

» Porque nem tudo é storytelling, qual é o lugar das histórias nas organizações?

Lisboa » 01 » 2016

É inegável: o conceito de storytelling vem incorporando-se em vários campos da vida organizacional ao longo dos últimos anos. Este estrangeirismo exerce, de fato, um certo magnetismo para aqueles que procuram comunicar de forma impactante e inovadora nos dias de hoje. Seja no recurso às histórias como uma poderosa e mobilizadora forma de branding – “contando” os atributos por detrás dos produtos e serviços das empresas –, seja tornando tangíveis os valores, a missão e a visão empresariais – permitindo o fortalecimento da identidade e cultura corporativas.

Nas mais variadas utilizações que lhe são dadas – que não se esgotam a estes dois contextos –, a potencialidade do storytelling reside sobretudo na capacidade que as histórias têm de envolver, aproximar e humanizar a comunicação. Especialmente quando vivemos uma comunicação cada vez mais fria, distanciada e mediatizada, como é o caso da comunicação interna das organizações...

A procura por um sentido e a construção de um compromisso são dimensões cada vez mais procuradas por aqueles que desejam envolver através da sua comunicação e inspirar através das suas palavras. Esta é – talvez – uma das razões que explica a o poder das histórias e do storytelling.

Mas como qualquer outra técnica, o storytelling é contingencial: deve ser adaptado às situações e aos momentos organizacionais e deve ser visto apenas como mais uma ferramenta de comunicação, como tantas outras que estão à disposição das organizações de hoje em dia. Neste artigo vamos apresentar três ressalvas que explicam porque é que nem tudo o que se faz nas organizações é storytelling e apontar seis contextos onde as histórias fazem sentido nas empresas.

PORQUE NEM TUDO É STORYTELLING...

Em primeiro lugar, é importante destacar a “boa” utilização das histórias na vida organizacional: “a técnica do storytelling não deve ser encarada como uma panaceia. Vista desse modo, corre o risco de se tornar uma moda passageira. Da mesma forma que outras técnicas de gestão, o storytelling pode ajudar a construir uma parte relevante das capacidades da organização, mas apenas em articulação com outras ferramentas e com o trabalho árduo que representa usá-las adequadamente”. É precisamente este aspeto que nos leva a colocar a expressão “tendência” entre aspas: esta técnica narrativa, como qualquer outra, tem as suas limitações e não deve ser encarada como a “solução para todos os males” da comunicação de uma organização. É, como qualquer outra, uma técnica contingencial. Este fato explica com clareza a ideia de que “contar histórias na prática de gestão é algo relacional, contextual e situado”. Assim, as práticas de contar histórias são sempre pessoais e individualizadas, sempre adaptadas ao contador e aos seus ouvintes: “para a história ser válida e eficaz, atendendo aos objetivos do storyteller, precisamos de um conjunto de fatores”.

A segunda ressalva é igualmente relativa às recorrentes classificações enquanto técnica “inovadora”. É importante dizer que a utilização das histórias enquanto forma de comunicação não é, em si, nova. Aliás, é talvez o meio de comunicação mais antigo que o ser humano conhece, uma vez que tem a sua origem na tradição oral. A novidade é precisamente no olhar sobre as potencialidades da comunicação organizacional através das histórias. Existe, de fato, uma preocupação crescente em humanizar a comunicação entre as pessoas, sobretudo aquela comunicação que se desenvolveu de forma fria, distanciada e tecnologicamente mediada dentro das empresas. “As organizações precisam de uma reparação. Os membros da organização precisam sentir-se ligados a uma grande história com um maior significado ou propósito”.

A terceira ressalva diz respeito à valorização que pretendemos dar à história falada, contrariando a preferência pelas histórias escritas. É importante evidenciar que o maior potencial de uma história reside, sobretudo, no “contar dessa história”, isto é, no desempenho quando reproduzimos verbalmente um episódio. “É também importante que as histórias não sejam apenas contadas de forma escrita, mas que sejam compartilhadas através da comunicação verbal, e idealmen-

¹ Ready, D. A. (2002). How Storytelling Builds Next-Generation Leaders. MIT Sloan Management Review, 43(4), 63–69

² Reissner, S., & Pagan, V. (2013). Storytelling in Management Practice: Dynamics and Implications. New York: Routledge

³ Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling. Journal of Business Ethics, 73(2), 205–217



te cara-a-cara, com os colaboradores⁴. O processo que existe no “contar uma história” é um elemento determinante para a ruptura com a experiência sensorial contemporânea saturada de escrita e imagem: paramos para escutar, paramos para ouvir e estamos em relação com o outro naquele momento de partilha. É possível que o nosso envolvimento com a pessoa e com a mensagem aumente quando a comunicação vem de um “mais fresco” ou cool, já que este exige sempre algo mais de quem ouve. Seguindo a linha de pensamento de Marshall McLuhan, a palavra falada nos devolve a experiência da comunidade, da crença, da espontaneidade e da autenticidade, possibilitando uma visão mais rica, complexa e holística do mundo⁵.

Não são tudo pistas essenciais para compreendermos o fenômeno relacional que nos proporcionam as histórias?

ENTÃO, QUAL PODE SER O LUGAR DAS HISTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES?

É verdade: nem tudo se resolve com histórias, nem tudo o que se faz na comunicação organizacional é storytelling. Regressamos a esta frase com o intuito de recolher pistas sobre o lugar das histórias nas organizações. As conclusões são extraídas da pesquisa bibliográfica sobre o tema e de um estudo de campo realizado em uma empresa portuguesa. Apresentamos seis conclusões desta análise que nos ajudam a compreender o verdadeiro lugar das histórias nas organizações atuais.

La búsqueda bibliográfica sobre el tema y un estudio de campo realizado en una empresa portuguesa han sido fundamentales para llegar a las siguientes conclusiones. A continuación, presentamos las seis conclusiones que nos ayudarán a comprender el verdadero lugar de las historias en las organizaciones de hoy en día.

1 É difícil medir e monitorizar o impacto real da utilização do storytelling na vida das organizações. A primeira conclusão está relacionada com a dificuldade em avaliar o impacto efetivo da utilização do storytelling nas organizações. Este fato deve-se, sobretudo, à falta de indicadores e de métricas objetivas que permitam monitorizar o impacto da utilização de histórias nas organizações devido à natureza subjetiva e indireta desta metodologia. Ainda assim, é importante destacar que o fato da prática do storytelling não ser objetiva e diretamente mensurável não significa que não seja eficaz ou relevante para as organizações. Pesquisas na área já provaram isso...

2 As histórias estão por todo o lado e são imprevisíveis na vida organizacional. A segunda conclusão é, basicamente, uma lição. Se começamos o estudo com a ideia de que as histórias têm um tempo e um espaço específico nas organizações, concluímos este ciclo com uma ideia muito clara de que as histórias têm uma presença permanente e inconsciente. Esses atos de compartilhamento estão em toda parte e são manifestações naturais de qualquer contexto fenômeno ou socialização. E as organizações não são uma exceção. O desafio que temos pela frente é o de intencionalizar esses compartilhamentos e torná-los estratégicos, especialmente quando relacionada com a gestão das relações interpessoais das organizações. Se existe alguma coisa para melhorar na comunicação das empresas de hoje, a proximidade e a criação de compromisso são, sem dúvidas, dois fortes candidatos!

3 O storytelling não deve ser cirúrgico, imediato ou associado a grandes eventos ou ao “folclore” da comunicação institucional, mas deve antes ser encarado como uma forma de estar na gestão das relações interpessoais de uma organização. Em terceiro lugar, parece cada vez mais evidente que o recurso ao storytelling não deve ser uma iniciativa pontual, imediata ou folclórica. Quando falamos

“O processo no “contar uma história” é um elemento determinante para a ruptura com a experiência sensorial contemporânea saturada de escrita e imagem: paramos para escutar, paramos para ouvir e estamos em relação com o outro naquele momento de partilha”

de relações interpessoais, o motivo torna-se bastante óbvio: é um esforço contínuo, espaçado no tempo e, acima de tudo, genuíno. E não falamos de esforço por acaso; as histórias exigem, de facto, sensibilidade e acuidade relacional e comunicacional; as histórias exigem um esforço empático. A sua utilização deve ser encarada como uma forma de viver a comunicação e as relações interpessoais. Não é definitivamente um caminho que sirva a todas as organizações, nem que encaixe em todos os perfis, mas é mais uma forma possível de viver e de fazer comunicação nas empresas.

4 Mais do que uma ferramenta ou técnica, storytelling é uma metodologia ou uma competência de comunicação. A quarta conclusão está relacionada com uma discussão pertinente: será o storytelling uma ferramenta

ou uma arte? A ideia de storytelling como ferramenta é enganadora porque parte de uma perspectiva “dirigista” e superficial que tende a focar-se nos efeitos e nos resultados de uma técnica. O storytelling não é uma forma inovadora de remediar situações nas empresas, tal como a noção de ferramenta pode sugerir. Há poucas opções para medir o efeito imediato de uma história e é muito improvável que o mesmo padrão de história seja útil para diferentes contextos e pessoas diferentes. As histórias são contingenciais, contextuais e imprevisíveis. É isso o que as torna únicas! Por um lado, olhar o storytelling como arte permite situar as histórias num processo relacional muito mais amplo que se foca, para além do contador, na audiência, nas expectativas dessa audiência, nas percepções, nas suas respostas, isto é, numa dinâmica que inclui o contador, o conteúdo da história, o ato de narrar, a audiência e as possíveis ações decorrentes. De fato, esta perspectiva coloca a tónica não na ferramenta em si, mas na competência, isto é, na habilidade em dominar a técnica. A um bom comunicador é-lhe exigida a capacidade de contar a história, mas também de escolher o momento, compreender o contexto, ler a audiência e gerir as suas expectativas. As competências mais básicas da comunicação interpessoal são, precisamente, a sintonia, o envolvimento e o comprometimento.

5 Storytelling não é uma forma de comunicação confinada aos gestores ou aos líderes, mas algo que está ao acesso de todos os atores organizacionais. Em quinto lugar é importante desmistificar uma ideia recorrente na literatura. As histórias não são apenas para os líderes ou para os gestores; o storytelling é uma metodologia ou um processo que pode ser adotado por e para todos os membros organizacionais. As histórias permeiam toda a vida e todas as esferas da organização e podem fazer sentido em inúmeros contextos. É verdade que um desses contextos pode ser a liderança. Contudo, mesmo aqui importa esclarecer as limitações das histórias porque não servem para qualquer prática de gestão; o storytelling pode ser encarado como uma metodologia diferente em relação aos paradigmas de gestão mainstream, sempre que os atores organizacionais estão envolvidos e implicados num processo de negociação do significado organizacional.

6 As histórias são simultaneamente conteúdo e forma, isto é, autenticidade e desempenho. Por último, e continuando a falar de liderança, é importante dizer um aspeto não menos relevante para qualquer processo de storytelling: a capacidade de combinar forma e conteúdo, incorporando a ação e o exemplo na história. E isso nos faz sempre voltar à simples – mas tão verdadeira – ideia de Gandhi: “a minha vida é a minha mensagem”. Não existem boas histórias de liderança que não sejam exemplos vivos e autênticos de símbolos e de valores organizacionais.

As histórias não se tornam ciência porque não servem todo e qualquer propósito organizacional, mas podem tornar-se estratégia, quando aplicadas com a transparência, integridade, emotividade e intencionalidade que merecem.

⁴ Ibidem

⁵ McLuhan, M. (2008). Compreender os meios de comunicação - As extensões do homem. Lisboa: Relógio D'Água



Ana Gil é Consultora Sênior na Área de Comunicação Corporativa e Comunicação Digital da LLORENTE & CUENCA Portugal, onde desenvolve estratégias de comunicação integradas para clientes como Sonae Sierra, BPI, Gallo Worldwide, Projeto Cuidar Melhor – Associação Alzheimer Portugal, Café Memória, entre outros. Iniciou a sua carreira na LLORENTE & CUENCA em 2011, trabalhando em projetos de reputação digital para empresas de retalho e telecomunicações. Antes de ingressar como consultora, exerceu funções de Digital Account Executive na Havas Worldwide Portugal. É licenciada em Comunicação Social e Cultural, pela Universidade Católica Portuguesa, e mestre em Comunicação, Organização e Liderança pela mesma universidade.

agil@llorenteycuenca.com

* Este artigo é uma síntese de um projeto de Mestrado em Comunicação, Organização e Liderança, da Universidade Católica Portuguesa, que teve como principal objetivo analisar criticamente a utilização das histórias nas organizações e definir um projeto para a aplicação do storytelling na comunicação interna. O trabalho de campo foi realizado através da análise a uma metodologia de conversação organizacional baseada na técnica the world café e de entrevistas em profundidade com colaboradores das Direções de Comunicação e de Recursos Humanos de uma empresa de telecomunicações em Portugal.

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com.br

