

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GABRIELA TORQUATO FERNANDEZ

**GESTÃO DE PESSOAS: Narrativas como ferramenta no auxílio ao processo cognitivo de  
aprendizagem e geração de conhecimento.**

SÃO PAULO - SP

2013

GABRIELA TORQUATO FERNANDEZ

**GESTÃO DE PESSOAS: Narrativas como ferramenta no auxílio ao processo cognitivo de aprendizagem e geração de conhecimento.**

Monografia apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo como parte integrante do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica, apoiado pelo CNPq.

Campo do conhecimento: Gestão de Pessoas e Comunicação.

Orientador: Dra. Natércia Carona

SÃO PAULO - SP  
2013

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Apresentação do Tema e sua Relevância	4
1.2	Revisão da Literatura e lacuna a ser preenchida	5
1.3	Formulação do Problema e das Hipóteses de Pesquisa	7
1.4	Delimitação do objeto	8
1.5	Objetivos do Trabalho Proposto	8
1.5.1	Objetivo Geral	8
1.5.2	Objetivos Específicos	9
1.6	Contribuições esperadas	9
2	Metodologia	11
3	Referencial Teórico	14
2.1	Gestão de Pessoas	14
2.2	Comunicação	23
2.2.1	Comunicação Interna	26
2.2.3	Narrativas	29
4	Considerações Finais	37
5	BIBLIOGRAFIA	39



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Tema e sua Relevância

Após a Segunda Guerra Mundial, o Plano Marshall e diversas outras ações e planos que visavam reconstruir a economia pós-guerra, definiam como meio para tal, considerando uma visão metodológica taylorista, “conseguir o aumento da produção atrelada à redução do custo da mão-de-obra” (HELOANI, 2010, p.78). Dentre algumas práticas do modelo taylorista para afetar a produtividade e a racionalização de custos, havia também ações para estimular o aumento do consumo das massas (HELOANI, 2010).

Para que estes objetivos fossem alcançados, houve a inserção de novas tecnologias e modelos de controle dos trabalhadores, utilizando-se de padronização e rigoroso controle de procedimentos, acompanhado de mensuração e controle de tempo de realização destes, entre outros que permitiram maior eficiência e meios para alcançar maior produtividade.

Em uma palavra, o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção [...]. Se é exato o raciocínio acima, conclui-se que o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam exercer em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho (TAYLOR, 1985, p.31).

Entretanto, diferentemente do que Taylor apresenta sobre a prosperidade, como sendo o fruto do máximo de produção, vemos que os procedimentos adotados para que este fim fosse alcançado, na verdade, acabava por distanciar os trabalhadores de sua real prosperidade, caracterizada pelo sentimento de realização de cada indivíduo, a qual vai muito além do sucesso financeiro, e envolve o bem-estar social. Taylor reforça seu pensamento individualista e despreocupação social ao afirmar que “a ambição pessoal sempre tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral” (TAYLOR, 1985, p.90).

Estes modelos, que evoluíam de heranças fordistas e tayloristas, a exemplo do neoliberalismo, só fizeram aumentar a divisão do trabalho, a competitividade entre trabalhadores, a

falta de liberdade e autonomia destes, a maior regulação e controle, os rigorosos regimes e condições (de certa forma até desumanas) de trabalho, entre outros fatores que distanciavam cada vez mais os trabalhadores do processo produtivo como um todo, do conhecimento e busca por seus anseios, e do sentimento de protagonismo e realização (HELOANI, 2010).

Tal regime e relacionamento com os trabalhadores, os quais sofriam grande pressão por produtividade e trabalhavam sob condições precárias e desafiadoras, só contribuiu para o aumento da tensão entre estes e os empresários, a qual se desenvolvia desde a Primeira Revolução Industrial. Não apenas marcado pelas novas práticas nos modelos de produção, na gestão dos trabalhadores, na busca pelo aumento do consumo e da lucratividade, o período pós Segunda Guerra Mundial foi também marcado pelo aumento, conseqüentemente, das mobilizações cívicas, a exemplo da de trabalhadores e de estudantes, na luta contra os novos modelos de capitalismo e de produção que eram impostos (HELOANI, 2010).

Tais mobilizações fizeram emergir atenção às classes dos trabalhadores, que lutavam por maior liberdade e direitos, e àquelas que os apoiavam, como as de artistas, e cidadãos insatisfeitos com o modelo monetário que se firmava e regia as relações de trabalho. Tal pressão gerada pelas mobilizações impactou diretamente nos resultados de produção e ressaltou as preocupações sobre a viabilidade e as mudanças necessárias para a perpetuação deste modelo no futuro que se apresentava.

## **1.2 Revisão da Literatura e lacuna a ser preenchida**

Evidenciava-se que, ao mesmo tempo em que as mudanças tecnológicas e os novos processos de gestão contribuía para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, para as chances de lucratividade, estes impactavam diretamente na mudança das relações sociais, dentro e fora do trabalho, incluindo a maneira como estes executavam seu trabalho, possuíam liberdade, autonomia, e poder sobre o processo, e até como estes se estabeleciam na relação entre sua família e com a sociedade como um todo.

As manifestações foram apenas mais uma das evidências de que essas alterações nas formas de se relacionar impactavam diretamente na qualidade de vida e na forma com que as

peessoas reconheciam seu papel na sociedade e perspectivas de futuro, incluindo as oportunidades de realização de seus anseios. Conseqüentemente, o *feedback* na forma com que se relacionavam com o trabalho era negativo, visto que refletiam as insatisfações e frustrações também de suas vidas pessoais.

Desta forma, ainda por volta da década de 60, as indústrias começaram também a se preocupar com o alto índice de *turn over* e absenteísmo, como reflexo da maior conscientização, insatisfação e mobilização dos trabalhadores e sociedade civil. E se preocuparam, pois, em elaborar ações que atraíssem os jovens trabalhadores. Era o indício de uma nova era em que o trabalhador, agora visto como ‘peça’ importante do motor do sistema produtivo, era valorizado de alguma maneira, e esforços eram despendidos a fim de pensar em como mantê-los mais próximos e motivados com o trabalho, para gerar melhores resultados para a organização (HELOANI, 2010).

Nesse contexto em que o trabalhador é levado a identificação com a organização (processo transferencial), todas as relações pessoais e sociais são apropriadas de suas particularidades mais abstratas para de submeterem a outra gramática mais instrumental: a da produção e do lucro. É a lógica empresarial, naturalmente desconectada da subjetividade de cada operário, que exerce seu poder mediante contradições, isto é, põe lado a lado, de forma positiva e ambígua, ‘vantagens’ e ‘restrições’. As primeiras são alardeadas num chamariz atrativo para cooptar todos os esforços do trabalhador: salários elevados, promoções, benefícios e distinções [...]; já as “restrições” têm uma formulação implícita no tocante às exigências constantes de subordinação e dedicação à empresa que o trabalhador deve ter’ (HELOANI, 2010, p.107-108)

Estes eram os primeiros indícios da força de ação que se desenvolveria em ter pessoas, ou até mesmo departamentos, preocupados em pensar no trabalhador e em como melhorar sua produtividade por meio da preocupação e análise de suas percepções, anseios e relação com o trabalho, e não mais apenas por meio de análise das atividades realizadas por estes.

A percepção da necessidade de elaborar um plano de ações visando o impacto emocional dos trabalhadores para melhorar os resultados nas organizações fez emergir os modelos de gestão de pessoas. Estes, em um primeiro momento de maior estruturação, se apresentavam como departamento pessoal, e se aperfeiçoaram como outros modelos, a exemplo da gestão do comportamento humano, do modelo estratégico de gestão de pessoas, da articulação por competências, e diversos outros. Atualmente a gestão de pessoas tornou-se algo ainda mais

complexo, envolvendo diferentes frentes de atuação, e especialmente, diversas contradições e discussões acerca das prioridades e dos modelos de abordagem, apresentando dificuldades para estabelecer e efetivar os principais limites e objetivos.

Entretanto, apesar desses esforços e grandes investimentos realizados em profissionais capacitados, em fornecimento de treinamentos, em departamentos e em tecnologias, os resultados ainda representam grande potencial de melhoria, e as perspectivas se agravam cada vez mais, como fruto de um processo de maior conscientização e ‘empoderamento’ dos indivíduos como protagonistas de suas vidas, e que por sua vez, buscam outro tipo de relacionamento e de outputs por meio de seu trabalho nas organizações.

### **1.3 Formulação do Problema e das Hipóteses de Pesquisa**

Desta forma, apesar dos avanços e resultados alcançados, cada vez mais nota-se a relevância e a necessidade de revisão dos processos atuais de gestão de pessoas, dado o seu impacto nos resultados das organizações e no modelo de capitalismo e de operação do mercado como um todo.

Além disso, evidenciou-se que, a partir dos avanços que se fortaleceram e intensificaram ainda mais no século XXI no que tange a tecnologia, não apenas o capitalismo e as formas de se fazer negócios mudaram profundamente. Os avanços tecnológicos permitiram inovações e ampliações no acesso à informação e à comunicação, gerando também maior interdependência no mercado global e mudanças nas relações sociais. Tais avanços e mudanças impactaram mais do que a maneira de gerir as organizações, criando novas necessidades e desafios também no âmbito pessoal e dos relacionamentos.

Desta forma, agravou-se ainda mais a necessidade de novas soluções para os modelos de gestão de pessoas, os quais tem caráter estratégico nas organizações por influenciarem o principal fator de diferenciação, de geração de conhecimento e de mudança: as pessoas.

Entretanto, atualmente a dificuldade inicia-se em estabelecer os critérios de revisão dos processos utilizados nas organizações, em compreender os fatores chaves que mais impactam nos colaboradores e corroboram para que estes se sintam de uma determinada forma no ambiente

de trabalho e em suas vidas, que seja capaz de gerar benefícios à própria organização. Isto é, em entender como e de que maneira as relação no trabalho impactam na vida dos colaboradores, para então, compreender como certas mudanças podem beneficiar a ambos.

Portanto, as hipóteses da presente pesquisa envolvem a compreensão dos fatores mais importantes no modelo de gestão de pessoas que impactam no relacionamento dos colaboradores com a organização, e na compreensão de um modelo que possa agregar aos processos e planejamento da organização nesse sentido, permitindo maiores benefícios a todos os envolvidos.

No estudo em questão almeja-se compreender ainda, se e como a comunicação interna pode auxiliar no modelo de gestão de pessoas, considerando a ferramenta de comunicação interna conhecida como narrativa.

#### **1.4 Delimitação do objeto**

O presente trabalho visa envolver, em sua análise, perspectivas referentes e que se apliquem a quaisquer tipos de organização, independente de setor e porte, que almejem melhorar o relacionamento com seus colaboradores e obter melhores resultados na gestão de pessoas e no desempenho organizacional, por consequência.

#### **1.5 Objetivos do Trabalho Proposto**

##### **1.5.1 Objetivo Geral**

Analisar, com maior fundamentação, a viabilidade de utilização das narrativas, ferramenta de comunicação interna, como instrumento no modelo de gestão de pessoas para construir um melhor relacionamento com os colaboradores de uma organização, compreendendo a importância de atuação nos fatores de geração de maiores benefícios e impacto a todos os *stakeholders*, a ser também analisado.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Compreender as potencialidades e benefícios na utilização das narrativas, ferramentas de comunicação interna, na gestão de pessoas, analisando os pontos de maior coerência, influência e impacto, bem como os pontos de conexão entre estas áreas de conhecimento. Além disso, objetiva-se compreender a importância dos processos cognitivos de aprendizagem e de geração de conhecimento no modelo de gestão de pessoas, e sua relação com as narrativas.

## 1.6 Contribuições esperadas

Por meio do presente trabalho espera-se contribuir com uma análise aprofundada da gestão de pessoas, incluindo seus princípios e fatores fundamentais, além de apontar uma nova perspectiva de atuação e intervenção, por meio das narrativas, agregando ainda conhecimentos sobre a potencialidade de explorar a comunicação interna no auxílio à gestão de pessoas.

Desta forma, espera-se transmitir conhecimentos que auxiliem no aperfeiçoamento dos processos dos modelos de gestão de pessoas de organizações diversas. Além disso, a reflexão do presente trabalho, estimulado pela lógica e metodologia apresentada, visa também inspirar quanto à compreensão da importância da utilização de conhecimento multidisciplinar de certa organização e do que for construído coletivamente nesta, em prol do próprio ecossistema organizacional, ao incentivar a interação de distintas áreas de conhecimento e de equipes diversificadas.

Para tanto, será exposto no capítulo a seguir a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente relatório, com o intuito de compreender os meios e ferramentas de análise utilizadas para se alcançar o objetivo proposto, visto que a escolha destes representa um grande impacto e interfere diretamente no resultado construído.

No capítulo 3, Referencial Teórico, o trabalho de pesquisa desenvolvido é exposto, ao se apresentar o conteúdo analisado e estudado, juntamente com as reflexões envolvidas no processo lógico de análise das hipóteses da presente pesquisa, incluindo diferentes autores que possuem renomeado histórico e que muito contribuíram para as áreas de estudo em questão.

Para tanto, no item 3.1, Gestão de Pessoas, melhor será apresentado o cenário de mudanças e as consequências destas na gestão das organizações, no âmbito dos modelos de gestão de pessoas, com a devida justificativa e relevância do tema. Após apresentação aprofundada dos desafios e dos benefícios de suas temáticas centrais, será explorado no item 3.2 a utilização da comunicação como um meio de trabalhar e buscar soluções para os problemas anteriormente apresentados. Com devida análise do potencial de impacto dessa abordagem, passaremos para o estudo da comunicação interna, através do item 3.3, como fundamental subárea da comunicação para que se atinjam os indivíduos das organizações, sob uma perspectiva mais humana, e que a identidade organizacional possa ser impactada. Por fim, no item 3.4 será apresentada a ferramenta das narrativas, como parte da ação da comunicação interna, e importante aliado para fortalecer e disseminar a identidade organizacional, bem como impactar nos processos de aprendizagem e gestão de conhecimento dos indivíduos integrantes nas organizações, e destas próprias.

Por fim, no capítulo 4 será avaliado o impacto e resultados do estudo desenvolvido, sendo considerada a real capacidade de alcance dos objetivos e resultados almejados, além de explorar as dificuldades que se apresentaram no desenvolver do trabalho, assim como sugestões para novas frentes de estudo e utilização do conhecimento apresentado.

## 2 METODOLOGIA

Investigar é uma forma de relatar o mundo e a pesquisa social é tanto um produto social para relatar quanto um produtor de relatos; uma maneira de contar - e produzir - o mundo. A pesquisa nasce da curiosidade e da experiência tomados como processos sociais e intersubjetivos de fazer uma experiência ou refletir sobre uma experiência. (SPINK, 2003, p. 26).

E é justamente nos pilares da curiosidade e na crença de que é possível avaliar e contribuir que a pesquisa em questão se baseou e procurou se desenvolver. Para que fossem desenvolvidos o planejamento e a estrutura da metodologia aplicada, foram levadas em consideração as especificidades da pergunta de pesquisa e dos objetivos e resultados almejados, bem como características pessoais de preferências do autor da presente obra.

Estabeleceu-se, portanto, o fim da pesquisa em questão neste relatório como sendo exploratório, visto que é realizado “em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2003, p.47), como é o caso do tema em questão: muito recente, em crescente desenvolvimento e com diferentes abordagens e perspectivas sendo debatidas e com grande potencial.

Entretanto, para que a análise e o produto final almejado, e melhor apresentado no capítulo 4, possam ser alcançados, alguns traços de pesquisa descritiva também serão encontrados, na qual há o estabelecimento de “correlações entre variáveis” (VERGARA, 2003, p.47) e a exposição de características de determinados fenômenos (VERGARA, 2003).

No que tange aos métodos de investigação, definiu-se que a pesquisa se utilizará de estudo de caso, o qual possui “caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2003, p.49), em que se “explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo, ou uma ou mais pessoas” (CRESWELL, 2007, p.32), com o intuito de analisar o “Como” (YIN, 2001, p.24) e o “Por que” (YIN, 2001, p.24).

Para tanto, deve-se contrapor os fenômenos contemporâneos e históricos de forma a se entender sua composição de acordo com os acontecimentos que envolveram a organização e os fatores que influenciaram em seu desenvolvimento nos últimos anos, focando no contexto

contemporâneo. De acordo com o autor, conseqüentemente, múltiplas fontes de evidências relativas ao caso podem ser desdobradas e utilizadas, facilitando a análise sobre a questão e, compondo a abordagem específica do estudo (YIN, 2001).

Segundo Yin (2001, p.21) a “necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”, o que se enquadra perfeitamente na complexidade do objeto do estudo e da pergunta de pesquisa. Entretanto, para o estudo de caso em questão são utilizados apenas dados secundários, e a coleta de dados é, especialmente, por meio da pesquisa bibliográfica, a qual abrange “material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2003, p.48), também com o intuito de se aproximar de uma revisão teórica. Outra meio de coleta consiste na investigação documental, a qual ocorre por meio de documentos disponibilizados em órgãos públicos e privados, internacionais, em relatórios, ofícios, comunicações, filmes, entre outras fontes que possam se mostrar relevantes (VERGARA, 2003).

No que tange a amostra, esta será não probabilística, isto é, não será baseada em procedimentos estatísticos, visto que tem o intuito de abranger o universo, representado como iniciativas e as teorias da temática em questão de todo o mundo, conforme explorado no capítulo 3. A amostra será selecionada em razão da facilidade de acesso e de conhecimento, caracterizando a amostra por acessibilidade, além do fator de amostra por tipicidade, na qual a seleção ocorre pela consideração de elementos representativos pelo autor (VERGARA, 2003).

Os sujeitos da pesquisa, isto é, os responsáveis por fornecer os dados necessários para as análises com as quais se comprometeu o presente estudo, compreendem organizações diversas do mundo, de órgãos públicos a não governamentais, de cunho regulatório a de pesquisa, de associações a grandes empresas do Brasil, entre outros atores relevantes, como fontes acadêmicas e profissionais com grande experiência no mercado.

Vale ressaltar que o tratamento dos dados coletados terá caráter especialmente qualitativo, “codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os” (VERGARA, 2003, p.59), por exemplo. Destaca-se, neste ponto, que a ideia inicial de utilização de dados primários para o estudo de caso foi desconsiderada em razão do nível de receptividade das empresas contatadas para a coleta de dados, as quais demonstraram pouco domínio do

assunto, o que seria pouco significativo, além de apresentarem muitas restrições quanto à coleta, divulgação e análise dos dados e conteúdo da organização. Portanto, considerou-se o estudo de caso baseado em pesquisa bibliográfica e revisão teórica como uma melhor oportunidade de analisar o tema em questão e desta forma, contribuir para o universo corporativo.

O método de pesquisa escolhido, por considerar um universo muito abrangente, e um critério de seleção da amostra não probabilístico e por acessibilidade, pode limitar a pesquisa conforme o grau e o viés do conhecimento do autor sobre o assunto. Além disso, outra limitação encontra-se no grau de pessoalidade e de opinião do autor que o método de estudo de caso dá liberdade para que se manifeste, visto que o caráter qualitativo permite maior espaço para julgamento e considerações pessoais sobre o assunto estudado e analisado.

Entretanto, por meio da metodologia selecionada, espera-se obter quantidade e qualidade devida de material para análise, e somado ao comprometimento do autor para manter uma visão mais abrangente e fidedigna aos fatos, almeja-se construir uma análise singular, capaz de entregar um produto que contribua para o universo acadêmico e empresarial, sendo fiel aos objetivos visados.

Por meio dos instrumentos acima explicitados, busca-se contemplar, com o processo de pesquisa, meios e formas de narrar e veicular os estudos que incluem e excluem, que apoiam os debates e não afastam e excluem os debatedores, na tentativa de confrontar, entrecruzar e ampliar os saberes (SPINK, 2003, p. 38). E dessa forma, torna-se possível aumentar nossa capacidade de diálogo, de análise, e por fim, de impacto na temática estudada.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor explorar os principais conceitos e temáticas explorados neste estudo, optou-se por separar a apresentação por temáticas, as quais serão melhor explicitadas e relacionadas abaixo:

#### 2.1 Gestão de Pessoas

No século XXI, mais do que em qualquer outro período, o avanço progressivo e ininterrupto da tecnologia, especialmente, tem permitido avanços imprevisíveis do capitalismo, o qual alcança níveis de desenvolvimento e de mecanismos de manutenção e expansão mais eficazes do que nunca. Com tais avanços temos o fortalecimento e a certeza de que os negócios em nível global são mais do que uma possibilidade são uma necessidade; e o acesso à informação e à comunicação são uma fonte de inovação, de novos públicos-alvo, de fidelização, e até mesmo, de sobrevivência, e ainda o trabalho em equipe e entre culturas, mais do que essenciais.

Porém, tais avanços criam também novas necessidades e desafios, especialmente na gestão das organizações, as quais são submetidas a novos parâmetros, exigindo muita criatividade, flexibilidade, *global mindset*, e então, novos modelos de gestão para a superação destes desafios.

Em um primeiro momento, no âmbito mais macro, segundo Fischer (2002), “quanto maiores forem as opções de aquisição de bens e serviços, a transparência dos mercados e o acesso aos meios de comunicação, mais definitivo será o impacto do comportamento das pessoas nas decisões do consumidor”.

Desta forma, em um mercado com altos patamares de tecnologia, tanto no nível dos processos produtivos quanto nos de comunicação, o comportamento humano torna-se um dos principais elementos, se não o mais essencial, para o desenvolvimento e potencialização de diferenciais competitivos nas organizações.

E tal fator estratégico pode ser representado por novos modelos de gestão, novas políticas, práticas e processos, os quais devem enfatizar o relacionamento entre diferentes indivíduos. Desse modo, surge um novo e diferente conceito, o qual deverá orientar a tomada de decisão sobre todos os outros pilares de uma organização: modelo de gestão de pessoas.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002).

O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve sim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade (FISCHER, 2002).

Este modelo é determinado, portanto, por fatores internos e externos à própria organização, conforme os seguintes exemplos: produto ou serviço oferecido; tecnologia adotada; estratégia de organização do trabalho; cultura e estrutura organizacional; cultura do trabalho de dada sociedade; legislação trabalhista; e papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho (FISCHER, 2002).

Para obter maior êxito na gestão de pessoas em uma organização, faz-se essencial identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização, identificar e entender, de maneira adequada, os fatores que determinam essas condições e desta forma, desenvolver um modelo coerente com as necessidades da empresa.

Nesse sentido, Fischer (2002) também estabelece que tudo que de alguma maneira interfere nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas, porém, três elementos principais são elencados como os que mais interferem nas relações humanas nas organizações:

- *Princípios*: orientações de valor e crenças básicas que determinam o modelo, como por exemplo, as tão importantes definições sobre o significado do homem e do trabalho. Os princípios são os responsáveis por estabelecer parâmetros de relacionamento entre as pessoas e das pessoas com a organização.

- *Políticas*: diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais.
- *Processos*: cursos de ações previamente determinados que não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. Os processos são instrumentalizados por ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos.

Com base nesses elementos principais, o conceito de recursos humanos e gestão de pessoas se desenvolveu ao longo dos anos, passando por enfoques diferentes, como o departamento pessoal, gestão do comportamento humano, modelo estratégico, de gestão por competências, e por fim, como se apresenta nos dias de hoje. De maneira resumida, é possível identificar que se partiu de uma abordagem com enfoque em eficiência de custos, departamentalização, para a análise do comportamento humano com base em conceitos da psicologia, instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento humano, preocupação com liderança e motivação, valorização do capital humano no sucesso das empresas, mensuração econômica dos resultados, entre outros (FISCHER, 2002).

A gestão evoluiu até o ponto de estar voltada para a integração e comprometimento dos colaboradores, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade. Em sua concepção mais moderna é caracterizada como um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas, buscando concretizar seus interesses, os quais podem ser resumidos em efetividade econômica, técnica e comportamental (FISCHER, 2002).

Dessa forma construiu-se o conceito do modelo estratégico de gestão de pessoas, como acima comentado, em que se busca o alinhamento dos fatores externos e internos e dos planos estratégicos da organização aos processos de gestão de recursos humanos, de modo a maximizar a utilização dos recursos e dos resultados obtidos, e de construir vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989) “a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo fabricado pela empresa”, e que “a

gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, sendo em algumas indústrias, a chave para a vantagem competitiva.”

Para Prahalad e Hamel (1995), a diferença entre empresas competitivas e as que não as são está no fato de que as primeiras, ao se reinventarem, reestruturam o setor, enquanto as segundas beneficiam-se das descobertas das líderes e da velocidade com que hoje é possível copiar e implementar as melhores soluções (FISCHER, 2002). Os dois autores destacam, mais do que a maioria dos autores, o importante papel dos indivíduos no processo de mudança estratégica, acrescentando ainda que “não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário” (PRAHALAD & HAMEL, 1995). Dessa maneira, o modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem (FISCHER, 2002).

Ressalta-se, portanto, a capacidade de reconhecer as pessoas como um recurso estratégico, e as capacidades de adaptação e de conciliação dos diferentes interesses, sejam estes tanto dos diversos *stakeholders* envolvidos, quanto das próprias restrições impostas por condições políticas, econômicas e sociais.

Por fim, nota-se que a utilização do termo modelo em substituição a ideia de sistema, área ou setor, busca ampliar o âmbito das ações de recursos humanos, dando-lhes nova dimensão e abrangência. Assim, torna-se mais fluída e flexível a linha divisória que separa o que faz parte do que não faz parte da gestão de pessoas nas organizações. Isto considera não somente a estrutura, os instrumentos e as práticas normatizadas como elementos componentes do modelo, como também tudo que interfere significativamente nas relações entre os indivíduos e a organização (FISCHER, 2002).

E no que tange a essas relações, aponta-se as relações de trabalho, as quais possuem grande impacto nesta discussão:

O conceito de relações de trabalho abrange o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações entre capital e trabalho em suas diversas dimensões na complexa formação social e econômica capitalista, cuja totalidade está determinada pelo modo de produção das mercadorias, isto é, pela contradição entre o desenvolvimento das forças produtivas tecnológicas e do trabalho e as relações sociais de produção. Por estar no campo das relações sociais, as relações de trabalho são

influenciadas por costumes, tradições, ideologias, culturas e, em especial, pelos valores atribuídos à categoria trabalho, originários das sociedades que ingressam de forma particular no capitalismo universal (NOGUEIRA, 2002).

A citação de Arnaldo Nogueira enfatiza o que foi supracitado acerca dos fatores que afetam o modelo de gestão, além da reciprocidade dos fatores internos e externos, os quais atuam, ao mesmo tempo, como causa e efeito. Faz-se essencial, a partir de então, melhor explorar a maneira como esses fatores contribuem para o desenvolvimento e entendimento do modelo de gestão de pessoas vigente.

Como comentado, o avanço tecnológico marcado pelas inovações nos processos produtivos, e especialmente, nos meios de comunicação, tem afetado de maneira direta as relações de trabalho, a estruturação das empresas e a maneira pela qual estas desenvolvem suas vantagens competitivas. Porém, tudo isso depende essencialmente das relações pessoais, interpessoais e sociais dos indivíduos que fazem parte desses processos.

A globalização contribui ainda mais para agravar os ambientes de incerteza, a velocidade das mudanças e a competição. E como supracitado, essas mudanças se expressam por meio da valorização das pessoas como recurso-chave para desenvolver soluções e encontrar novos caminhos (FLEURY; JUNIOR, 2002). Porém, como isso se revela?

Os novos modelos de gestão de pessoas desenvolvidos apresentam grande ênfase, principalmente, em duas temáticas: no processo de aprendizagem e no de criação de conhecimento, visto que dependem, inicialmente, do nível individual, isto é, das pessoas. A priorização que ocorre atualmente do fator estratégico valoriza ainda mais a utilização dos recursos, habilidades e conhecimentos também no âmbito individual, os quais são cada vez mais requeridos dentro do ambiente competitivo das organizações modernas. E na gestão destas faz-se essencial saber incentivar e explorar o desenvolvimento e utilização dos recursos individuais, os quais se baseiam cada vez mais em ativos intangíveis.

Dessa forma, nota-se a preocupação cada vez maior com os processos de aprendizagem:

o conhecimento desempenha um papel central e estratégico nos processos econômicos, e os investimentos nos ativos intangíveis crescem mais rápido do que os investimentos nos

ativos físicos ou tangíveis. Países, empresas, pessoas com mais conhecimento são mais bem-sucedidas, produtivos e reconhecidos (FLEURY; JUNIOR, 2002, p.135).

Fleury (2002) acrescenta ainda que “é através dos processos de aprendizagem e gestão de conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva”.

Segundo Fleury e Junior (2002) a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa. A incerteza do processo de aprendizado, em uma organização é ainda mais complexo, visto que engloba, além do nível organizacional, o do indivíduo e o do grupo.

O aprendizado organizacional é então caracterizado pela institucionalização do aprendizado individual compreendido e interpretado, de maneira partilhada, por determinados grupos, e apresenta-se por meio de diversos artefatos organizacionais, a exemplo da estrutura, das regras, dos procedimentos e dos elementos simbólicos. Dessa maneira, as organizações desenvolvem memórias, as quais retêm e recuperam informações (FLEURY; JUNIOR, 2002).

Um grande problema nesse processo de aprendizagem, relatado por Senge (1990), refere-se ao fato de que, apesar dos indivíduos nascerem motivados a aprender, explorar e experimentar, a maioria das organizações são orientadas para controlar o indivíduo, muito mais do que para propiciar-lhes condições de aprendizagem, comprometendo a construção da identidade e desenvolvimento, tanto da organização quanto do indivíduo. Como exemplo disso podemos apontar a prática de fornecer recompensa pelo desempenho de obediência, muito mais do que pelo desejo de aprender.

Senge (1990) comenta ainda que o enfoque inicial parte do indivíduo, de seu processo de autoconhecimento, de clarificação de objetivos e de projetos sociais. Em seguida, esse foco se desloca para o grupo e, finalmente, através do raciocínio sistêmico, para a organização. Classifica ainda o processo de aprendizagem como sendo composto por um ciclo contínuo que engloba: aptidões e habilidades; conhecimentos e sensibilidades; atitudes e crenças.

A partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, altera-se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades são então incorporados, modificando seus modelos mentais, compostos de ideias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes (FLEURY; JUNIOR, 2002, p.136)

Nas organizações, os processos contínuos de mudança fazem com que esses ciclos de aprendizagem se perpetuem, tanto de maneira individual como organizacional, caracterizando um aprendizado constante, e dessa forma, novas mudanças. Segundo Argyris e Schon (1978; 1974) há pressupostos que orientam o comportamento dos indivíduos e das organizações que são capazes de alterar o processo de aprendizagem organizacional.

Estão expostas a seguir, no Quadro 1, algumas definições de aprendizagem organizacional:

<p>“Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros” (Argyris, 1992).</p> <p>“Aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão” (Fial e Lyles, 1985).</p> <p>“Organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights” (Garvin, 1993).</p> <p>“Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro” (Senge, 1990).</p>
---

Quadro 1- Definições de Aprendizagem Organizacional

Fonte: FLEURY; JUNIOR, 2002, p.135.

A maneira como as organizações tratam suas experiências, positivas ou negativas, e como mantêm ou mudam suas diretrizes para a ação organizacional, incorporando suas experiências, segundo Fleury e Junior (2002), é um aspecto fundamental para a melhoria do desempenho e o sucesso das organizações.

Argyris e Schon (1978) utilizam uma teoria que compara o aprendizado organizacional a um circuito. O modelo de circuito simples é caracterizado pelo processo que habilita as organizações a encaminharem suas políticas ou a atingir seus objetivos. Por outro lado,

o aprendizado em circuito duplo é definido quando o processo questiona as bases para a ação, que estão explicitadas nos objetivos e políticas organizacionais e às vezes, normas de conduta não escritas.

Porém, para que este último modelo ocorra, faz-se necessário desenvolver, nas organizações, uma cultura que reconheça ações deste âmbito, “em que os problemas fáceis e rotineiros, que não requerem monitoramento de longo prazo para sua efetivação, sejam tratados como aspectos inerentes às atribuições dos indivíduos na organização, com a autonomia devida e prevista nas organizações que aprendem” (FLEURY; JUNIOR, 2002). Faz-se ainda mais importante o aprendizado nos dois níveis em ambientes turbulentos (JÚNIOR; M., 1996).

Muito mais do que analisar o aprendizado de uma organização, é necessário compreender como se desenvolve procedimentos padronizados, como estes são modificados, e como reagem a diferentes fatores, e também, é importante compreender o processo de construção e desenvolvimento da memória organizacional. Esta última é formada por meio da padronização de procedimentos para lidar com determinados problemas internos e externos, e do processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, os quais derivam dos sistemas cognitivos e de aprendizado de uma organização (FLEURY; JUNIOR, 2002). Portanto, a memória é também um indicador de aprendizado.

Tudo isso só é possível em razão da existência de conhecimento: “O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem. O conhecimento pode ser entendido como o conjunto de informações associados à experiência, à intuição e aos valores” (FLEURY; JUNIOR, 2002, p.139).

Não há dúvidas de que o conhecimento seja um fluído muito importante para qualquer organização, porém, exige gerenciamento para melhorar o desempenho desta. Somente com a identificação dos conhecimentos relacionados aos objetivos estratégicos e as competências-chave da organização, estes podem ser também retidos e monitorados, representando processos cruciais para o posicionamento estratégico. E este conhecimento, aperfeiçoado pela prática de trabalho, possui dinâmica para atender às demandas do mercado. (FLEURY; JUNIOR, 2002).

Existem dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em um contexto específico, refere-se em grande parte a habilidades, sendo difícil de formalizar e comunicar. O explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, é conhecido como conhecimento codificado (NONAKA I. A., 1994). Spender (2001) acrescenta ainda que o conhecimento tácito possui três componentes: o consciente, o qual é facilmente codificável, visto que o indivíduo consegue compreender e explicar; o automático, em que o indivíduo não tem consciência deste; e o coletivo, o qual é desenvolvido por um indivíduo e compartilhado com outros, como resultado de um contexto social específico.

Há diversos níveis de interação sociais capazes de criar conhecimento nas organizações, e foram Nonaka & Takeuchi (1995) um dos que apresentaram um modelo para facilitar a compreensão das formas de conversão de conhecimento, as quais demonstram como este é criado e pode ser gerenciado, conforme apresentado no a seguir, no Quadro 2:

		Para Conhecimento Tácito	Para Conhecimento Explícito
De	Conhecimento Tácito	Socialização	<u>Externalização</u>
De	Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Quadro 2 - Conversão de conhecimento  
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p.62

As quatro formas de conversão (socialização, internalização, externalização e combinação) devem ocorrer de maneira contínua e circular entre os grupos de uma organização. Estes grupos podem ser internos ou externos, representados por parceiros e aliados estratégicos, universidades ou instituições. E para tornar o conhecimento acessível a todos os colaboradores, as organizações buscam codificá-lo e simplificá-lo, de modo a estabelecer uma linguagem comum,

permitindo a criação de uma estrutura para o conhecimento organizacional (FLEURY; JUNIOR, 2002).

Dessa maneira fica evidente que a criação de conhecimento organizacional, como fruto do desenvolvimento e partilha de conhecimentos individuais e grupais, requer a partilha e a disseminação também de experiências individuais. Além disso, a gestão de conhecimento demonstra-se aliada aos processos de aprendizagem, os quais englobam também a aquisição, desenvolvimento e disseminação de conhecimento, e construção de memórias (FLEURY; JUNIOR, 2002). Entretanto, todos esses processos e inter-relações só serão possíveis por meio da comunicação, a qual será explorada no item a seguir.

## **2.2 Comunicação**

O cenário, as consequências e as ações expostas no item 2.1 revelam um fator chave, que acumula grandes responsabilidades, atua como meio essencial, e ao mesmo tempo, é capaz de criar inúmeras oportunidades ao permitir e colaborar para a gestão de pessoas de maneira geral, e também, criação e gestão de conhecimento: a comunicação.

Tendo assumido nas empresas uma grande importância estratégica, a comunicação colabora com diferentes áreas do conhecimento, por ser capaz, de maneira única, de expressar a individualidade de cada ser, promover interações interpessoais e construir identidades organizacionais.

Segundo Kunsch (2008) a comunicação é originária do surgimento das empresas, as quais, principalmente após o processo de industrialização, provocaram diversas mudanças nos processos produtivos, sociais e nos relacionamentos, os quais propiciaram grande demanda para a comunicação, inicialmente representada pelo diálogo com o público interno.

De um caráter mais funcional e instrumental, a comunicação foi evoluindo, tornando-se parte da gestão das organizações e da divulgação institucional, até adquirir o peso estratégico dos dias de hoje, tornando-se fundamental a qualquer organização.

Kunsch (2008) destrincha a comunicação em três dimensões:

- **Instrumental:** Esta dimensão classifica a comunicação como transmissão de informações.
- **Estratégica:** A comunicação passa a ser o meio de as organizações se posicionarem frente à sociedade, por meio de planejamento e administração da comunicação, visto que esta passa a ser capaz de agregar valor.
- **Humana:** As organizações só existem porque são constituídas de pessoas, e porque estas são capazes de se comunicar, uma vez que essa interatividade viabilizará “o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidade e de transações complexas” (KUNSCH, 2008, p.177). James Taylor (2005, p.215) diz também que “as organizações se auto-organizam, e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”. Logo, é possível interpretar que as organizações não existiriam sem a comunicação. Esta, que ocorre no âmbito organizacional, possui processos que envolvem diversas relações, entre diferentes níveis e sistemas, especialmente envolvendo pessoas, o que faz com que a comunicação seja vulnerável a diversos fatores. Sendo as pessoas compostas por diferentes universos cognitivos, cultura e visões de mundo, a comunicação torna-se ainda mais complexa frente a diversidade de estruturas de interpretação. Assim sendo, “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamentos” (TAYLOR, 2005, p.215).

A comunicação nas organizações, pois, exige pensar na comunicação humana e nos diversos fatores capazes de afetá-la. Kreeps (1995) ressalta a importância da comunicação humana nas relações das pessoas nas organizações, no trecho a seguir:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral (KREEPS, 1995, p.28).

É possível reconhecer, desta forma, que a comunicação humana implica discussão sobre a comunicação interpessoal, a qual, para Tânia Casado (2002, p. 279) é um dos pilares mais importantes da gestão de pessoas.

Usando uma definição qualitativa, comunicação interpessoal ocorre quando as pessoas tratam a outra como indivíduos singulares, independentemente do contexto em que a interação ocorre ou o número de pessoas envolvidas. Quando a qualidade da interação é o critério, o oposto da comunicação impessoal é a interação pessoal, e não a comunicação de grupo, pública ou de massa (TOWNE, 1999).

Os estudos da comunicação, especialmente a partir dos anos 80, direcionam-se para as práticas cotidianas, interações sociais e processos simbólicos. Restrepo (1995) ressalta o aspecto social da comunicação nas organizações ao dizer que esta abrange processos, mensagens, redes, e que está presente em todas as ações, configurando a construção de sua cultura e identidade, de maneira singular, e ao mesmo tempo, a maneira como esta se projeta ao exterior. Acrescenta ainda que:

Cada vez está mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas em que se inserem, para configurar com maior sentido nossa sociedade. [...] Ao se abordarem as organizações a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecem-se novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interações com seus diversos públicos (RESTREPO, 1995, p. 92).

E ao admitir a complexidade dos processos comunicativos, assim como em gestão de pessoas, a diversidade das relações que ocorrem entre pessoas de diferentes visões, experiências e culturas, e entre estas e as organizações, caracteriza-se uma evidente relação dialética de causa e efeito. Faz-se necessário, portanto, melhor gerenciar a comunicação nas organizações, de modo a influenciar, de maneira planejada, as relações interpessoais, e desta forma, contribuir para a gestão de pessoas.

Kunsch (2006) divide a comunicação organizacional, a qual possui diferentes modalidades que permeiam sua atividade, em comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Porém, o principal canal de comunicação formal nas organizações é a comunicação interna, a qual é considerada estratégica na formação da identidade organizacional, e pode ser utilizada, por meio de um bom planejamento e gestão, para auxiliar na gestão de pessoas.

### 2.2.1 Comunicação Interna

Segundo Argenti (2006, p.169) “a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. O reconhecimento de que as organizações são constituídas de pessoas e de comunicação, valoriza a construção de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do colaborador e o respeito ao ser humano, buscando o reconhecimento e a satisfação real da equipe interna, na integração das pessoas com e na organização (MARCHIORI M. , 2008).

Com essa nova visão da comunicação interna, reconhece-se também que o maior envolvimento do colaborador com a organização gera maior comprometimento. Busca-se, dessa forma, cada vez mais, fazer com que os objetivos da organização estejam alinhados com os pessoais de cada colaborador, que estes possam fazer parte de todos os processos da organização, sintam-se úteis e importantes para os resultados a serem alcançados, valorizem o trabalho em equipe, compartilhem informações, abram caminhos e alarguem fronteiras, e desta forma, gostem do que fazem e sejam comprometidos com o futuro (MARCHIORI M. , 2008). Morin (2005, p.20) ressalta: “as pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem”.

E para que isso aconteça é preciso construir relacionamentos, e para Marchiori M. (2008, p.219) “o segredo é gerenciar esses relacionamento por meio da comunicação”, em processos de comunicação efetivos, em que haja comunicação aberta, intensa e transparente

(MARCHIORI M. , 2001), de modo a “orientar atitudes e estratégias para que uma organização possa desempenhar suas ações” (MARCHIORI M. , 2008, p.219).

A *Great Places to Work*, desde 1997 nos EUA e 2006 no Brasil, privilegia como um dos critérios principais de avaliação das organizações a confiança entre funcionários. Segundo o Guia Exame (GOMES, 1999) uma comunicação excelente exige: transparência; uma via de mão dupla que funcione com a mesma eficiência de baixo para cima e de cima para baixo; preocupação em informar o funcionário de tudo o que possa afetar sua vida, e de fatos que afetem a empresa antes que mídias externas o saibam; formação de “embaixadores”, os quais sejam multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa; entre outros.

E é por meio da confiança, competência, credibilidade e comprometimento que a qualidade da comunicação é alcançada. Entretanto, mais do que isso, as organizações devem criar condições para que os colaboradores possam desenvolver ao máximo seu potencial, e que as informações, o conhecimento e a competência tenham grande liberdade de atuação. Desse modo, poderá haver comprometimento pessoal e auto-desenvolvimento, o que contribui para o crescimento organizacional, o qual, juntamente com o conjunto de valores essenciais compartilhados na organização, constroem a cultura e a identidade organizacional (MARCHIORI M. , 2008).

Para construir o futuro de uma organização, criando novos ambientes internos, a comunicação deve ser capaz de catalisar, prover e disseminar conteúdos, integrando as relações organizacionais, aproximando pessoas e construindo história, isto é, tornando a comunicação efetivamente estratégica (MARCHIORI M. , 2008). Marchiori então define:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (MARCHIORI M., 2008, p. 216).

Entretanto, muito mais do que a construção da identidade organizacional, as consequências de uma boa gestão da comunicação interna são capazes de fortalecer essa

identidade. Inclusive, esse fortalecimento pode ocorrer perante o público externo, porém, isto exige que os colaboradores queiram representar a organização, dependendo então, da capacidade desta de valorizar e comprometer seus funcionários.

E para que a organização se comunique com seus colaboradores com o intuito de fortalecer sua identidade e cultura, deve haver, acima de tudo, credibilidade. Esta depende do alinhamento da mensagem com a tendência cultural do receptor, de modo que a identificação dos padrões de relacionamento produza a interpretação dessa mensagem e resposta mais próxima possível do desejado (MARCHIORI M. , 2008). Além disso, para transmitir essa mensagem de maneira adequada é necessário conhecimento também da cultura da organização, dos meios de construir discursos e dos momentos adequados para criar relações que gerem ambientes em que as pessoas sejam e sintam-se comprometidas (MARCHIORI M. , 2008). Segundo compilação dos estudos da própria Marchiori, em (2008, p. 214), seguem abaixo algumas orientações para que os objetivos sejam alcançados:

- “Políticas e estratégias definidas e transparentes;
- Diálogo aberto entre direção e funcionários;
- Busca de comprometimento por meio de veracidade nos relacionamentos;
- Seleção de informações que contribuam para incremento do nível de conhecimento;
- Adaptação de formato e discurso que observem as linguagens capazes de causar impacto junto às diferentes categorias de funcionários;
- Utilização de múltiplos canais;
- Interatividade;
- Valorização das redes de liderança formais e informais;
- Mensuração e tomada de decisão para novo planejamento”.

Marchiori acredita que dessa maneira seja possível obter uma comunicação perfeita, isto é, “quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos” (MARCHIORI, 2008, p.214).

Porém, como fazer com que essa mesma história seja transmitida, interpretada, internalizada e retransmitida por todos os colaboradores de uma mesma organização? Marchiori (2008) defende que os profissionais de comunicação interna devem “passar a atuar na construção de narrativas que são traduzidas nas experiências gerando a cultura e a identidade da organização” (MARCHIORI M. , 2008, p.220). Isto é, utilizar as narrativas para dar sentido às experiências e aprimorar relacionamentos (MARCHIORI M. , 2008).

### 2.2.3 Narrativas

São muitos os estudiosos, por todo o mundo, que com a evolução da utilização das narrativas, passaram a defender e apoiar veemente seu fortalecimento no mundo corporativo, acreditando ser essa uma ferramenta de grande poder para, por exemplo, engajar os colaboradores de maneira mais pessoal, fortalecer a lealdade destes e, até mesmo, a reputação interna e externa, representando, pois, uma excelente ferramenta de comunicação interna (GILL, 2011).

Segundo Lineback (2005, p.66):

*All of us tell stories about ourselves. Stories define us. To know someone well is to know her story-the experiences that have shaped her, the trials and turning points that have tested her. When we want someone to know us, we share stories of our childhoods, our families, our school years, our first loves, the development of our political views, and so on.*

Porém, não contamos apenas histórias sobre nós mesmos. A vida é formada de experiências, que em um período de tempo relativamente pequeno tornam-se memórias, e dessa forma, temos uma vida repleta de histórias, que partem de nós mesmos e das pessoas a nossa volta, com grande interdependência. Gill (2011, p.3) acrescenta que “Stories have the ability to transcend age-groups, cultures and genders and capture the imagination and attention of listeners regardless of their backgrounds”.

Ligadas às pessoas, as histórias envolvem também lugares e condições, e dessa forma, são afetadas e afetam outras redes de sentido, como as organizações. Seguindo a linha de raciocínio de Lineback é possível analisar as histórias nas organizações para que tenhamos uma melhor compreensão desta, e indo além, porque não utilizar essas histórias para gerar maior

conhecimento? Boje (1991, p.106) acredita que: *“Storytelling organization is defined as the ‘collective storytelling system in which the performance of stories is a key part of members’ sense-making and a means to allow them to supplement individual memories with institutional memory”*.

E o poder de impactar nas memórias individuais e institucionais encontra-se na força que as histórias e a utilização das narrativas possuem de construir novos significados com o referencial de cada ser, e de persuadir, envolver e explorar diferentes pontos de vista, agregando à interpretação dos receptores (SINCLAIR, 2005; SIMMONS, 2006).

Dowling (2006) acrescenta que as histórias permitem flexibilidade suficiente para que as narrativas sejam capazes de refletir as especificidades das organizações perante cada público interno visado. E esta, segundo Harrison (2007) é a principal regra para a utilização das narrativas nas organizações: garantir que o conteúdo da mensagem esteja adequado para o objetivo desta comunicação e que o público tenha capacidade de compreender a mensagem estratégica da história. Dowling (2006) adiciona que por meio das histórias é possível *“foster trust and support for the employer by creating an emotional bond between the organization and employees, as a result of explaining the behavior of a company in terms of its mission and morality”*.

Porém, Lineback (2005, p.66) reitera que:

*By ‘story’ we don’t mean something made up to make a bad situation look good. Rather, we’re talking about accounts that are deeply true and so engaging that listeners feel they have a stake in our success”, e acrescenta ainda que “creating and telling a story that resonates also helps us believe in ourselves.*

Dowling (2006) comenta sobre o início da utilização da poderosa ferramenta das narrativas nas organizações:

*The case for developing a corporate story to help substantiate the reputation of a company rests on two sources of evidence. One is Howard Gardner’s scientific work in the field of cognitive psychology<sup>1</sup>. His research supports the efficacy of using stories to change people’s minds; and he suggests that corporate leaders use this approach. The second type of evidence comes from the work of Stephen Denning and Annette Simmons*

---

<sup>1</sup> H. Gardner, *Changing Minds* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004).

*on inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling. This work on the use of business narratives provides much of the compelling anecdotal evidence about why stories are a powerful communication tactic to activate emotions and to engender trust and confidence in leaders and their companies<sup>2</sup>(2006, p.84).*

Gill (2011, p.19) define então, em seu trabalho que analisa grande referencial sobre o tema, a narrativa nas organizações como “*the process of developing a message that creates a new point-of-view or reinforces an opinion or behavior by using narration about people, the organization, the past, visions for the future, social bonding and work itself*”. Gill (2001), em sua obra também, sumariza o histórico dos benefícios de utilização das narrativas, conforme no Quadro 3.

---

<sup>2</sup> S. Denning, *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations* (Boston, MA: Butterworth Heinemann, 2000); S. Denning, *Squirrel Inc.: A Fable of Leadership Through Storytelling* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004); S. Denning, *The Leader’s Guide to Storytelling* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005); A. Simmons, *The Story Factor* (New York, NY: Basic Books, 2006).

Benefit	PR Link	Author
Storytelling is an effective means of communicating with internal employees	Internal communication, employee engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaye, 1995</li> <li>• Post, 2004</li> <li>• Denning, 2005</li> <li>• Sinclair, 2005</li> <li>• Shuck &amp; Wollard, 2009</li> <li>• Brown et al., 2004</li> </ul>
The use of stories by management is more engaging and appealing to employees, creating more meaning through symbolic representation	Good employer communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaye, 1996</li> <li>• Prusak, 2005</li> <li>• Simmons, 2006</li> <li>• Dowling, 2006</li> <li>• Sinclair, 2005</li> </ul>
Story objectives remain the same, even when the content is adapted by the narrator to make stories more personal to staff	Employer-employee relationships	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lawrence &amp; Mealman, 1999</li> <li>• Gardner, 2004</li> <li>• Sinclair, 2006</li> <li>• Barnes, 2003</li> </ul>
Knowledge presented through narration is more believable as receivers apply their own interpretation and experiences to the information	Employer engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boje, 2008</li> <li>• Sinclair, 2005</li> <li>• Simmons, 2006</li> <li>• Hansen, 2008</li> </ul>
Effective corporate stories appeal to emotions and values, and have a lifecycle relating to the organisation	Good employer communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brown, 1995</li> <li>• Prusak, 2001</li> <li>• Fryer, 2003</li> <li>• Denning, 2005</li> <li>• Dowling, 2006</li> <li>Taliaferro &amp; Ruggiano, 2010</li> </ul>
Employees may adopt a notion of ownership over corporate narrations and stories by applying their own experiences to the message	Employer engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harris &amp; de Chernatony, 2001</li> <li>• Drucker, 1989</li> <li>• Mohan et al., 2008</li> </ul>
When employees are comfortable with their organisation's values and work practices they become important assets to enhancing company reputation	Employer-employee relationships	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beder, 2002</li> <li>• Post, 2004</li> <li>• Herman &amp; Gioia, 2004</li> <li>• Leary-Joyce, 2004</li> <li>• Dowling, 2006</li> <li>• Brown et al., 2004</li> <li>• Poulton, 2005</li> </ul>

Quadro 3 – Benefícios das narrativas  
 Fonte: GILL, 2011, p. 19 e 20.

Portanto, pode-se concluir que quando a comunicação interna é realizada de maneira adequada, por meio da utilização das narrativas como ferramenta, é possível fazer com que os funcionários tenham um maior reconhecimento da identidade organizacional, por meio de uma mensagem enviesada que gere a reação desejada em cada público, a qual pode repercutir em maior identificação dos colaboradores com a organização.

É possível ainda, fazer com que estes compreendam seu papel e importância nesta rede de significados e valores, e possam identificar a similaridade de seus objetivos e valores com os da organização, prontificando-se a trabalhar e contribuir para que os benefícios sejam maximizados e que essa identidade e os valores sejam mantidos e fortalecidos. Com isso, obtêm-se a lealdade, o comprometimento, e o maior sentimento de realização, o qual gera diversos

benefícios, a exemplo da produtividade, maior capacidade de alcançar objetivos e metas, da maior integridade e reconhecimento da importância do grupo, do maior apoio mútuo, da reputação interna, e também, da externa, a qual é fruto do reflexo dos sentimentos internos e que se expandem naturalmente (GILL, 2011).

Por outro lado, para Gabriel (2000, p.5):

[...] stories are not the only things that generate and sustain meaning, nor indeed do all stories generate and sustain meaning— some stories may actually undermine and destroy meaning. I shall argue that not all narratives are stories; in particular, factual or descriptive accounts of events that aspire at objectivity rather than emotional effect must not be treated as stories.

Logo, Gabriel (2005) reitera a importância dos elementos de emoção para que, mais do que a compreensão e o conhecimento sejam interpretados pelo receptor da estória, esta seja capaz de gerar uma mudança de comportamento, a qual possa refletir no desenvolvimento de identidade organizacional, e dos próprios indivíduos.

Para contribuir com uma análise sob uma perspectiva mais prática pode-se explorar os exemplos de utilização de narrativas em uma das maiores empresas de alimentos do mundo, a partir de algumas práticas em uso em todas as suas unidades no Brasil, conforme melhor apontado a seguir. Os nomes das ferramentas utilizadas não são divulgados para que a identidade da organização em questão possa ser preservada, respeitando as condições requeridas em contato realizado com esta.

Para auxiliar no entendimento dos valores da organização, na compreensão da importância desta, de sua missão e proposta principal, além de incentivar a construção do sentimento de pertencimento e importância de sua contribuição na organização, e respectivo impacto na sociedade, a organização em questão realiza um treinamento específico no primeiro dia de todo e qualquer colaborador. Neste é transmitido um vídeo, utilizado em todas as unidades do país, em que é contada a história do fundador da empresa, bem como as razões e objetivos que estimularam a fundação desta.

Ao contar sobre a importância do surgimento da organização para a sociedade, e também por meio de seus produtos e serviços, ressalta-se a importância e o valor do trabalho do

colaborador, fazendo-o sentir parte integrante e importante para os objetivos serem alcançados, reconhecendo o valor da atuação da organização, e fortalecendo a identidade desta. Neste treinamento inicial são também explorados todos os produtos da empresa, por meio de dinâmicas interativas, bem como seus processos produtivos e padrões de qualidade, a fim de que cada colaborador saiba contar a história de cada produto, reconhecer sua qualidade e importância, e ser promotor deste.

A organização possui diversos meios de comunicação que, com objetivos específicos, informam e interagem com os colaboradores de todo o país, dos níveis hierárquicos mais diversos. Em sua revista trimestral, que alcança dos diretores e vice-presidentes aos operários de máquinas nas fábricas, há duas sessões especiais que se utilizam mais objetivamente de narrativas.

A primeira destas consiste em um quadro em que a história do dia-a-dia de algum colaborador é contada. A história envolve o momento de relacionamento do colaborador com seus familiares, em atividades pessoais, e também, em sua atuação na organização. Com isto, é possível conhecer melhor os processos e atividades realizadas em outras unidades e áreas, esclarecer a importância de cada indivíduo no processo produtivo, e como pessoas de unidades diferentes se relacionam, ao reconhecerem como o impacto de pessoas distintas, nas mais variadas funções e localidades, impactam no fluxo da organização, e também no seu trabalho pessoal, de maneira recíproca.

Além disto, ao valorizar a família e o colaborador como um indivíduo, com uma vida pessoal, com interesses e talentos diferentes, reforça a importância que a organização vê em seus colaboradores, como cidadãos únicos. Ao reconhecer momentos e valores familiares, faz emergir, por meio também de um olhar mais sensível, o lado mais humano do papel e da importância da organização. O quadro também é capaz de estimular que as pessoas se dediquem a atividades de seus interesses em seus momentos fora do trabalho, desenvolvendo habilidades, estimulando a criatividade, e de maneira geral, trazendo maior valorização do sentimento de realização dos colaboradores, o que diretamente colabora com o trabalho a ser desenvolvido, e ao mesmo tempo, a conecta como parte da vida da pessoa, e não apenas uma obrigação.

Na *newsletter* semanal, visualizada por meio de blog e que pode ser acessado pelos colaboradores de qualquer local com internet, há um quadro em que a história de pessoas que estão há muitos anos na empresa são contadas. Neste momento é valorizada a carreira da pessoa na organização, sendo ressaltada a dedicação e comprometimento ao longo de sua trajetória. Para tanto são escolhidas pessoas que iniciaram o trabalho em níveis hierárquicos de base e que foram capazes de alcançar novas posições, até o momento em que se encontra hoje, em posição de grande destaque. Dessa forma são ressaltados e valorizados os desafios e conquistas na trajetória percorrida, e uma homenagem é prestada a pessoa por todo o seu trabalho, sendo destacada a sua importância para a organização.

A iniciativa estimula que as pessoas tenham ambição, que trabalhem e lutem para crescerem na empresa, para contribuírem cada vez mais, para se desafiarem, e usam como exemplos pessoas similares a elas, que podem ter histórias parecidas, que são reais, que possuem oportunidades semelhantes, e que podem estar mais próximas do que imaginam. Além disso, conseguem valorizar e dar destaque a importância da empresa para o crescimento pessoal do indivíduo ao estar com ele na superação de desafios e ao fornecer oportunidades de desenvolvimento e realização profissional e pessoal.

A organização possui também uma outra iniciativa, a qual é mais recente e está sendo construída atualmente, em que há a união de esforços de comunicação para disseminar um novo conceito que reúne diversos valores e princípios que orientam o modelo de negócios da empresa e devem nortear as estratégias e tomadas de decisão. Para que os colaboradores compreendam e se apoderem do significado deste pilar, além de treinamentos variados, foram elaborados vídeos de histórias de *stakeholders* contando como colocam esses princípios em prática, em seu dia-a-dia, abrangendo de fornecedores a projetos sociais, e também, colaboradores. Estes últimos são também convidados, por meio de concursos, a expressarem como esses valores e princípios estão presentes em seu trabalho, e a contribuírem com suas visões e ideias.

Todo o material de audiovisual é exibido em grandes eventos e nos encontros com o presidente, reforçando a importância de cada colaborador, independente de sua função, exemplificando com histórias reais, com pessoas muito próximas a quem assiste, e inspirando as pessoas a valorizarem suas histórias e a escreverem as suas, junto com a da empresa. Isto traz maior conexão entre os colaboradores, fortalece a identidade da organização e convida a todos a

se sentirem parte dela e a ajudarem a construí-la, agregando sua perspectiva de visão, novas ideias e práticas.

Desta forma, é possível observar todos os conceitos da linha de raciocínio lógico explorados neste capítulo, sendo aplicados em práticas reais de uma empresa, e acima de tudo, sendo capazes de gerar resultados efetivos. Como exemplo destes pode-se citar a disseminação e fortalecimento da identidade e cultura organizacionais, o desenvolvimento de uma relação mais próxima e humana dos colaboradores com a organização, o aumento da valorização e consciência da importância de cada um para os objetivos coletivos, além do maior sentimento de pertencimento e de realização, e de diversos outros. Estas conquistas são fundamentais para a coerência com a atual visão das responsabilidades e do relacionamento das organizações com seus colaboradores, as quais tem o intuito e são capazes de maximizar os benefícios a ambos os envolvidos.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste documento exploramos algumas das principais mudanças do cenário mundial que têm afetado a maneira de gerir as organizações, e da mesma forma, têm destacado cada vez mais a importância do modelo de gestão de pessoas para o sucesso destas.

Com o reconhecimento do valor estratégico da gestão de pessoas, novos desafios e oportunidades surgiram especialmente no que tange à criação e gestão de conhecimento, e aos processos cognitivos de aprendizagem, visto que são estes os principais pilares de diferenciação do modelo de gestão de pessoas e de potencial de impacto nos resultados das organizações, dentro dessa temática trabalhada.

De acordo com o intuito principal deste trabalho, de explorar e apresentar proposta diferenciada para a temática de gestão de pessoas, conforme referencial apresentado acima relativo aos desafios e necessidades, apresentou-se também a área de comunicação, e mais especificamente a comunicação interna como um forte meio de encontrar soluções eficazes.

De maneira mais aprofundada, dentro de comunicação interna, as narrativas se apresentam como uma ferramenta de grande potencial, já utilizadas em outras áreas do conhecimento nas organizações e com grande potencial, justamente por sua capacidade de trabalhar, de maneira singular, no tocante das especificidades de cada indivíduo, como sua memória e experiências, atingindo os processos de aprendizagem e gestão de conhecimento, de maneira mais atraente e de fácil compreensão.

Dessa maneira, é possível utilizar-se dessa ferramenta, capaz de contribuir para a construção da identidade organizacional dentro da temática da comunicação interna, também como meio de fortalecer e disseminar essa identidade, contribuindo para que os colaboradores sejam capazes de se ‘empoderar’ desta, e conseqüentemente, afetar e contribuir para os processos de aprendizagem e de geração e gestão de conhecimento, caracterizando um ciclo de causa e efeito mútuo.

A contribuição da narrativa e da comunicação interna para essas temáticas são capazes não só de transformar e maximizar os benefícios da gestão de pessoas, como também, de

contribuir para o desempenho da organização como um todo, por meio das pessoas, ao passo que permita um direcionamento mais estratégico, aumente a produtividade dos funcionários, a reputação interna e perante *stakeholders* externos, além de outros benefícios intangíveis, que de uma forma ou de outra impactam os acima citados. Como exemplo pode-se apontar também o maior conhecimento da organização, melhora do clima organizacional, sentimento de equipe, comunicação transparente e efetiva entre todos, além de diversos outros benefícios.

Dessa maneira, o presente estudo demonstra-se importante, não apenas por trabalhar temáticas de grande relevância e que possuem um reconhecido papel por todo o mundo, como também, pela potencialidade do impacto da proposta apresentada. Esta maximiza os benefícios das áreas estudadas nas organizações, e revela novas oportunidades de trabalho e estudo com uma abordagem diferenciada para desafios que devem se multiplicar e se tornar cada vez mais complexos.

No âmbito da realização de novos estudos nessa área, sugere-se o aprofundamento das categorias e tipos de narrativas, bem como a realização de estudos de casos mais detalhados da aplicação destas nas organizações, em que haja uma análise por meio de pesquisa com amostra de colaboradores para identificar com maior precisão os reais resultados e benefícios, especialmente sendo possível considerar um período de estudo e análise de longo prazo.

Espera-se, portanto, que o estudo tenha contribuído para apresentar novas perspectivas de temáticas já conhecidas, revelando oportunidades e inspirando as organizações e indivíduos na utilização das narrativas como uma ferramenta efetiva, capaz de contribuir positivamente na gestão de pessoas, construindo resultados de tamanha importância para um bom desempenho organizacional, especialmente frente aos desafios da atualidade.

## 5 BIBLIOGRAFIA

ARGENTI, A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. *Organizational Learning*. San Francisco: Addison-Wesley, 1978.

BOJE, D. Stories, Using Narrative and Telling. In: THORPE, D. H.. *The Manager as a Practical Author*. Sage, [s.n.], 2000.

BOJE, D. M. *Organizations as Storytelling Networks: A study of story performance in a office-supply firm*. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 106-126, 1991.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. P. 271-282.

DOWLING, G. R. *Communicating Corporate Reputation through Stories*. *California management review*, p.49, 2006.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. P. 11-34.

FLEURY, M. T.; FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T.; JUNIOR, M. D. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. P. 133-146.

GABRIEL, Y. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. New York: Oxford University Press, 2000.

GABRIEL, Y. *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organizational Studies*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

GILL, R. *Corporate Storytelling as an Effective Internal Public Relations Strategy*. Austrália: [s.n.], 2011.

GOMES, M. T. Entenda as estrelas do guia Exame: As melhores empresas para você trabalhar. *Guia Exame*, v.17, p. 48-49, 1999.

GRIFFIN, A. E. *A First Look at Communication*. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 2011.

HARRISSON, K. *Strategic Public Relations, a practical guide to success*. Perth: Century Consultin, 2007.

HELOANI, R. *Gestão e organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2010.

JÚNIOR, O., & M., M. Aprendizagem organizacional: vantagem competitiva em ambientes turbulentos. *Revista Economia e Empresa*, [S.I.], v.3, p. 4-19, Out/dez. 1996.

KIM, D.. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, [S.I.], p. 37-40. 1993.

KREEPS, G.. *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M.. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, M. M. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e práticas. In: MARCHIORI M.. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. P. 169-192.

LAWLER, E. E.;JR., A. M. Administração de Recursos Humanos: construindo uma parceria estratégica. In: LAWLER, E. E.; GALBRAITH, J. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books. 1995.

LINEBACK, H. I. What's Your Story? *Harvard Business Review*. [S.I.], Jan. 2005.

- MARCHIORI, M. *Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados*. 1996. Tese - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. et al. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. P. 207-224.
- MONTEIRO, A. C. et al. *Fundamentos da Comunicação*. Lisboa: Sílabo, 2006.
- MORIN, F. Foco interno. *GV Executivo*. São Paulo, v. 4, p. 40-53, 2005
- NOGUEIRA, A. J. *Gestão estratégica das relações de trabalho*. In: M. T. Fleury, & e. outros, *As pessoas na organização* (pp. 115-132). São Paulo: Gente, 2002.
- NONAKA, I. A. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, [S.I.], p. 14-37. 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PUTNAM, M. J. *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. London: Sage Publications, 2001.
- RESTREPO, M. Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, [S.I.], v. 26, p. 91-96. 1995
- SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency, 1990.
- SENGE, P. *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday, 1994.
- SIMMONS, A. *The Story Factor*. New York : Basic Books, 2006.

- SINCLAIR, J. The Impact of Stories. *The Electronic Journal*, [S.I.], p. 53-64.2005.
- SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; JUNIOR, M. M.. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SPINK, P. K. *Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista*. [S.I.]: Scielo, 2003.
- SPINK, P. K. *O pesquisador conversador no cotidiano*. [S.I.]: SciELLO Brasil, 2008.
- TAYLOR, F. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.
- TAYLOR, J. *Rethinking the theory of organizational communication: how read an organization*. Norwood: Ablex, 2005.
- TOWNE, R. A. *Comunicação Interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VERGARA, Sylvia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas S.A., 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.