

Storytelling nas organizações e o seu impacto na cultura organizacional

 **Sílvia Silva Ferreira**

2221675@iscap.ipp.pt
<https://orcid.org/0009-0002-7049-0888>
ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

O *storytelling* é, cada vez mais, uma forma de impactar a atenção da sociedade destacando-se da comunicação agressiva a que na atualidade somos expostos. É uma ferramenta formidável para contar a história de uma organização e com isso criar uma relação duradoura, de proximidade e empatia dos indivíduos para com uma empresa. Assim, este artigo pretende explorar o que é *storytelling*, as vantagens de o aplicar estratégicamente no plano de comunicação de uma organização e como pode ser vantajoso quando pretendemos dar a conhecer a cultura organizacional. As histórias moldam a nossa compreensão sobre o mundo e levam-nos a criar empatia para com o desconhecido. O *storytelling* é, portanto, o que leva o passado das organizações ao presente.

Palavras-chave: *Storytelling, Histórias, Comunicação, Cultura Organizacional*

Abstract

Nowdays, storytelling is a way to impact society's attention, standing out from the aggressive communication to which we are exposed today. It is a powerful tool for telling an organization's story, thereby creating a lasting relationship of closeness and empathy between individuals and a company. This article aims to explore what storytelling is, the advantages of strategically applying it in an organization's communication plan, and how it can be beneficial when aiming to share the organizational culture. Stories shape our understanding of the world and lead us to develop empathy for the unknown. Therefore, storytelling is what brings the past of organizations into the present.

Keywords: *Storytelling, Stories, Communication, Organizational Culture*

Introdução

Todos os dias somos bombardeados com informação. As nossas televisões estão constantemente a tentar vender-nos algo, as montras que vemos enquanto caminhamos na rua são cada vez mais apelativas e o nosso telemóvel ganhou o estatuto de melhor amigo, não passássemos tantas horas a consumir o que o algoritmo reservou para nós. A comunicação está cada vez mais agressiva e o marketing usa e abusa desta para nos criar necessidades que até então julgávamos não ter. Mas, haverá um limite para reter tanta informação? Não será o ser humano cada vez mais categórico no que lhe prende a atenção? Que impacto terá nos indivíduos as histórias das organizações? Será o *storytelling* capaz de se avançar neste meio repleto de informação?

As organizações sentem agora necessidade de criar relações duradouras com os consumidores. Não basta vender, - não fosse o mercado estar saturado com produtos numa proporção superior à necessidade – é necessário perpetuar a lealdade do público. Uma das formas encontradas para atingir esse pico de lealdade, passa por revelar a verdade dentro das organizações. Quando é exposta a forma como uma organização opera, com que visão se rege e por que objetivos se organiza, torna-se mais fácil criar vínculos. E como destacar essa comunicação num meio saturado?

O *storytelling* é a arte de comunicar a história de uma organização pelo que se torna fulcral na estratégia de comunicação da mesma. Através dele cria-se conexões fortes entre a sociedade e as organizações, despoletando emoções entre outros sentimentos.

Neste artigo, explora-se o que é em concreto o *storytelling* e qual o papel deste na preservação e divulgação da cultura de uma organização. De início, investiga-se as suas diferentes definições, a sua aplicabilidade e os possíveis resultados que aporta ao ser estrategicamente implantado por uma organização. Seguidamente, aborda-se várias perspetivas da cultura organizacional e como esta pode influenciar o sucesso das organizações. Serão também abordados exemplos de marcas bem conhecidas pelo público que elaboraram campanhas usando somente o *storytelling*.

Histórias...

As histórias fazem parte da nossa vida. Desde que nos lembramos como pessoas, somos envolvidos nas mais diversas narrativas. Muitas passam de geração em geração, contam com anos de existência, mas conseguem sempre fazer-nos sentir parte da mesma. Como a autora [Ana Barroso \(2016\)](#) referiu no seu estudo, Healey (2009), os seres humanos contam histórias há milénios e nós somos um público insaciável, ouvindo-as vezes sem conta.

Para Boje (1995), as histórias ajudam a desenvolver o nosso eu com influência do meio em que nos encontramos. Focando em não perder o lado emocional que nos prende às histórias, procuramos relacionar as nossas experiências do dia a dia com estas e usá-las como referências para as nossas ações (Bergström, 2008).

Segundo Anderson (2005), algumas histórias são contadas para puro entretenimento outras são contadas para passar valores e lições de vida. Algumas envolviam o religioso e outras ainda eram cantadas para mais fácil memorização. Ainda segundo este, as histórias permaneciam no tempo, mas com o cunho de cada contador, vão sofrendo pequenas alterações que resultam da expressividade de quem as conta e da memória deste.

Hofstede (2010) identifica várias camadas de cultura sendo uma dessas, os heróis. Os heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente apreciadas por uma determinada cultura e que serve como modelo para o comportamento de um determinado grupo e/ou povo. Estes heróis são passados de geração em geração a partir de histórias. Um exemplo, entre outros tantos, de como as histórias criam heróis e que

moldam uma cultura é a personagem imaginária Pinóquio, que sempre ensinou aos indivíduos o valor da verdade.

Por conseguinte, o conceito *storytelling* nasce para, em contexto empresarial, as organizações contarem a sua história, para que passe de geração em geração e transformem não só o quotidiano das pessoas, como a sua cultura.

Histórias nas organizações

Para Fog et al. (2010), o *storytelling* é uma ferramenta de comunicação estratégica para que as empresas se destaquem no mercado, criem conexões fortes com os consumidores e aumentem o valor da marca.

O *storytelling* tem um forte impacto no que ao marketing diz respeito. Apesar do *storytelling* não ser o objetivo principal do marketing, este desempenha um papel crucial no envolvimento do cliente com a marca, o que aumenta exponencialmente a intensão de compra no consumidor. O papel fundamental do *storytelling* é criar a envolvência de uma determinada marca na vida de um consumidor (de Brito & Saraiva, 2022).

De acordo com Ferreira et al. (2024), o *storytelling* desempenha um papel essencial no processo de comunicação. Através de histórias, as organizações conseguem envolver e criar uma ligação emocional com os seus públicos, quer seja de carácter interno, quer externo. O *storytelling* vai além da simples transmissão de mensagens, permite que a comunicação se conecte de forma profunda com as pessoas. Quando uma organização partilha histórias que espelham os valores e a missão desta, cria-se uma imagem humana e acessível dessa mesma empresa. O *storytelling* tem o poder de tornar as informações mais memoráveis, ajuda a fixar a identidade da organização na mente do público. É importante ressalvar que o *storytelling*, embora seja eficaz, não garante o sucesso imediato: o seu impacto depende da forma como as histórias são recebidas e interpretadas pelos *stakeholders*.

Internamente, o *storytelling* é também uma ferramenta extremamente positiva para inspirar os colaboradores, transmitindo um sentimento de pertença à organização (Guber, 2007). Comunicar os valores da organização inspira os colaboradores, fomenta o sentido de missão e alinha os diversos departamentos num só objetivo. Se o *storytelling* for utilizado estrategicamente, pode reforçar a coesão interna e alinhar os objetivos da organização com as práticas diárias.

Cultura organizacional

Apesar de, para alguns administrativos, o conceito de cultura organizacional não se prender a uma só definição, um só consenso, falamos de cultura organizacional – por vezes denominada por cultura corporativa (Deal & Kennedy, 1982) – quando nos referimos aos valores, crenças e até ideias partilhados pelos indivíduos de uma mesma organização. (Dias, 2003).

Para Kilmann et al. (1985), a cultura organizacional está relacionada com as pessoas, os seus comportamentos e o estilo da organização. Já para Deal e Kennedy (1982), é a forma como a organização e/ou os seus colaboradores operam.

Para Edgar Schein (1989), cabe aos fundadores das organizações, e consequentemente aos líderes, criar e moldar os elementos chaves daquilo que se tornará a cultura organizacional, que para este é nada mais do que “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Schein, E. 1989)

Ainda para Schein (1989), há três níveis de cultura organizacional. O nível superficial, que engloba o palpável como artefactos e comportamentos; o nível intermédio onde estão inseridos os valores e como os colaboradores se identificam com a organização, e por fim, o nível mais profundo, onde podemos identificar as crenças - muitas delas inconscientes - enraizadas nos colaboradores. Numa outra perspetiva, Quinn e Cameron (1983) identificam quatro tipos de cultura organizacional. A cultura de apoio é definida por um ambiente de excelência para os colaboradores. A cultura inovadora centra-se na criatividade e na margem para adotar novos comportamentos. A cultura burocrática assenta numa estrutura com processos padronizados e regras formais. Por fim, a cultura racional foca-se na satisfação dos clientes, valorizando a obtenção de resultados e na competitividade.

Se até agora foi feita uma associação da cultura organizacional como o que se vive dentro de uma organização, não se pode desvalorizar o impacto que esta tem para a imagem externa da organização. A cultura é analisada sob diferentes perspetivas. As organizações que possuem culturas organizacionais bem estruturadas e bem comunicadas, aumentam o grau de empatia para com os diversos *stakeholders*, atraindo clientes e até mesmo futuros colaboradores que se identificam com a visão da mesma.

Alinhar os valores de uma organização com as necessidades dos seus colaboradores e as necessidades do mercado, é a técnica sublime para se criar uma cultura organizacional inspiradora e competente, constituindo um ambiente equilibrado, auspicioso para atingir facilmente o sucesso.

Exemplos de histórias que inspiram

Segundo Kelly D. Parker (2024), contar histórias não significa que não seja necessária uma preparação para. É fundamental compreender bem a história que se quer contar, e o propósito da mesma, e ajustar a forma como se conta a quem se destina. É determinante que na narrativa se inclua características idênticas ao público para que este se identifique com a história. Parker (2024) dá como exemplo a Nike, onde o produto não tem destaque, mas sim a superação do atleta LeBron James, criando desta forma características idênticas com o público.

Um exemplo clássico do *storytelling*, faz parte de uma marca conhecida por todos, a Apple. Com a sua campanha “*Think Different*”, mostra-nos personalidades - tais como Albert Einstein e Martin Luther King Jr. - que foram corajosas e que desafiam o conhecimento que existia à data. Esta campanha não promove os produtos e as suas características técnicas, mas promove assim, e solidifica a imagem, que a Apple é uma marca que inova e pensa diferente.

Outro exemplo onde podemos verificar o uso do *storytelling* foi a campanha da conhecida marca Mercedes-Benz na campanha “*Bertha Benz, the First Driver*”. A Mercedes-Benz contanos a história de Bertha Benz, esposa de Karl Benz. Em 1888, Karl construiu o seu primeiro carro. Karl acreditava que o veículo ainda não estava preparado para circular, mas Bertha sua esposa, arriscou e testou o automóvel sem que o marido tivesse conhecimento. Com esta atitude, Bertha fez história tornando-se a primeira mulher a conduzir um veículo automóvel. A Mercedes-Benz, com esta história, transmite-nos a mensagem inspiradora de que, para que as nossas ideias se tornem reais e vitoriosas, é imprescindível acreditar nelas.

Em 2016, nos Jogos Olímpicos, a P&G criou a campanha “*It takes someone strong to make someone strong*”. A sua predominante mensagem focava-se num agradecimento às mães. Esta campanha evidenciou a extrema importância do papel materno na vida dos atletas, seja pelo reforço positivo que uma mãe consegue transmitir a um filho, seja pelo acompanhamento desta no percurso desportivo do atleta. A campanha detinha imagens entercedoras e relatos inspiradores e dessa forma a marca conseguiu evidenciar a força e a dedicação que uma mãe demonstra no decorrer da jornada de um filho. Mais do que uma

simples homenagem, a campanha da P&G conseguiu transmitir uma respeitada mensagem sobre resiliência, sobre o impacto do amor materno e familiar no progresso de um campeão. Desta forma, a campanha da P&G celebrou o amor de uma mãe pelo seu filho de uma forma genuína e delicada, tal como o sentimento requer.

Discussão

O objetivo principal deste artigo é explorar a importância do *storytelling* nas organizações, nomeadamente na preservação e comunicação da cultura organizacional destas.

Após vários conceitos do que é o *storytelling*, é possível afirmar que falamos na arte de comunicar histórias de uma forma bastante positiva que cultiva uma sensação de inclusão. O *storytelling* tem o poder de envolver, de forma emotiva, os diversos *stakeholders* e de transmitir, de uma forma marcante, a sua mensagem.

Numa época em que vivemos rodeados e sobrecarregados de informação, o *storytelling* pode ser o escape para a criação de relações e conexões com o público. Desta forma, o *storytelling* deve ser incorporado na comunicação estratégica de qualquer organização. Não só numa vertente interna, para que a sua organização esteja unida e reunida nos mesmos valores, mas também numa vertente externa onde possa assim criar relações e partilhar valores com os públicos, criando um vínculo com todos os *stakeholders*.

Numa perspetiva externa da organização, a sociedade que vive a um ritmo veloz e que consome de forma instantânea tudo o que uma organização comunica, cria nos comunicadores a necessidade de reinventar a comunicação. É um desafio atual, para os profissionais, criar a diferença na comunicação. O *storytelling* ganha força na medida em que é a ferramenta que, de forma estratégica, consegue sensibilizar os público-alvo criando uma conexão de proximidade, fideliza clientes e cria uma base sólida de consumidores leais à marca. Quanto mais um indivíduo se identificar com os valores de uma organização, mais comprometido e fiel é para com esta, criando uma relação duradoura e atraindo novos consumidores. Quando os indivíduos se identificam desta forma intensa, tornam-se os melhores embaixadores da organização.

Internamente, o *storytelling* impulsiona, de forma crucial, o compromisso de um colaborador para com a organização. Quando uma organização se limita a informar os seus métodos de trabalho, os seus objetivos, não cria uma conexão profunda com um colaborador. Transformar em história, como se desenvolveu uma organização, que aspirações e dificuldades o seu líder enfrentou, que valores principiou e até que estratégia delineou, transforma a mensagem para algo de caráter mais sedutor e cativador. O colaborador capta toda a informação de uma forma mais leve e usufrui a oportunidade de se integrar na história e fazer parte dela. Com o *storytelling*, os colaboradores identificam-se com a cultura da organização e sentem-se mais motivados a exercer as suas funções em prol dos objetivos da mesma. Quanto à cultura organizacional, é possível concluir que a mesma se expressa, tanto no comportamento dos indivíduos de uma organização, como nos valores, tradições e forma de operar que estas demonstram.

Para a criação de histórias eficazes e que consigam criar as relações previamente explicadas, é necessário que o público que recebe a mensagem, se identifique na história. Não podemos criar histórias apenas focados na organização que representamos sem ter em consideração as principais preocupações e sentimentos do público. Nos dias em que vivemos uma sobrecarga de informação, os consumidores apenas focarão a sua atenção naquilo que mais se identificam e que lhe causa algum sentimento de proximidade. Posto isto, se as organizações pretendem sensibilizar os seus públicos têm de enfatizar os sentimentos destes, ao invés das características técnicas dos seus produtos e/ou serviços.

Atualmente vivemos também numa época rodeada de tecnologia onde as ferramentas de inteligência artificial podem ajudar a criar histórias. Contudo, as organizações terão de ter a certeza de que as histórias que são partilhadas, recorrendo à inteligência artificial, são histórias com verdade, que representam os valores da organização. A falta de transparência na comunicação, nomeadamente quando expomos a cultura organizacional, cria ambiguidade na mensagem o que faz colapsar as relações criadas com os públicos.

Conclusão

Investigar o impacto do *storytelling* leva-nos a deparar com várias definições do mesmo embora todas elas com o mesmo núcleo. O *storytelling*, de uma forma sucinta, é nada mais do que a arte de contar histórias.

Ao analisarmos o tempo que as histórias perduram no espaço temporal, concluímos facilmente que toda a informação que nos chegue em formato de história, perdura mais tempo na nossa memória, desperta emoções positivas e cria uma sensação acentuada de conexão. Contrariamente, toda a informação desprovida de emoção é momentânea e não prende a atenção dos públicos. Quando uma história contém características que se assemelham ao recetor, adquire tendência nata de ficar na memória deste mais tempo.

Nas organizações, o *storytelling* deverá estar presente em todo o plano de comunicação estrategicamente delineado. A nível interno ele robustece a integridade de um colaborador para com a organização, provocando neste o sentimento de pertença e lealdade para com a organização. A nível externo ele cria fidelidade nos consumidores para com a organização e de seguidores e/ou apoiantes que não sejam necessariamente clientes dos produtos e/ou serviços da organização. O impacto do *storytelling* é poderosíssimo comparando a uma simples campanha de venda de determinado produto. E engane-se quem julga que uma campanha de *storytelling* é de fácil execução: esta requer a escolha acertada de um conjunto de sons, imagens e palavras, que se assemelham às características intrínsecas do seu público-alvo. Só assim haverá compreensão deste e uma conexão para com a organização.

As organizações não vivem sem comunicar. Do mesmo modo o ser humano também não. Para que as organizações vivam, estas têm de entrar na mente dos seus públicos e qual a melhor forma que não através da emoção? É deste modo que este artigo se conclui: com a certeza de, por entre todos os tipos de comunicação que o ser humano foi desenvolvendo no seu percurso na terra, o *storytelling* é endémico aos seres humanos, nasce com eles e é um fundamento da sua forma de comunicar ideias e emoções, a base da criação de comunidades. Negligenciá-lo como forma de comunicação é enfraquecer essa mesma comunicação, criar menos empatia com os públicos e, por conseguinte, gerar campanhas e estratégias menos eficazes e duradouras.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta ChatGPT para sugerir exemplos ou estudos de caso relacionados com um tema. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

Anderson A. Nancy. 2005. Elementary Children's Literature. London: Pearson

- Bergström, B. (2008), *Essentials of visual communication*, London: Laurence King Publishing Ltd
- Boje, D. M. (2019). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". In *Postmodern management theory* (pp. 421-459). Routledge
- de Almeida Barroso, A. R. (2018). O Impacto do Storytelling na Lealdade à Marca (Master's thesis, Universidade de Aveiro (Portugal))
- de Brito, J. M. S., & Saraiva, P. M. (2022). Storytelling: Uma Análise de Aplicabilidade no Planejamento Estratégico de Marketing, em uma Empresa da área de Saúde em Crato-CE/Storytelling: An Analysis of Applicability in Strategic Marketing Planning in a Healthcare Company in Crato-CE. ID on line. Revista de psicologia, 16(59), 234-249.
- Deal, T.E & Kennedy A. (1982). Corporate Culture,The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading: M.A: Addison Wesley
- Dias, R. (2003). *Cultura organizacional*. Alínea.
- Ferreira, T., Assumpção, D., & Corradi, A. (2024). Do Conto à Realidade: O Storytelling como Força Motriz na Identidade Organizacional. Administração de Empresas em Revista, 4(37), 251-267. Recuperado de <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6919>
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., Blanchette, S. (2010), *Storytelling: branding in practice*, Springer, Berlim
- Guber, P. (2007). The four truths of the storyteller. *Harvard business review*, 85(12), 52
- Kilmann, R., Saxton, M.J., Serpa,R.(1985).Gaining Control of the Corporate Culture.San Francisco:Jossey-Bass.
- Parker, Kelly D. (2024). The Art of Persuasive Storytelling | Kelly D. Parker | TED. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Oo2upU6ny-I>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51. DOI:[10.1287/mnsc.29.1.33](https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33)
- Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2^a Ed. 1989