de multiprotagonismo. En este artículo se postula que la inspiración en la memoria, al estilo de narración de historias, se ajusta a un formato atractivo y de repercusión, dando visibilidad al mensaje oficial mismo en la diversidad de fuentes y recursos retóricos.

**Palabras-clave:** comunicación organizacional; historia; memoria; narración de historias; lenguaje

## I. Introdução

O conceito de comunicação poderia ser dado como tornar comum, partilhar, comunicar. Mas para que algo seja comum a um grupo, os envolvidos inevitavelmente têm de estar em relação. Mas isto não significa, todavia, que as percepções dos envolvidos tenham que ser as mesmas ou que tenha que haver concordância com o que fora enunciado. Mais ainda, não significa que as partes em contato de fato estejam intercambiando informação transformada em conhecimento, com qualquer nível de atenção ou retenção. É importante, para a comunicação nas e das organizações, encontrar uma sintonia com indivíduos e grupos de interação. O resgate histórico, através da contação de histórias ou *storytelling*, conforma-se num formato atrativo e de repercussão, dando visibilidade à mensagem oficial mesmo em tempos de diversidade de fontes emissoras.

Emergem simultaneamente na sociedade atores diversificados e comunicantes, com alta potencialidade de criação, estimulados por plataformas conectadas facilitadoras de trocas e difusões de posicionamento. Com multiprotagonistas em interações mediadas ou incitadas pela tecnologia, a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas acabam reconfiguradas para dar conta de expectativas mais elevadas em torno da transparência e da 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.

## 2. Decifrando a Memória

A caracterização mais frequente da memória, segundo Meneses (1992, p.9), é de mecanismo de registro e retenção, depósito de informações, conhecimento e experiências, que também está suscetível a esquecimentos e ocultações. Borges (2007), no conto Funes, o Memorioso, marca o emblema da perda da condição humana pela saturação da memória e pela incapacidade de esquecer e, por conseguinte, de pensar, demonstrando a importância também dos mecanismos de seleção e descarte – que não são negativos em si mesmos. Todos os rastros da história deixam registros na memória

histórica. Pinto (2001, p.294) resume muito bem, já aproximando a temática do campo da contação de histórias: “tornamo-nos memoriosos e redefinimos, trilhando a fronteira porosa entre história e ficção, o lugar possível da memória. Memória pelos textos, pela constituição poética”. Nora (1993, p.9) refere quase efusivamente a um conceito de memória:

*é a vida, sempre carregada por grupos vivos e, nesse sentido, ela está em permanente evolução, aberta à dialética da lembrança e do esquecimento, inconsciente de suas deformações sucessivas, vulnerável a todos os usos e manipulações, suscetível de longas latências e de repentinas revitalizações.*

Pode-se definir memória como um conjunto de funções cerebrais que permitem ao homem guardar as mensagens, mas há que se levar em conta a permanente possibilidade de seleção destes conteúdos antes de sua evocação. É de fortes sentimentos e emoções que memórias diversificadas irrompem e invadem a cena pública, buscando reconhecimento, visibilidade e articulação. Em geral, suprem um espaço que a racionalidade história é impotente para exprimir, “atualizando no presente vivências remotas (revisitadas, silenciadas, recalçadas ou esquecidas) que se projetam em relação ao futuro” (SEIXAS, 2001, p.98).

Martin Kohli (apud MENESES, 1992, p.II) diz que a memória de grupos e coletividades se organiza, reorganiza, adquire estrutura e se refaz, num processo constante, de feição adaptativa. Ao contrário da noção de pacote de recordações, memória é um processo permanente de construção e reconstrução (BOSI, 1994, p.7). Para Ferreira (2004, p.98), memória é um elemento constitutivo do sentimento de identidade, tanto coletivo quanto individual, como fruto de um trabalho de construção constantemente negociada e representação de um fenômeno social. Velho (2001, p.II) reforça taxativo, afirmando que “não existe vida social sem memória, a própria possibilidade de interação depende de experiências e expectativas culturalmente compartilhadas”. Para ele, não se trata de um único relato ou história, mas uma composição de discursos e representações das sociedades complexas, com versões que expressam a heterogeneidade dos atores. Por isto, é nesta relação entre a rede de significados e a dimensão da ação dos atores sociais

que deve ser caracterizada a importância das memórias (VELHO, 2001, p.11).

Nora (1993, p.14) faz um apanhado muito instigante do que seriam vários tipos de memória. Para este cientista social francês, é preciso ter a consciência clara sobre a memória verdadeira, abrigada no gesto e no hábito, nos ofícios onde se transmitem os saberes do silêncio e do corpo; sobre a memória da impregnação com os saberes reflexos; e a memória transformada por sua passagem em história, por isto voluntária e deliberada, vivida como um dever.

É preciso destacar que o campo da memória, e inclusive da própria comunicação organizacional, nutre-se de uma inspiração rizomática (DELEUZE; GUATTARI, 1995), porque se desenvolve numa diversidade de interfaces. O rizoma é apresentado como multiforma, uma haste subterrânea com ramificações variadas de superfície e com bulbos ou tubérculos, e neste sentido superando a visão de raiz, de ponto único de eclosão. A memória postula justamente a multiplicidade e a convivência de diversos sujeitos, que reconstroem experiências passadas, à luz ou não das intenções do presente. Isto combina imensamente com os princípios desta nova concepção de comportamento e inteligência: “as multiplicidades são rizomáticas e denunciam as pseudo multiplicidades arborescentes [...] não têm sujeito nem objeto” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.15). A metáfora do mapa é empregada pelos autores e apresenta sintonia com a memória como algo conectável em todas as direções, desmontável, reversível e suscetível a modificações, visto que, conforme comentam Deleuze e Guattari (1995, p.21), “uma das características mais importantes do rizoma talvez seja a de ter sempre múltiplas entradas”. Não combina, portanto, com os sistemas pensados a partir da árvore ou da raiz, porque estes são hierárquicos e comportam centralidades de significância. Assim como a memória, o rizoma “não é feito de unidades, mas de dimensões [...] não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual cresce e transborda” (DELEUZE; GUATTARI, p.31) e, nesta perspectiva, ambos têm como tecido a conjunção ‘e’, não excludente.

### 3. Para pensar a linguagem e a contação de histórias

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. A história geralmente se constitui a partir da narrativa linguística e é compreendida como fenômeno humano e social, que surge no processo de interação, no jogo coletivo de indivíduos que, juntos, coordenam ações (ECHEVERRÍA, 2003, p.362).

Os relatos nem sempre se referem à forma pela qual a história se desenrolou, mas como ela poderia ter ocorrido, portanto não incidem na realidade, mas sim na possibilidade. Portelli (1993, p.50) explica que, pondo em contraste o mundo desejável com o existente e reclamando que, só por acidente, aquilo não aconteceu, as hipóteses ucrônicas<sup>1</sup> permitem ao narrador transcender a realidade como dada e recusar a se identificar e se satisfazer com a ordem existente. Os relatos são criações narrativas com espontaneidade. O passado narrado carrega sempre uma opinião, porque “a arte do narrar envolve a coordenação da alma, da voz, do olhar e das mãos” (FROCHTEGARTEN, 2005, p.372). A narração é uma prática de linguagem e se renova a cada experiência de recordar, pensar e contar, porque “a narração avança e recua sobre a linha do tempo, como que transbordando a finitude espaço-temporal que é própria dos acontecimentos vividos” (BENJAMIN, 1986a, p.37). A narração doa um tempo e um lugar, uma sequência e uma causalidade às reminiscências. Como diz Schank (apud PEREIRA; VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.101), “a mente pode ser vista como uma coleção de histórias, coleção de experiências já vividas”.

---

1. Ucronia é uma forma literária de demonstração de inconformismo com a realidade, como a representação de um presente alternativo ou universo paralelo no qual se cogita sobre um desdobramento de um evento histórico que não se efetuiu. É um recurso retórico utilizado em obras ficcionais, algumas delas inclusive tendo como inspiração datas históricas de fato ocorridas.

Lucena Filho, Villegas e Oliveira (2008, online) atestam que as histórias acompanham as origens sociais do ser humano na tradição oral e escrita. Sempre que uma história é contada, fala dos atores e dos feitos em contexto particular e apresenta experiências que contribuem para a aprendizagem dos narradores, leitores ou ouvintes. Segundo o contexto no qual é criada/estruturada, a história pode gerar espaços de reflexão do passado e inspiração para a transformação do futuro. Para Terra ([s.d.], online), a humanidade vem contando histórias de forma ininterrupta desde que adquiriu a fala ou mesmo antes disso, desde que aprendeu a gesticular e se comunicar. De fato, muitos antropólogos dizem que é a capacidade de contar histórias que separou o homem de outros primatas ao longo da evolução. Barthes (1971, p.20) colabora com um conceito bastante preciso e simples, ao dizer que “a narrativa está presente em todos os lugares, em todas as sociedades; não há, em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas, e frequentemente estas narrativas são apreciadas por homens de cultura diferente [...] a narrativa está aí, com a vida”.

A semiótica, ciência que estuda as estruturas linguísticas e as formas de comunicação, continua Terra ([s.d.], online), relata que o ser humano transmite quase 700 mil sinais físicos distintos, incluindo cerca de 1.000 posturas corporais, 5.000 tipos de gestos e 250.000 expressões faciais, dada sua capacidade natural de transmitir sinais, informações e conhecimento. Sobre isto, Benjamin (1986b, p.220-221) sentencia que a narração, em seu aspecto sensível, não é de modo algum o produto exclusivo da voz, e que, “na verdadeira narração, a mão intervém decisivamente, com seus gestos [...] que sustentam de cem maneiras o fluxo do que é dito”. Ewald (2008, online) fala que, ao enfatizar a conexão entre narrar e lembrar, há uma exposição da “ligação intrínseca que há entre a memória, narrativa oral e ação social”. A história é construída socialmente, através de uma interação, nos momentos de espacialização, por meio da voz, do corpo e das inscrições.

Segundo Christian Salmon (apud DOMINGOS, 2008c, p.95), autor de *Storytelling : La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, narrar é viver, ou seja, produzir um *storytelling revival*, onde as narrativas pertencem às grandes categorias de conhecimento das quais o homem se serve para compreender e ordenar o mundo.

Quando se fala de histórias, está se dizendo que se inserem em um discurso histórico, em uma meta-história particular caracterizada pela coerência de uma comunidade que vive numa determinada linguagem. Assim, as histórias proporcionam aprendizado à medida que revelam estruturas de coerência nas quais estão incluídos o tempo e os feitos dos atores nele envolvidos (ECHEVERRÍA, 2003, p.363).

#### 4. As formas de contar as histórias

A partir da metade dos anos 90, os estudos discursivos da narrativa progressivamente abandonaram interesses básicos iniciais, como a identificação de componentes estruturais, para focalizar em outras dimensões da construção narrativa, como sobre a relação delas com a experiência humana e o que significa contá-las (BASTOS, 2004, p.119). De toda maneira, este item do presente estudo busca elucidar alguns parâmetros estruturais para a contação de histórias, ainda que dentro da noção de prática social, de atividade histórica e culturalmente situada.

Zanetti (2004, p.11) lembra que “a magia do ato de se contar uma história não se resume à história contada, mas ao próprio ato”, reiterando que histórias transmitem segurança e conforto e trazem significados para a vida. As narrativas são eficientes meios de interação, pois comunicam, fornecem e transmitem informações. Esse ato está encontrando uma nova forma e novos objetivos na mídia tecnologizada. Não interessam mais só as qualidades do produto em si, como argumento para a venda, mas interessa também criar uma narrativa em que a trajetória da organização seja inspiradora e crie conexões que podem desencadear relações e, por conseguinte, amparar negócios. Contar histórias através de várias mídias é algo básico, essencial, simples e poderoso.

O ponto da narrativa é a sua razão de ser, além disto precisa ser contável, isto é, fazer referência a algo extraordinário. A mensagem central e a reportabilidade são componentes que garantem a carga dramática e o clima emocional, onde o narrador utiliza recursos linguísticos-discursivos, conforme ensina Bastos (2004, p.120), como intensificadores lexicais (como uma briga muito feia), fonologia expressiva (alongar vogais, como uma briga muuuuuito feia; ou acelerar ou diminuir o ritmo da fala e aumentar ou abaixar o volume da voz), repetições (tipo uma briga muuuuuito feia, mas muuuuuito feia mesmo).

Taylor et al (apud BRUSAMOLIN; MORESI, 2008, p.48) investigaram por que algumas narrativas são mais efetivas que outras, sendo que a estética da história pode ser selecionada segundo os seguintes aspectos: sentimento de significado – a intuição do ouvinte tende a acreditar na história; conectividade – a história desperta ressonância no ouvinte, que viveu experiência semelhante; apreciada por si mesma – a história é agradável e por isso aceita pelos ouvintes, que reduzem seus filtros críticos e possíveis questionamentos.

Como destaca Poupinha (2007, p.700), nessas histórias que circulam, nas narrativas que se vão produzindo e reproduzindo consoante as lógicas próprias às relações sociais e às capacidades dos indivíduos em estruturar suas versões, os acontecimentos são narrados e os indivíduos são representados, assumindo o valor de personagens numa ação que se vai perpetuando no interior da organização. Para ele, a contação de histórias permite a estruturação das representações dos assuntos organizacionais em três níveis: a) uma zona de histórias estabelecidas, visíveis nos históricos da organização; b) uma zona de histórias em movimento, visíveis nos projetos e respectiva ação de comunicação da organização no momento presente; e c) uma zona de histórias potenciais, relativas a assuntos que façam parte da estratégia da organização e que impliquem tratamento futuro e ainda a assuntos que possam fazer parte ou que já tenham existido na trajetória narrada da organização - mas que em algumas das suas dimensões não façam parte do domínio público, tendo circulado em espaços privados de relação e conhecimento. Essa narratividade implica uma dramaturgia organizacional, no sentido em que compõe, através da memória, o quadro de auto-apresentação da organização para conformação da reputação. Sunwolf (2005, p.312), sobre isto, complementa dizendo que ajudar as pessoas a notar seus papéis em uma história mais ampla “tira-as do foco estreito em si mesmas, estimulando-as gentilmente a se concentrar em suas comunidades e nas histórias tecidas e compartilhadas que as cercam”.

As histórias possuem a capacidade de lidar bem com a complexidade: uma boa narrativa é dinâmica e desenvolve-se no imaginário de quem a ouve, conduzindo a um nível de compreensão por vezes até superior ao do narrador

(BRUSAMOLIN; MORESI, 2008, p.40). Eles apresentam o triângulo da narrativa de histórias como composto por história, narrador e audiência num determinado contexto, elementos que têm a mesma preponderância.

Um ponto relevante diz respeito à crescente demanda do grande público pela história vivida com a valorização das obras de *history makers*<sup>2</sup> (FERREIRA, 2002, p.326). Essa produção tem sido vista como mais atraente por apresentar uma narrativa de leitura ou de escuta mais agradável e de mais fácil compreensão. Afinal, como bem assinala Meneses (1992, p.16), o que o público deseja são lembranças de eventos que sejam “narráveis” e em que a contingência da materialidade seja compensada pela invenção da narrativa. Nisto, Nora (1993, p.20) também menciona como “retorno da narrativa” que se pode notar nas mais recentes maneiras de se escrever a história, assinala ele que “bem diferente da narrativa tradicional, fechada sobre si mesma”.

Nassar (2009, p.303) visualiza que a comunicação tem primado pela objetividade e pelas mensagens de perfil quantitativo, notadamente ligada a funcionários, não havendo tempo para dialogar, fantasiar e para contar histórias. Isto é um paradoxo diante da constatação de que a subjetividade organizacional viabiliza a formação de uma cultura do sonho, da participação e da inovação, que são vitais para o atendimento de demandas sociais intangíveis e de legitimidade. Quanto trata de dimensões intangíveis, o pesquisador refere-se à reputação, à credibilidade, à confiança, que determinam a qualidade dos relacionamentos entre a organização, seus públicos e a sociedade. Neste sentido, é importante pensar nos modos de funcionamento cognitivo, que Jerome Bruner (1997, p.14) divide em lógico-científico (ou paradigmático) e narrativo. O primeiro busca gerar conhecimento com base na verificação da veracidade ou falseamento de hipóteses, adotando uma descrição e explicação formais e objetivadas do contexto que as geram. O modo narrativo, por sua vez, consiste em contar boas

---

2. Essa denominação é atribuída para autores que escrevem sobre o passado sem fazer uso das regras estabelecidas pela comunidade acadêmica, ou que recolhem depoimentos orais carregando a crença de que o relato individual expressa em si mesmo a história.

histórias, dramas envolventes, relatos críveis e trata de intenções e ações humanas e das vicissitudes das intenções humanas. A abordagem, neste segundo caso, concentra-se em compreender o particular, em buscar os significados que as pessoas constroem, baseando-se em suas histórias, sejam elas orais ou escritas.

Por isto, para Domingos (2008b, online), “o *storytelling* é uma tentativa de humanização do espaço de interação”. As narrativas tratam de assuntos diversos, como a vida dos grandes empreendimentos, ou mesmo narrativas ficcionais que possam servir para exemplificar um estado de espírito capaz de colocar toda uma empresa em interação comunicativa. O objetivo é formar uma atitude pragmática e viva, nas relações de trabalho, acrescido de forte valor não só intelectual, mas também ficcional. As personagens podem tornar-se suportes vivos de histórias vivas, onde se concretizam e encarnam ideias que, mesmo complexas, podem se tornar acessíveis a todos por meio de um *storytelling*. As histórias fazem apelo a metáforas e metonímias, tendo por finalidade elucidar situações e tratar problemáticas complicadas. As metáforas desencadeiam ideias, ajudam a interpretar e ajustar, como meio de interação comunicativa eficaz para entrar em contato com um mundo que está além das palavras – “a vida que não pode ser dita, mas sim vivida” (DOMINGOS, 2008b, online). Não se trata, portanto, de qualquer narrativa de entretenimento, mas sim aquela que tem também o objetivo de formatar pensamentos e veicular significações. Este pesquisador complementa

*são textos narrativos que produzem efeitos diretos nos grupos que as praticam, de modo individual ou até mesmo global, nas dinâmicas de mudanças, de inovação, ou de clima relacional nas organizações e sociedades em rede. Produtos puros da imaginação, embora sempre baseadas nas experiências com o real (DOMINGOS, 2008b, online).*

Aliás, o debate entre subjetividade e objetividade transformou-se numa oposição entre escrita literária e escrita científicista. Haveria, segundo analisa Pollak (1992, p.210), de um lado o vazio, o seco, o enfadonho, que seria o discurso científico, ainda por cima reducionista e fechado à pluralidade do real, e de outro a história oral seria uma das possibilidades de reintroduzir nas ciências humanas,

depois do período estruturalista, uma escrita não apenas subjetiva, mas sobretudo literária. Nas falas, o sociólogo austríaco identifica três tipos de estilo – cronológico, temático e factual. O predomínio no estilo cronológico está correlacionado com a característica de um grau mínimo de escolarização, no sentido de pensar em si próprio em termos de duração, de continuidade e situar-se em termos de início e fim. Já o estilo temático se liga pouco à cronologia e busca inspiração numa parte específica da trajetória do depoente, que embasa todas as lembranças, sendo uma elaboração mais intelectualizada. O estilo factual, por fim, é um relato completamente desordenado, típico de grau educacional baixíssimo (POLLAK, 1992, p.212).

Segundo Echeverría (2003, p.263), qualquer que seja o problema enfrentado por uma organização, este sempre poderá ser examinado em sua estrutura conversacional. Ele apresenta algumas tipologias de conversações: a) de orientação, conversas à base de declarações fundamentais sobre o futuro desejado da organização, princípios, valores, políticas nutridas pelas ações de diferentes equipes; b) de desenho, conversas à base de declarações sobre como se estrutura a organização, definição de processos, papéis e atribuições, especulação de futuro e conversações de estratégias; c) de implementação, conversações de compromissos, identificação de objetivos, pedidos, ofertas, negociação e implementação das ações, assim como a abertura de maiores redes de colaboração e soluções de problemas; e d) de aprendizagem, conversações de avaliação, na qual surgem as perguntas sobre como se está estruturando a organização sobre o próprio fluxo conversacional e a rede de relacionamentos que a constitui. A partir do correto manuseio destas tipologias, uma narrativa pode ser fraca, sem impacto no contexto, ou poderosa quando faz sentido para outros gerando consequências, significados, mundos e novas possibilidades de ação, enriquecendo a compreensão dos fenômenos. O empoderamento da narrativa acontece ainda quando o público-alvo pode tornar-se uma espécie de co-autor, ao ser consultado de antemão sobre o enredo a ser desenvolvido; ou ser atuante na trama narrada em tempo real, quando, então, ele vive a trama, enquanto ela se desenrola (DOMINGOS, 2008, online). Por trama, Micoczky e Imasato definem com simplicidade: “é a maneira como se decide ordenar a narrativa”, inclusive com



esquecimentos que buscam, com o silenciar, dar ênfase a outras partes da história. Alguns autores (Rhodes, 2000, 2001; Czarniawska, 1999; Boje, Luhman e Baack, 1999 apud MICOCZKY; IMASATO, 2005, p.84), consideram que esses silêncios são muito importantes para a criação das narrativas, já que tão importante quanto entender a trama é considerar o que é esquecido.

Uma história não é um texto comum, sendo formada por elementos estruturais particulares, como se vê no estudo de Migon e Silva Junior (2007, online) sobre *Group Storytelling* como técnica de utilização de histórias em grupos de pessoas como método de comunicação para compartilhamento de conhecimento. Estes elementos são a divisão em eventos, a causalidade, o início, meio e fim, uso de personagens e linguagem única. Cada história precisa ser analisada sob o ponto de vista de sua aplicação para cada situação, tempo disponível e público. Os autores retomam a questão dos participantes colaborarem na trama, significando ajudar também na identificação de possíveis problemas no ambiente de trabalho – que podem ou não ser reais e apontam gargalos pequenos ou críticos, redundâncias, exceções, atalhos, excessos, falta de informação.

Para Terra ([s.d.], online) histórias importantes têm algumas características que as distinguem. Elas marcam eventos importantes ou que foram destacados como importantes pelos líderes da organização, incluindo tramas, desafios ou mesmo pequenos incidentes carregados de significado. As histórias precisam fazer sentido em qualquer época, com pontos altos e desfechos marcantes ou mesmo inesperados. São curtas, com propósito e carregadas de analogias, metáforas e visões de mundo. Para ele, histórias de impacto contam invariavelmente com personagens que carregam em suas ações muito simbolismo. Alguns destes personagens viram mitos e, ao longo do tempo, suas ações, ao serem recontadas, vão se distanciando da realidade efetiva – o que tende a perdurar são as lições, valores, dilemas e posicionamentos morais ou éticos dos personagens. E complementa, afirmando que “a experiência, as lições aprendidas e o contexto são transmitidos de forma a estabelecer um significado, uma emoção e servir como padrão ou arquétipo para tomada de decisão ou ação futura” (TERRA, [s.d.], online).

As histórias precisam favorecer o onírico, o fantasioso e espetacular, com predomínio do emocional sobre o lógico, permitindo diálogos e informações mais humanizados entre as pessoas. Assim, o *storytelling* permite que tanto o sujeito narrador como seu receptor sejam conduzidos a um ambiente praticamente sem censura ou crítica (DOMINGOS, 2008c, p.101). Sobre isto, Sunwolf (2005, p.307) concorda ao afirmar que histórias orais “podem ser recurso ímpar para alimentar o espírito, pois produzem impacto emocional. Um conto poderoso é sempre fundamentado não na trama, mas na emoção, que a oralidade da narrativa destaca”. De todo modo, histórias têm apelo muito grande em virtude de seus temas e personagens. Os temas tendem a ser muito abrangentes e incluem arrependimento, perdão, ressurreição, necessidade de justiça social, com aspectos temáticos como certo e errado, sofrimento, amizade e imortalidade. E não fogem do ciclo de vida com fases próprias de nascimento, crescimento, emergência, queda, dormência, numa relação com a escala de seu impacto social (POUPINHA, 2007, p.700).

Os contadores de histórias frequentemente falam ‘eu’ ou ‘nós’ para dar sentido ao contado e aproximá-lo das pessoas, com palavras vívidas em toda a narrativa a fim de retratar detalhes cênicos (SUNWOLF, 2005, p.308). As fábulas são narrativas curtas, que dependem quase exclusivamente do uso de animais como personagens, mas também são usadas porque focam atenção no comportamento e nos dilemas universais da vida em vez de em determinadas pessoas e seus feitos. Como um conto de sabedoria, a fábula relaciona-se ao provérbio, embora possa ter uma trama maior – alguns se referem a ela como provérbio estendido. Já as parábolas, outra forma de estrutura de histórias, vêm sendo usadas como recurso popular para contar histórias espirituais (SUNWOLF, 2005, p.309).

Há visões que indicam que performances de contadores de histórias contêm muitas das condições necessárias para induzir transes, aqui entendidos como estado de consciência voltado para dentro da pessoa, de tal forma que os olhos dos ouvintes possam estar no contador, porém suas consciências estão voltadas para dentro delas mesmas. É o que Benson (apud SUNWOLF, 2005, p.311) fala sobre “resposta relaxante”, quando os ouvintes

encontram-se relaxados, abertos para uma retenção mais ativa daquilo que está sendo dito e ficam menos defensivos. Uma boa narrativa é aquela que podemos aceitar ou rejeitar e, paradoxalmente, tal liberdade torna mais provável a aceitação.

Pozzer (2005, p.40) concentra suas pesquisas em três linhas: geração, interação e exibição de histórias. A geração refere-se à forma como a história é gerada, ou seja, como se dá a criação da estrutura que vai guiar aspectos mais gerais, como personagens, objetos e relacionamentos. A interação (direcionamento) procura estabelecer como se dá a interação entre usuário, história (enredo) e personagens. Também é responsável pelo gerenciamento das ações dos personagens autônomos (agentes) de modo a manter a história coerente. Por fim, a exibição trata a forma de representação visual da história, a transformação das abstrações das estruturas internas das personagens em ações realistas dentro de um espaço. A ideia é contar histórias que motivem e inspirem os envolvidos, com uso de linguagens mais cotidianas e narrativas que, em geral, despertem o interesse, criando entretenimento.

Sunwolf (2005, p.313) apresenta o “modelo de cinco funções de histórias orais para contadores e ouvintes”, que sugere que contos narrados e ouvidos dentro de vários contextos podem funcionar como a) Ponte: uma maneira de conectar diferentes pessoas (narrativas relacionais), b) Sementes: um modo de aprender (narrativas pedagógicas), c) Ferramentas: uma forma de criar narrativas eurísticas), d) Álbum de recordações: um jeito de lembrar (narrativas históricas), ou e) Visionário: um meio de visualizar o futuro (narrativas visionárias). Vale referir que o modo interpessoal de contar histórias, frente a frente, ajuda os contadores e suas audiências a construir o próprio ‘eu’, a realidade, a achar o sentido de eventos vividos, a compartilhar conhecimento ou a influenciar valores, crenças e ações uns dos outros. O autor complementa defendendo que “uma linguagem vívida traz credibilidade, deflagra a atenção e tem poder de adesão. A linguagem falada, de fato, sempre cria um efeito mais intenso no ouvinte do que a linguagem escrita recitada. O ritmo, as pausas, as frases, tudo é diferente” (SUNWOLF, 2005, p.321).

Ainda é preciso mencionar que, após a seleção de histórias a serem narradas, deve ser programado um agendamento

para cada uma delas, no qual constem itens como data prevista, local onde acontecerá, instalação de equipamentos, especificação das pessoas que devem estar presentes e definição do narrador (BRUSAMOLIN; MORESI, 2008, p.48). O ato de contar histórias, o ritual e os símbolos são os principais meios através dos quais os integrantes de um grupo ligam-se uns aos outros. Se expandir o pensamento para além dos púlpitos, os gestores verão espaços mais ricos para a prática e a partilha de contos e histórias. Por isto, para além do formato da contação de histórias, é preciso centrar atenção nos indivíduos narradores. Alguns são naturalmente excelentes contadores, mas, como aconselha Terra ([s.d.], online), se *storytelling* passar a fazer parte do arsenal de ferramentas gerenciais estratégicas, gestores e líderes precisarão ser treinados para incorporar habilidades para contar ou escrever boas histórias. Conforme analisam Brusamolín e Moresi (2008, p.41), quando o gestor conta uma história, constrói uma camaradagem com a equipe por meio do compartilhamento de sua experiência, o que conduz a percepções de confiança.

## Referências

- BARTHES, Roland. *Aula*. São Paulo: Cultrix, 1971.
- BASTOS, Liliana Cabral. *Narrativa e vida cotidiana*. Scripta, Belo Horizonte: Programa de Pós-graduação em Letras da PUC-MG, v.7, n.14, p.118-127, 1.sem.2004.
- BENJAMIN, Walter. *A imagem de Proust*. In: BENJAMIN, Walter. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura. Obras escolhidas*. Vol.I. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986a, p.36-49.
- BENJAMIN, Walter. *O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov*. In: BENJAMIN, Walter. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura. Obras escolhidas*. Vol.I. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986b, p.197-221.
- BORGES, Jorge Luis. *Ficções*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- BOSI, Ecléa. *Memória e sociedade: lembrança de velhos*. 3.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- BRUNER, Jerome. *Realidade mental, mundos possíveis*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.



- BRUSAMOLIN, Valério; MORESI, Eduardo. **Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação.** *Ciência da Informação*. Brasília, vol.37, n.1, p.37-52, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1005>>. Acesso em: 3 fev. 2010.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia.** Vol.1. São Paulo: 34, 1995.
- DOMINGOS, Adenil Alfeu. **Storytelling: narrativas midiadas como fenômeno de comunicação institucional.** Jornada de Ciências da Saúde e Jornada de Ciências Sociais Aplicadas, III, 2008, Bauru, SP. Anais... Bauru, SP: Faculdades Integradas de Bauru, 2008a. Disponível em: <<http://www.fibbauru.br/files/Storytelling-%20narrativas%20mediadas%20como%20fen%C3%B4meno%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20institucional.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2010.
- 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, 2008b. Disponível em: <[http://www.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008\\_Ulepicc\\_0392-0409.pdf](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.II, n.1, p.93-109, jul.2008c.
- ECHEVERRÍA, Rafael. **Ontología del lenguaje.** 6a. ed. Santiago, Chile: J.C.Saéz, 2003.
- EWALD, Felipe Grüne. **Memória e narrative: Walter Benjamin, nostalgia e movência.** *Nau Literária*. Porto Alegre: Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Letras da UFRGS. vol.4, n.2, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/NauLiteraria/article/view/5994>>. Acesso em: 14 mai. 2010.
- FERREIRA, Marieta de Moraes. **Memórias da história.** *Nossa História*. Ano I. n.8. São Paulo: Vera Cruz/Biblioteca Nacional, jun.2004, p.98.
- FROCHTENGARTEN, Fernando. **A memória oral no mundo contemporâneo.** *Estudos Avançados*, São Paulo: Revista do Instituto de Psicologia da USP, v.19. n.55. p.367-376. set./dez. 2005.
- LUCENA FILHO, Gentil; VILLEGAS, Margarita Maria; OLIVEIRA, Sheila. **Histórias de aprendizagem e gestão organizacional: uma abordagem antológica e hermenêutica.** *Ciência da Informação*. Brasília, vol.37, n.2. mar./ago. 2008. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1063>>. Acesso em: 21 mai.2010.
- MENESES, Ulpiano Bezerra de. **A história, cativa da memória?** *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, São Paulo, n.34, 1992, p.9-24.
- MICOCZKY, Maria Ceci; IMASATO, Takeyoshi. **Narrativas e histórias nos estudos organizacionais: um diálogo sobre referências e práticas.** *Economia & Gestão*. Belo Horizonte: Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da PUC-MG, v.5, n.II, p.77-96, dez. 2005.
- MIGON, Lilian; SILVA JUNIOR, Luiz Carlos. **De histórias a processos: utilização da técnica de Group Storytelling para apoio à elicitação de processos de negócios.** In: **Brazilian Workshop on Business Process Management**, I, 2007, Gramado, RS. Knowledge discovery in business process. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <<http://www.ic.unicamp.br/~beatriz/wbpm2007/35314.pdf>>. Acesso em: 3 mai.2010.
- 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.
- NORA, Pierre. **Entre memória e história: a problemática dos lugares.** Trad. Yara Khoury. Projeto História, São Paulo: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC/SP, n.10, p.7-28, dez. 1993.
- PEREIRA, Andréia; VEIGA, Kátia; RAPOSO, Alberto; FUKS, Hugo; DAVID, Viviane; FILIPPO, Denise. **Storytelling imersivo colaborativo: Time2Play no Second Life.** Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos, VI, 2009. Fortaleza. Anais... Fortaleza: Ed. IEEE-CS. out. 2009. p.99-105. Disponível em: <[http://groupware.les.inf.puc-rio.br/groupware/publicacoes/SBSC09-Time2Play\\_Final11.pdf](http://groupware.les.inf.puc-rio.br/groupware/publicacoes/SBSC09-Time2Play_Final11.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2010.
- PINTO, Júlio Pimentel. **Todos os passados criados pela memória.** In: **LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LÜHL, Sibylle (Orgs.).** *Devorando o tempo: Brasil, o país sem memória*. São Paulo: Mandarim, 2001. p.293-300.
- POLLAK, Michael. **Memória e identidade social.** *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, vol.5, n.10, p.200-212, 1992.
- PORTELLI, Alessandro. **Sonhos ucrônicos – memórias e pos-**

**síveis mundos dos trabalhadores.** Projeto História, São Paulo: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC/SP, n.10, p.41-58, dez. 1993.

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

POZZER, Cezar Tadeu. **Um sistema para geração, interação e visualização 3D de histórias para TV interativa.** 2005. 157 f. Tese (Doutorado em Informática) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <[http://www-usr.inf.ufsm.br/~pozzzer/arquivos/pozzer\\_tese\\_2005.pdf](http://www-usr.inf.ufsm.br/~pozzzer/arquivos/pozzer_tese_2005.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2010.

SEIXAS, Jacy Alves de. **Percursos de memórias em terra de história: problemáticas atuais.** In: BRESCIANI, S.; NAXARA, M. (Orgs.). Memória e (res)sentimento. Campinas: Unicamp, 2001.

SUNWOLF, J. **Era uma vez, para a alma: uma revisão dos efeitos do storytelling nas tradições religiosas.** Comunicação & Educação. São Paulo: Revista do Curso de Especialização em Gestão da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da USP, a.10, n.3, p.305-325, set./dez. 2005.

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.

VELHO, Gilberto. **Memória, cultura e sociedade.** In: LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LÜHL, Sibylle (Orgs.). Devorando o tempo: Brasil, o país sem memória. São Paulo: Mandarim, 2001. p.II.

ZANETTI, Elói. **Pai me conta uma história.** Gazeta do Povo, Curitiba, 9 ago. 2004, Opinião,

### Outras publicações dos autores

COGO, Rodrigo; NASSAR DE OLIVEIRA P. R.. **Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias** nos Anais do V Congresso Brasileiro Científico de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas/Abpracorp, maio de 2011

COGO, Rodrigo; NASSAR DE OLIVEIRA P. R.. **Guerra de**

**narrativas e multiprotagonismo recriam a comunicação organizacional: entendendo as bases de crescimento do storytelling na contação da memória,** nos anais do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação/Intercom, maio de 2011

COGO, Rodrigo; NASSAR DE OLIVEIRA P. R.. **Sobrecarga informativa não cria experiências: as histórias na comunicação organizacional e na educcomunicação,** nos Anais do I Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana, agosto de 2011.

COGO, Rodrigo; NASSAR DE OLIVEIRA P. R.. **A história e a memória na comunicação organizacional: um estudo da narrativa da experiência para atratividade dos públicos,** na Revista Interamericana de Comunicação Midiática do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria/RS - Vol. 10, No 19, Setembro de 2011

COGO, Rodrigo; NASSAR DE OLIVEIRA P. R.. **A História e a Memória na Comunicação Organizacional: um estudo da narrativa da experiência para atratividade dos públicos** nos Anais do XI Seminário Internacional de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUC-RS, novembro de 2011.