



# Narrativa e comunicação organizacional

Narrative and organizational communication

Narrativa y comunicación organizacional

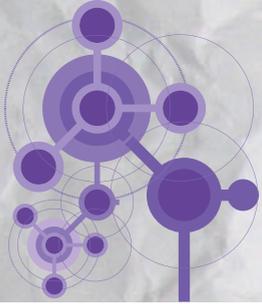


## Larissa Conceição dos Santos

- Doutora em Sciences de l'Information et de la Communication pela École des Hauts Études en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa, Université Paris-Sorbonne)
- Professora Adjunta na Universidade Federal de Santa Maria – Campus Frederico Westphalen (UFSM-FW)
- Pesquisadora no Laboratoire Gripic (Université Paris-Sorbonne) e no Grupo de Pesquisa de Texto (Unipampa - Campus São Borja)
- E-mail: [larissa.conceicaos@gmail.com](mailto:larissa.conceicaos@gmail.com)

## Nicole D'Almeida

- Doutora en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa, Paris IV)
- Docente na École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication – Celsa, Laboratoire Gripic, Université Paris-Sorbonne (Paris IV)
- Dentre suas obras destacam-se *La communication interne des entreprises* (1998), *Les promesses de la communication* (2001) e *La société du jugement* (2007)
- E-mail: [nicole.d'almeida@celsa.paris-sorbonne.fr](mailto:nicole.d'almeida@celsa.paris-sorbonne.fr)



## Resumo

O presente ensaio visa apresentar as contribuições da abordagem narrativa/narratológica à comunicação das organizações. Para tanto, analisa-se a evolução da perspectiva narrativa, dos estudos literários até sua introdução no domínio das ciências humanas e sociais, destacando, especialmente, a abordagem narratológica da comunicação organizacional (D'Almeida, 2001). Finalmente, apresentam-se exemplos e aplicações de tal abordagem no contexto organizacional, almejando, com isso, demonstrar a pertinência dos estudos narrativos ao campo profissional e científico da comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • TEORIA NARRATIVA • ORGANIZAÇÕES.

## Abstract

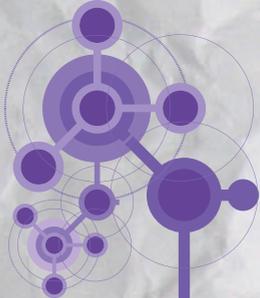
This essay aims to present the contributions of the narrative / narratological approach to the organizational communication. In order to do so, the evolution of the narrative perspective is analyzed, from literary studies to its introduction in the humanities and social sciences, with special emphasis on the narratological approach of organizational communication (D'Almeida, 2001). Finally, examples and applications of such an approach in the organizational context are presented, thereby aiming to demonstrate the relevance of narrative studies to the professional and scientific field of organizational communication.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • NARRATIVE THEORY • ORGANIZATIONS.

## Resumen

Este ensayo visa presentar las contribuciones de la perspectiva narrativa al campo de la comunicación organizacional. Para ello, se analiza la evolución del enfoque narrativo, de los estudios literarios hasta su introducción en el dominio de las ciencias humanas y sociales, destacando, especialmente, el abordaje narratológico de la comunicación organizacional (D'Almeida, 2001). Finalmente, son presentados ejemplos y aplicaciones de dicho enfoque en el contexto organizacional, esperando, con eso, demostrar la pertinencia de los estudios narrativos al campo profesional y científico de la comunicación organizacional.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • TEORÍA NARRATIVA • ORGANIZACIONES.



No presente ensaio busca-se analisar as implicações e potencialidades da abordagem narrativa, originada no seio dos estudos literários, especialmente através da narratologia, mas que vem ganhando espaço, atualmente, também entre os estudos organizacionais e de comunicação.

Observa-se a emergência de novas perspectivas de investigação quando a narrativa é aplicada às organizações, seja pela análise da produção e circulação de relatos organizacionais, ou ainda pela adoção da abordagem narrativa enquanto metodologia por meio da qual os fenômenos organizacionais são examinados (Czarniawska, 2000; Rodhes e Brown, 2006).

Destaca-se também a introdução dos estudos narrativos no campo da comunicação (Mumby, 1987; Fisher, 1984), entendendo-se a narrativa como uma forma de expressão humana e de construção de sentido. Também a produção de narrativas nas organizações pode ser concebida como um mecanismo de comunicação com os diferentes públicos.

Nesse sentido, pretende-se aqui salientar as contribuições da abordagem narrativa aos estudos em comunicação organizacional. Para tanto, apresenta-se um panorama dos estudos narrativos, a evolução e as principais pesquisas relacionadas à inserção de tal perspectiva ao contexto organizacional.

Posteriormente, analisa-se a pertinência de tal abordagem ao campo da comunicação organizacional, examinando a perspectiva narratológica da comunicação das organizações (D'Almeida, 2001; 2005; 2006), bem como, observando diferentes exemplos aplicados ao contexto organizacional.

## ABORDAGEM NARRATIVA: MARCO TEÓRICO EVOLUTIVO

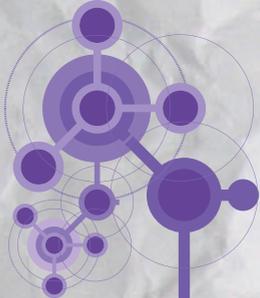
A origem dos estudos sobre a narrativa data do período de Aristóteles, o qual em sua obra denominada *Poética* descreve as características de um bom drama, ligado ao teatro e à poesia. A tradição das narrativas orais é inaugurada por Esopo (séc. VI a.C.) na Grécia, através da narração de fábulas, por meio das quais se contavam apologias, bem como relatos familiares.

As fábulas são narrativas que têm por finalidade um ensinamento moral. As narrativas de Esopo deram origem ao gênero da fábula e influenciaram posteriormente escritores como o francês Jean de La Fontaine, considerado o maior fabulista do período clássico (West et al., 1984).

Em 1776, François Joseph Bérardier de Bataut, em sua obra intitulada *Essai sur le récit ou entretien sur la manière de raconter*, destaca o caráter instrutor das narrativas, capazes de revelar eventos por vezes ignorados, ou vagamente conhecidos.

Para Bérardier de Bataut (1776), seria essa a natureza de toda narrativa: através dela algo é conhecido e partilhado. O autor destaca ainda as lições proporcionadas pelas narrações, podendo inspirar, e mesmo moldar, a conduta humana, dependendo do tipo de relato narrado.

O estudo das narrativas vinculava-se, inicialmente, à corrente literária, ocupando-se da análise interna das narrativas, de onde origina-se o conceito de narratologia. O nascimento dessa linha de investigação foi impulsionado pelo estruturalismo e pelas pesquisas conduzidas pelos formalistas russos, especialmente por Vladimir Propp. Entre 1920 e 1930 os formalistas russos aplicam os conceitos de Aristóteles às narrativas da cultura popular, dando início aos trabalhos de análise estrutural e de construção dos chamados "contos populares".



Propp buscava estabelecer no conto uma morfologia, descrever o chamado “conto maravilhoso” a partir de suas partes constituintes, e as relações existentes entre as partes e o conjunto. Suas pesquisas visavam desvendar os mecanismos por detrás da profusão dos contos folclóricos, com base em três pontos fundamentais: (a) a forma dos contos de magia; (b) as transformações ocorridas entre os contos, e que, por sua vez, produziam novos contos; e (c) a origem desses contos.

A tradução da obra de Propp em inglês e francês obteve grande repercussão na Europa, suscitando discussões entre os pesquisadores da época, tais como Roland Barthes, Claude Lévi-Strauss, Algirdas Julien Greimas, Claude Bremond e Tzvetan Todorov. Como resultado, publica-se em 1966 uma coletânea de artigos no número 8 da revista *Communications*, inteiramente dedicada à análise estrutural da narrativa.

O centro de interesse da narratologia é o estudo das narrativas enquanto objetos linguísticos (Reuter, 2007), buscando encontrar o que os textos narrativos têm em comum, as características essenciais e a estrutura que os definem como narrativas. A narratologia se concentra na análise da função interna das narrativas, sua forma e seus princípios de composição, sendo considerada, assim, como uma teoria da narrativa de inspiração estruturalista, tal como pode ser observado nos trabalhos de Gérard Genette, Claude Brémont, Tzvetan Todorov, Algirdas Greimas e Roland Barthes (em seus primeiros estudos). Todorov (1969), em seu livro *Grammaire du Décaméron*, emprega pela primeira vez o termo narratologia para denominar o que ele caracteriza como a “ciência da narrativa”.

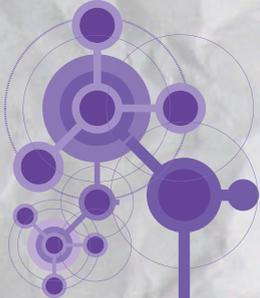
As pesquisas desenvolvidas pela corrente narratológica estão, portanto, na origem dos estudos sobre a narrativa. Inicialmente centrada nas investigações linguísticas e literárias, a narratologia começa a influenciar diversos estudos em diferentes áreas, tais como a antropologia (Lévi-Strauss, 1958), a filosofia (Ricoeur, 1983), a psicologia (Bruner, 1991), a comunicação (Fisher, 1984; Mumby, 1987; D’Almeida, 2001), a história (Carr, 1986; White, 1987) e a gestão, dentre as quais sublinhamos o domínio organizacional (Barry e Elmes, 1997; Czarniawska, 1998; Boje, 2001; Rhodes e Brown, 2005).

Uma obra de bastante repercussão e que contribuiu com a virada narrativa, expandindo o olhar para além do funcionamento interno das narrativas, foi a publicação *The political unconscious: narrative as a socially symbolic act*, de Fredric Jameson (1981), o qual analisa e apresenta a forma narrativa como um ato simbólico e ideológico, que tem por intuito criar soluções formais ou imaginárias para contradições políticas e sociais não resolvidas. O sentido empregado pelo autor é amplo: a narrativa ultrapassa o horizonte literário, sendo entendida como modo de construção social e de apreensão do mundo.

Uma perspectiva semelhante é defendida pelo psicólogo americano Jerome Bruner ao afirmar que os indivíduos organizam suas experiências e suas memórias por meio de narrativas, levantando sua tese de uma construção narrativa da realidade. A narrativa funcionaria como um instrumento mental, auxiliando os sujeitos na construção da realidade (ou de uma versão desta) (Bruner, 1991).

Benjamin (1994) salienta, igualmente, o papel das narrativas como mecanismos de expressão da experiência humana, mas também com formas artesanais de comunicação, que guardam em si as marcas, traços e vestígios que o narrador imprime nas coisas narradas (qualidades dos personagens narradas ou do narrador).

Já nos estudos narrativos de Ricoeur (1983) o tempo torna-se o elemento central, vivenciado apenas por meio da narrativa. A narrativa possui um caráter mediador e legitimante que torna a experiência temporal acessível, pois através dos relatos lembramos um passado distante, mas também podemos prever ou imaginar um futuro, ainda que incerto (Ricoeur, 1983).



No campo comunicacional, as pesquisas dedicadas à narração têm como precursor Walter Fisher, reconhecido por sua proposição do paradigma narrativo da comunicação. O autor destaca o caráter narrativo da comunicação humana e propõe o conceito de *homo narrans*, considerando o ser humano como essencialmente um narrador ou um contador de histórias. Seus estudos destacam o papel da narração sob o prisma da comunicação humana.

As pesquisas apresentadas a seguir, aplicadas ao contexto organizacional, especialmente à comunicação das organizações, são em grande parte inspiradas, direta ou indiretamente, pelos estudos narrativos analisados precedentemente. Entre eles apresentou-se aqui o paradigma de Fisher (1984) por sua influência não apenas entre as pesquisas em comunicação, mas também nos mais variados estudos organizacionais.

## A NARRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O encontro entre narrativa e organização, e, mais precisamente, o reconhecimento da narrativa aos estudos organizacionais fez emergir uma diversidade de perspectivas: funcionalista, crítica, interpretativa, processual, pós-moderna, entre outras (Giroux; Marroquin, 2005), e mais recentemente destaca-se a perspectiva narrativa aplicada ao campo da comunicação organizacional (D'Almeida, 2001).

Rhodes e Brown (2005) afirmam que os primeiros estudos empregando metodologia narrativa no campo da gestão podem ser observados na década de 1970, com os trabalhos de Clark (1972) sobre as sagas organizacionais, e de Mitroff e Kilmann (1975) sobre os mitos épicos nas organizações.

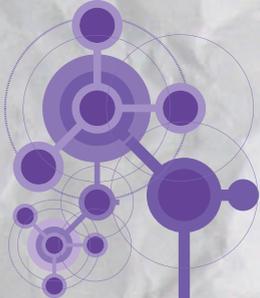
Mumby (1987) desenvolve uma pesquisa sobre a função política da narrativa nas organizações, classificando a narrativa (organizacional) como uma forma simbólica por meio da qual são expressas e constituídas as estruturas de poder e a ideologia organizacional.

A narrativa como um mecanismo de aprendizado para as organizações, em alternativa aos tradicionais métodos técnicos e lógico científicos, é proposta por Barbara Czarniawska (2000). Segundo a sua concepção, as narrativas contribuem para a construção de sentido por meio de um processo retrospectivo.

A autora observa os relatos organizacionais, as *histórias* ou *estórias* contadas com o intuito de passar uma lição, gerar o aprendizado, assemelhando-se às parábolas. Muitas dessas "narrativas" cristalizam práticas e normas que a organização busca difundir entre os trabalhadores. Ou seja, as ações organizacionais podem ser narrativizadas.

Para Czarniawska (2000), a narrativa pode ser entendida como um meio de expressão e de comunicação humana (Fisher, 1984) e também como um modo alternativo de conhecimento (Lyotard, 1979; Bruner, 1991), que permite relatar as ações e eventos de maneira inteligível.

Andrew Brown (2006) também observa as narrativas como formas de expressão, investigando, especialmente, de que maneira, através da construção e difusão dos relatos, os membros da organização expressam e formam uma identidade conjunta a partir de diferentes perspectivas. O autor salienta a pertinência da abordagem narrativa para a formação da identidade coletiva, sendo esta o resultado de um conjunto de narrativas que os membros da organização elaboram sobre ela.



A narrativa, para Barry e Elmes (1997), constitui um meio de transmissão, mas também uma abordagem de análise das estratégias organizacionais. Os autores sugerem o emprego da perspectiva narrativa à descrição da estratégia, das formas como ela se consolida na empresa (relações de poder, dominação e autoridade), e das histórias contadas em torno dela (relatos alternativos, contra-hegemônicos, ou de reforço das decisões).

Uma metodologia diferenciada é utilizada pelos pesquisadores Christian e Flamant (2005). Os autores adotam a abordagem narrativa para aprimorar as competências narrativas e alinhar as percepções dos gestores empresariais sobre a realidade organizacional, objetivos e ações futuras, construindo, a partir disso, uma narração estratégica.

Uma outra perspectiva de estudo narrativo aplicado às organizações é proposta por Boje (2001), o qual analisa as narrativas organizacionais (oficiais) e a circulação de histórias sob a ótica do *storytelling*. Para ele, as organizações contam *estórias* (*storytelling*) e por meio destas atribuem e constroem um sentido compartilhado às suas ações.

Teríamos assim, na visão de Boje (2001), duas perspectivas narrativas coabitando as organizações: os relatos oficiais, coerentes e organizados, entendidos como *narrativas* (produto, o que é narrado), e os relatos coletivos, informais, não-organizados e fragmentados, a “contação” inexata de histórias, denominada pelo autor como *antenarrativa*.

A perspectiva adotada pelo autor propõe analisar as organizações como “contadoras” de histórias, através de um sistema de narração coletiva – *storytelling* – que considera as diferentes vozes dentro da organização e onde a performance das histórias relatadas cumpre um papel fundamental (Boje, 2001). Pelo viés do *storytelling* o autor analisa a construção narrativa como um processo múltiplo e interativo no interior das empresas.

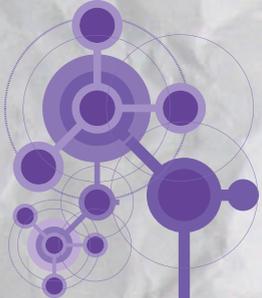
A perspectiva narrativa aplicada ao contexto organizacional é também evidenciada entre as pesquisas de ciências de gestão por Giroux e Marroquin (2005). Ao analisar os estudos sobre a abordagem narrativa das organizações, as autoras identificam cinco perspectivas: 1) *funcionalista*, baseada na instrumentalização da narrativa como apoio ao sistema de gestão; 2) *interpretativa*, onde a narração é utilizada para partilhar representações, significações e mesmo refletir a cultura organizacional; 3) *processual*, que observa o processo de construção da realidade apoiado no uso de narrativas; 4) *crítica*, pela qual as narrativas são utilizadas para gerar a submissão, constituindo, igualmente, canais de denúncia e de resistência; 5) *pós-moderna*, que analisa as narrativas dominantes e a construção das organizações a partir dos discursos hegemônicos.

As autoras salientam, ainda, que entre os estudos analisados (anglo-saxônicos) poucos se apoiam na literatura francesa sobre a narratologia, mas utilizam, em contrapartida, referências anglófonas sobre folclore e análise literária.

Dessa forma, Giroux e Marroquin (2005) afirmam existir uma oportunidade de contribuição efetiva a partir dos estudos franceses, tendo em vista seu conhecimento dos métodos e das teorias narratológicas. Tal alternativa é enfatizada no presente estudo a partir das pesquisas sobre a abordagem narratológica aplicada à comunicação das organizações (D’Almeida, 2001).

## NARRATIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A abertura do campo da narratologia à diferentes perspectivas de estudo possibilitou a observação dos fenômenos organizacionais baixo uma ótica narrativa. Origina-se, a partir de então uma abordagem narrativa ou narratológica das organizações, que observa a produção de narrativas tanto pelas organizações quanto pelos atores organizacionais.



Introduzida ao campo da comunicação organizacional na década de 1990, a abordagem narrativa resulta de um processo de reinterpretação das organizações que fez emergir uma série de teorias alternativas, entre as quais a *narrativa pós-moderna*, tendo por base a condição pós-moderna preconizada por Jean-François Lyotard, considerada por alguns autores como uma das principais correntes que influenciaram a formação das teorias sobre a comunicação organizacional (Scroferneker, 2006).

A perspectiva narrativa é destacada também nos estudos de Putnam e outros (2009; 2012) sobre as metáforas da comunicação e da organização. No entanto, apesar da aproximação entre os estudos organizacionais e comunicacionais, a perspectiva apontada por Putnam e outros revela-se reducionista, pois observa a narrativa apenas como um *símbolo*, através do qual os indivíduos organizam a ação organizacional e estruturam, cronológica ou sequencialmente, os eventos, conferindo sentido à organização.

Assim, ao classificar as narrativas no âmbito da *metáfora dos símbolos*, os autores enfatizam o papel ideológico, de representação da ação organizacional por meio de narrativas, mas ignoram o caráter processual inerente à produção, difusão, circulação e apreensão das narrativas organizacionais. As narrativas são compreendidas como formas de comunicação simbólica da organização e, por consequência, como mecanismos de representação que revestem de sentido o fazer organizacional.

Como alternativa, apresenta-se uma perspectiva de investigação narrativa que focaliza a comunicação organizacional. Adota-se, nesse sentido, uma visão sistêmica da organização, reconhecendo que a comunicação se origina no interior desta, como resultado da interação dos indivíduos e da construção coletiva de sentidos (D'Almeida, 2001).

Tal perspectiva nos desafia a repensar a comunicação organizacional em sua totalidade, e em todos os seus níveis de atuação e articulação, tendo por base o binômio comunicação-organização e considerando a comunicação organizacional "como algo que engloba dispositivos, práticas e processos comunicacionais que constituem dinâmicas de construção social das organizações num sentido mais amplo" (D'Almeida; Andonova, 2008, p. 32).

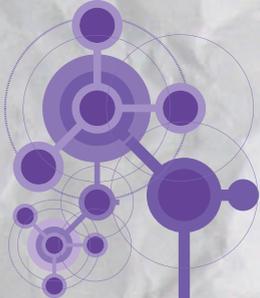
Através da análise de relatos, contos e lendas empresariais, é possível compreender a produção comunicacional como uma produção de relatos que visam a estruturar e a configurar um grupo e uma ação coletiva. Assim, os discursos e textos produzidos pelas organizações são observados enquanto narrativas cujo foco de análise reside na configuração da ação e na construção de sentido (D'Almeida, 2001).

As narrativas organizacionais compreendem tanto a produção textual (relatos escritos, documentos oficiais), quanto à produção discursiva. A narrativa é observada enquanto processo e também como produto. Os textos e os discursos organizacionais são concebidos como narrativas devido à estrutura no qual são constituídos, bem como à sua abrangência explicativa e unificadora.

A propagação das narrativas organizacionais seria, portanto, uma resposta ao imediatismo imposto pelo capitalismo, as organizações configuram e reconfiguram seus relatos como uma forma de atender a uma temporalidade que se encolhe, resposta política que reconstrói a história em uma perspectiva de unificação temporal (D'Almeida, 2006).

A coerência, o sentido, e a cronologia dessas narrativas são construídos face às exigências e aos objetivos da organização, expressos por meio de narrativas recitadas pela comunicação organizacional, que lhe permite dar visibilidade e legitimar seus feitos.

A construção de narrativas pelas organizações atende a objetivos variados: midiaticização, autopromoção (publicitária), mudança, integração, entre outros. As chamadas "narrativas econômicas" (D'Almeida, 2001) surgem em resposta à crise



dos grandes relatos, preconizada por Lyotard (1979), propondo à sociedade uma nova visão explicativa e legitimante, assentada no discurso e nos propósitos organizacionais.

Conceitua-se a narrativa econômica como “um conjunto de narrações que propõem um sentido, uma significação e uma finalidade, na qual a empresa é contada ao contar o mundo” (D’Almeida, 2006b, p. 147). Compreendem, portanto, os relatos produzidos pelos atores econômicos, no intuito de dar visibilidade às suas ações e instaurar seus valores, atribuindo um sentido ao fazer organizacional e buscando a identificação com os diferentes públicos.

Podemos classificar tais narrativas em duas categorias: *narrativas da casa*, elaboradas pelas empresas com base nos valores e na identidade organizacional, visando coligar o público interno, e *narrativas de engajamento*, associadas aos relatos universais, voltados à sociedade.

As *narrativas da casa* caracterizam-se por reforçar o sentido comunitário e de pertencimento no interior das empresas. O ideal de unidade no grupo de trabalho e de formação de uma comunidade organizacional é buscado através de narrativas integrativas, que relatam a empresa como um espaço privado, semelhante a uma família da qual os colaboradores fazem parte. Para tanto, as narrativas da casa, observadas principalmente nas palavras do presidente nas mensagens internas (*house-organs*, boletins, murais etc.), são construídas apoiando-se no emprego do pronome *nós*. Tal recurso retórico visa conquistar a adesão do público interno ao torná-lo partícipe da história narrada, onde os triunfos da empresa são partilhados com o grupo. Ao destacar o coletivo, o *nosso*, em vez do particular, a organização visa ao comprometimento do grupo através da partilha e da unificação.

Por outro lado, as *narrativas de engajamento* visam legitimar as ações organizacionais, recorrendo aos valores universais e voltando-se, especialmente, ao público externo (mercado, clientes, acionistas, governo etc.). Buscam, assim, prestar contas sobre suas atividades, e atender às exigências de uma sociedade cada vez mais informada e crítica a respeito das responsabilidades organizacionais.

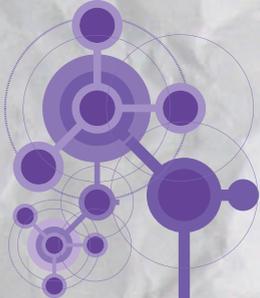
As narrativas de engajamento destacam o comprometimento da empresa em âmbito local e global. Elas expressam a responsabilidade empresarial, a contribuição social ao bem comum, assim como os valores defendidos pelas organizações, como, por exemplo, a beleza para a L’Oréal, a saúde para a Danone, a água e a vida para a Suez.

Uma pista de investigação recente focaliza o debate em torno das narrativas institucionais (corporativas) produzidas pelas organizações. Essas narrativas são discutidas, contestadas, parodiadas, suscitando, por sua vez, a criação de outros relatos pelos grupos internos ou externos à empresa. Os grupos de trabalho ou os sindicatos se sentem, então, convidados a produzir suas próprias narrativas e atribuir uma significação particular à ação e ao sentido da organização.

Narrativas alternativas podem também emergir de organizações não-governamentais ou grupos de contestação. Assim, em meio à polifonia de relatos e discursos que se entrecruzam e se sobrepõem, as organizações tornam-se objeto de uma guerra de narrativas, na qual se discutem e se disputam diferentes visões.

Aproximar a abordagem narratológica aos estudos de comunicação organizacional possibilita, dessa forma, ampliar a visão desse campo para além da perspectiva funcionalista, ainda bastante expressiva entre as pesquisas francesas e latino-americanas.

A narratologia, por meio de sua vertente estrutural, permite revelar ainda certas invariantes e, através de sua vertente hermenêutica, nos convida a repensar a visão de mundo proposta pelas organizações e o sentido que nutre as representações e os comportamentos de um grupo (D’Almeida, 2006).



## ABORDAGEM NARRATIVA: EXEMPLOS E CONTRIBUIÇÕES AO CAMPO COMUNICACIONAL

Destacam-se alguns exemplos, como o estudo das construções narrativas voltadas à promoção do engajamento dos públicos, em favor de causas, objetivos e ideais defendidos pelas organizações (Santos, 2014b). Observa-se como as organizações elaboram e comunicam determinadas narrativas com o intuito de mobilizar os públicos, incitá-los a uma ação, seja ela de consumo, adesão (compra), no caso do público externo, ou cumprimento de tarefas e comprometimento com os objetivos estipulados, pelo público interno.

Também é possível observar a pertinência da abordagem narrativa da comunicação organizacional para a análise dos relatos biográfico e autobiográficos, produzidos pelas organizações e/ou por seus dirigentes e ex-dirigentes (D'Almeida; Merran-Ibrah, 2005), onde a narrativa gerencial (patronal) pode ser considerada parte integrante da estratégia e da comunicação das organizações. Nesse caso, o relato dos gestores empresariais, eternizado através de publicações autobiográficas, visa dar sentido às ações, contribuições, dificuldades e vitórias pessoais, descrevendo, através da narrativa, sua trajetória de vida sobreposta àquela da organização.

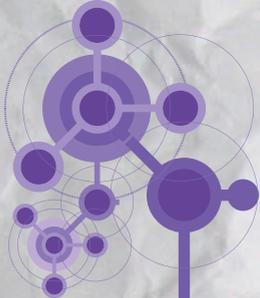
No estudo comunicacional desenvolvido por Alexia Jolivet observa-se o processo de certificação de qualidade em uma instituição de saúde através de uma abordagem narrativa e da perspectiva do *organizing* (Weick, 1979). Jolivet (2011) analisa as narrações desenvolvidas ao longo das reuniões de certificação em uma instituição de saúde francesa, as quais resultam em uma narrativa estratégica conjunta em torno da autoavaliação institucional. Trata-se de um processo comunicacional pelo qual diferentes narrativas se fundem na formação de uma metanarrativa institucional.

A abordagem narrativa também pode contribuir para o estudo da comunicação interna. Ribeiro (2013) analisa a construção de micronarrativas afetivas (internas) como estratégias de comunicação organizacional. A narrativa interna ou micronarrativa é observada, nesse sentido, como "o verbo democrático que dá voz a todas as percepções heroizadas do cotidiano empresarial" (Ribeiro, 2013, p.11).

Também Mahy (2008) analisa as narrativas como objetos da comunicação que contribuem à construção coletiva de sentido, atuando como importantes ferramentas em contextos de mudança. A análise de Mahy foi realizada a partir do acompanhamento do projeto estruturante do *Cirque de Soleil*, onde as narrativas permitiram dar voz aos diferentes atores na construção de um relato oficial da companhia.

A abordagem narrativa nas organizações também pode ser observada a partir dos relatos de vida. A partir da perspectiva do *storytelling* Cogo (2013) analisa a "contação de histórias" enquanto formas narrativas estruturadas, difundidas através de diferentes meios comunicacionais, com o intuito de compartilhar as experiências de vida e tornar a narração envolvente e memorável.

Salientam-se, com isso, alguns exemplos das diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem narrativa aos estudos em comunicação organizacional, bem como sua aplicabilidade à prática profissional no âmbito da comunicação das organizações.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, por meio do presente estudo, evidenciar as características da abordagem narrativa, graças à análise da evolução da área até a sua abertura às pesquisas organizacionais, enfatizando, especialmente, a pertinência da perspectiva narrativa/narratológica ao campo da comunicação organizacional.

Graças ao diálogo entre os estudos narrativos, organizacionais e comunicacionais torna-se possível observar a produção, circulação e apreensão de narrativas no seio das organizações. Da mesma forma, entende-se que as empresas utilizam diferentes estratégias narrativas a fim de comunicar-se com os diferentes públicos, isto é, como forma de transmitir, difundir e legitimar seus objetivos, missão e valores à sociedade.

Outros usos comunicacionais das narrativas podem ser visualizados através da incorporação de relatos, depoimentos, narrativas de vida, nas campanhas de prevenção e de sensibilização elaboradas pelas organizações.

As narrativas são também objeto da comunicação interna, onde o relato de vida tem um papel valorizante (reconhecimento do indivíduo, de sua trajetória), mas também unificador e integrativo, onde, frequentemente, história pessoal e organizacional se entrecruzam, formando uma "narrativa híbrida".

Finalmente, entende-se que a análise das narrativas produzidas oficialmente pelas organizações e direcionadas aos seus públicos de interesse, por meio de uma linguagem própria e com objetivos predeterminados, constitui, portanto, uma perspectiva de investigação promissora, a partir da introdução dos fundamentos narratológicos ao campo organizacional e comunicacional.

## REFERÊNCIAS

BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, April 1, p. 429-452, 1997. doi:10.5465/AMR.1997.9707154065ACAD.

BATAUT F. J. B. *Essai sur le récit ou entretiens sur la manière de raconter*. Paris: Charles-Pierre Berton Libraire, 1776. Disponível em: <<http://books.google.com>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

BENJAMIN, W. O narrador: considerações sobre a obra de Nicolai Leskov. In: *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

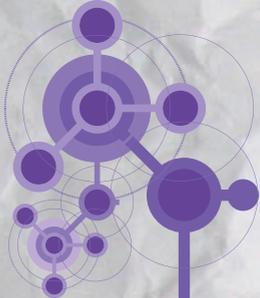
BOJE, D. M. *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage, 2001.

BROWN, A. D. A Narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 4, p. 731-753, 2006. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x.

BRUNER, J. The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, p. 1-21, 1991.

CLARK, B. R. The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, p. 178-184, 1972.

CARR, D. *Time, narrative and history*. Bloomington: Indiana University Press, 1986.



CHRISTIAN, D.; FLAMANT, S. Narration stratégique: autour d'une intervention de récit assisté. *Revue Française de gestion*, n. 6, p.283-302, 2005.

COGO, R. Multiprotagonismo e storytelling: novas narrativas organizacionais de afeto e atenção. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI, Manaus, 2013. *Anais eletrônicos do XXXVI Intercom*. São Paulo: Intercom, 2013. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1402-1.pdf> >. Acesso em: 07 jul. 2014.

CZARNIAWSKA, B. The uses of narrative in organization research. *GRI Reports 2000*, n. 5, April 2000. Disponível em: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2997>. Acesso em: 27 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

D'ALMEIDA, N. *Les promesses de la communication*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001. [Reedição em 2006 e 2012].

\_\_\_\_\_. La perspective narratologique en organisations. In: BROISE, P.; LAMARCHE, T. *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?* Lille: Ed. du Septentrion, 2006.

\_\_\_\_\_. Les organisations entre projets et récits. In: BOUZON, A. (Dir.). *La communication organisationnelle en débat*. Paris: L'Harmattan, 2006b.

D'ALMEIDA, N.; MERRAN-IFRAH, S. Le récit patronal: la tentation autobiographique. *Revue Française de Gestion*, v. 6, n. 159, p. 109-122, 2005.

D'ALMEIDA, N.; ANDONOVA, Y. A comunicação das organizações. *Anuário Unesco-Methodista de Comunicação Regional*, a. 12, n.12, p. 31-42, 2008.

FISHER, W. R. Narration as human communication paradigm: the case of public moral argument. *Communication Monographs*, v. 51, n. 1, p. 1-22, 1984. doi: 10.1080/03637758409390180.

GIROUX, N.; MARROQUIN, L. L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion*, v. 6, n. 159, p. 15-42, 2005.

JAMESON, F. *The political unconscious: narrative as a socially symbolic act*. UK: Methuen, 1981.

JOLIVET, A. *La certification à l'épreuve de la communication: figures de la qualité et travail du sens: le cas d'un établissement de santé*. Tese (Doutorado) – Université Toulouse III - Paul Sabatier, 2011.

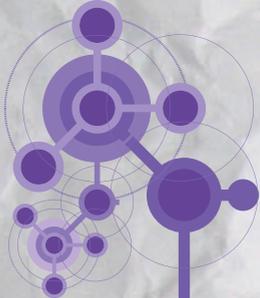
LÉVI-STRAUSS, C. *Anthropologie structurale*. Paris: Plon, 1958.

LYOTARD, J.-F. *La condition postmoderne*. Paris: Minuit, 1979.

MAHY, I. Il était une fois... Ou la force du récit dans la conduite du changement. *Communication et organisation*, n. 33, p. 50-60, 2008. Disponível em: <<http://communicationorganisation.revues.org/446>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

MITROFF, I.; KILMANN, R. H. Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review*, v. 64, n. 7, p. 18-28, 1975.

MUMBY, D. K. The political function of narrative in organizations. *Communication Monographs*, v. 54, n. 2, p. 113-127, 1987.



PROPP, V. *Morphologie du conte*. Paris: Ed. Seuil, 1928. [1970].

PUTNAM, L. et al. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG et al. (CALDAS et al. – versão brasileira). *Handbook de estudos organizacionais*. 1. ed., 3. reimp. (edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2012. p.77-125.

PUTNAM, L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p.43-67.

REUTER, Y. *L'analyse du récit*. Paris: Armand Colin, 2007.

RHODES C.; BROWN, A. D. Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 3, p. 167-188, 2005.

RIBEIRO, E. P. Micronarrativas afetivas: o tocar pelo invisível para uma comunicação visível. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI, Manaus, 2013. *Anais do XXXVI Intercom*. São Paulo, Intercom, 2013. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1231-1.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

RICOEUR, P. *Temps et récit I: l'intrigue et le récit historique*. Paris: Seuil, 1983.

TODOROV, T. La grammaire du récit. *Langages*, n. 12, p. 94-102, 1968.

SANTOS, L. C. dos. História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a. 11, n. 20, 1. sem. 2014a. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/683/531> Acesso em: 20/02/2015.

\_\_\_\_\_. A narrativa organizacional para a promoção do engajamento. *E-Compós*, v. 17, n. 1, 2014b. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/1049/759>>. Acesso em: 05/03/2015.

SCROFERNEKER, C. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Famecos*, v. 3, n. 31, p. 47-53, 2006.

WHITE, H. *The content of the form: narrative discourse and historical representation*. Baltimore: Johns Hopkins, 1987.

WEST, M. L et al. *La fable: huit exposés suivis de discussions*. Genève: Vandœuvres, 1984.

WEICK, K. *The social psychology of organizing*. McGraw-Hill, Topics in social psychology / Charles A. Kiesler ed., New York: Random House, London, 1979.

---

Texto recebido em 26/06/2017 e aprovado em 26/06/2017.