

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Comunicação Social

Anita Cristina Cardoso Magalhães

STORYTELLING COMO RECURSO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL:
Avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações

Belo Horizonte

2013

Anita Cristina Cardoso Magalhães

**STORYTELLING COMO RECURSO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL:
Avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Mídia e Processos de Interação

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Antonio de Jesus

**Belo Horizonte
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M188s Magalhães, Anita Cristina Cardoso
Storytelling como recurso estratégico comunicacional: avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações / Anita Cristina Cardoso Magalhães. Belo Horizonte, 2013.
94f.: il.

Orientador: Eduardo Antonio de Jesus
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social.

1. Arte de contar histórias. 2. Arte narrativa 3. Memória. 4. Comunicação nas organizações. I. Jesus, Eduardo Antonio de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.45

Anita Cristina Cardoso Magalhães

**STORYTELLING COMO RECURSO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL:
Avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Prof. Dr. Eduardo Antonio de Jesus (Orientador) - PUC Minas

Prof. Dr^a. Ivone de Lourdes Oliveira - PUC Minas

Prof. Dr. Márcio Simeone Henriques - UFMG

Belo Horizonte, 29 de outubro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Ao Antonio e Anita que me contaram as primeiras e as mais belas histórias, cheias de ensinamento. Muito causo, com muita diversão. Agradeço a eles a minha vida e toda a minha inspiração.

Aos meus irmãos Marco, Ivan e Júlio que sempre estiveram ao meu lado, torcendo e vibrando por mim. Vocês fazem parte da minha história.

À minha grande família e suas inúmeras e divertidas histórias: Cardoso, Magalhães, Oliveira, Pires, Grahl, Eugenio, Montandon, Sousa e Silva, Silva, Alves, Vilas Boas e Fonseca.

Ao Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento – CPCD em nome de Tião Rocha e toda a sua equipe, que abriram suas portas para uma incrível experiência de aprendizagem. Lugar onde a contação de histórias é a essência de todos.

Aos(as) professorres(as) Ivone de Oliveira (PUCMG), Júlio Pinto (PUCMG), Márcio Serelle (PUCMG), Marlene Marchiori (UEL) e Márcio Simeone (UFMG) pelo apoio teórico e aprendizagem.

Ao Eustáquio Oliveira da Editora Vega pelo apoio teórico.

Aos colegas do mestrado da PUC pela amizade e cumplicidade nesta longa caminhada.

Aos funcionários do mestrado pela convivência agradável.

Aos amigos de BH, do Jari e da Bahia que estão sempre presentes em minha vida e que me fazem acreditar cada vez mais que grandes histórias jamais se dissolvem.

Às amigas Regina Gaspar, Angelina Pereira e Kátia Oliveira pelo companheirismo e apoio nesta longa caminhada.

Ao meu orientador Eduardo de Jesus, pelo grande mestre que foi dividindo seus conhecimentos comigo, com toda paciência e dedicação. Mais uma referência importante na minha história. Merece por isso, um plágio de sua própria fala: A minha vida no mestrado está dividida em duas fases: AJ e DJ.

Às minhas filhas Anna Luiza e Mariana, minhas grandes aventuras, as maiores e melhores histórias que vivo e gosto de contar e recontar constantemente. Obrigada pela paciência com os meus momentos difíceis de produção, por serem pra mim um exemplo de persistência, e pelo apoio e incentivo durante a minha caminhada.

Ao Marcus, meu grande companheiro de mais da metade da minha existência, minha motivação. Protagonista e narrador de nossa grande história de amor. Obrigada pela eterna paciência, por sempre me apoiar, por me patrocinar, por sempre me compreender, por sempre comemorar comigo cada conquista. Esta vitória é sua também.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender como o Storytelling pode ser utilizado como um recurso estratégico comunicacional construindo narrativas no contexto das organizações. Tomamos a expressão Storytelling ou a Contação de Histórias para mostrarmos como as organizações a utilizam para trazer à tona as memórias, experiências vividas por seus contadores de forma quase sempre parcial e repleta de subjetivações e sempre ressignificando-as. Atualmente o Storytelling já pode ser percebido em diversos espaços na sociedade e nas organizações, gerando novas e diferentes produções de sentido. O Storytelling aponta-se como uma nova forma de narrar ou contar histórias no mundo das organizações contemporâneas buscando ser uma narrativa atenta às opiniões e pontos de vista dos seus interlocutores, utilizando novos formatos que sejam mais interessantes para renovar seus discursos.

Palavras-chave: Storytelling. Narrativas. Memória. Organização. Comunicação no contexto das organizações

ABSTRACT

The objective of this work is to understand how storytelling can be used as a strategic communication constructing narratives in the context of organizations. We take the expression or Storytelling Storytelling to show how organizations use to bring out the memories, experiences for their counters almost always partial and always full of subjectivities and redefines them. Currently Storytelling can already be seen in several places in society and organizations, generating new and different productions of meaning. The Storytelling shows up as a new way of narrating or telling stories in the world of contemporary organizations seeking to be a narrative attentive to the opinions and viewpoints of their interlocutors, using new formats that are most interesting to renew his speeches.

Keywords: Storytelling. Narratives. Memory. Organization. Communication of organizations

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A Médica - Campanha de 70 anos do BRADESCO	50
FIGURA 2 - A Trapezista - Campanha de 70 anos do BRADESCO	50
FIGURA 3 - Grife Ronaldo Fraga	51
FIGURA 4 - Família cria cinema rural	52
FIGURA 5 - Roda diária na Cooperativa Dedo de Gente em Curvelo, MG.....	54
FIGURA 6 - BNDES	67
FIGURA 7 - BNDES - Institucional comemorativo dos 50 anos do Banco	68
FIGURA 8 - nova/sb - BNDES - 60 Anos	68
FIGURA 9 - 60 anos do BNDES, um banco de história e do futuro	69
FIGURA 10 - Depoimento	72
FIGURA 11 - Fluxograma - modelo triádico	74

LISTA DE SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento

IDAC - Instituto de Ação Cultural

MCP - Movimento de Cultura Popular

ONG - Organização Não Governamental

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO - CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS OU STORYTELLING	9
1.1 Contaço de Histórias ou Storytelling como recurso estratégico comunicacional no contexto das organizações	15
2 NARRATIVAS	19
2.1 A essência de narrar	21
2.2 Narrativas da vida cotidiana e no mundo contemporâneo - sociedade midiaticizada	27
2.3 Narrativas nas organizações	32
3 CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS E HISTÓRIA ORAL - O RESGATE NA CONTEMPORANEIDADE	38
3.1 A contaço de histórias no contexto das organizações - o Storytelling	44
3.2 O Storytelling no contexto das organizações	56
4 VALE E BNDES - UTILIZANDO O STORYTELLING COMO RECURSO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL	61
4.1 As organizações	63
4.1.1 BNDES	63
4.1.2 VALE	64
4.2 O Storytelling como recurso estratégico comunicacional	66
4.2.1 O Storytelling no BNDES	66
4.2.2 O Storytelling na Vale	71
4.3 O Storytelling estratégico do BNDES e da Vale	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS - STORYTELLING COMO RECURSO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL: CONSTRUINDO NARRATIVAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	81
REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO - CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS OU STORYTELLING

O objetivo deste trabalho é compreender como o Storytelling pode ser utilizado como um recurso estratégico comunicacional construindo narrativas no contexto das organizações. Tomaremos a expressão Storytelling ou Contação de Histórias para mostrarmos como as mais diversas organizações a utilizam para trazer à tona as memórias, experiências vividas por seus contadores de forma quase sempre parcial e repleta de subjetivações, sempre resignificando-as.

A Contação de Histórias ou Storytelling apresenta-se como um costume arraigado na tradição da cultura que vem atravessando o tempo e resignificando a história.

A história aqui é a vida, o vivido, mas que também é a história como ciência, e que só é possível porque alguém a contou, a narrou. Na contemporaneidade, como veremos mais a frente, as contações de histórias trazem novas perspectivas, mas desde sempre o ser humano precisou trazer a sua história à tona, de forma a arraigar suas tradições, culturas e raízes através de distintas formas simbólicas ou como a própria contação de histórias.

A história na Contação de Histórias ou Storytelling é a história da vida, não só necessariamente a história como ciência acadêmica. Explicando melhor, é na verdade tudo que é acontecimento vivido e foi guardado e registrado pelos sujeitos ao longo dos tempos, em seus diversos suportes como: a escrita, as produções artísticas e as diversas mídias. A Contação de Histórias entrelaça, de alguma forma, essas duas dimensões - ciência e vida.

Beatriz Sarlo comenta a relação entre a história como ciência e a história, muitas vezes diferenciadas, mas que atuam na mesma frequência, com a mesma perspectiva e argumenta:

As operações com a história entraram no mercado simbólico do capitalismo tardio com tanta eficiência como quando foram objeto privilegiado das instituições escolares desde o fim do século XIX. Mudaram os objetos da história – a acadêmica e a de grande circulação -, embora nem sempre em sentidos idênticos. De um lado, a história social e cultural deslocou seu estudo para as margens das sociedades modernas, modificando a noção de sujeito e a hierarquia dos fatos, destacando os pormenores cotidianos articulados numa poética do detalhe e do concreto. De outro, uma linha da história para o mercado já não se limita apenas à narração de uma gesta que os historiadores teriam ocultado ou ignorado, mas também adota um foco próximo dos atores e acredita descobrir uma verdade na reconstituição de suas vidas (SARLO, 2007, p. 11-12).

Nesta perspectiva, podemos perceber uma centralidade nos Contadores de História no processo de geração de memória. Os Contadores de Histórias operam como mediadores, e tem uma tarefa muito importante que é de envolver os sujeitos na história dando vida aos sonhos, ao despertar das emoções, transportando-os para um mundo entre a fantasia e a realidade. Quem conta histórias cria e recria maneiras de alcançar os distintos universos dos sujeitos. (SARLO, 2007).

O Storytelling, para Adenil Alfeu Domingos, tem como definição básica ser um recurso que propicia a construção do indivíduo através da coletividade, ou seja, o indivíduo passa a ser percebido à medida que suas narrativas atingem o coletivo, a sociedade:

O Storytelling seria entendido aqui como uma nova maneira de narrar a vida humana por meio de sincretismos de linguagens, em sofisticadas ferramentas da chamada tecnologia inteligente, em suportes diferentes e em processos até mesmo cross-mídia. É um modo de textualização em que o ato e o produto da narração deixam de ser entidades estanques, para se tornarem ecologicamente imbricados. (DOMINGOS, 2009, p.1)

O Storytelling e a Contação de Histórias atuam nesta mesma perspectiva de trazer à tona as memórias, experiências vividas por seus contadores de forma quase sempre parcial e repleta de subjetivações. A proximidade entre esses dois conceitos, Storytelling e Contação de Histórias é ao mesmo tempo e paradoxalmente o mesmo que promove seu distanciamento, ou seja, na Contação de Histórias tradicionalmente conhecida, os sujeitos expressam-se de forma livre e espontânea, já no Storytelling há de se pensar em formas de controle ou gestão, uma vez que quem vem usando esse procedimento como recurso estratégico de comunicação são as organizações públicas e privadas para expressão de imagem, identidade e reputação. Então podemos entender que Contação de Histórias e Storytelling podem ser usadas para finalidades diferentes, assim como formas de execução também distintas.

Neste sentido, podemos trazer duas perspectivas importantes sobre a Contação de Histórias: a primeira é a oralidade que traz tudo que foi apreendido na cultura oral. O entendimento sobre a origem dos seres humanos, de todas as eras, as guerras, os povos, as etnias e as civilizações. Tudo que se relaciona com a evolução do ser humano no nosso planeta e com os seus registros dos acontecimentos. A segunda é a inserção da oralidade e da contação de histórias no

domínio contemporâneo da midiaticização. Nesta perspectiva podemos perceber como ela pode influenciar, encantar, resgatar fatos e demandar ações para o futuro. Queremos entender como os sujeitos no mundo contemporâneo utilizam-se da história oral para atualizar-se no presente e fazer planos para o futuro. Na perspectiva deste segundo ponto, muito nos interessa a Contação de Histórias.

Mas de onde vem a tradição de se contar histórias? Que efeitos ela gera em seus ouvintes, e nos seus contadores (as) ou narradores(as)? Como o Storytelling pode ser usado como recurso estratégico comunicacional e construir narrativas no contexto das organizações? Estas perguntas serão a base da pesquisa para entendermos como opera a contação de história na contemporaneidade, e seus usos nos esquemas comunicacionais das organizações.

Falar sobre o motivo de se contar histórias, suas muitas nuances e desdobramentos, assim como suas técnicas ou estratégias, a capacidade de interação comunicacional, o resgate da tradição de narrar oralmente e, o poder dado ao narrador, entre outros aspectos, nos permite também nos aproximar destas possibilidades quando utilizadas na comunicação dos contextos organizacionais. Esse gesto, sem dúvida, é um desafio da contemporaneidade. Vivemos mergulhados em histórias e, muitas vezes, nem nos damos conta disso.

Podemos ver isto nas redes sociais como facebook e twitter ou plataformas como blogs e vlogs, entre outros, onde milhares de sujeitos narram algo sobre si próprios, todos os dias. Este gesto narrativo por excelência é um traço marcante da contemporaneidade. As narrativas vindas destas mídias são como uma espécie de contação de histórias vividas por seus sujeitos, mostrando como estes querem se mostrar, ser reconhecidos e criar uma identidade. Em outras palavras, as histórias cotidianas, épicas, lúdicas, enfim todas elas se misturam, se transformam, se manifestam através de seus contadores de histórias que usam essas plataformas digitais. Isto reforça o que dissemos acima, que estamos cada vez mais mergulhados em histórias contadas e recontadas nos diversos suportes e formas de expressão típicos da contemporaneidade.

Estas mudanças estão, cada vez mais, sendo realizadas com o uso da informática e das telecomunicações. Há uma mudança evidente nos modos de vida dos sujeitos e também nos diversos dispositivos de interação comunicacional. Isto significa que as atividades mais “tradicionais” de comunicação como a escrita, leitura, diálogo, etc. são operadas por suportes cada vez mais avançados. Pierre

Levy sinaliza a importância da informatização no processo comunicacional. Para ele nasce no final do século XX um novo modo de pensar o campo comunicacional:

Novas maneiras de pensar e de conviver estão sendo elaboradas no mundo das telecomunicações e da informática. As relações entre os homens, o trabalho, a própria inteligência dependem, na verdade, da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tipos. Escrita, leitura, visão, audição, criação, aprendizagem são capturados por uma informática cada vez mais avançada. Não se pode mais conceber a pesquisa científica sem uma aparelhagem complexa que redistribui as antigas divisões entre experiência e teoria. Emerge, neste final do século XX, um conhecimento por simulação que os epistemologistas ainda não inventariaram (LEVY, 1993, p.7).

Podemos supor então que as contações de histórias, assim como as demais formas tradicionais de comunicação, estão hoje se reconstruindo nos inúmeros suportes, responsáveis por dinamizar processos de interação comunicacional entre os sujeitos, integrando um novo olhar comunicacional, assim como resgatam antigos olhares que se readaptam à contemporaneidade.

Para entender a essência do narrar é necessário mais do que conceitos, é importante retratá-la em diversas épocas, para que possamos compreender sua posição no mundo contemporâneo, bem como suas mudanças.

Walter Benjamin trouxe algumas contribuições sobre as narrativas. Podemos nos apropriar de suas reflexões e de algumas de suas percepções para discutirmos a narrativa na contemporaneidade.

O chamado fim da narração ou morte do Narrador, como já anunciava Walter Benjamin (1994), está ocorrendo? Em suas reflexões, Benjamin afirma que histórias passadas de geração em geração, em forma de narrativas, servem como forma de ensinamento e ajudam as pessoas a entenderem o passado, a agirem no presente e a programarem o futuro; e ainda interpela sobre quem lidará com a juventude com o intuito de “invocar” a sua experiência.

Em “História e Narração em Walter Benjamin - Não contar mais” de Jeanne Marie Gagnebin (1999) - a abordagem é sobre as preocupações de Benjamin com o fim das narrativas orais, da arte de contar as histórias de geração em geração. A reflexão de Gagnebin, tomada de Benjamin, nos mostra que este fato estava acabando e com isto a sabedoria seria também abandonada e constata:

Sabia-se muito bem o que era experiência: as pessoas mais velhas sempre a passavam aos mais jovens. De forma concisa, com a autoridade da idade,

em provérbios; ou de forma prolixa, com sua loquacidade, em histórias; ou ainda através de narrativas de países estrangeiros, junto à lareira, diante de filhos e netos. Mas para onde foi tudo isso? Por acaso os moribundos de hoje ainda dizem palavras tão duráveis que possam ser transmitidas de geração em geração como se fossem um anel? A quem ajuda, hoje em dia um provérbio? Quem sequer tentará lidar com a juventude invocando sua experiência? (BENJAMIN apud GAGNEBIN, 1999, p.57).

Na visão de Gagnebin, as narrativas eram a base da perpetuação da história, que as diversas gerações levariam para o futuro, em nome de um conhecimento ou ensinamento. Há nesta reflexão um lamento, um pesar quando se fala de uma juventude que não teria mais guardado ou acumulado alguma experiência. (GAGNEBIN, 1999).

Esta linha de pensamento refere-se a um período no qual comunicar requeria estar com alguém, sentar-se ao lado de alguém, ouvir aquelas histórias e ensinamentos, fossem elas vindas dos mais velhos ou de algum moribundo que em seus suspiros finais deixaria ali num momento profundo, suas últimas palavras e experiências.

Fazendo uma análise na contemporaneidade das diversas formas de se comunicar, podemos sugerir que não perdemos essa essência. Há de certa forma, um reolhar para a experiência e sua importância, que faz com que se busque novas formas de interação. No contexto das organizações, seguindo a mesma direção, busca-se novas formas de interação, com os sujeitos internos e externos a elas, seus interlocutores. Temos como premissa que nas organizações, não há mais espaço para mensagens consideradas unilaterais, ou seja, mensagens que a organização transmitia e considerava como suficientes para o processo comunicacional. A comunicação tende a adaptar-se aos novos recursos e ser mais “dialógica”, não que não houvesse diálogo nos processos comunicacionais, mas hoje o espaço de escuta na organização é priorizado. Com isso, a contação de histórias entra no cenário social e organizacional para que os sujeitos possam narrar suas histórias, sejam elas construídas por cidadãos comuns ou funcionários de uma empresa.

Há ainda outro ponto importante, em relação à história, que é a memória. “O passado é sempre conflituoso” com esta frase Beatriz Sarlo inicia seu livro “Tempo Passado”, ou seja, para a autora, a história e a memória movem uma disputa na sua posição em relação ao passado. (SARLO, 2007, p. 9). A memória desconfia da reconstituição feita pela história que não inclui as subjetividades da lembrança –

direitos da vida, de justiça, etc. - e a história, por sua vez, desconfia da capacidade da memória. Para a autora, a busca de um entendimento para essas perspectivas sobre o passado é apenas um desejo:

O passado é sempre conflituoso. A ele se referem, em concorrência, a memória e a história, porque nem sempre a história consegue acreditar na memória, e a memória desconfia de uma reconstituição que não coloque em seu centro os direitos da lembrança (direitos de vida, de justiça, de subjetividade). Pensar que poderia existir um entendimento fácil entre essas perspectivas sobre o passado é um desejo ou lugar-comum (SARLO, 2007, p. 9).

Beatriz Sarlo ainda afirma que a recuperação do passado é um evento que reforça muito mais a perspectiva do presente, do que a dos eventos ocorridos. Na perspectiva de Sarlo, a história e a memória são concorrentes. E pondera:

Poderíamos dizer que o passado se faz presente. E a lembrança precisa do presente, porque [...] o tempo próprio da lembrança é o presente: isto é, o único tempo apropriado para lembrar e, também, o tempo do qual a lembrança se apodera, tornando-o próprio (SARLO, 2007, p. 10).

Este posicionamento muito nos auxiliou nas perspectivas das contações de história ou Storytelling nas organizações. Avaliamos o quanto a história está sendo fidedigna à memória e o quanto a memória traz, repleta de subjetivações, novas visões da história.

Na visão de Paulo Nassar a história de uma organização pode ser um recurso importantíssimo para o relacionamento com seus interlocutores, em toda a sua trajetória:

A visibilidade que a sociedade tem da história de uma empresa e de seus gestores, pode ser um ingrediente poderoso nos processos de crisis management e concorrência. Em meio às diversidades, as empresas e gestores que têm as suas trajetórias, realizações, contribuições e atitudes bem posicionadas na sociedade podem contar com o apoio, a compreensão e a solidariedade dos públicos sociais. (NASSAR, 2004, p.18)

Com base nesta visão buscamos entender o Storytelling como recurso estratégico comunicacional no contexto das organizações e em que medida este recurso pode realmente se tornar um “ingrediente poderoso” nos processos de gestão em uma organização.

1.1 Contação de Histórias ou Storytelling como recurso estratégico comunicacional no contexto das organizações

Através da perspectiva da História Oral vamos em busca da compreensão da utilização da Contação de Histórias ou Storytelling como recurso estratégico comunicacional no contexto das organizações.

Para iniciar este trabalho fizemos um recorte no universo a ser estudado. Delimitamos, então, a Contação de Histórias ou Storytelling em duas organizações, uma pública e outra privada. A primeira é uma Organização Empresarial Pública, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a segunda é uma Organização Empresarial Privada, a Vale.

Analisamos a apropriação da Contação de Histórias ou Storytelling pelas organizações em questão e como elas se distinguem em suas interseções. Discorreremos sobre as perspectivas de utilização deste recurso estratégico comunicacional e sua potência como dispositivo de interação comunicacional nas organizações. Avaliamos ainda como se dá esta interação comunicacional e o quanto ela se assemelha ou difere em cada tipo de organização.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal, é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental. Desde a sua fundação, em 1952, o BNDES se destaca no apoio à agricultura, indústria, infraestrutura e comércio e serviços, oferecendo condições especiais para micro, pequenas e médias empresas. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

A VALE é a maior produtora mundial de minério de ferro e pelotas e a segunda maior produtora de níquel. Também produz minério de manganês, ferroligas, metais do grupo da platina (PGMs), ouro, prata, cobalto, potássio, fosfatos e outros fertilizantes e atua nos setores de logística, siderurgia e energia. Os materiais produzidos são utilizados na indústria siderúrgica, na fabricação de aeronaves, automóveis, materiais de construção e na produção de alimentos, entre outros elementos que estão presentes no cotidiano das pessoas, colaborando para a sua qualidade de vida. (VALE, 2013)

Os objetivos desta pesquisa são compreender o Storytelling e sua ligação com a memória e a experiência, bem como seu uso como um recurso estratégico comunicacional no contexto das organizações.

A situação problema apresentada nesta dissertação propõe compreender como as organizações se apropriam do Storytelling, como os sujeitos e as organizações interferem na narração das histórias, o quanto do que é narrado é publicizado, que possíveis efeitos o Storytelling como recurso estratégico pode gerar em seus interlocutores e o quanto estratégico o Storytelling sugere ser.

Mostramos como a Contação de Histórias ou Storytelling pode ser um elemento importante nas organizações, através da observação e reflexão desta ferramenta nas organizações citadas acima, objeto empírico desta dissertação, na qual procuramos demonstrar as suas práticas, bem como compará-las.

Nossa justificativa está pautada em entender como este recurso estratégico comunicacional, o Storytelling, ocorre em diferentes organizações, segundo alguns pressupostos que modificam seu uso em cada uma delas.

Percebemos que as organizações já sinalizam a importância deste tema como recurso estratégico comunicacional. Por isso trouxemos através de referências teóricas, os possíveis aspectos inovadores e as formas de aplicação do Storytelling.

Contextualizar o problema a ser investigado foi a base de nossas reflexões, uma vez que há maneiras diferentes de se construir narrativas nos diversos contextos organizacionais.

A partir daí fortalecemos a reflexão, em torno de alguns autores, sobre narrativas, memória e experiência, dispositivo de interação comunicacional dentre outros, conforme detalharemos a seguir.

No capítulo 2, discutimos como se dá a narração das experiências, os saberes narrativos, intersubjetividade, o conhecimento cotidiano, as narrações testemunhais e a narração como apelo ao relato do saber. Tratamos ainda da ligação entre o pensamento de Walter Benjamin e Beatriz Sarlo sobre o modo como entendem a importância da experiência nas narrativas. Posteriormente fizemos uma leitura das auto narrativas, em blogs e redes sociais como o facebook entre outras. Para tanto, nos apoiamos nas reflexões de Adenil Alfeu Domingos, Vilem Flusser, Bruno Leal, Cesar Guimarães, Berger e Luckmann, sobre a grande explosão das narrativas nos suportes digitais. Para falar sobre as narrativas nas organizações tomamos os conceitos de Adenil Alfeu Domingos, Eustáquio Oliveira, Paulo Nassar,

Rodrigo Cogo e Yannis Gabriel, para tratarmos sobre o modo como as organizações mostram sua visão de mundo para a sociedade.

Já no capítulo 3 abordamos a Contação de Histórias e seu resgate na contemporaneidade. Trouxemos os conceitos e percepções de Michael Pollak, Beatriz Sarlo, Elói Zanetti, Jacques Le Goff, Pierre Levy, Paulo Nassar e Rodrigo Cogo. Mostramos ainda a contação de histórias em outros contextos – o que vem sendo chamado de Storytelling e utilizamos as reflexões de Paulo Nassar, Rodrigo Cogo, Yannis Gabriel e Adenil Alfeu Domingos apontando para a importância do Storytelling como ferramenta de diálogo no contexto das organizações. Apresentamos algumas organizações mostrando como este recurso estratégico comunicacional ocorre em cada uma delas.

No capítulo 4 apresentamos o BNDES e a VALE, organizações escolhidas para análise da aplicação do Storytelling como recurso estratégico comunicacional, construindo narrativas. Utilizamos as reflexões de Maria Elizabeth de São Paulo e Yannis Gabriel.

Para desenvolver esta pesquisa utilizamos como metodologia o Construcionismo Social, que objetiva-se em compreender o sujeito, com base na construção de suas histórias e que tem como base a Hermenêutica, como forma teórica de interpretação das narrativas, e utilizamos também a Análise Estrutural das Narrativas, onde considera-se que a narrativa é uma forma particular de discurso.

A análise da narrativa está ligada ao extraordinário. Segundo Gabriel (2000) a análise das narrativas podem descrever diversas situações:

Na análise das narrativas, por descreverem e retratarem respostas humanas às mais diversas situações, as histórias podem nos levar diretamente a eventos e experiências e são, portanto, informações que contribuem para compreender e analisar as organizações (GABRIEL, 2000, p. 83)

Percebemos que as organizações esperam ser percebidas em suas intenções do discurso narrado, mas podem ser contraditas ou não aceitas por oposições ao seu próprio discurso narrado. A organização passa através de narrativas de colaboradores, a base de seu discurso organizacional, incluindo missão, visão e principalmente valores. O narrador na organização traz uma visão humanizada à organização, uma vez que os fatos são expostos com uma linguagem acessível e temporal.

Ao analisarmos uma mesma narrativa poderemos obter resultados diferentes, uma vez que as narrativas possuem muitas estruturas. Estes resultados não são verdadeiros e nem falsos, apenas retratam a maleabilidade que uma história possui ao ser narrada.

Para Yannis Gabriel as histórias fazem parte do imaginário humano e por isso são narradas com base no contexto social:

As histórias são criações que não duplicam a realidade. A experiência é recriada dentro de uma história. Não revivemos os eventos, tentamos recriá-los para comunicar e transmitir nossas experiências e sentimentos para outras pessoas, assim como para nós mesmos, em esforços de elaboração. (GABRIEL, 2000, p.83)

Maria Ceci Misoczky e Takeyoshi Imasato apresentam o Construcionismo Social como uma metodologia que explora todas as possibilidades na construção de uma narrativa e reiteram que as narrativas são histórias subjetivas e atos de produção de sentido:

O modo narrativo, por sua vez, consiste em contar boas histórias, dramas envolventes, relatos críveis. Ele trata de intenções e ações humanas, das vicissitudes das intenções humanas. Não está preocupado com a criação de leis gerais universais ou grandes sistemas explicativos com relação ao mundo que nos envolve. Não busca provar ou desaprovar uma teoria. Essa abordagem concentra-se em compreender o particular, em buscar os significados que as pessoas constroem, baseando-se em suas histórias, sejam elas orais, sejam elas escritas. O modo narrativo trabalha sob a égide da reflexão, na qual há a procura de relatos ou perspectivas que possamos imaginar ou sentir como certas. (MISOCZKY; IMASATO, 2005, p. 79)

Fechamos nossas reflexões sobre Storytelling mostrando que o mesmo pode ser entendido como um recurso estratégico comunicacional, que amplia o diálogo, potencializa a interação entre os sujeitos e reforça a identidade coletiva e que esta forma de comunicação possui distintas formas de gestão, no contexto das organizações.

2 NARRATIVAS

Na Introdução, posicionamos o Storytelling e sua ligação com a história oral, memória e experiência, bem como um recurso estratégico de comunicação para as organizações. Neste capítulo trataremos da importância da narrativa neste processo. Para darmos continuidade precisamos aprofundar um pouco mais nas questões das narrativas, ou seja, como elas ocorrem. Tentar compreender o conceito, seus desdobramentos e assimilações na vida cotidiana contemporânea, sua performance na sociedade midiática e, por fim, sua importância como recurso estratégico nas organizações.

Narrar e contar histórias é algo que está imbricado, entre o narrador e a narrativa, ou seja, o contador de histórias é em si um narrador de acontecimentos vividos. Suas histórias fazem parte de narrativas, sejam elas orais, visuais, sonoras, escritas, ou no trânsito entre os diversos suportes midiáticos - *cross media*¹. A narrativa traz à tona histórias, acontecimentos. Este processo é uma interseção, não há como dissociá-los. Para Walter Benjamin (1994) e Beatriz Sarlo (2007), apesar das diferentes perspectivas destes autores, as narrativas são algo da experiência e da memória dos sujeitos, que através da narração são perpetuadas entre as gerações. Adenil Alfeu Domingos também faz esta aproximação entre narrativas e contação de histórias, nos diversos suportes, e para o autor não há como separá-las:

As imagens nas paredes das cavernas foram, por certo, as primeiras narrativas feitas de modo mediado. O suporte eram as paredes e a linguagem era pictórica. Essa linguagem, no entanto, está eivada de sublimaridade, pois parece ter tido um cunho mais místico do que propriamente informativo. Por certo, os primeiros textos orais do homem não foram propriamente narrativos. Eles passaram a fazer parte da memória da humanidade, em seu aspecto emocional e, possivelmente, eles foram interjeitivos e onomatopéicos. Nele, mundo e homem estavam fundidos em um mesmo ato interativo, no nicho natural. Os textos nasciam vindos do espanto do homem diante dos enigmas do seu entorno, ou da sua necessidade de sobrevivência. Eles indicavam a presença do predador ou da caça por meio de gritos onomatopéicos, ou, ainda, da musicalidade da linguagem quando da corte ao parceiro sexual. Eles eram funcionais, mais pragmáticos do que propriamente narrativas de factuais como meio de

¹*Crossmedia* vem do inglês e significa “cruzar” – ou “atravessar” – a mídia, ou seja, levar o conteúdo além de um meio apenas. O termo em si não é muito comum, mas a utilização desta técnica. É. O conteúdo (a mensagem) é distribuído através de diferentes mídias (o meio) para atingir o público (o receptor), mas tudo isso acontece sem que a mensagem tenha qualquer alteração de um meio para o outro. O sentido básico deste termo é que uma pessoa possa acessar o mesmo conteúdo por diferentes meios.(MÍDIAS..., 2013).

entretenimento. Os primeiros textos narrativos da ciência, por sua vez, teriam sido apenas um rol de nomes como, por exemplo, o dos astros: lua, sol, estrelas. Aos poucos esses nomes passam a ser frases nominais e, delas para as verbais, foi uma questão de tempo. O homem logo percebeu o dinamismo do universo, de todos os objetos e seres cumprindo um ciclo de vida e a temporalidade adentrou a linguagem. Por isso, a colocação da ideia de storytelling ou contação de histórias aos modernos textos como uma recuperação dessa simbiose entre texto homem e mundo, como um produto da era tecnológica em que o mouse não deixa de ser uma extensão da mão e o computador um complemento da memória humana. (DOMINGOS, 2009, p.5-6).

Como aponta Adenil Alfeu Domingos o Storytelling ou Contação de Histórias serve atualmente como uma forma de recuperação através da tecnologia, para o sujeito expressar a sua memória. Com isso, contar histórias, em múltiplos formatos e plataformas midiáticas, torna-se uma estratégia para difundir, não apenas, um conteúdo, mas também gerar novos comportamentos sociais.

Em todos os tempos, como na antiguidade, os sujeitos buscavam também diversas maneiras de se comunicar - vitrais da Via Sacra, óperas, peças teatrais etc. Sempre usando os suportes que tinham disponíveis para expressar e levar aos interlocutores uma informação que fosse compreendida. Assim também ocorre na contemporaneidade. Sempre será utilizado o suporte midiático adequado e disponível para fazer a mensagem chegar ao interlocutor. (DOMINGOS, 2009).

Para dar conta destas novas demandas o Storytelling tem sido usado para contar ou recontar uma história por meio de diferentes mídias, tendo consciência de que cada uma exige uma narrativa específica e atinge públicos diferentes. Henry Jenkins enfatiza a importância da convergência das mídias e o uso do storytelling:

O Storytelling representa um processo onde elementos integrantes de uma ficção se dispersam através de múltiplos canais, com a proposta de criar uma experiência, na qual, cada meio faz uma contribuição única para a história contada. A grande questão não é – estar ou não – nos ambientes digitais, mas sim a habilidade de contar histórias, e não apenas reproduzir conteúdos, aleatoriamente, por múltiplos canais. Não importa se a difusão for através da TV, cinema, revistas, blogs ou redes sociais, cada canal de convergência se torna essencial se a construção narrativa for bem feita, boas histórias são capazes de incentivar comportamentos sociais, independentemente da época em que foram contadas. (JENKINS, 2009, p.93)

Neste contexto, o *Cross Media* tem grande importância, porque o interlocutor não pretende abandonar os meios mais tradicionais de comunicação como as revistas, rádios, jornais e outdoors entre outros que já fazem parte do dia-a-dia. O importante é o compartilhamento e integração entre todas as mídias, de forma a

atender os diversos públicos. Como nos mostrou Domingos(2009) contar histórias é um ato uno, interacional, arraigado na essência do ser humano. Tudo conectado e intercambiado através da experiência e memória dos sujeitos. (DOMINGOS, 2009).

As narrativas estão sempre acontecendo o tempo todo. Nas histórias recontadas, nas novas histórias, de maneira diferente, com a característica do narrador, carregada com suas vivências, experiências e valores, adquiridos ao longo do tempo, ou seja, independente do suporte em que ela aparece, há sempre algo sendo narrado, contado através de histórias, por seus sujeitos.

2.1 A essência de narrar

As narrativas estão impregnadas na existência do sujeito, na sua história, logo na sua relação com o tempo e suas temporalidades. O sujeito ao narrar o passado traz para o presente o determinado acontecimento, dando-lhe contornos que remetem tanto ao tempo mais remoto quanto a esse agora.

Ao estudarmos as narrativas, percebemos que o assunto é bastante amplo, tratado por diversos autores e em diferentes contextos. Aqui interessa-nos entender o seu contexto histórico e seu desenvolvimento no mundo contemporâneo.

Para aprofundar no tema vamos recorrer a Walter Benjamin e Beatriz Sarlo. As reflexões destes autores se fazem pela semelhança com que ambos, em épocas tão diferentes, tratam da experiência e da memória, na mesma proximidade. Ambos discutem a experiência e a memória narrada pelos sujeitos, como um ato inerente do ser, e mais ainda, como os sujeitos trazem à tona suas histórias nas narrativas, carregadas de visões de mundo extremamente pessoais. Em Walter Benjamin discutiremos como ele percebeu a importância da narrativa, e melancolicamente descreveu a sua morte, nos contextos em que ele considerava o seu fim, pois percebia que a guerra e a falta de interesse da juventude levariam as narrativas ao fim. Já em Beatriz Sarlo veremos como as narrativas estão na essência e na experiência do sujeito. A autora valoriza as singularizações do sujeito, e descreve que essa valorização gera um marco, uma guinada, que ela intitula de Guinada Subjetiva. Além de analisar os contextos mais atuais dos sujeitos a autora, interpela a história sobre seu virtuosismo, mostrando sobre inflexibilidade diante da experiência e da memória dos sujeitos bem como sua importância. Mostraremos, então, na visão destes autores a importância das narrativas como base para o

Storytelling no contexto atual.

Para Benjamin (1994)² quem estava nos campos de concentração não podia mais narrar, porque a partir dali só lhes restava a morte. Além disso, o autor revela o fato de que os jovens estavam perdendo a capacidade de ouvir, de se perderem, ponto que ele considerava essencial para um ouvinte, das narrativas carregadas de lições, valores, etc. Ele justificava seus pensamentos com base nas contações de histórias como referência de transmissão de conhecimento, valor e tradição. Seus pensamentos são muito importantes porque toma a experiência como base para a perpetuação da história na sociedade. Assim para se entender o novo modo de narrar contemporâneo traremos pontos de reflexão de Walter Benjamin, que nos darão uma luz para esta discussão.

Em primeiro lugar a contação de histórias. A contação de histórias, na visão de Walter Benjamin (1994), é uma arte, a arte de narrar. Para o autor a arte de contar histórias é sempre contar de novo. Ele pondera que contar histórias é transmitir sabedoria do mais velho para o mais jovem, fazer circular informações, em forma de histórias que sempre podem ganhar novos significados. A experiência, de acordo com o autor, é a base na qual se configuram e se constroem as narrativas. Para o autor este talvez seja ponto crucial da arte de narrar, que naqueles momentos parecia estar em extinção:

É a experiência de que a arte de narrar está em vias de extinção. São cada vez mais raras as pessoas que sabem narrar devidamente. Quando se pede num grupo que alguém narre alguma coisa, o embaraço se generaliza. É como se estivéssemos privados de uma faculdade que nos parecia segura e inalienável: a faculdade de intercambiar experiências (BENJAMIN, 1994, p. 197-198).

A questão da experiência é tratada por Walter Benjamin como a fonte de propagação das histórias e dos provérbios, carregados de ensinamentos e valores culturalmente arraigados e por isso de grande relevância. Isso fica claro a partir do exemplo da importância das experiências vividas na construção coletiva e social de valores e de identidades. Benjamin ainda afirma que uma das causas da morte da narrativa é sem dúvida, o fato da experiência ser frequentemente, desvalorizada:

² Walter Benjamin (1892-1940) era de origem judaica, nascido na Alemanha, vivendo o período do Nazismo. Suas discussões sobre as narrativas estavam impregnadas por questões muito pertinentes àquela época, uma vez que nos campos de concentração e na nova forma de pensar da juventude, não haveria mais o espaço do narrar, segundo ele.

“Uma das causas desse fenômeno é óbvia: as ações da experiência estão em baixa, e tudo indica que continuarão caindo até que seu valor desapareça de todo” (BENJAMIN, 1994, p.198).

Os sujeitos sempre contaram suas histórias, é da essência deles, buscando na narrativa coletiva o compartilhamento simultâneo, das tradições, dos valores, das crenças. Ainda para Benjamin, isto só ocorre porque há experiência:

A experiência que passa de pessoa a pessoa é a fonte a que recorreram todos narradores. E, entre as narrativas escritas, as melhores são as que menos se distinguem das histórias orais contadas pelos inúmeros narradores anônimos. O narrador pode ser aquele que vem de longe ou aquele homem que ganhou a vida honestamente sem sair de seu país e que conhece histórias e tradições. [...] Na realidade, esses dois estilos de vida produziam de certo modo suas respectivas famílias de narradores. [...] O senso prático é uma das características de muitos narradores natos. [...] Tudo isso esclarece a natureza da verdadeira narrativa. Ela tem sempre em si, às vezes de forma latente, uma dimensão utilitária. Essa utilidade pode consistir seja num ensinamento moral, seja numa sugestão prática, seja num provérbio ou numa norma de vida – de qualquer maneira, o narrador é um homem que sabe dar conselhos (BENJAMIN, 1994, p.198-200).

Em outra parte de seus estudos sobre as narrativas Walter Benjamin nos alerta sobre a arte de narrar estar em vias de extinção e que são cada vez mais raras as pessoas que sabem narrar devidamente:

O conselho tecido na substância viva da existência tem um nome: sabedoria. A arte de narrar está definindo porque a sabedoria - o lado épico da verdade – está em extinção. Porém esse processo vem de longe. Nada seria mais tolo que ver nele um sintoma de decadência ou uma característica moderna. Na realidade, esse processo, que expulsa gradualmente a narrativa da esfera do discurso vivo e ao mesmo tempo dá uma nova beleza ao que está desaparecendo, tem se desenvolvido concomitantemente com toda uma evolução secular das forças produtivas (BENJAMIN, 1994, p.200-201).

A narrativa foi se perdendo, para Walter Benjamin, porque o ouvinte não se esqueceu de si mesmo, já que não parou para o momento da contação de histórias, momento fundamental onde ouvia-se a história e ali se guardava tudo e era a partir dali que se adquiria espontaneamente o dom de narrá-la novamente, o que Benjamin chamou de dom narrativo. A seu tempo, ele afirmava que isto não ocorria mais, já que esta forma de narrar foi desfeita, foi desfeita a experiência narrativa.

Já no mundo contemporâneo a narração não parece tão morta como na visão de Benjamin. De certa forma ele estava certo, quando sinalizava sobre a morte dos narradores nos campos de concentração e sobre a falta de interesse dos jovens em

ouvir a voz da sabedoria. Mas o advento das diversas mídias não impediu que esta forma de comunicação perdesse sua forma ou potência como linguagem. Nos estudos de Beatriz Sarlo³ isto fica ainda mais claro quando mostra que a narração está cada vez mais vinculada à experiência e essência do sujeito.

Como a própria autora, rica em experiências, seus estudos sobre narrativas não poderiam estar desvinculados deste contexto. A narração da experiência, na visão de Beatriz Sarlo (2007), está unida ao corpo e à voz, a uma presença real do sujeito na cena do passado. Para a autora não há testemunho sem experiência, mas tampouco há experiência sem narração. Ainda para a autora a linguagem é ponte para trazer à tona a experiência, como um suporte comunicacional, libertando a experiência das críticas acadêmicas e das falhas de esquecimento. A narração promove a experiência para um lugar atemporal, que não depende de seu período do acontecimento, depende apenas de sua lembrança. Com isso a narração cria novos tempos, a cada repetição e a cada interpretação subjetiva, volta a ser e se tornar atual.

Beatriz Sarlo relembra as indagações e reflexões de Paul Ricoeur:

No estudo que dedica às diferenças já clássicas entre história e discurso, em que presente se narra, em presente se rememora e qual é o passado que se recupera. O presente da enunciação é o “tempo de base do discurso”, porque é presente o momento de se começar a narrar e esse momento fica inscrito na narração. Isso implica o narrador em sua história e a inscreve numa retórica da persuasão (o discurso pertence ao modo persuasivo, diz Ricoeur). Os relatos testemunhais são “discurso” nesse sentido, porque tem como condição um narrador implicado nos fatos, que não persegue uma verdade externa no momento em que ela é enunciada. É inevitável a marca do presente no ato de narrar o passado, justamente porque, no discurso, o presente tem uma hegemonia reconhecida como inevitável e os tempos verbais do passado não ficam livres de uma “experiência fenomenológica” do tempo presente da enunciação (SARLO, 2007, p.48-49)⁴.

³ Beatriz Sarlo Sabajanes (1942) nasceu em Buenos Aires. Filha única de pais caçulas, neta de imigrantes italianos e espanhóis por parte de mãe, e de argentinos pelo lado paterno, completou 70 anos em março de 2012. Vivia em uma família onde os estudos eram sempre prioridade. Aprendeu inglês, francês e lia os livros de Monteiro Lobato, Júlio Verne e Mark Twain dados de presente pelo pai. Aos 17 anos, Beatriz Sarlo entrou na Universidade de Buenos Aires, a UBA, e foi morar sozinha e estudar Letras. Beatriz Sarlo é uma das ensaístas mais respeitadas da Argentina e, talvez, da América Latina. Sarlo é cáustica, escreve de maneira aguda, maneja fatos históricos precisos, faz análises sociológicas e culturais. Pela qualidade, acabou adotada pela oposição como uma voz proeminente - inclusive por setores muito mais à direita do que ela, carentes de ideias, estilo e líderes. (PIRES, 2011).

⁴ Sabe-se que Ricoeur retoma e aperfeiçoa as noções de história e discurso proposta por E. Benveniste e H. Weinrich, preocupando-se especialmente em considerar a capacidade do relato de se desdobrar em duas temporalidades, a do momento de contar e a do tempo narrado. Essa capacidade constitui sua dimensão reflexiva original, que o habilita, de um lado, a expor uma

É importante enfatizar, também, a interferência sofrida nas narrações. As interferências do próprio tempo, do consciente e do inconsciente de cada narrador. É o que Beatriz Sarlo discorre e chama de utopia de um relato “completo”:

No limite está a utopia de um relato completo, do qual nada reste do lado de fora. A tendência ao detalhe e ao acúmulo de precisões cria a ilusão de que o concreto da experiência passada ficou capturado no discurso. Muito mais que a história, o discurso é concreto e pormenorizado, por causa de sua ancoragem na experiência recuperada a partir do singular. O testemunho é inseparável da autodesignação do sujeito que testemunha porque ele esteve ali onde os fatos (lhe) aconteceram. [...] Por isso é admissível a desconfiança; mas, ao mesmo tempo, o testemunho é uma instituição da sociedade, que tem a ver com a esfera jurídica e com um laço social de confiança (SARLO, 2007, p.50).

Para compreendermos melhor esta dinâmica da interferência sofrida nas narrações, Beatriz Sarlo (2007) nos alimenta com as questões da chamada Guinada Subjetiva. Segundo a autora, Guinada Subjetiva é “o reordenamento ideológico e conceitual da sociedade do passado e de seus personagens, que se concentra nos direitos e na verdade da subjetividade” (SARLO, 2007, p.18), ou seja, o passado é agora revisitado a partir dos detalhes, as originalidades, as curiosidades etc. Não se ignora mais os sujeitos ordinários e há uma nova e sistemática tendência à escuta dos seus discursos de memória. Fala ainda, que as narrações do passado estão ligadas ao imaginário trazendo vantagens aos sujeitos:

A modalidade não acadêmica (ainda que praticada por um historiador de formação acadêmica) escuta os sentidos comuns do presente, atende às crenças de seu público e orienta-se em função delas. Isso não a torna pura e simplesmente falsa, mas ligada ao imaginário social contemporâneo, cujas pressões ela recebe e aceita mais como vantagem do que como limite. (SARLO, 2007, p.13)

Nos tempos atuais, como no passado, o relato ou discurso da memória como prefere Beatriz Sarlo, transformado em testemunho, tem a ambição da autodefesa; ou seja, quer ser presente e garantir que perpetuará e encontrará uma posição no futuro, e isto só é possível porque está entranhado pela subjetividade de seus narradores. Sem dúvida, continua a autora:

A verdade está no detalhe. Mas, se não é submetido à crítica, o detalhe afeta a intriga por sua abundância realista, isto é, por seu aspecto verossímil, mas não necessariamente verdadeiro. A proliferação do detalhe

experiência fictícia do tempo e, de outro, a ficar ligado ao tempo em que se escreve essa experiência.

individual fecha ilusoriamente as fendas da intriga e apresenta como se ela pudesse ou devesse representar um todo, algo completo e consistente porque o detalhe o certifica, sem ter de mostrar sua necessidade. Além disso, o detalhe reforça o tom de verdade, íntima do relato: o narrador que lembra de modo exaustivo seria incapaz de passar por alto o importante, nem forçá-lo, pois o que narra formou um desvão pessoal de sua vida, e são fatos que ele viu com os próprios olhos. Num testemunho, jamais os detalhes devem parecer falsos, porque o efeito de verdade depende deles, inclusive de sua acumulação e repetição (SARLO, 2007, p.35).

Então, segundo Beatriz Sarlo, as narrativas são acontecimentos do passado que se tornam presentes e querem se perpetuar no futuro, repleto de subjetivações que impõem uma verdade acima de todas, pois quem narra, viveu aquilo e seu testemunho é acima de qualquer crítica. (SARLO, 2007).

As narrações testemunhais são confortáveis no presente, afirma a autora. Para as narrações acontecerem precisa-se de um tempo presente possibilitando sua viabilidade nos contextos socioculturais, no emaranhar das questões políticas e da sua própria biografia.

Neste sentido, as narrativas testemunhais são anacrônicas, em qualquer tempo elas poderão ser difundidas. Através da sua memória está sujeita ao que é lembrado pelo sujeito, ao que é esquecido, sofre de forma intencional ou não, modificações, invenções, mudança de gênero, de tom ou voz, traz à tona tudo que seus vestígios culturais podem buscar do passado, e que o presente mostra como importante a ser enfatizado. Pois, há também no presente outras questões e subjetivações que dão novos tons à narrativa testemunhal como a política ou moral e de tudo aquilo que se utiliza como ferramenta importante para alimentar o testemunho.

Para Beatriz Sarlo as narrações não ficcionais, como ela intitula, são uma intensa representação da Guinada Subjetiva. Enfatiza que todas as formas de narrações são capazes de dar sentido à experiência, como manifestação de liberdade e verdade e completa:

A atualidade é otimista e aceita a construção da experiência como relato em primeira pessoa, mesmo quando desconfia de que todos os outros relatos podem remeter de modo mais ou menos pleno a seu referente. Proliferam as narrações chamadas “não ficcionais” (tanto no jornalismo como na etnografia social e na literatura): testemunhos, histórias de vida, entrevistas, autobiografias, lembranças e memórias, relatos identitários. A dimensão intensamente subjetiva (um verdadeiro renascimento do sujeito, que nos anos 1960 e 1970 se imaginou estar morto) caracteriza o presente. Isso acontece tanto no discurso cinematográfico e plástico como no literário e no midiático. Todos os gêneros testemunhais parecem capazes de dar sentido

à experiência. Um movimento de devolução da palavra, de conquista da palavra e de direito à palavra se expande, reduplicado por uma ideologia da Cura identitária por meio da memória social ou pessoal. O tom subjetivo marcou a pós-modernidade, assim com a desconfiança ou a perda da experiência marcaram os últimos capítulos da modernidade cultural. Os direitos da primeira pessoa se apresentam, de um lado, como direitos reprimidos que devem se libertar; de outro, como instrumentos da verdade. (SARLO, 2007, p.38-39).

Por fim, fazendo uma ligação entre Walter Benjamin e Beatriz Sarlo aqui convocados, podemos propor que ambos entendem a importância da experiência nas narrativas. Apesar de terem pontos divergentes, no que tange ao fim e continuidade das narrativas, ainda sim, mostram que a experiência é a essência da narração. Para ambos o sujeito que narra traz além de sua experiência, a possibilidade de um narrar que vem de sua essência, onde ele pode colocar toda a sua bagagem cultural, social, política e familiar. O sujeito que narra conta com a memória que sofrerá as interferências dos contextos passados e acumulados na experiência, bem como dos novos contextos adquiridos no presente.

2.2 Narrativas da vida cotidiana e no mundo contemporâneo - sociedade midiaticizada

Como vimos no tópico anterior, narrativas envolvem uma experiência ligada à memória dos sujeitos, e que passam por seus desdobramentos e reinterpretações porque são envolvidas nos processos de subjetivação de seus narradores. Não há um narrar isento de subjetivações, eles passam pelos contextos social, cultural e político do passado e do presente, renascendo em novas histórias. Para entendermos as narrativas do cotidiano na contemporaneidade, temos que lançar uma luz sobre este universo.

Iniciamos nossa reflexão enfatizando que nunca se narrou tanto como no mundo contemporâneo. O advento das redes sociais, entre outras ferramentas, estratégias e tecnologias, gera uma explosão de narrativas de todos os tipos. Há quem narre desde o bom dia até a hora de dormir, passando por suas atividades da vida cotidiana, como trabalhar, ler, escrever, escovar os dentes, ir ao médico, pegar o ônibus, etc. Há quem narre pontos de vista, focados em conteúdos pré-estabelecidos, como futebol, música, dança, comida, livros e política entre outros. Há aqueles que apenas narram esporadicamente, entre uma foto e outra, um

encontro com amigos que não se via há muito tempo, um encontro da turma da escola, o jantar com a família, marido ou filhos, a foto da roupa para o casamento etc. Domingos argumenta sobre o poder da era digital e seus aparatos nas mãos dos sujeitos e o quanto narra-se a partir deles, sem a menor preocupação, sem a menor necessidade de grandes conhecimentos técnicos e ainda completa: “Com a chegada da era digital, qualquer portador de uma câmera ou até mesmo de um celular pode fotografar o seu entorno, gerando imagens técnicas, mesmo sem grandes conhecimentos dessas caixas pretas” (DOMINGOS, 2009, p.3)

Neste sentido Adenil Alfeu Domingos busca amparar suas reflexões em autores como Vilém Flusser para explicar as experiências vivenciadas pelos sujeitos, quando no momento em que estão produzindo suas narrativas, sejam elas em textos, sons ou imagens. Para Vilém Flusser a imagem técnica serve para o sujeito como uma janela de oportunidades: “Conforme pontua, “imagens técnicas são, portanto, produtos indiretos de textos - o que lhes confere posição histórica e ontológica diferente das imagens tradicionais” (FLUSSER, 1985, p.10).

E esta janela de oportunidades, é uma forma do sujeito estimulado por suas visões de mundo, aumentar sua capacidade de narrar e produzir sentido no presente:

Para ele (Vilém Flusser), o caráter objetivo e não simbólico das imagens técnicas faz com seu observador as olhem como se fossem janelas e não imagens, pois esse observador confia nas imagens técnicas como confia em seus próprios olhos. Desse modo, as imagens (visuais, auditivas, táteis, de modo até sinestésico) presentes nos storytelling se preparam para ampliar o poder de significação dos textos verbais do passado, ancorando-os ou completando-os (DOMINGOS, 2009, p.3).

Percebe-se nas diversas formas de narrar, como aponta Adenil Alfeu Domingos (2009) pelas reflexões de Flusser, que há uma grande importância em se mostrar, em colocar-se no mundo, em expressar-se e fazer valer este conteúdo, possibilitando a manutenção e a inserção do sujeito em grupos de convívio na sociedade, de forma virtual e/ou até presencial.

O poder, das narrativas, transcende a experiência e a memória propriamente ditas e geram um processo de interação comunicacional, que atravessa os contextos e a realidade presente.

As narrativas na visão de Bruno Leal têm um poder legitimante, ou seja, tem força que lhes confere autoridade no contexto e articulam a interação

comunicacional entre os sujeitos e argumenta: “As narrativas, assim tecem a experiência vivida e podem aparecer no cotidiano, contadas pelos seres humanos, ajudando-os a viver e agrupando-os, distinguindo-os, marcando seus lugares e possibilitando a criação de comunidades” (LEAL, 2006, p.20).

Bruno Leal acredita que narrar significa buscar e estabelecer um encadeamento e uma direção, investir o sujeito de papéis e criar personagens, indicar uma solução.

Contar suas atividades, de certa maneira, é contar as histórias do seu dia a dia, e conforme menciona Bruno Leal, podemos propor que o Storytelling no mundo contemporâneo é uma forma de criar vínculos, processos de interação, laços entre sujeitos, que mostram seus tempos presentes, enfatizam seus passados, talvez procurando uma permanência nesta sociedade, para o futuro. Uma nova forma de contar histórias, sem a mesma intenção do passado, que era passar ensinamentos, ou sabedoria, mas não menos que tentar mostrar um valor, uma tradição, uma cultura, agregada de cada sujeito que narra. Quem narra, quer de alguma forma mostrar vínculos, marcar o seu papel na sociedade.

Este pensamento é bastante claro nos estudos de Bruno Leal que enfatiza a importância de um olhar diferenciado para estas narrativas, o que ele chama de um “olhar narrativizante”:

Saber cotidiano, compreendendo as experiências comunicacionais do dia-a-dia e sua relação com as mídias e seus produtos, requer uma atenção especial às suas narrativas. As narrativas, emergem como resultado da interrelação das forças sociais, as mais diversas; caracterizam equacionamentos possíveis dessas forças, em pontos peculiares do fluxo histórico e social. Por fim, irrepetíveis e únicas, elas têm um se que as diferencia e ao mesmo tempo as aproximam de outras manifestações (LEAL, 2006, p.20-22).

Assim percebe-se nas narrativas midiáticas a mesma potência de se aproximar aos pontos de coerência com os grupos sociais, ou seja, em cada narrativa, procura-se não só narrar como também se aproximar dos pontos em comum com aquela sociedade ou fazer valer o discurso dado, como algo da tradição, da cultura, da família, do passado, da infância, do vivido por todos, do lembrado.

Na visão de Bruno Leal o que se propõe é a percepção de que as narrativas se configuram num espaço relacional de mobilidade. Não há como dissociá-las do

contexto e defende:

As narrativas, produzidas ao mesmo tempo na mídia, nas ruas, na história, nas realidades e na vida social, constituem-se exatamente embates, nas interfaces entre as diversas forças, os diversos poderes, saberes, lugares. As narrativas mantêm diálogo com tais forças, uma vez mesmo que os falares cotidianos incorporam elementos postos em circulação pelas tevês, rádios, jornais, etc. (LEAL, 2006, p.26).

A mobilidade das narrativas é um ponto importante também discutido por Cesar Guimarães, principalmente nas mídias. Na visão de Cesar Guimarães este movimento busca intervenções que agreguem e fortaleçam estruturas e laços. E complementa:

Ao tomar as narrativas cotidianas (e mais particularmente as narrativas midiáticas) como objeto de estudo, buscamos entendê-las enquanto intervenções que cristalizam eixos agregadores (pontos de coesão), mas também como possibilidade de rupturas promotoras de um duplo movimento - de distinção e de constituição de eixos alternativos de adesão (GUIMARÃES, 2006, p.8).

Ou seja, para Cesar Guimarães o que se narra mostra a direção para onde a sociedade caminha a favor ou contra. As narrativas cotidianas interferem, modificam os espaços sociais, nas mídias ou fora delas.

Outra análise que Cesar Guimarães nos traz, a respeito das narrativas, são as percepções das falas cotidianas, as falas ou ruídos da sociedade. Elas fazem parte do componente da memória da sociedade e suas narrativas são um conjunto de histórias, da infância, de livros, de novelas, de brincadeiras de rua, de acontecimentos, etc. que marcaram determinado grupo social. O autor aponta suas investigações sobre o assunto:

Lançamo-nos na investigação desse universo de pequenas falas, de imagens sintetizadoras, de ruídos que nos dizem do movimento de uma sociedade que, ao falar, se constitui cotidianamente. As narrativas constituem o eixo do nosso olhar conhecedor - ponto de fuga através do qual torna-se possível apreender o cotidiano, as múltiplas transformações que o atravessam e o retiram, enquanto objeto de estudo, dos campos endurecidos do conhecimento. Em meio a um cenário intelectual em que a onipresença da mídia na vida social tem sido, muitas vezes, motivo para adoção ou de um pessimismo imobilizador ou de um otimismo considerado pelas inovações trazidas pelas chamadas novas tecnologias da informação", o gesto que anima esta série é o de investigar a multiplicidade de mundos que a vida cotidiana abriga, a despeito de todos os poderes que, nos dias de hoje a conformam. Para isso, entretanto, foi preciso procurar outro ponto de vista. (GUIMARÃES, 2006, p.8-9).

A presença do sujeito no processo comunicacional ficou relativizada. O sujeito está presente, em tempo real, mesmo em modos de interação à distância. O virtual para o presencial perdeu a divisão de sentidos e de temporalidade, ou seja, o sujeito está presente, ao mesmo tempo em modos presenciais ou virtuais. De certa forma, quanto mais ele se afasta do convívio físico (presencial) com a sociedade mais ele se aproxima, por coesão e empatia entre suas narrativas e demais sujeitos por meio do modo virtual. É que há uma constante produção de sentido entre os sujeitos ali envolvidos neste processo social, entre uns e outros no mundo que é partilhado em comum, no que respeita à realidade do outro. O conhecimento do senso comum é o conhecimento que há partilha com os outros nas rotinas normais, evidentes da vida cotidiana. Peter Berger e Thomas Luckmann já mencionavam sobre a produção de sentido, sobre as objetivações dos sujeitos e da relação entre sujeitos na vida cotidiana, e destacam:

De fato, não posso existir na vida cotidiana sem estar continuamente em interação e comunicação com os outros. Sei que minha atitude natural com relação a este mundo corresponde à atitude natural dos outros, que eles também compreendem as objetivações graças às quais este mundo é ordenado, que eles também organizam este mundo em torno do "aqui e agora" de seu estar nele e têm projetos de trabalho nele. Sei também, evidentemente, que os outros têm uma perspectiva deste mundo comum que não é idêntica à minha (BERGER; LUCKMANN, 1995b, p. 63).

Esta interação constante, a troca de informações, a produção de sentido, gerado pelas constantes narrativas, proposta por Berger e Luckmann faz do sujeito no mundo contemporâneo, cada vez mais ligado, conectado, com a vida social empreendendo modos de interação. Desde o tradicional face a face até às interações à distância mediadas pelos mais diversos dispositivos (telefones, internet,...) que habitam a vida cotidiana. (BERGER; LUCKMANN, 1995b).

Para Júlio Pinto esta produção de sentido é um ser do futuro, um vir-a-ser, ou seja, haverá sempre uma nova produção de sentido, porque vai depender do contexto e dos modos de interação, conforme explica:

O processo interpretativo tem, por força, que levar em conta onde (em que contexto) o sentido vai se produzir, porque o sentido é um ser do futuro, um vir-a-ser. Sentido é isso, portanto: futuro significado em contexto. O sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir. O sentido é aquilo que a escolha do receptor vai, de certa forma, fazer para que os sentidos ou as significâncias circulem. O sentido é um conceito não-linear, enquanto que o significado é reação a uma ação e, portanto, linear. (PINTO, 2008, p.82-83).

Assim como Cesar Guimarães, Júlio Pinto também enfatiza os ruídos no processo comunicacional que ele intitula de fraturas. O que pode explicar a noção de constante produção de sentido nestes processos e completa:

Em todo processo comunicativo há fraturas e elas se revelam. Isso é algo que tanto as organizações como os praticantes de comunicação esquecem, de modo geral: esse ponto de fuga pode muito bem ser um sentido mais importante do que aquilo que tinha sido previamente planejado. (PINTO, 2008, p. 84).

A grande explosão das narrativas, na contemporaneidade, se deu em parte pela praticidade da tecnologia digital, que são operadas por qualquer sujeito, de crianças a adultos, permitindo assim que os sujeitos façam uma enorme produção de imagens e textos ampliando as possibilidades de narrar a sua sociedade. É um processo interacional poderoso, que desloca a sociedade para um novo olhar comunicacional e interfere definitivamente na produção de suas narrativas. A narração está muito arraigada na vida social e as tecnologias abriram novas possibilidades.

2.3 Narrativas nas organizações

A dinâmica da vida social aliada ao desenvolvimento tecnológico impulsionou os sujeitos a outros processos e possibilidades narrativas, como discutimos no tópico anterior. Os sujeitos narram o seu entorno, e são narrados novamente pelos demais sujeitos. Muito disto se deve ao poder das tecnologias da era digital, que transforma as informações do primeiro narrador em potencial informação para novos narradores e assim por diante. Isto quer dizer que as informações não são mais estáticas, ou seja, as organizações como foi dito anteriormente, acreditavam que o discurso emitido por ela era suficiente para transmitir a mensagem aos interlocutores. Elas se desdobram em sites, blogs, amigos de comunidades virtuais, twitter etc. Estes desdobramentos geram novas narrativas do conteúdo inicialmente narrado e tomam dimensões que superam as expectativas do enunciado inicial ou do fato em si.

Nesta perspectiva encontram-se as narrativas nas organizações. Não é mais possível simplesmente produzir um determinado discurso e dá-lo como divulgado, entendido, absorvido pelos seus interlocutores. Este discurso passa pelas

dimensões citadas acima e sofrerá novas narrativas que reverberarão em relações espaço-temporais totalmente desconectados da organização que o transmitiu. Os meios de comunicação intercambiados - *cross media* - ajudam a fazer esta diferença, há uma clara dependência das tecnologias na veiculação das mensagens, mas também não podemos nos esquecer das constantes mudanças nos contextos sociais na contemporaneidade. Estas mudanças solicitam (para não dizer exigem) e geram um tipo de dependência e novas posturas das organizações.

Por outro lado, esta dependência nos leva a acreditar que temos o total controle da mensagem, pois é essa a sensação. A qualquer momento temos acesso à informação. Não percebemos que terminamos sendo, inconscientemente, envolvidos pelas tecnologias. A consequência disto, alerta Adenil Alfeu Domingos, é a capacidade ampliadora das tecnologias contemporâneas sobre as novas formas de se contar histórias ou Storytelling e completa:

Por isso, entendemos aqui storytelling não como um produto de uma ação humana, mas como sendo o próprio *pannarrans*. Se a narrativa escrita pós Idade Média, favoreceu a linearidade e a sintaxe de pensamento, enfatizando a organicidade e a aplicação visual do saber, a moderna narrativa é a vida enredada com nós da Word Wide Web, como um multifacetado e imbricado sistema de comunicação (DOMINGOS, 2009, p. 8)

O “*Pan narrans*” aqui nada mais são do que os “*Homo Sapiens*”, por sua capacidade, como seres humanos, de usar histórias para explicar o mundo à sua volta e aprender com essas histórias.

Domingos também enfatiza que narrar é um ato de negociação constante entre o fato e o que será narrado, com base no contexto do mundo e como forma de proteção do sujeito narrador, assim ele se expõe ou se protege, trazendo à tona as subjetividades:

Narrar-se é criar a ilusão no narrador de que o mesmo tornou-se uma personagem protagonista arquetípica, em geral eufórica, do texto, então, narrado. Como não há narrativa que não seja seleção de fatos vividos por personagens em um determinado tempo e espaço, o ato de narrar é inevitavelmente um ato de deslocamento e de negociações entre a consciência e a inconsciência, gerando significadas formas de ser e estar do mundo. É uma forma de se mostrar e esconder-se, ao mesmo tempo. É o ponto de vista que determina a sequencialidade das ações narradas em que o narrador seleciona da vida o que ele deseja narrar. Portanto, não há jamais na narrativa um eu puro; ele sempre será um ser humano que traz em si não só os primórdios de sua existência, como os adaptam às novas maneiras de narrar a vida (DOMINGOS, 2009, p.8).

Podemos voltar aqui nas reflexões de Domingos (2009), sobre as questões da subjetividade e da seleção do tema narrado. Não há nada que se narre, que não foi previamente selecionado, pensado, e modificado pelos novos contextos sociais e culturais, sejam na sociedade em si ou no contexto das organizações.

As organizações já perceberam que há de se criar uma proximidade com essas novas possibilidades tecnológicas, buscando encontrar uma forma mais eficiente de interagir com seus interlocutores, através do entendimento sobre suas mensagens. Com isso, as organizações não param de monitorar as redes e mídias digitais, buscando encontrar respostas, soluções ou estratégias para um eficaz processo comunicacional com seus interlocutores e também para controlar e saber o que tem sido dito sobre elas nestas narrativas e suportes.

Há organizações que perceberam isto e buscam então formas mais simples de narrar, na tentativa de interagir com seus públicos. Nesta tentativa a organização cria uma nova perspectiva de narrar-se, utilizando-se do seu autoconhecimento, ou seja, como se ela contasse através de relatos de pessoas da própria organização a sua biografia, sua história. Ao longo dos tempos as organizações estão sempre buscando novos métodos e adaptando-se à contemporaneidade, isto é uma forma que elas encontram de manutenção do processo comunicacional e sobrevivência no mercado.

Esta nova forma de narrar, não vem assim naturalmente, pura, intacta. Ela passa pelo que chamamos de memória e experiência dos seus narradores, como vimos anteriormente, e acontecem carregadas de significações ao serem narradas.

Esta negociação da narrativa com o consciente e o inconsciente não para por aí. Além dos desdobramentos naturais da memória puxando a contação da história da experiência vivida em determinada organização, vamos nos debater com a negociação também consciente do que será publicizado, ou seja, além das interferências ou ruídos da própria memória do sujeito, nas narrativas das organizações teremos a interferência ou ruído da própria organização sobre o que foi narrado e sobre o que será divulgado desta narrativa. Os narradores serão naturalmente tomados em suas narrações pelas suas subjetivações potenciais, ou seja, por toda a carga de memórias, ruídos e novas informações ao longo de suas vidas, que afetarão a história narrada. As organizações, como forma de controle, estimulam as narrativas, mas editam passo a passo o que será publicizado.

Em uma entrevista por e-mail, em 30 de abril de 2013, com o José Eustáquio Oliveira, ex gerente de Comunicação da Açominas, ele lembra como foi importante o uso do storytelling no período de crise mais intensa da Açominas. Esta técnica não só ajudou a levantar a autoestima da equipe que já não acreditava mais no sucesso da organização, como também ancorou a empresa junto ao diálogo com seus interlocutores. Depois de várias crises vividas pela Açominas nos períodos de 1976 até 2006, e onde já não se sustentava mais a falta de entusiasmo e credibilidade do funcionário com a organização, a Superintendência de Comunicação da Açominas, utilizou-se do storytelling como esperança de reverter este quadro e resgatar a organização. Para Eustáquio Oliveira foi o grande momento da organização:

As narrativas entraram no seguinte contexto. A Comunicação já trabalhava com palestras motivacionais de pessoas de várias áreas de atuação – desportistas, artistas de teatro, músicos, jornalistas e escritores, economistas, empresários – para ampliar os níveis de conhecimento e participação dos empregados. Principalmente em temas ligados à qualidade total, meio ambiente e segurança do trabalho. Um dos parceiros da empresa nesse sentido era o Grupo Ponto de Partida, de Barbacena. Ao fazermos uma pesquisa de clima com os empregados, junto com as áreas de RH e Planejamento Estratégico, percebemos que as pessoas estavam muito temerosas e descrentes com o que acontecia na empresa. “Somos azarados. A Açominas está condenada a não dar certo!”, dizia a maioria dos empregados, argumentando: “não adianta. A gente luta, luta e morre na praia. Nosso destino é a crise, diziam (OLIVEIRA, 2013).

Ele conta que a empresa decidiu então, por meio do resgate da sua própria história, mostrar aos empregados que, ao contrário do que pensavam, eles eram vencedores e capazes de enfrentar - e vencer - desafios enormes. A estratégia foi divulgar em todos os veículos de comunicação possíveis as histórias de superação dos empregados “do chão aos tapetes da fábrica”. E posteriormente as histórias contadas foram transformadas em peça de teatro apresentada pelo Grupo de Teatro Ponto de Partida. “O sucesso foi tanto, a emoção e identificação deles com o que viram em cena foi tanta que a peça teve que ser replicada em vários setores da usina para todos empregados e seus familiares”, completa José Eustáquio Oliveira.

O caso Açominas é um claro exemplo de como o Storytelling ressignificou a comunicação no contexto das organizações.

Retomando Sarlo (2007), a autora nos lembra que junto com a era do apagamento da pós-modernidade, surgiu a museificação, o passado-espetáculo, o que chamou de mania preservacionista e indica: “As operações com a história entraram no mercado simbólico do capitalismo tardio com tanta eficiência como

quando foram objeto privilegiado das instituições escolares desde o fim do século XIX". (SARLO, 2007, p.11)

Na visão de Sarlo (2007) entende-se que a projeção da memória e experiência para um lugar de espetáculo, restaura na organização suas premissas de identidade, reputação e conexão com seus públicos.

Já na Açominas as histórias retrataram o esforço coletivo de superação dos empregados e segundo José Eustáquio Oliveira foram contadas em toda sua inteireza: com episódios tristes, difíceis, críticos, alegres, engraçados. Para ele foi esse o motivo do sucesso da peça e a sua importância fundamental para o resgate da autoestima dos empregados, que refletiu posteriormente na reestruturação da empresa e na melhoria de sua imagem perante os demais interlocutores. Em outra perspectiva, mais crítica e distante do universo das organizações, Sarlo (2007) completa:

Como a dimensão simbólica das sociedades em que vivemos está organizada pelo mercado, os critérios são o êxito e o alinhamento com o senso comum dos consumidores.[...] Vivemos uma época de forte subjetividade e, nesse sentido, as prerrogativas do testemunho se apoiam na visibilidade que o pessoal adquiriu como lugar não simplesmente de intimidade, mas de manifestação pública. Isso acontece [...] fundamentalmente nesse território de hegemonia simbólica que são os meios audiovisuais. [...] Não se trata simplesmente de uma questão da forma do discurso, mas de sua produção e das condições culturais e políticas que o tornam fidedigno. (SARLO, 2007, p. 15 e 20-21)

Já nas organizações a identidade e reputação estão estruturadas na sua própria memória organizacional. Para Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo é através da memória que a organização consolida sua cultura:

No âmbito organizacional, a memória que consolida a cultura organizacional é generalista e relacionada diretamente ao ideário, principalmente aos seus valores, de uma empresa ou instituição. Por isso, constitui-se em uma referência discursiva indutiva e orientadora sobre a organização para os integrantes da organização e para a sociedade (NASSAR; COGO, 2013, p. 4).

Desta forma, a organização mostra sua visão de mundo para a sociedade. Na busca de uma constante manobra de imagem e uso da linguagem, as organizações não estão livres dos seus autocontroles e nem dos controles externos e pressões de seus interlocutores. O que se entende até então é que o uso do storytelling como nova forma de narrar das organizações, passa mais uma vez por técnicas e

controles de gestão que são inerentes ao espaço criativo e administrativo de qualquer organização.

Passamos por uma ampla discussão sobre narrativas e sua imbricação com a contação de histórias e ainda, como os narradores ou contadores de histórias trazem à tona os acontecimentos repletos de subjetivações.

Percebemos que estes processos na contemporaneidade estão espalhados em diversos suportes midiáticos simultaneamente - a crossmedia.

A discussão sobre o Storytelling mostra sua importância como forma de recuperação da memória através da tecnologia e também como a mobilidade das narrativas na vida cotidiana e no mundo contemporâneo, gera interações e fortalecem estruturas e laços.

No próximo capítulo falaremos sobre o Storytelling no contexto das organizações e seu uso como recurso estratégico comunicacional.

3 CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS E HISTÓRIA ORAL - O RESGATE NA CONTEMPORANEIDADE

No tópico anterior discorreremos sobre as narrativas e sua imbricação com a contação de histórias no passado e na contemporaneidade. Tratamos também de pontos importantes como a memória e a experiência, bem como sua conexão com a história oral e a compreensão do quanto a memória influencia a história e o quanto a história está sujeita às visões de mundo dos sujeitos que as contam. Para darmos continuidade às nossas discussões, neste capítulo tentaremos compreender os processos de contação de histórias e como a história oral se posiciona neste universo de contar histórias.

Atualizar a memória através da contação de histórias para ressignificar o presente e projetar o futuro é talvez a grande perspectiva. Além disso, utilizá-la na dimensão do simbólico para, possibilitar, a conexão entre os sujeitos e que ainda traga a sensação de riqueza e crescimento, gerando bem estar e encantamento.

As relações entre memória e história mudaram seus padrões. Foi possível quebrar os paradigmas da veracidade e perceber a força da dimensão simbólica nas narrativas orais, ou seja, esvaziar-se das questões críticas e dar permissão à subjetividade. Isto significa, em outras palavras, ter liberdade de expressão, deixar fluir o pensamento sem amarras ou censuras. Assim não houve mais o perfil desqualificador e questionador do que era narrado, abre-se espaço para que as lembranças voltassem a ser vivenciadas através da oralidade, é o que enfatiza Michael Pollak:

Para que nossa memória se beneficie da dos outros, não basta que eles nos tragam seus testemunhos: é preciso também que ela não tenha deixado de concordar com suas memórias e que haja suficientes pontos de contato entre ela e as outras para que a lembrança que os outros nos trazem possa ser reconstruída sobre uma base comum. (POLLAK, 1989, p. 9).

As histórias narradas ou Storytelling não são isentas de subjetividade em seus conteúdos. Como Michael Pollak nos mostrou, elas veem do passado carregadas de opiniões, sensações, esquecimentos e muito sentimento. Quem narra, narra com a alma, com a sensibilidade e com toda a emoção de ser ouvido. (POLLAK, 1989). Neste momento o narrador se perde ou se encontra no espaço e no tempo transmitindo suas experiências vividas em forma de histórias, cheias de

lições e ensinamentos. Isto é o que Beatriz Sarlo define como guinada subjetiva - mencionada no capítulo anterior - na qual a lógica cartesiana de se entender o passado pelo viés da história acadêmica só seria possível se nos colocássemos na perspectiva de um sujeito e suas subjetividades, conforme relata:

A ideia de entender o passado a partir de sua lógica (uma utopia que moveu a história) emaranha-se com a certeza de que isso, em primeiro lugar, é absolutamente possível, o que ameniza a complexidade do que se deseja reconstituir; e, em segundo lugar, de que isso se alcança quando nos colocamos na perspectiva de um sujeito e reconhecemos que a subjetividade tem um lugar, apresentado com recursos que, em muitos casos, vêm daquilo que, desde meados do século XIX, a literatura experimentou como primeira pessoa do relato e discurso indireto livre: modos de subjetivação do narrado. Tornando-se em conjunto essas inovações, a atual tendência acadêmica e do mercado de bens simbólicos que se propõe a reconstituir a textura da vida e a verdade abrigadas na rememoração da experiência, a revalorização da primeira pessoa como ponto de vista, a reivindicação de uma dimensão subjetiva, que hoje se expande sobre os estudos do passado e os estudos culturais do presente, não são surpreendentes. São passos de um programa que se torna explícito, porque há condições ideológicas que o sustentam. Contemporânea do que se chamou nos anos 1970 e 1980 de "guinada linguística" ou muitas vezes acompanhando-a como sua sombra, impôs-se a guinada subjetiva (SARLO, 2007, p.18).

Assim, observamos que Michael Pollak (1989) e Beatriz Sarlo (2007) comungam da mesma ideia, de que os processos de subjetivação estão emaranhados na dimensão de contar histórias. Todo esse processo se efetiva no ato de contar a história, mas acaba transcendendo-o abrindo inúmeras possibilidades de gerar conhecimento, de construção de relações e modos de inserção no mundo. Como observa Elói Zanetti:

a magia do ato de se contar uma história não se resume à história contada, mas ao próprio ato. É o momento em que a imaginação de quem ouve encontra na história algumas milhares de informações que a humanidade traz desde o seu aparecimento. Uma história banal de Joãozinho e Maria carrega uma sabedoria de milênios e já navegou por todos os povos da Terra. (ZANETTI, 2011, p.01).

Muitos autores relacionam o fim da narrativa oral com o advento da imprensa de Gutemberg, já que ao invés de contar histórias em grupos reunidos, os sujeitos começaram a se entreter com os livros, tirando assim a força da oralidade das histórias. Em sequência surgem outras mídias - rádio, televisão, cinema e computador - que vão modificar a forma de narrar e de contar as histórias, sem incluir a perspectiva do encontro. As pessoas podiam se apoderar da história,

sozinhas ou em grupos como nos cinemas, mas sem interação entre si, como nos mostra Jacques Le Goff:

Desde o seu nascimento nas sociedades ocidentais – nascimento tradicionalmente situado na Antiguidade grega (Heródoto, no século V. a.C., seria, senão o primeiro historiador, pelo menos o "pai da história"), mas que remonta a um passado ainda mais remoto, nos impérios do Próximo e do Extremo Oriente –, a ciência histórica se define em relação a uma realidade que não é nem construída nem observada como na matemática, nas ciências da natureza e nas ciências da vida, mas sobre a qual se "indaga", se "testemunha". Tal é o significado do termo grego e da sua raiz indo-européia *wid-*, *weid-* "ver". Assim, à história começou como um relato, a narração daquele que pode dizer "Eu vi, senti". Este aspecto da história-relato, da história-testemunho, jamais deixou de estar presente no desenvolvimento da ciência histórica. Paradoxalmente, hoje se assiste à crítica deste tipo de história pela vontade de colocar a explicação no lugar da narração, mas também, ao mesmo tempo, presencia-se o renascimento da história-testemunho através do 'retorno do evento' (Nora) ligado aos novos media, ao surgimento de jornalistas entre os historiadores e ao desenvolvimento da história imediata'. (LE GOFF, 1990, p.5)

A visão do fim da oralidade com o surgimento das mídias impressas, eletrônicas e digitais, na verdade, tornou-se uma oportunidade para a retomada desta forma de comunicação, a contação de histórias ou Storytelling.

Autores como Pierre Levy (1993) analisavam também a perspectiva da contação de histórias, levando-se em conta as novas tecnologias. Em seus estudos sobre as tecnologias da inteligência, Levy conta o desenvolvimento de projetos executados pelo engenheiro Douglas Engelbart, durante a Segunda Guerra Mundial. Engelbart, em seus estudos, buscava desenvolver dispositivos de interação entre o ser humano e uma tela catódica. Não obstante seus estudos tecnológicos, desde o início, Engelbart já percebia que a informatização seria um ganho de sociabilização entre os sujeitos:

Alguns anos mais tarde, observando os primeiros monstros informáticos entrancheirados em salas refrigeradas, alimentados por cartões perfurados e cuspidos listagens em um crepitar infernal, ele (Engelbart) teve a visão (irreal na época) de coletividades reunidas pela nova máquina, de homens diante de telas falando com as imagens animadas de interlocutores distantes, ou trabalhando em silêncio frente a telas onde dançavam símbolos (LEVY, 1993, p. 51).

Este olhar visionário para o futuro, assumindo uma forma tecnológica e ao mesmo tempo, extremamente social é o que podemos perceber, na contemporaneidade. Sujeitos se comunicando em tempo real, por máquinas, em distâncias inimagináveis, como se estivessem lado a lado. Isto acabou

transformando o poder da oralidade nos tempos atuais. A informatização intensa ativou novas formas de oralidade ao mesmo tempo em que os sujeitos começaram a revisitar as perspectivas passadas da comunicação, ou seja, há uma simultaneidade entre formas e processos comunicacionais, um apoiando o outro e vice versa.

O desenvolvimento tecnológico não suprimiu a vontade das pessoas interagirem e se comunicarem face a face. As pessoas começaram a sentir a importância de se reunir para recuperar o antigo modo de contar histórias, de se expressar novamente através da oralidade e Jacques Le Goff também argumenta neste sentido:

Mas do mesmo modo que se fez no século XX a crítica da noção de fato histórico, que não é um objeto dado e acabado, pois resulta da construção do historiador, também se faz hoje a crítica da noção de documento, que não é um material bruto, objetivo e [pg. 010] inocente, mas que exprime o poder da sociedade do passado sobre a memória e o futuro: o documento é monumento (Foucault e Le Goff). Ao mesmo tempo ampliou-se a área dos documentos, que a história tradicional reduzia aos textos e aos produtos da arqueologia, de uma arqueologia muitas vezes separada da história. Hoje os documentos chegam a abranger a palavra, o gesto. Constituem-se *arquivos orais*; são coletados *etnotextos* (LE GOFF, 1990, p.6)

Por isso, algumas práticas antigas que estavam arraigadas na cultura, e que se tornaram mais raras com o advento das muitas mediações comunicacionais que experimentamos hoje, retomam seu lugar em processos de socialização, como aponta Elói Zanetti:

Grupos, clubes e casas de contadores se espalharam e, aliados ao trabalho voluntário prosperam a olhos vistos, ou melhor, a ouvidos escutados. Os primeiros a ouvirem as histórias foram os pacientes de asilos, albergues, hospitais, orfanatos e, é claro, as escolas. Hoje já temos profissionais treinando técnicas de narrativa, voz, postura, e pesquisadores buscando e espalhando histórias. São as histórias que criam o senso de pertencimento. É preciso primeiro um trabalho de sensibilização, depois conhecer as técnicas, o uso da entonação, da voz, da pausa e, principalmente, ter um bom estoque particular de histórias. Elas te ajudarão na hora de se comunicar ou vender uma ideia ou conceito. (ZANETTI, 2011, p.1-2).

A oralidade ressurgente então, como uma espécie de estratégia rica para se repensar o diálogo entre as pessoas, como uma forma de se reestruturar as sociedades e como resgate para alavancar uma interação que se modificou com o advento das novas tecnologias na contemporaneidade.

Há um novo olhar para a memória na contemporaneidade. No ambiente das organizações, podemos perceber que elas estão redescobrendo os seus valores

através das suas memórias de experiências passadas. A partir desta memória instituem-se vínculos que podem refletir não só em empatia com seus interlocutores, mas também em novas perspectivas para o futuro da organização. Karen Worcman salienta a importância da memória nas organizações:

Trabalhar a Memória Empresarial não é simplesmente referir-se ao passado de uma empresa. Memória Empresarial é, sobretudo, o uso que uma empresa faz de sua História. E dependerá da forma de perceber e valorizar sua própria história que as empresas podem aproveitar (ou perder) a oportunidade de utilizar esta ferramenta fundamental para adicionar mais valor à sua atividade (WORCMAN, 2004, p.23).

Na contemporaneidade, a história oral foi resgatada e assume um importante lugar para a construção da memória e da história, criando importantes contrapontos para novas formas de compreensão do passado incluindo visões subjetivas, como nos mostra Beatriz Sarlo:

o lugar espetacular da história oral é reconhecido pela disciplina acadêmica, que, há muitas décadas, considera totalmente legítimas as fontes testemunhais orais (e, por instantes, dá impressão de julgá-las mais reveladoras). Por sua vez, histórias do passado mais recente, apoiadas quase que apenas em operações da memória, atingem uma circulação extradisciplinar que se estende à esfera pública comunicacional, à política e, ocasionalmente, recebem o impulso do Estado (SARLO, 2007, p. 12).

Assim, como Beatriz Sarlo, mas em outra dimensão, mais próxima da comunicação no contexto das organizações, Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo (2011) argumentam que o uso da oralidade no ambiente organizacional é uma estratégia, um instrumento do historiador através do testemunho para construir a história. Os autores enfatizam que por volta da década de 1980 houve a revalorização da análise qualitativa e se resgatou a importância das experiências individuais, retomando o interesse do coletivo para as situações singulares. Percebe-se que há um movimento atual nas organizações para o resgate da memória e estas organizam-se em grupos para operarem esta atividade de resgate através da oralidade, como ressaltam Paulo Nassar e Rodrigo Silveira:

Cabe aqui resgatar e valorizar, então, que entre os instrumentos de trabalho do historiador está o testemunho. A historiografia antiga recorreu a testemunhos diretos na construção de seus relatos, um tipo de fonte que viria a ser desqualificada na segunda metade do século XIX e logo após teria restaurada sua validade no estudo do tempo presente. Foi por volta da

década de 1980, que se revalorizou a análise qualitativa e se resgatou a importância das experiências individuais, deslocando o interesse das estruturas para as redes, dos sistemas de posições para as situações vividas, das normas coletivas para as situações singulares. Nassar (2009,p.301) já atraindo o tema para o ambiente organizacional, diz que “uma das formas pelas quais se conta a história são os testemunhos, que escondem as suas intenções de elogiar as empresas e as marcas que assinam as peças publicitárias. A produção se aproxima tecnicamente dos depoimentos de vida, nos quais se pretende retirar testemunhos que guardam distância a respeito do que se fala (NASSAR; COGO, 2011, p.7).

Além da importância em si do testemunho, relato oral, na contação de histórias, qualifica-se ainda a oralidade como um ponto importante para integrar e harmonizar os discursos semânticos e estéticos. Segundo Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (2009), isto é o que dá uma condição de potencializar os ânimos no ambiente, atrair a atenção e simpatia de ouvintes e interlocutores. Torquato explica e Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo completam:

Se poder é a capacidade de uma pessoa em influenciar uma outra para que esta aceite as razões da primeira, isso ocorre [...] por força da argumentação (Torquato, 2009, p.13 APUD Cogo e Nassar, 2011, p.9). A relação de poder pode ser referida a partir do ato comunicativo. A proeminência da oralidade é dada pela capacidade para integrar e harmonizar os discursos semântico e estético, com a condição de animar os ambientes, atrair a atenção e a simpatia de ouvintes e interlocutores. A nova questão é pensar sobre a efetividade destas emissões ou mesmo interações comunicacionais num universo de abundância, em que a aderência do conteúdo gere reflexão e conhecimento entre os interlocutores (NASSAR; COGO, 2011, p.9).

Esta forma de potencializar a oralidade nas organizações é um novo ganho para as relações comunicacionais. A era da tecnologia da informação promove uma proximidade e um enorme desejo de narrar, trazendo à tona novas formas comunicacionais extremamente importantes. Estas novas formas não competem com a retomada da oralidade e o seu perfil comunicacional presencial de eras vindouras e nem com a liberdade de transmitir suas memórias através da história de cada narrador.

Percebe-se neste movimento uma recuperação do indivíduo e de sua memória, que a partir de muitas formas de comunicação, ordenadas ou embaladas pelo processo de midiatização social, compartilha com o grupo ou sociedade onde está inserido. Como ressalta Oliveira, são os novos formatos ativando as memórias individuais e coletivas:

A história oral recupera aspectos individuais de cada sujeito, mas, ao mesmo tempo, ativa uma memória coletiva, pois à medida em que cada indivíduo conta sua história, esta se mostra envolta em um contexto sócio-histórico que deve ser considerado. A história deveria ser cantada, em vez de contada, tal o teor poético que deve compreender para garantir uma aura de magia e de atratividade. As histórias transportam para outro mundo, fazendo com que as pessoas envolvidas sintam as emoções e as sensações, sendo que o narrar possibilita que o aprendiz mergulhe na história e possa meditar sobre ela, favorecendo o desenvolvimento da sensibilidade artística. (OLIVEIRA apud NASSAR; COGO, 2011, p.10):

Na contemporaneidade, o sujeito, em sociedade, narra ou ouve a narrativa de outro, e isto é um processo natural, instintivo. Se o sujeito para de narrar, a memória da sociedade fica adormecida, perdida. A sociedade é então construída ou reconstruída no processo individual e ressoa como coletivo, ou seja, a história do indivíduo está inserida no coletivo, na sociedade e a sociedade só existe, só tem uma história, através da experiência e memória do sujeito, como apontam Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo “a fonte oral proporciona a visão individual e subjetiva dos acontecimentos, que entretém constante diálogo com o sentir de um grupo (familiar, local, étnico, nacional) e de uma época” (NASSAR; COGO, 2011, p.11).

Na perspectiva do Storytelling verificaremos como organizações estimulam o seu processo comunicacional gerando novas maneiras de interagir, empoderar e construir novas narrativas na contemporaneidade.

3.1 A contação de histórias no contexto das organizações - o Storytelling

A contação de histórias ou Storytelling é uma forma de construção de um coletivo, conforme enfatiza Adenil Alfeu Domingos, que acredita ser a maneira que a sociedade encontrou para ser visualizada na narrativa:

Os storytelling modernos servem para construir um eu coletivo, onde todos possam se sentir capazes de serem visualizados de modo empático com o herói da narrativa dada. O relacionamento social do storytelling faz uso de audiovisuais interativos demonstrando que o eu ora construído pelas novas tecnologias tem um complexo de valores que questiona as nossas crenças e hábitos passados e nos coloca para repensar o próprio homem de modo ecológico. Esse novo homem está voltando às suas origens e sentindo-se reintegrado ao todo, que é muito maior do que seu simples eu e sua circunstância. Não se trata mais de um eu individual, mas sim, de um eu enredado nas informações midiadas e que estão no ar, à disposição de quem as quiser captar. Nele se apresentam todas as culturas e o homem com todas as suas angústias e vontades. Esse homem personagem do storytelling se vê nessa rede como um herói de um espetáculo. Essa

produção feita pelo próprio homem se auto-revelando para os demais homens serve-se das novas tecnologias, sendo este um dos princípios do que chamamos aqui de storytelling (DOMINGOS, 2009, p.2).

Para Terra “storytelling é o ato de contar histórias de forma deliberada e sistemática como forma de transferir conhecimentos, cultura e valores. E também inspirar, gerar coesão social e conectividade emotiva entre os indivíduos”. (TERRA apud NASSAR; COGO, 2011, p.11).

Esta perspectiva mais emocional, sensível da história contada nas organizações é uma nova forma de se observar as organizações em seus contextos e avaliar seus desempenhos na sociedade. Yannis Gabriel acredita que isto é um ganho para as organizações:

O estudo sobre contar histórias pode abrir janelas importantes para a vida emocional, político e simbólico das organizações, oferecendo aos pesquisadores um poderoso instrumento para a realização de pesquisas. Através da coleta de histórias em diferentes organizações, ouvindo e comparando diferentes narrativas, investigando como as narrativas são construídas em torno de eventos específicos. Examinando estes eventos da história de uma organização poderemos avaliar quem tem a capacidade em fazê-lo. Ganhamos acesso a realidades organizacionais profundas, intimamente ligados às experiências dos seus membros. Deste modo, as histórias nos permitem estudar a política organizacional, cultura e mudança de forma única. Iluminando e revelando como questões organizacionais mais amplas são vistas, comentadas e trabalhadas pelos seus membros (GABRIEL, 2000, p.9-10, tradução nossa)⁵

Como Yannis Gabriel afirma acima, o Storytelling apresenta-se como um recurso estratégico comunicacional importante para a organização se olhar, compreender as posições de outras organizações e avaliar suas questões e sua identidade perante seus interlocutores. (GABRIEL, 2009).

Atualmente, ainda se fala pouco sobre este recurso estratégico de comunicação e interação, o Storytelling. Apesar disso, o Storytelling já pode ser percebido em diversos espaços na sociedade e nas organizações, gerando novas e diferentes produções de sentido. Domingos fala sobre o *boom do storytelling*, de sua

⁵ This book is a study of storytelling in organizations. It argues that stories open valuable windows into the emotional, political, and symbolic lives of organizations, offering researchers a powerful instrument for carrying out research. By collecting stories in different organizations, by listening and comparing different accounts, by investigating how narratives are constructed around specific events, by examining which events in an organization's history generate stories and which ones fail to do so, we gain access to deeper organizational realities, closely linked to their members' experiences. In this way, stories enable us to study organizational politics, culture, and change in uniquely illuminating ways, revealing how wider organizational issues are viewed, commented upon, and worked upon by their members. The main questions addressed by the book are:

relação com as tecnologias digitais e redes sociais mediadas e afirma que é ainda uma nova forma de alteração dos processos interacionais:

Enceta-se aqui uma busca do princípio antológico desse tipo textual. É que, modernamente, deu-se o boom do storytelling. Ele aparece principalmente no marketing, tanto no ato de narrar a história da empresa, do logo, do produto à venda, da vida dos funcionários, da imagem do empreendedor, quanto no marketing político e individual, sempre como linguagem persuasiva. Além disso, ele invade a mídia que passou a narrar as histórias de vida do homem como produção individual ou de grandes equipes. O storytelling midiado é um produto colocado à venda, trazendo em si grande dose de sensacionalismo. Além disso, eles são meios de catarse, quando, então, produzem empatia entre o herói do storytelling e seu narrador ou narratário (DOMINGOS, 2009, p.1).

Domingos ainda defende que o storytelling é uma ferramenta que utiliza de sua linguagem para persuadir, usando de estratégias como, por exemplo, o sensacionalismo. É a partir daí que pretendemos compreender o resgate e a reutilização desta dinâmica comunicacional. O que nos importa neste momento é entender a origem do Storytelling e como passou a ser apropriado no contexto das organizações.

Ainda, em relação à produção de sentido nas organizações, percebemos que as mesmas buscam incansavelmente um caminho cuja mensagem seja compreendida por seus interlocutores. Ora sabemos que no processo de produção de sentido isto não ocorre bem assim. Para Júlio Pinto o desejo das organizações é utópico:

Se sou ser da linguagem, sou, definitivamente, esburacado. A linguagem é o lugar do furo, da ausência, da lacuna. Não posso, por isso, pensar uma comunicação que seja o lugar liso, monolítico, sem fissuras. Mas esse é o trabalho que pedem de nós: as coisas devem ser ditas de forma que todos entendam tudo. É angustiante, porque o paradigma transmissivo sem ruídos não é verdadeiro e somos forçados a operar através dele. (PINTO, 2008, p.88)

Abre-se neste novo contexto um parâmetro importante para o Storytelling, que traz à tona a contação de histórias como algo mais próximo de uma comunicação aberta à transformação.

No mundo atual, percebeu-se que contar histórias é útil. Não só contar histórias como no passado, com pessoas sentadas ao redor das outras ouvindo aquele sujeito detentor do conhecimento, geralmente o mais velho de uma tribo ou sociedade, que passaria adiante culturas, tradições e valores de seu povo. Mas

também contar histórias na era da tecnologia da informação que ganhou novas possibilidades e novas formas, que serão discutidas nos tópicos seguintes. É o passado sendo retomado na contemporaneidade, por meio de formas e linguagens tradicionais ou atuais.

Nas organizações o Storytelling como recurso estratégico comunicacional pode se dar de várias formas, como salienta Yannis Gabriel:

[...] a narrativa organizacional é como o "sistema de organização da memória institucional". É reflexiva, no sentido de recriar continuamente o passado de acordo com o presente, transformando as interpretações históricas a próprio favor. É interativo, no sentido de que a maioria das histórias são multi-autor, com os membros da organização se alternando nos papéis de narrador e ouvinte, acrescentando pistas "factuais" ou torções interpretativas como uma história se desenrola. É dialógica, onde a verdade da história não está em qualquer uma variante como o processo através do qual o texto emerge. Assim, as histórias quase nunca apresentam como peças integradas de narrativa, com um enredo cheio e um elenco completo de personagens, em vez disso, eles existem em um estado de fluxo contínuo, fragmentos, alusões, como as pessoas [...] (GABRIEL, 2000, p.29, tradução nossa)⁶

Conforme Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo as organizações tiveram que se reolhar e redesenhar sua comunicação para atender aos seus interlocutores, quanto à transparência, identidade e relevância das mensagens.

Um centramento estratégico da narrativa, se localizado na memória organizacional como estimuladora de significados e geradora de pertencimentos, deve considerar a necessidade de recriação de formatos interativos como força atrativa diante da atenção pulverizada. Afinal, com o descentramento do sujeito corporativo, fica redobradamente difícil atingi-lo com mensagens, porque ele não é mais singular e estável, mas sim múltiplo e mutável de acordo com a situação que enfrenta. Conquistar sua atenção e sua palavra de recomendação se torna algo complexo (NASSAR; COGO, 2011, p.2).

O Storytelling, então, aponta uma nova forma de narrar ou contar histórias no mundo das organizações contemporâneas, buscando ser uma narrativa atenta às opiniões e pontos de vista dos seus interlocutores. Utilizando novos formatos que sejam mais interessantes para renovar seus discursos. Adenil Alfeu Domingos já

⁶ [...] views organizational storytelling as the 'institutional memory system of the organization'. It is reflexive, in the sense of continuously recreating the past according to the present, interpretations becoming stories in their own right. It is interactive in the sense that most stories are multi-authored, with organizational members alternating in the roles of teller and listener, adding 'factual' cues or interpretive twists as a story unravels. It is dialogical, in that the truth of the story lies not in any one variant as in the process through which the text emerges.' Thus stories hardly ever feature as integrated pieces of narrative with a full plot and a complete cast of characters; instead, they exist in a state of continuous flux, fragments, allusions, as people [...]

alertava para esta questão, uma vez que as histórias estão impregnadas pelos homens, seus narradores e vice versa. Segundo ele:

Em inglês, a narração de histórias como substantivo, romance, conto, novela, história oficial entre outros, junta-se à ideia de o ato de narrar como verbo, ação, como ato ou efeito de narrar – *telling* e tudo se resume na palavra *story + telling*. A ideia de denominar a narrativa *cross media* moderna de *Storytelling* vai de encontro ao princípio ecologicamente correto de tornar mais imbricado o processo de produção e o produto desse objeto dinâmico, já que os homens são as próprias histórias que eles narram. A narração como ação e o narrado como produto formam no *storytelling* um todo indecomponível (DOMINGOS, 2009, p.4).

A narração é a base do Storytelling e é aí que as organizações perceberam a grande conexão para alimentar seus discursos, através de histórias produzidas por sujeitos ordinários, pertencentes à organização. Como já foi apontado por Adenil Alfeu Domingos, a persuasão como forma e a catarse promovida por esta ferramenta, são pontos importantes detectados pelas organizações no processo comunicacional. Percebe-se aí uma linha tênue de poder que emana nesta ferramenta, na qual as organizações perceberam ganhos reais na sua utilização. (DOMINGOS, 2009).

É necessário então, apenas adaptar-se aos novos suportes que a tecnologia apresenta. Não há, desta forma, um corte de início e fim de uma forma de se narrar. O Storyelling está ligado, conectado pelos rastros de subjetividade, uma vez que não se desconectam das expressões e manifestações dos sujeitos, sendo diferenciados apenas pelas formas processuais, ou seja, pelas formas como as organizações as executam.

Vale salientar, que não se sabe o quanto de corte, seleção, e filtros foram utilizados nos modos de se contar histórias do passado, sabe-se apenas que as significações, de quem contava e de quem ouvia, sempre interferiam no processo de manutenção, construção e apropriação da história. Assim acontece no Storytelling, especialmente no contexto das organizações, porém podemos perceber que algo mais controlador e direcionado busca-se através desta ferramenta, a fim de enfatizar o máximo possível sobre a base da mensagem da organização, mesmo sabendo-se o quão difuso são os processos comunicacionais na contemporaneidade. Podemos novamente recorrer a Adenil Alfeu Domingos que comenta sobre esta transformação salientando como as organizações têm se apropriado de todas as formas de linguagem e transformado em Storytelling para se beneficiar como novas formas de

comunicação e sobrevivência com os interlocutores. Assim ele pontua:

Hoje, a mídia moderna transforma parábolas, contos, fábulas, épicos, lendas, mitos, anedotas, romances, tragédias, comédias, novelas, biografias em produtos à venda, ou seja, em storytelling. Na era do ciberespaço, o ato narrar a vida não só aproximou os homens de diferentes comunidades, mas lembrou à humanidade que há semelhanças de um homem com outro, de uma cultura com a outra e que é preciso redescobrir essas relações, a fim de que a própria humanidade sobreviva ecologicamente. Narrar histórias, portanto, trata justamente das relações humanas com conotações informativas, psíquicas, neurológicas e sociais como sendo um prazer universal (DOMINGOS, 2009, p.10).

Atualmente, inúmeras organizações apresentam seus produtos e serviços em forma de Storytelling seja na publicidade, em eventos, livros comemorativos ou, nos inúmeros processos de diálogo com os interlocutores, etc.

Um exemplo bem próximo disto são as estratégias de comunicação usadas em instituições distintas como Bradesco, Grife Ronaldo Fraga, a Família Steidle e o Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (CPCD). As duas primeiras organizações apresentaram respectivamente suas últimas campanhas em forma de Storytelling e as duas últimas utilizam-se da contação de histórias como base para alavancar e resgatar a identidade da comunidade.

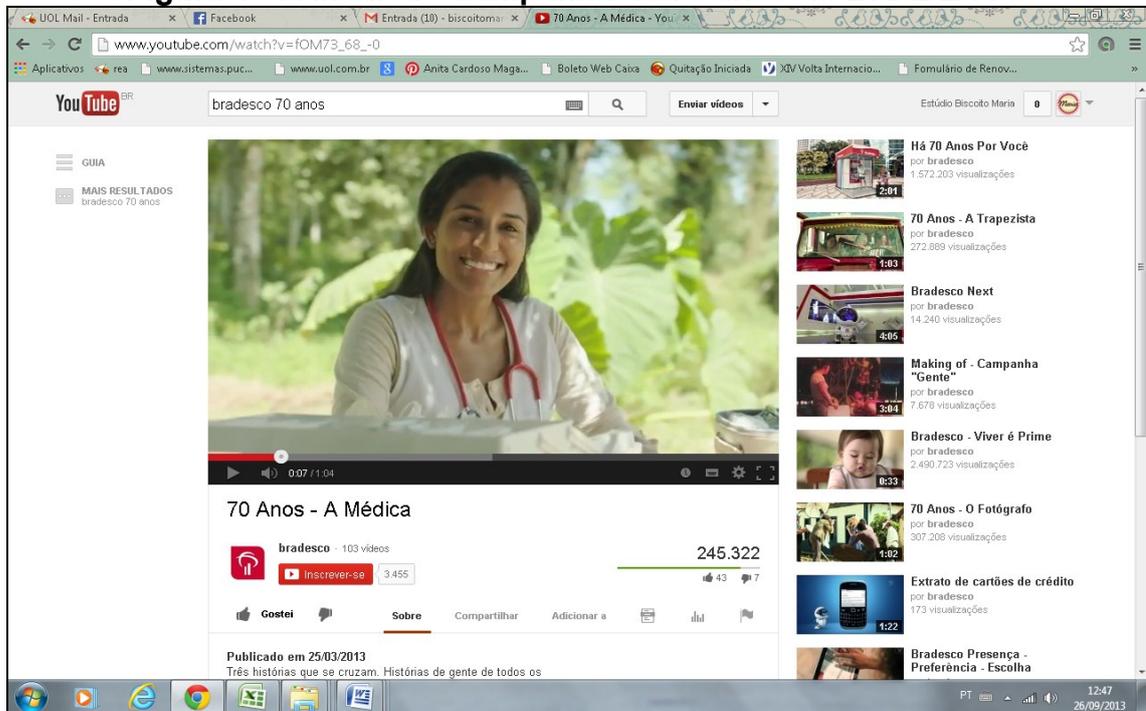
O Banco Bradesco é uma instituição financeira e utilizou-se da publicidade para apresentar os seus clientes contando suas histórias. Utilizando-se da metalinguagem para entreter o público de destino e reforçar a tradição e identidade de uma marca presente há setenta anos no mercado. O objetivo nitidamente comercial do Banco Bradesco, no qual o banco mostra a vida privada de seu cliente, pessoas comuns, clientes como qualquer outro, e a tranquilidade que o mesmo tem por ser cliente do banco e utilizar as facilidades tecnológicas e financeiras em qualquer lugar do país. Nesta campanha de 70 anos da instituição percebe-se uma necessidade da organização em comunicar-se de forma simples e direta, buscando a empatia dos seus interlocutores. O tom suave da publicidade tende a alcançar o público com mais facilidade uma vez que o apelo é o cotidiano, a vida diária.

Esta ação reforça o que já foi mencionado acima sobre a produção de sentido imbricada no processo comunicacional mostrando que a organização ao se comunicar precisa ir além da simples mensagem, como afirma Karen Worcman:

Este conceito implica a compreensão de que uma empresa não é apenas resultado da ação de um grande líder. Uma empresa é uma reunião de

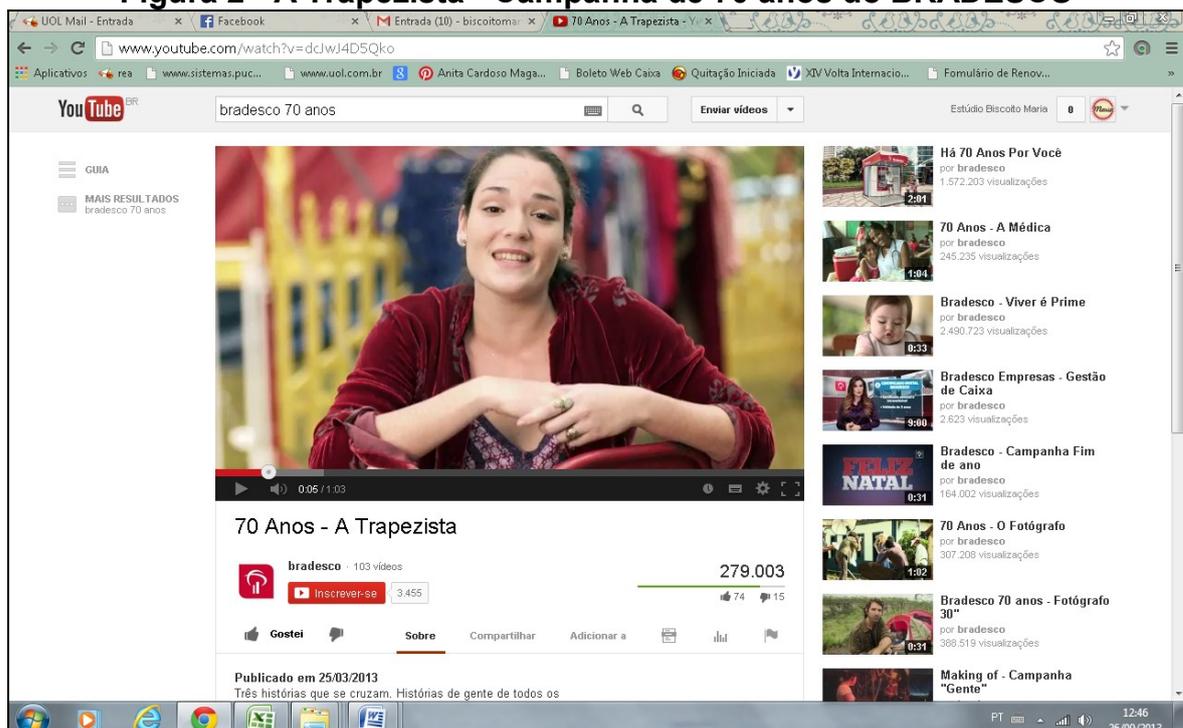
peças que também fazem parte de outros grupos sociais. A partir dessa compreensão, definimos que a história de uma empresa é resultado da história e da contribuição de cada uma dessas pessoas - clientes, fornecedores e outros grupos de relacionamento. O desafio é transformar essa visão em prática efetiva. (Worrcman, 2004, p.26)

Figura 1 - A Médica - Campanha de 70 anos do BRADESCO



Fonte: BRADESCO, 2013b.

Figura 2 - A Trapezista - Campanha de 70 anos do BRADESCO



Fonte: BRADESCO, 2013c.

Assim como o Bradesco, a Grife Ronaldo Fraga tem um apelo diferenciado na sua coleção do São Paulo Fashion Week. Com um cunho envolvido em uma atmosfera mais artística, utilizou-se da contação de histórias no desfile de lançamento da nova coleção de Verão 2014, em março de 2013, no São Paulo Fashion Week, e de forma lúdica conseguiu envolver os espectadores do evento. No desfile aborda-se como tema uma paixão nacional, o futebol. Com detalhes preciosistas, o que é peculiar da grife, pensa-se em tudo, na roupa, no cenário da passarela, no tipo de música, contando na hora do desfile a história do tema da coleção. Isto tornou-se o grande diferencial da Grife Ronaldo Fraga que trouxe esse traço narrativo e mais cotidiano para o mundo da moda. Tudo tem que estar em perfeita sintonia para narrar a história do futebol. O que importa não é apenas o estilo das roupas, mas sim os vínculos que se criam entre o processo criativo e o público.

Estes vínculos que a Grife Ronaldo Fraga considera importantes reforçam a afirmativa de que as mensagens têm maior chance de serem assimiladas por seus interlocutores, à medida em que a organização às produz dentro de uma trama social, conforme nos aponta Karen Worcman:

Figura 3 - Grife Ronaldo Fraga

The image is a screenshot of a web browser displaying an article. The browser's address bar shows the URL: pontoeletronico.me/2013/03/25/o-poder-do-storytelling-no-sao-paulo-fashion-week/. The article is titled "O PODER DO STORYTELLING NO SÃO PAULO FASHION WEEK" and is written by Eduardo Biz. The article text discusses the power of storytelling in fashion shows, mentioning that Ronaldo Fraga's collection for São Paulo Fashion Week 2014 was themed around football. The article includes a photograph of a model on a runway and a cartoon illustration of two characters with the text "(drop it like it's hot)". The browser's taskbar at the bottom shows the date and time as 13:38 on 26/09/2013.

Fonte: O PODER..., 2013

Uma empresa não existe isolada do restante da sociedade. Ela faz parte de uma trama social e confunde-se com uma boa parte da história das comunidades com as quais ela interage, dos seus clientes, fornecedores, parceiros e, sobretudo, com a própria história do Brasil. [...] Pois ao compreender o potencial de conhecimento que a história, de uma empresa possui, percebe-se que, ao externá-la, a empresa faz muito mais do que uma ação de comunicação ou de recursos humanos. Ela constrói e devolve para a sociedade parte da memória do país. (WORCMAN, 2004, p.27-28)

Já no caso da Família Steidle de origem alemã, o Storytelling, tem vínculos de organização, porém uma organização social, sem vínculos comerciais ou financeiros, apenas o vínculo do social. Eles criaram no próprio paiol da fazenda da família o Cine Paiolzão, com o puro objetivo de entretenimento e resgate da história local. Os filmes exibidos na fazenda são produções da própria família, e os moradores locais são os protagonistas, desses curtas. A ideia do cinema surgiu por acaso e hoje, os moradores da região vão todos os domingos assistir aos filmes. Para D. Ruth Steidle, 74 anos, a matriarca da família: “As pessoas se emocionam quando se veem na tela. Muitos até choram”. (SANTIN, 2013)

Figura 4 - Família cria cinema rural

The image is a screenshot of a Facebook post. At the top, there are browser tabs for Facebook, 'Entrada (9) - biscotoman...', and 'F5 - humanos - Família cr...'. The URL in the address bar is 'uol.com.br/humanos/1255090-familia-cria-cinema-rural-em-regiao-sem-salas-comerciais'. The post title is 'Família cria cinema rural em região sem salas comerciais'. Below the title are social media sharing icons for WhatsApp, Telegram, Facebook, and Twitter. The post is dated '31/03/2013 - 20h40' and is by 'WILHAN SANTIN'. It is a collaboration for 'A FOLHA' in Rolândia. The text describes a family that transformed an old barn into a rural cinema, showing local films to the community. A photo shows a family standing in front of the barn with a movie poster for 'VOCÊ'.

Fonte: SANTIN, 2013.

Citamos também outro tipo de organização, uma Organização Não Governamental (ONG), que também utiliza-se do Storytelling para alavancar novos

negócios e principalmente o resgate da autoestima da comunidade.

A contação de histórias para o CPCD está diretamente ligada ao processo de educação, uma educação para a liberdade, onde os sujeitos vão descobrir os caminhos da aprendizagem, vão resgatar sua identidade, vão transformar suas culturas e reescrever suas histórias. A contação de histórias dentro desta organização serve como força motriz para o desenvolvimento pedagógico, cultural e profissional dos sujeitos inseridos neste processo.

A iniciativa de se utilizar a contação de histórias partiu das premissas do educador e antropólogo, fundador e presidente do CPCD, Tião Rocha, de que através da escuta e da valorização da cultura dos sujeitos envolvidos é que se obteria os resultados esperados. Para Tião Rocha a cultura deveria estar inserida nas escolas, que é a base de todo o seu projeto e do crescimento e formação dos sujeitos, como nos mostra em entrevista ao Canal Futura:

A escola deveria abrigar todas as formas possíveis de pensamentos, de saberes, de fazeres e querer, mas não só trazer, mas dar para eles (alunos) espaço significativo. Não como alegoria e acessório para que pudesse construir um samba enredo. [...] Pode-se fazer educação em qualquer lugar, mas não se pode fazer educação sem os bons educadores. E esses são aqueles que geram a oportunidade de aprendizagem para todos. Então, mais do que ensinar, a função da escola é aprender com aquele que chega que é o seu aluno. Que ele possa trazer o seu mundo, a sua experiência vivida. Seja aos 4, 5, 6 ou 20 anos, não importa. E esta experiência, ela é formada por uma cultura herdada, praticada, adquirida e ela vem misturada. Ela tem coisas das crenças, das tradições, mas tem da modernidade, da tecnologia, do contemporâneo. É trazer isto e ver como faz sentido na vida das pessoas. Aí você constrói a educação, que é uma coisa que só acontece no plural (ROCHA, 2013).

É importante como afirma Tião Rocha, que o sujeito traga toda a sua bagagem construída e ver como faz sentido na vida das pessoas. Isto é a chave de todo seu projeto. Os sujeitos devem trazer suas crenças, seus valores, suas tradições e sua modernidade, e misturar tudo. A base do CPCD surgiu a partir do respeito a esse mundo, ou seja, o universo cultural de cada sujeito, que é a experiência vivida, trazida por cada criança, cada jovem e cada adulto.

A base das atividades e ações do CPCD é a Pedagogia da Roda que se caracteriza como uma roda reinventada. Esta é uma metodologia criada pelo antropólogo Tião Rocha, inspirada em Paulo Freire, cuja matéria-prima de todo o processo de ensino são as pessoas, pois o aprendizado ocorre de forma grupal e coletiva. No espaço da roda, cada sujeito é essencial para a obtenção do melhor

resultado possível. Essa inovadora forma de aprender e ensinar baseia-se na formação de educadores sociais, professores da rede pública e também da comunidade. Cada um dentro da roda é educador e também é educando. Ao contrário de trabalhar com ideias massificadas de cultura, a roda prefere fortalecer as identidades culturais locais, o que se converte em mais solidariedade e espírito comunitário. A roda gira em qualquer local onde haja espaço para a reflexão coletiva. Todo o saber e conhecimento que se desprendeu dessa metodologia, dessa pedagogia da roda, se configurou pela história oral, pela contação de histórias ou Storytelling.

Figura 5 - Roda diária na Cooperativa Dedo de Gente em Curvelo, MG.



Fonte: Foto de Anita Cardoso Magalhães, 2011

O que foi percebido no CPCD é que foi se construindo uma série de soluções para a comunidade, surgindo o marco do trabalho de Tião Rocha que é a Pedagogia da Roda. Onde todos se sentam em círculo e iniciam o diálogo e contam suas histórias.

Em entrevista ao Canal Futura Tião Rocha afirma que todos possuem dentro de si valores, crenças e tradições próximos da sua casa, e que é mais fácil começar

o processo de aprendizagem com a realidade local e completa:

[...] Os meninos do Rio de Janeiro ao invés de estudar Saci Pererê, Iara, antes disso vir como valor pra eles, eles tinham que aproveitar qual é o seu dia a dia, quais as tradições da família, os rituais de passagem, os provérbios, as linguagens, as tradições, qual é a música, a cantiga, os alimentos, como se vive, qual é a linguagem, os dialetos, os brinquedos. Todo esse exercício. Se não puder dar ênfase a isso, o outro entra (as outras culturas e folclores distantes destes meninos) entra sem nenhum valor. O menino tem desinteresse. Tão longe, tão distante, pra que eu vou aprender isto? É a partir da sua própria cultura que se tem as soluções e a inserção da educação. (ROCHA, 2013).

No CPCD as contações de histórias ou Storytelling foram o marco inicial para a transformação. A comunidade buscou nas suas próprias histórias as soluções para os problemas de educação e emprego e renda. Trouxe ainda, no resgate cultural, a valorização da autoestima individual e coletiva da comunidade, já que crianças, jovens e adultos do CPCD através do processo dialógico descobriram o empoderamento.

Podemos afirmar que o Storytelling torna-se um recurso estratégico de comunicação das organizações com seus interlocutores, que utiliza-se do passado para enfatizar suas crenças, valores e tradição no presente para obter resultados positivos no futuro como consolidação de sua identidade, marcas e produtos. Utiliza-se da técnica da Contação de Histórias tradicional como origem, mas cria um sistema gestor nas organizações para que pudesse ter ali uma forma de controle e monitoramento. Parte-se do princípio que tem a mesma fluidez da contação de histórias nas suas origens, mas não podemos localizar no Storytelling, a mesma liberdade de expressão. Percebemos aqui uma apropriação estratégica, com fins comunicacionais bem definidos.

Olga Melo acredita que isso faz parte do perfil das pessoas que se sentem produtivas, felizes em se mostrarem para a sociedade, independente da forma. E enfatiza:

A maioria das pessoas se orgulha em mostrar as soluções encontradas para problemas, o estabelecimento de novos parâmetros ou a criação de uma imagem. Em algumas sociedades é a base das tomadas de decisão. Quando há um esforço para reunir as histórias de um grupo, surge uma coesão entre seus membros. Os valores e as características se revelam a partir desses relatos [...], afirma a especialista Madelyn Blair, em sua entrevista ao Valor Rio (MELO, 2011).

Vimos acima quatro exemplos, bastante distintos, de como o storytelling pode ser utilizado nas mais diversas organizações e com distintas finalidades. Cada um tem uma natureza específica, buscando a mesma forma - contar histórias - para se comunicar com as pessoas.

Desde campanhas publicitárias a construção de grandes memoriais as organizações procuram pautar sua comunicação em eventos pontuais, em fatos auspiciosos (efemérides) que possam trazer junto aos seus interlocutores a maior coesão e produção de sentido possível.

3.2 O Storytelling no contexto das organizações

Ainda estimulados pelas questões anteriores sobre o ressurgimento da contação de histórias, a importância da oralidade nesta dinâmica, vamos agora procurar compreender o contexto do Storytelling nas organizações.

Como já vimos o Storytelling é a contação de histórias repaginada, com uma nova linguagem para atender as demandas dos negócios comunicacionais das organizações privadas e públicas. Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo no artigo “Memória e Narrativa Organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do Storytelling” evidenciam a semelhança da abordagem comunicacional entre contação de histórias e storytelling, como também sua importância como construção de uma nova forma das organizações se narrarem, que eles consideram até mais envolvente, afetivo e de repercussão, como enfatizam a seguir:

A ideia é que a narrativa organizacional ganha atratividade e legitimidade com a contação de histórias ou storytelling, um formato envolvente, afetivo e de repercussão, que dá expressão e visibilidade à cultura da empresa ou instituição, mesmo em tempos de diversidade e competição (NASSAR; COGO, 2013, p.1).

Com base nesta afirmativa podemos tentar compreender o uso desta técnica nas organizações desde sua origem. As organizações ainda no século XX começaram a perceber que suas histórias estavam se perdendo, ou já estavam perdidas e com isso seus processos, sua identidade e seus valores também se perdiam.

Alavancar a organização com o seu tradicional discurso unilateral já não era o bastante, não tinha mais a mesma força do passado. Isto porque os públicos

mudaram e não esperam mais por informações prontas. Há um intercâmbio direto entre emissor e receptor - com a enorme quantidade de informações espalhadas por inúmeras mídias. Intercâmbio este propiciado pelo acesso à internet e aos demais modos de produção de mensagem mais convencionais. Com o perfil mais crítico e informado de seus interlocutores, as organizações precisam rever sua forma de comunicar. O advento das redes sociais ajudou a quebrar a dinâmica informacional da organização de comunicar de forma unilateral com seus interlocutores, trazendo informações mais rápidas e fluidas, que se reverberam a todo o tempo. Ou seja, de um lado as organizações passam a se comunicar diretamente, mas de outro há uma concorrência imensa com inúmeras outras informações que circulam quase que de forma desordenada. Os diálogos nas redes sociais vão e voltam, os emissores se multiplicam e a primeira “mensagem” já não passa a fazer mais sentido. Ela se transforma em múltiplas mensagens em todas as esferas midiáticas, gera novas respostas que também são emitidas, conforme nos mostra Ivone Lourdes Oliveira e Carine Caetano Paula:

No processo comunicativo, há abertura para ressignificações de novos sentidos que se atualizam - ou não - a partir das relações entre os interlocutores que, localizados em determinados contextos e dotados de certas intencionalidades, negociam e dialogam no encaminhamento de suas questões (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.93).

Não é possível uma organização ignorar o cenário comunicacional, já que os novos suportes técnicos interferem nos processos comunicacionais fazendo com que os receptores produzam mensagens a partir das informações recebidas, e toda esta dinâmica vai sendo transformada e ressignificada o tempo todo. Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo estudam esta dinâmica comunicacional, que evoca o Storytelling, que vai muito além de um simples relato e enfatizam:

Contar histórias vêm sendo, desde a Antiguidade e numa vasta abrangência de tipos de público e situações, um dos mais efetivos meios de garantir atratividade, compreensão e retenção de conteúdos. Em tempo de atenção difusa, dada a variedade de fontes emissoras e a própria sobrecarga informativa decorrente, além do próprio caráter multitarefa dos indivíduos, é importante para as organizações encontrarem formatos atualizados e geradores de confiança para intercambiar mensagens com seus interlocutores. Como potencializador desta opção estratégica, postula-se o emprego do Storytelling (NASSAR; COGO, 2011, p.1).

Como já foi dito acima o Storytelling tem como objetivo alavancar outras perspectivas para as organizações, de forma a credibilizá-las junto a seus interlocutores. Por isso, o Storytelling entra nas organizações como uma nova forma de contação de histórias que vai dinamizar o universo comunicacional, a fim de atrair a atenção de seus interlocutores e fazer uma possível troca de mensagens entre passado e presente, buscando mostrar coerência, identidade e tradição da organização.

Na visão de Yannis Gabriel as histórias podem dizer muito sobre as organizações e sua cultura, e isto é uma forma importante de gerar bem estar fora e dentro da organização, como explica:

O storytelling mostra como as histórias podem nos dizer sobre estas organizações e suas culturas. Oferece outras formas de interpretação, elaborando a relação entre a vida de fantasia de indivíduos e grupos e artefatos culturais de uma organização, tais como histórias, piadas e símbolos. [...] A cultura organizacional, assim como toda a cultura, além de transmitir significado e valor, tem uma função consoladora, compensando as frustrações da vida nas organizações (GABRIEL, 2000,p.119, tradução nossa)⁷

Como então uma “antiga ou tradicional” organização poderia resgatar o seu diálogo com seus interlocutores, de forma a gerar confiabilidade, empatia e produzir sentido para estes? É preciso então pensar na efetividade destas emissões ou interações comunicacionais, se isto vai gerar ou não consistência, coerência entre suas partes interessadas.

Madelyn Blair⁸, consultora empresarial, que, assistiu ao início de uma transformação a partir de uma atividade de Storytelling no FMI, afirma que o Storytelling é uma ferramenta de usos específicos na organização e demandam uma boa gestão e utilização como recurso de compartilhamento de experiências. Além de situar o storytelling como uma ferramenta eficiente, ela completa:

⁷ [...] storytelling within the cultural fabric of different organizations and examines what stories can tell us about these organizations and their cultures. [...] offers further illustrations of interpretation, elaborating the relationship between the fantasy life of individuals and groups and an organization's cultural artefacts, such as stories, jokes, and symbols. [...]Organizational culture, like all culture, in addition to imparting meaning and value, has a consolatory function, compensating for the frustrations of life in organizations.

⁸ Madelyn Blair trabalha desde os fins da década de 1980 em organizações como a Pelerei, em Projetos para Organizações como o Fundo Monetário Nacional, Banco Mundial, Smithsonian Institute e no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Possui formação original em matemática, especializada em finanças e em psicologia.

O Storytelling é uma forma eficiente de se compartilhar experiências profissionais com o objetivo de revigorar a organização. É voltado para o entrosamento das equipes, que desenvolverão a autoconfiança necessária para enfrentar momentos de crise. O compartilhamento é de histórias que envolvam o trabalho. (BLAIR apud MELO, 2011).

Com esta visão de revigoramento organizacional e entrosamento das equipes, Madelyn Blair acredita que o storytelling pode disseminar assim mais facilmente os valores da organização e ser um interlocutor que possa quebrar barreiras pré-existentes e completa:

Disseminar tais valores é essencial no mundo globalizado, em que os choques culturais podem inviabilizar negócios. O "storytelling" torna-se, então, uma ferramenta organizacional para a identificação de novos processos, quebrando barreiras. Sempre surge uma compreensão muito mais ampla das diferenças depois da troca de experiências. Um líder precisa estar atento à diversidade que encontrará entre seus subordinados, pois é ele que estabelece a visão de sua empresa, acredita. (BLAIR apud MELO, 2011).

Blair enfatiza que apesar do storytelling ser uma ferramenta que possibilita uma ampla troca de experiência, o gestor da organização deve estar sempre atento ao que será divulgado, uma vez que a imagem e reputação da empresa estará vinculada a isto. O que ela sugere é que haja uma "edição" e monitoramento das histórias pelo gestor. Tece-se aí mais uma visão de que o storytelling é um recurso estratégico comunicacional e que demanda, para seu sucesso, o controle do que será publicizado.

Gabriel também aborda a importância do Storytelling para além das questões de imagem e reputação. Ele o considera como um recurso utilizado pelas organizações como forma de abordar a cultura, mas também como fonte de poder e controle:

Histórias organizacionais são atualmente estudadas em diferentes formas, por exemplo, como elementos de simbolismo e cultura organizacional, como expressões de desejos e fantasias inconscientes, como veículos de comunicação organizacional e aprendizagem, como expressões de dominação política e da oposição, como performances dramáticas, como ocasiões para a descarga emocional, como estruturas de narrativa, e assim por diante. (GABRIEL, 2000, p.13, tradução nossa)⁹

⁹ Organizational stories are currently studied in different ways-for example, as elements of organizational symbolism and culture, as expressions of unconscious wishes and fantasies, as vehicles for organizational communication and learning, as expressions of political domination and opposition, as dramatic performances, as occasions for emotional discharge, as narrative structures, and so forth.

Neste sentido, podemos propor que as organizações mais do que garantir o processo comunicacional, pretendem sugerir a mensagem como forma de poder e captação de interlocutores a seu favor.

Ainda tomando como base as reflexões de Yannis Gabriel, a edição de histórias narradas nas e pelas organizações mudam aleatoriamente os fatos e propiciam várias interpretações. Para o autor as organizações fazem isto visando a aproximação máxima e coesão de linguagem com seus interlocutores, o que o autor chama de “licença poética”. Salientamos que no caso das organizações a “licença poética” será editada, como forma de controle e poder. Assim a organização terá na mensagem publicizada a “sensação” de transmissão de um conteúdo adequado aos seus valores e identidade:

A licença poética é uma prerrogativa de cada contador de histórias onde é dado o direito de torcer os fatos para gerar um determinado efeito. Esta é a base do vínculo que une narrador e audiência. Muitas histórias coletadas em diferentes organizações são altamente carregadas de narrativas, não apenas recontando "eventos", mas interpretando-as, enriquecendo-as, melhorando-as, e infundindo-lhes significado. Omissões, exageros, mudanças sutis na ênfase, sincronismo, insinuações, metáforas são alguns dos mecanismos utilizados. Longe de ser um obstáculo para um estudo mais aprofundado, tais "distorções" podem ser abordadas como uma tentativa de recriar a realidade poética. Como Walter Benjamin (1968b) argumentou em seu artigo sobre Leskov, o narrador não se preocupa com 'fatos-como-informação', mas com " fatos-como-experiência". O resultado esperado através de uma história é, não desafiar os fatos, mas envolver-se com o seu significado (Reason e Hawkins, 1988). (GABRIEL, 2000, p.42, tradução nossa)¹⁰

O que percebe-se é uma constante negociação das formas de se comunicar, na qual as organizações pretendem se mostrar e serem aceitas por seus interlocutores em relação às suas questões. Neste sentido, Storytelling mostra-se como uma forma de garantir atratividade, compreensão e retenção de conteúdos em busca de captação e aceitação dos seus interlocutores.

¹⁰ Poetic licence is every storyteller's prerogative-the acknowledged right to twist the facts for effect. This is the basis of the bond that unites storyteller and audience. Many of the stories that I collected in different organizations are highly charged narratives, not merely recounting 'events', but interpreting them, enriching them, enhancing them, and infusing them with meaning. Omissions, exaggerations, subtle shifts in emphasis, timing, innuendo, metaphors are some of the mechanisms used. Far from being an obstacle to further study, such 'distortions' can be approached as attempts to re-create reality poetically. As Walter Benjamin (1968b) argued in his article on Leskov, the storyteller is concerned not with 'facts-as-information' but with 'facts-as-experience'. The response invited by a story is, then, not to challenge the facts', but to engage with its meaning (Reason and Hawkins 1988).

4 VALE E BNDES - UTILIZANDO O STORYTELLING COMO RECURSO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL

A situação problema apresentada nesta dissertação propõe compreender como as organizações se apropriam do Storytelling, como os sujeitos e as organizações interferem na narração das histórias, o quanto do que é narrado é publicizado, que possíveis efeitos o Storytelling como recurso estratégico pode gerar em seus interlocutores e o quanto estratégico o Storytelling sugere ser.

A partir desta premissa entende-se que as organizações precisam comunicar-se com seus interlocutores e que este recurso de comunicação, o Storytelling, apresenta-se, atualmente, como uma forma estratégica de interação comunicacional.

Porém para entender como o Storytelling pode ser um recurso estratégico comunicacional, precisamos contextualizar o sentido da palavra estratégico no contexto das organizações.

As organizações geralmente pensam suas estratégias com base na atratividade do setor (tamanho, diversificação e crescimento do mercado, estrutura competitiva, sensibilidade à inflação, competição internacional, tecnologia, ambiente legal, relações trabalhistas) e com base também nos pontos fortes do negócio (crescimento, participação relativa no mercado, posição competitiva na produção, tecnologia, liderança de mercado, rentabilidade de imagem). E com base nestes dois pontos, atratividade do setor e pontos fortes do negócio, que a organização pretende se estabelecer no mercado e ser líder em seu segmento. Para entender onde entra a estratégia comunicacional na organização é preciso antes de tudo, conhecer os pontos acima.

O recurso estratégico comunicacional é para as organizações a forma de publicizar suas intenções mercadológicas e criar uma empatia entre os seus públicos de interesse. Não obstante a organização demanda de inúmeros recursos para alcançar este objetivo, que é entre outras palavras, deixar evidente o seu produto ou serviço, mas mostrar também que ela só faz o seu trabalho em prol de um público que é extremamente importante para ela. Planejamento Estratégico Comunicacional na visão de Cunha (2012) é a forma como a organização vai projetar sua imagem, a partir dos seus diferentes interlocutores, respeitando a relação entre relevância e sua capacidade de investimento. E ainda reforçam que o

planejamento estratégico comunicacional é a busca constante do canal adequado nesta relação:

O planejamento é um diferencial de negócios, como uma expressão de sua capacidade de oferecer melhores soluções para seus clientes e responder como uma marca pode sensibilizar mais a um ou a mais stakeholders para atingir seus objetivos. Qualquer forma de planejamento sempre trabalhará com um criterioso estudo de informações, com diagnóstico e com hipóteses estratégicas em conceito e em ações, estejam esses momentos implícitos ou explícitos conforme a metodologia adotada. O planejamento estratégico de comunicação define o papel que esta arena desempenhará no processo mercadológico e que tipo de relação será construída entre marca e seus públicos-alvos. Tem a marca como ponto de partida, entendendo-se sua estratégia, seu posicionamento, o ambiente onde está inserida, seus concorrentes e stakeholders, e aqui, com compreensível cuidado, o consumidor final. Considera também a integração e sinergia das diferentes ferramentas de comunicação que transmitirão o mesmo conceito (CUNHA, 2010, p.229-231).

Sendo assim entendemos que a abordagem sobre o Storytelling, no contexto das organizações, nos propõe que este é um importante recurso estratégico comunicacional, porque transita de forma dinâmica em toda a organização utilizando-se do diálogo e das subjetividades para trazer à tona novas significações.

Baldissera (2010) sinaliza isto mostrando que as organizações possuem processos dinâmicos entre seus interlocutores. Estes processos dinâmicos permitem diversas interpretações e objetivos comunicacionais:

As organizações (sistemas vivos) são compreendidas como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças de diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por de processos comunicacionais. (BALDISSERA, 2010, p. 61)

O autor reforça que esta dinâmica relacional do modus comunicacional ocorre sob um tensionamento entre as organizações e a sociedade, gerando impactos simultâneos:

Complexus de diálogos e significação, permanentemente (re)tecidas pelos diferentes sujeitos – seus imaginários e suas subjetividades –, as organizações são/estão tensionadas ao entorno sociocultural, perturbando-o e sendo perturbadas por ele. (BALDISSERA, 2010, p. 61)

Percebe-se então que a abordagem, do Storytelling, no contexto das organizações, pode concorrer com os objetivos dos seus interlocutores, ou seja, a organização utiliza-se da memória e da experiência para enfatizar a história contada

com o objetivo de evidenciar suas características, interesses e padrões.

Organizações como o BNDES e VALE trazem à tona suas histórias de formas diferenciadas e o que pretendemos mostrar a seguir é como cada uma delas utiliza-se do mesmo recurso estratégico comunicacional e produz significações tão distintas.

4.1 As organizações

4.1.1 BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, empresa pública federal, é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental. Desde a sua fundação, em 1952, o BNDES se destaca no apoio à agricultura, indústria, infraestrutura e comércio e serviços, oferecendo condições especiais para micro, pequenas e médias empresas. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

O Banco também vem implementando linhas de investimentos sociais, direcionados para educação e saúde, agricultura familiar, saneamento básico e transporte urbano. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

O apoio do BNDES se dá por meio de financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços. Além disso, o Banco atua no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

Em seu Planejamento Corporativo 2009/2014, o BNDES elegeu a inovação, o desenvolvimento local e regional e o desenvolvimento socioambiental como os aspectos mais importantes do fomento econômico no contexto atual, e que devem ser promovidos e enfatizados em todos os empreendimentos apoiados pelo Banco. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

Assim, o BNDES reforça o compromisso histórico com o desenvolvimento de toda a sociedade brasileira, em alinhamento com os desafios mais urgentes da dinâmica social e econômica contemporânea. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

Voltado para uma política de transparência o BNDES entende que sua comunicação deve ser ampla e direta aos seus públicos de interesse. Tem a prestação de contas como a base de seu relacionamento com a sociedade. Para isso implementou e mantém vários canais de comunicação com a sociedade, cumprindo os princípios da publicidade, no que tange às suas operações financeiras e políticas de crédito, fornecimento de informações e atividades do BNDES, esclarecimento de dúvidas da sociedade.

Além das ações publicitárias diretas o BNDES preocupa-se com suas ações socioambientais responsáveis. Seu objetivo é promover o desenvolvimento sustentável do país por meio de princípios e diretrizes, para a implementação de práticas sustentáveis. Para isto mantém um diálogo com a sociedade civil buscando o atendimento da legislação que trata do combate à discriminação de raça ou de gênero, ao trabalho infantil e ao trabalho escravo.

A sustentabilidade e a responsabilidade social são temas que têm ocupado de forma crescente as discussões dentro de governos, empresas e organizações em todo o mundo. São cada vez mais evidentes para a sociedade a função social das organizações e a relação de interdependência entre os sistemas econômico, social e ambiental. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

Para se chegar a este ponto de relacionamento com a sociedade, através do diálogo, o BNDES precisou buscar novos padrões de enunciado e vozes, bem como de repertórios que pudessem gerar algum tipo de produção de sentido. Baseado nesta demanda o banco utilizou-se do Storytelling como recurso estratégico comunicacional. Veremos no tópico à frente como a organização utilizou o recurso e seus desdobramentos.

4.1.2 VALE

A empresa é a maior produtora mundial de minério de ferro e pelotas e a segunda maior produtora de níquel. A Vale também produz minério de manganês,

ferroligas, metais do grupo da platina (PGMs), ouro, prata, cobalto, potássio, fosfatados e outros fertilizantes e atua nos setores de logística, siderurgia e energia. Os materiais produzidos pela Vale são utilizados na indústria siderúrgica, na fabricação de aeronaves, automóveis, materiais de construção e na produção de alimentos, entre outros elementos que estão presentes no cotidiano das pessoas, colaborando para a sua qualidade de vida. (VALE, 2013)

A Vale S.A. é uma empresa de capital aberto, com sede no Rio de Janeiro e presença global. Suas ações são negociadas nas bolsas de São Paulo, Nova York, Hong Kong, Paris e Madri. (VALE, 2013)

Além disso, continuou a influenciar sua cadeia de valor na promoção dos direitos humanos, com a finalidade de estreitar o relacionamento com as comunidades, entendendo suas necessidades e diversidade cultural, entre outras características. O foco está de acordo com o compromisso da empresa de deixar um legado positivo à sociedade e de dedicar esforços para obter e manter sua licença social para operar. Isso se dá pela busca constante das melhores práticas de gestão socioambiental, passando pela governança, ética e relacionamento com as partes interessadas. (VALE, 2013)

O período recente de retração da economia global, desafiador por natureza, levou a empresa a um maior foco na disciplina de alocação de capital. Apesar disso, a Vale manteve seu rumo e deu início à operação de dois novos e importantes projetos de produção (Salobo, Brasil, e Lubambe, Zâmbia). Mais de 200 licenças ambientais foram obtidas no Brasil, dentre elas a Licença Prévia do projeto Carajás S11D, que possibilitará a oferta de minério de ferro de maior qualidade a custos mais baixos. (VALE)

Os investimentos, excluindo aquisições, atingiram US\$ 17,7 bilhões, alinhados com o montante de 2011, mas abaixo do previsto (-17%) de US\$ 21,4 bilhões. Para 2013, o valor orçado para investimentos é de US\$ 16,3 bilhões. Os embarques de minério de ferro e pelotas alcançaram o recorde histórico, em 2012, de 303,4 milhões de toneladas. Os gastos socioambientais totalizaram US\$ 1,3 bilhão (US\$ 1 bilhão na área ambiental, e US\$ 317,2 milhões na área social). Esses valores demonstram o compromisso da empresa de investir no desenvolvimento dos territórios onde opera. (VALE)

Mesmo em cenário mais adverso, a Vale, visando seu compromisso com o acionista, retornou o montante de US\$ 6 bilhões, em 2012, em dividendos e juros

sobre capital próprio. (VALE)

Pelo sétimo ano consecutivo, a Vale obteve a certificação de controles internos previstos pela Lei Sarbanes-Oxley, conforme exigido às empresas de capital aberto listadas na Bolsa de Nova York com American Depositary Receipts (ADRs). E, em 2013, pelo terceiro ano consecutivo, compõe o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM & FBovespa, no Brasil. (VALE)

4.2 O Storytelling como recurso estratégico comunicacional

4.2.1 O Storytelling no BNDES

O BNDES na comemoração dos seus 50 e 60 anos de existência resolveu contar sua história com a ajuda de seus colaboradores, com o objetivo do fortalecimento da sua imagem institucional.

Para a organização não bastava estar vinculado ao perfil de banco social, era importante ressaltar sua história e ampliar sua comunicação com todos os seus públicos de interesse.

A comemoração do BNDES demandou um enorme esforço de coleta de dados e pesquisa, como nos conta a Chefe de Departamento de Comunicação e Cultura do BNDES, Elizabeth Maria de São Paulo:

O resgate da história demandou um intenso trabalho de coleta de dados e pesquisa nos principais centros de documentação e arquivos do País, envolvendo, desde o início de 2001, toda a equipe da comunicação do BNDES, historiadores e colaboradores de empresas contratadas para o desenvolvimento dos produtos. Todas as ações e produtos relacionados às comemorações do cinquentenário tiveram mesmo fio condutor: a humanização do banco, no sentido de mostrar como sua atuação impacta positivamente, de forma direta ou indireta, na qualidade de vida do cidadão brasileiro (SÃO PAULO, 2004, p. 34)

A humanização da imagem do BNDES foi a base de todo o planejamento da comemoração do cinquentenário e sexagenário, como também entrelaçar a história do País, dos últimos 50 e 60 anos, com a do banco, bem como sua modernização e transformação de suas ações no social.

O trabalho de recuperação da memória do BNDES foi dividido em vários produtos, dentre eles:

- a) Documentários;
- b) Livro;
- c) museu da pessoa;
- d) vídeos;
- e) exposições;
- f) concurso de histórias;
- g) galeria dos presidentes;
- h) hotsite;
- i) campanhas publicitárias;
- j) mostra de arte;
- k) making of do cinquentenário e centro de memória virtual.

Figura 6 - BNDES

The screenshot shows the website of the Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). The main content area features a news article titled "Livro 'BNDES: um banco de história e do futuro'". The article includes a green graphic with the text "BNDES: um banco de história e do futuro" and a "60" anniversary logo. Below the graphic, there is a link to download the book as a PDF (7,46 MB). The article text describes the BNDES's 60th anniversary and its role in Brazil's development. On the right side, there is a "Últimas Notícias" section with two news items: "BNDES financia unidade de processamento de milho da Cargill em Castro (PR)" and "Empresa inovadora da carteira da BNDESPAR ingressa no Bovespa Mais". The website's navigation menu is visible on the left, and the browser's address bar shows the URL: www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/livro_bndes_60anos_um_banco_de_historia_e_do_futuro.html.

Fonte: COUTINHO, 2013.

Figura 7 - BNDES - Institucional comemorativo dos 50 anos do Banco

UOL Mail - Entrada x o que é estratégico - Pesq x www.abralic.org.br/ansi... x BNDES - Institucional com... x 60 anos do BNDES, um ba... x

www.youtube.com/watch?v=nLpcmOP8PIA

Aplicativos rea www.sistemas.puc... www.uol.com.br Anita Cardoso Maga... Boleto Web Caixa Quitação Iniciada XIV Volta Internacio... Formulário de Renov...

YouTube BR

GUIA

Enviar vídeos Fazer login

0:00 / 1:28

BNDES - Institucional comemorativo dos 50 anos do Banco

Carlos Colla Jr. · 50 vídeos **435 visualizações**

Inscrição: 55

Gostei Sobre Compartilhar Adicionar a

Compartilhar este vídeo Incorporar E-mail

De onde vem o dinheiro parte I por mklteo 1.472 visualizações

Filme Projetos BNDES.mov por projeto0thosdagua 758 visualizações

Luciano Coutinho: "BNDES ajuda a pensar o futuro" por EBC na Rede 216 visualizações

Lançamento Semprebella - Embelleze por Carlos Colla Jr 452 visualizações

Dois Vizinhos 50 anos e 5 minutos por Sigma3 Publicidade 5.227 visualizações

Presidente Lula no Seminário - África por maria rachel coelho pereira 101 visualizações

Marcelo Estraviz - Captação de Recursos: Conciliar interesses por dialogoonline 1.270 visualizações

BNDES 60 Anos por fiscoinfoempresas

19:22 19/10/2013

Fonte: COLLA JÚNIOR, 2010.

Figura 8 - nova/sb - BNDES - 60 Anos

UOL Mail - Entrada x o que é estratégico - Pesq x www.abralic.org.br/ansi... x nova/sb - BNDES - 60 Anos x 60 anos do BNDES, um ba... x

www.youtube.com/watch?v=9FYJ6MawtU4

Aplicativos rea www.sistemas.puc... www.uol.com.br Anita Cardoso Maga... Boleto Web Caixa Quitação Iniciada XIV Volta Internacio... Formulário de Renov...

YouTube BR

GUIA

Enviar vídeos Fazer login

0:02 / 1:02

nova/sb - BNDES - 60 Anos

agencia novasb · 179 vídeos **2.853**

Inscrição: 109

Gostei Sobre Compartilhar Adicionar a

Compartilhar este vídeo Incorporar E-mail

Pathy que te Pariu 26 - Shampoo ou Vibrador? por Galo Frito 2.446.284 EM DESTAQUE

BNDES (parte 1) « 3 a 1 por tobrasil 4.892 visualizações

VALOR Drumsticks Artist, Eddie Heyward! Vid 7! por freddrums Last 12.954 visualizações

BNDES divulga linha de crédito especial para micro e pequenas por TVIBR 3.772 visualizações

Rhodia Acetow.avi por Rodrigo Pereira Silva 362 visualizações

BNDES: Candidatos falam sobre a prova de nível medio para cargo de técnico por folhadirigida 2.876 visualizações

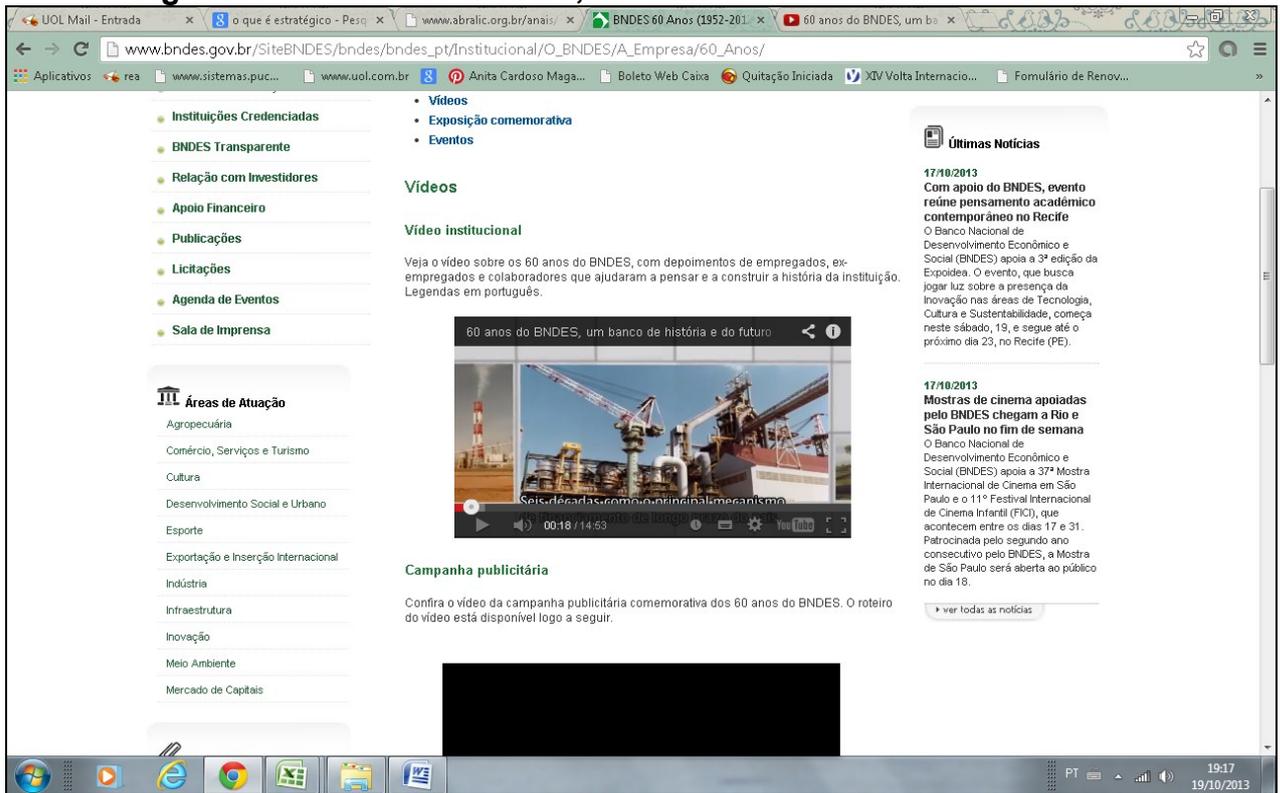
Alarm por Celtic Video 8.309.880 visualizações

60 anos do BNDES, um banco de história e do futuro

19:27 19/10/2013

Fonte: AGÊNCIA NOVA/SB, 2012.

Figura 9 - 60 anos do BNDES, um banco de história e do futuro



Fonte: BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013.

Em cada detalhe privilegiou-se a informação contada pelos seus colaboradores, conforme São Paulo:

Na recuperação de seu passado, o BNDES não poderia deixar de destacar também a atuação de seu corpo de funcionários, que se traduziu numa série de ações de comunicação interna – complementares à campanha externa – para estimular e motivar as equipes (SÃO PAULO, 2004, p.34).

Esta perspectiva de criar um espaço, de escuta para os funcionários, propiciou um fortalecimento do orgulho de trabalhar no BNDES. E para dar maior transparência aos produtos criados para a comemoração do cinquentenário, o BNDES realizou um seminário com os empregados para explicar como foram selecionadas as informações recebidas para a criação dos produtos dos 50 anos.

Além dos funcionários, foram convidados a participar deste evento, com depoimentos e entrevistas, economistas, ex diretores, grandes jornais e consultores que participaram de momentos importantes na história do banco.

Os depoimentos e entrevistas faziam um entrelace entre os anos de existência do banco, com o Brasil no mesmo período, enfatizando a importância do banco em todas as fases deste cinquentenário, bem como sua vocação social e seu

foco em um futuro de criatividade e desenvolvimento.

O foco foi mostrar que o BNDES é um banco de história e futuro.

O Storytelling como recurso estratégico comunicacional propiciou ao BNDES reforçar sua imagem perante seus públicos, como banco social e de desenvolvimento, mas que não se esquece de suas histórias, seus colaboradores, que são a base de sua conquista.

A chefe de departamento de comunicação e cultura do BNDES, Elizabeth Maria de São Paulo, enfatizou que ao implementar o evento comemorativo dos 50 anos do BNDES foram necessários um novo olhar:

No cinquentenário, o planejamento e a implementação dos produtos e cerimônias objetivaram contribuir de forma expressiva para o fortalecimento da imagem institucional do BNDES. Além de ampliar a comunicação com novos públicos. Observou-se a necessidade de resgatar o passado e a história da instituição para tornar mais clara sua ligação com o bem-estar de todo o povo brasileiro ao longo dos anos (SÃO PAULO, 2004, p.33).

Para enfim dar vez e voz a este evento o BNDES percebeu que não poderia excluir deste processo os seus funcionários, que tinham em suas memórias, afetivas e profissionais, grande parte da história do BNDES. Esta ação serviu como base para estimular e motivar as equipes no processo.

São Paulo complementa:

A história do Brasil dos últimos 50 anos está fortemente vinculada à história do BNDES. A história do progresso do nosso País, e de como ele se transformou e modernizou nestas cinco décadas, é, ao mesmo tempo a história do BNDES (SÃO PAULO, 2004, p.34).

É perceptível a compreensão, do papel histórico, da organização na sociedade e vice-versa pela nova geração de gestores nas organizações. As histórias das organizações se cruzam e há uma nítida interferência na sociedade e vice versa. A interferência de seus objetivos empresariais, suas políticas e realizações se misturam com os objetivos sociais. Não há como viver presente e as perspectivas do futuro abandonando suas histórias e memórias do passado.

No BNDES as narrativas dos antigos funcionários trouxeram à tona histórias que resgatavam o nome, a voz, de sujeitos ordinários e já quase esquecidos ou nem mesmo lembrados pela organização. Ao narrar, estes sujeitos possibilitam não só o resgate da história, como a retomada de ações e identidade da organização. A partir

daí a organização se reconta também. Se reconta através dos novos contadores de história do presente e do futuro, que recontarão a história guardada no acervo da memória da organização, advindas de perspectivas do passado, reinseridos no presente e no futuro. E também recontarão as novas histórias, geradas a partir daí.

4.2.2 O Storytelling na Vale

A Vale para permitir que o público externo a conhecesse melhor e como forma de engajar seus empregados em torno da história que eles ajudam a construir diariamente, criou uma nova forma de atrair a atenção e sensibilizar convidando seus interlocutores para fazerem parte de sua história.

Na página de seu site a Vale, no espaço PESSOAS, criou o IMAGINE VOCÊ AQUI. Este espaço traz depoimentos em texto e vídeo dos seus funcionários onde cada um fala de sua experiência pessoal e profissional. A ênfase dada nos depoimentos é mostrar como o funcionário conseguiu se realizar pessoalmente através do lado profissional e principalmente por estar trabalhando na Vale.

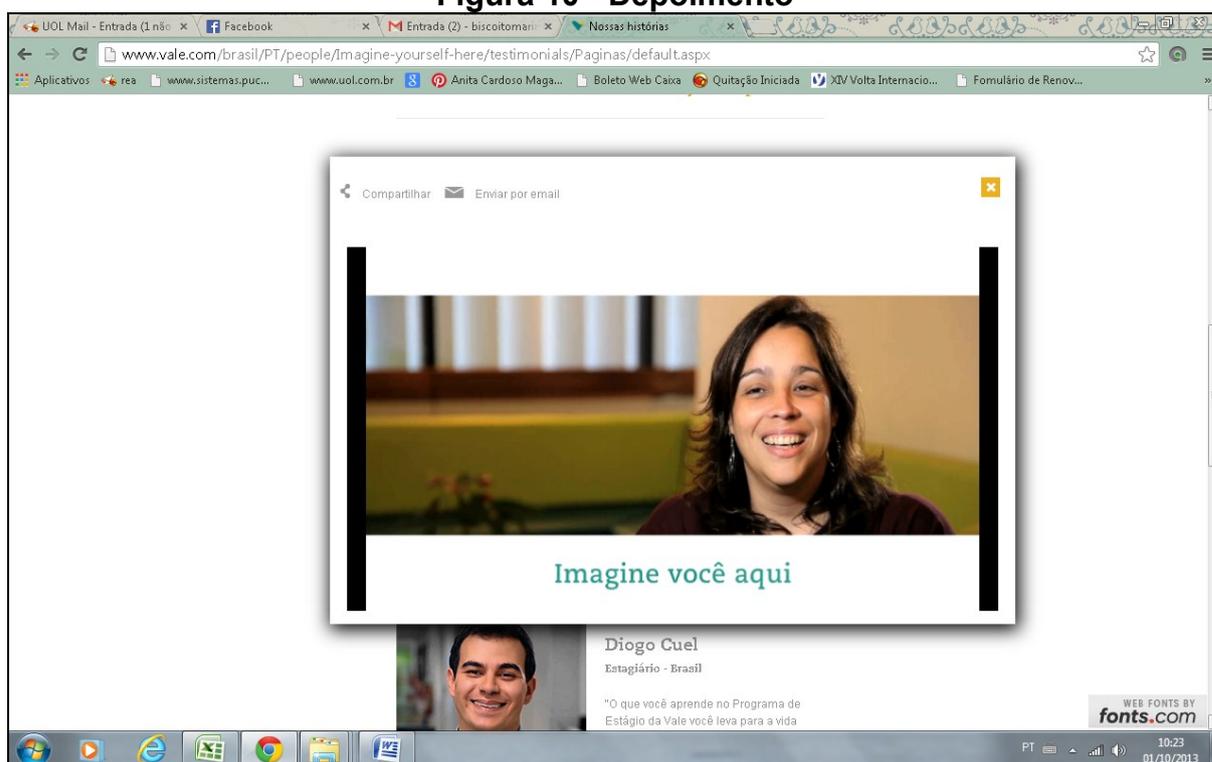
A base da campanha IMAGINE VOCÊ AQUI é enfatizar o sucesso profissional, as possibilidades de crescimento na empresa em todo o mundo, o constante desafio proposto na complexidade dos processos envolvidos no dia-a-dia do trabalho, a interação da equipe e principalmente a inclusão de qualquer diversidade.

Nos vídeos também são evidenciados a potência da Vale como organização multinacional. Em cada abertura de depoimento abre-se um mapa do mundo e localiza o país e a cidade de onde o funcionário está falando. É um recurso para mostrar a multinacionalidade enfatizando sua importância como empresa brasileira.

A funcionária Cristiane Costa e Silva, analista de segurança patrimonial fala em seu depoimento do quanto a Vale é importante em sua vida pessoal e profissional, enfatizando o seu constante crescimento na organização:

Entrar na empresa já com a possibilidade de crescer não só pessoalmente como profissionalmente, tá sendo muito bacana. [...] Eu me sinto desafiada o tempo inteiro de uma forma muito produtiva, porque quando você vai vendo sua área crescendo, expandindo, você quer crescer junto [...]. (SILVA, 2013)

Figura 10 - Depoimento



Fonte: SILVA, 2013.

Neste espaço, IMAGINE VOCÊ AQUI, existem outras informações que alimentam a importância da organização e a instiga o interlocutor a ter vontade de também trabalhar lá. No final de cada vídeo o funcionário convida: Vem pra Vale, você também vai se apaixonar.

O IMAGINE VOCÊ AQUI aborda também o quanto a empresa é sólida, bem-sucedida e com forte presença global. E também o quanto ela cuida do meio ambiente e promove o desenvolvimento das comunidades onde atua. Além das oportunidades de carreira e crescimento profissional do funcionário.

E ainda se posiciona como líder industrial, com estratégias de mercado desafiadoras, investidora em tecnologias e preocupação ambiental e comprometida com a vida e o bem-estar do seu profissional.

Percebe-se nesta ação, o quanto a Vale compreende a importância do uso do Storytelling como recurso estratégico comunicacional. A fala dos seus funcionários não evidencia somente o lado dele, mas evidencia mais efetivamente os objetivos da organização. Nos depoimentos reforçam-se indiretamente e de forma subjetivada os pontos fortes da organização como empresa de classe mundial, responsabilidade ambiental e social, potencial como geradora de riquezas para o país e representatividade individual (funcionário) e coletiva (sociedade).

As histórias dos funcionários envolvem os interlocutores que tendem a visualizar a organização pelo viés mais humanizado, ou seja, relaciona-se a realidade de cada funcionário de forma a gerar uma percepção da própria organização.

4.3 O Storytelling estratégico do BNDES e da Vale

Iniciamos aqui uma análise sobre o Storytelling como recurso estratégico comunicacional nas organizações estudadas: BNDES e Vale. Esta análise será com base em duas metodologias - a Análise Estrutural de Narrativas e o Construcionismo Social.

O objetivo da utilização destas metodologias é propor visões diferenciadas de como um determinado recurso estratégico comunicacional pode trazer diversas formas de interpretação por parte de seus interlocutores. Faremos uma divisão por organização e também dividiremos as análises por suas metodologias.

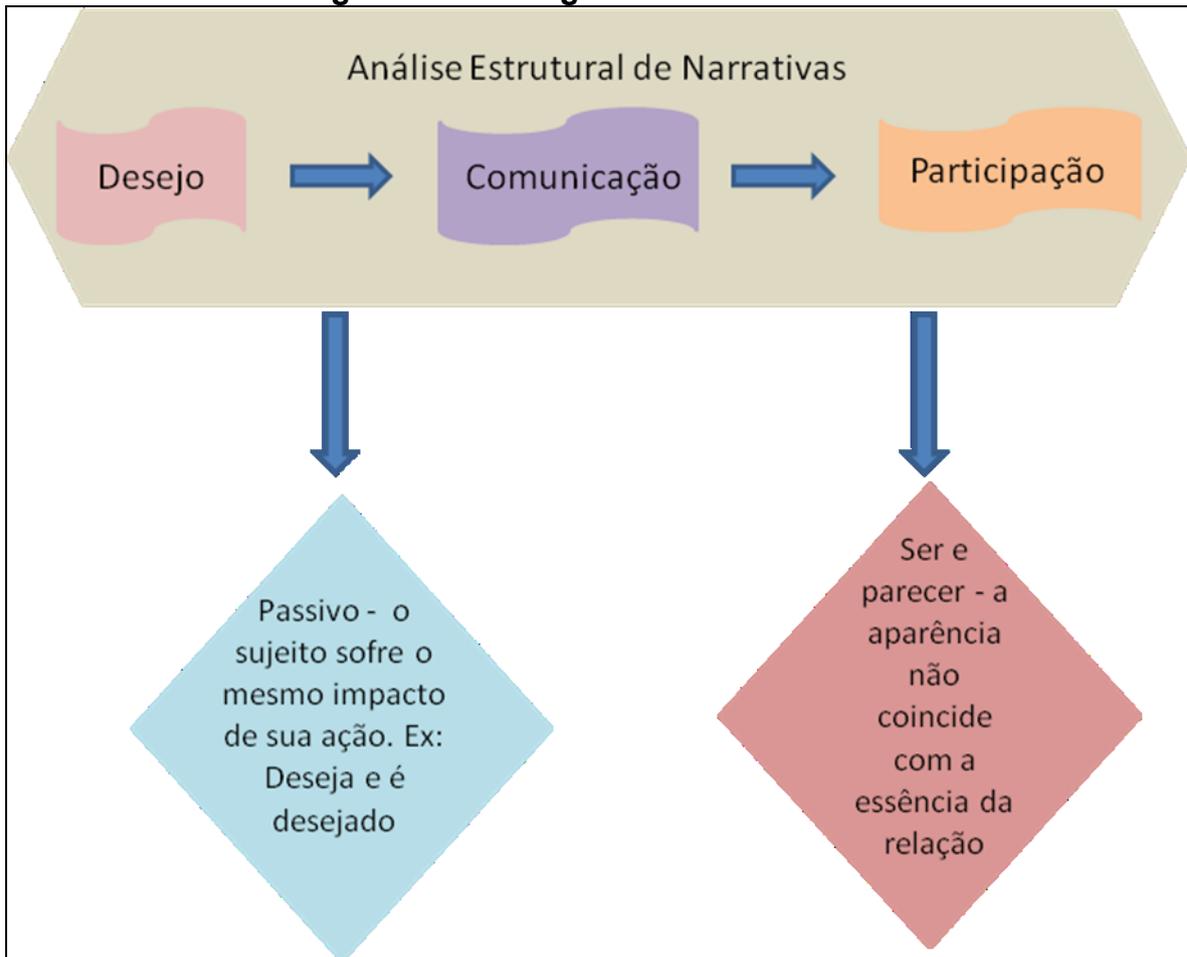
A Análise Estrutural de Narrativas, metodologia proposta por Todorov (1976), considera-se que a narrativa é uma forma particular de discurso. Todorov analisa as obras literárias do ponto de vista da história e do discurso. Para o autor é importante enfatizar que toda obra é ao mesmo tempo discurso, onde existe um narrador que relata a história. Transcendendo esta visão sobre a obra literária podemos levar a metodologia de Análise Estrutural de Narrativas para o contexto das organizações, uma vez que a mesma vai ter como base os discursos e suas narrativas.

A metodologia de Todorov propõe um fluxograma, que percorre toda a narrativa e propõe algumas observações em torno dela.

A metodologia sugere um modelo que o autor nomeou como modelo triádico, conforme abaixo.

A escolha das duas metodologias como estratégia de análise, se deu pelo fato de uma completar a outra na totalidade das análises. A leitura que os autores fazem no todo da narrativa nos sugere uma complexidade de detalhes e ao mesmo tempo uma leitura individualizada do texto, ou seja, cada interlocutor terá sua interpretação da narrativa.

Figura 11 - Fluxograma - modelo triádico



Fonte: TODOROV, 1976.

O Construcionismo Social é uma metodologia que objetiva compreender o sujeito, com base na construção de suas histórias e na utilização da Hermenêutica, como forma teórica de interpretação das narrativas, ou seja, compreender as realidades como construções sociais e individuais. A narrativa apresenta-se neste contexto então como uma história subjetiva reificada como objetiva. As narrativas são atos de produção de sentido. Como metodologia para a análise de narrativas e histórias em estudos organizacionais, o Construcionismo Social é tratado pelos autores Misoczky e Imasato (2005) como forma de sistematizar diferentes experiências e refletir sobre suas potencialidades. Para isto os autores fazem sua própria conceituação de organização e texto: “A organização, dentro dessa nossa concepção (análise de narrativas), é tratada como uma construção discursiva, e o texto, como um processo em que os significados são emergentes, renegociados, dispersados” (MISOCZKY; IMASATO, 2005, p.1).

No Construcionismo Social a análise ficará pautada na interpretação do sujeito, cuja base será seu contexto social, suas experiências e que mudanças a narrativa da organização proporcionou ao sujeito. As análises que serão apresentadas aqui, sobre esta metodologia, serão as percepções propostas pela pesquisadora em questão.

Com base nestas duas metodologias traremos uma visão das possíveis interpretações do uso do Storytelling como recurso estratégico comunicacional nas duas organizações: BNDES e Vale.

Iniciaremos a análise do Storytelling na comemoração dos 50 e 60 anos de história do BNDES. A organização utilizou várias ferramentas para contar a sua história nos respectivos aniversários. O objetivo foi criar uma empatia entre seus interlocutores e ao mesmo tempo envolver seus colaboradores na rememoração deste acontecimento através da humanização da imagem do BNDES.

O trabalho de recuperação da memória do BNDES foi dividido em vários produtos, conforme citados no item 4.2.1, que tiveram como narradores principais os seus colaboradores. Dentre os recursos de comunicação gerados vamos avaliar os vídeos de 50 e 60 anos da instituição, onde colaboradores falam das ações de apoio ao desenvolvimento de micros, pequenas, médias e grandes empresas no país.

O vídeo do BNDES - Institucional (Figura 7) comemorativo dos 50 anos do Banco mostra um repórter abordando pessoas na rua e perguntando se elas sabem qual instituição completa 50 anos naquela data. Os cidadãos comuns não sabem qual é a instituição, em seguida a entrevista continua com outros sujeitos que aparentemente são também cidadãos comuns. Estes já demonstram um total conhecimento sobre a instituição no que tange sua constituição, atividades e função social. No final há uma mistura entre o colaborador do BNDES e cidadão comum cantando parabéns para a instituição.

Nos dois vídeos em comemoração ao BNDES 60 anos existem duas propostas. No primeiro vídeo (Figura 8) que foi veiculado em diversas mídias, faz-se uma volta ao túnel do tempo, onde é mostrado como o mundo se desenvolveu em 60 anos e como o BNDES contribuiu para isto. No segundo vídeo (Figura 9) há uma série de relatos de colaboradores do BNDES, de todos os níveis hierárquicos, contando a sua trajetória profissional pessoal, sua contribuição ao BNDES e as conquistas do BNDES, advindas do trabalho destes colaboradores.

Com base na metodologia de Análise Estrutural de Narrativas apresentamos as seguintes análises:

Desejo

Comemorar os 50 e 60 anos da instituição mostrando a importância da organização aos cidadãos brasileiros. Aqui o desejo é produzido com base no que a organização quer passar e também nas intenções dos narradores. O BNDES utiliza da experiência dos sujeitos envolvidos nos vídeos para mostrar que mudanças foram proporcionadas. Ou seja, o sujeito traz à tona sua experiência na organização e a mesma utiliza dela como forma de mostrar que gerou transformação. Isto é demonstrado na fala dos sujeitos nos vídeos de aniversário e entrevista nas ruas e no vídeo de publicidade, onde mostra a evolução do BNDES nos 60 anos.

Comunicação

Utilizar-se do Storytelling para contar a história do BNDES para enfatizar sua imagem e identidade como banco social. O Storytelling reforça a perspectiva da participação dos interlocutores, na construção da organização. Quando o colaborador dá voz à história do banco e se posiciona como protagonista, ali se desencadeia um processo interacional, no qual o cidadão comum passa a compreender a importância da organização para a sociedade e para ele próprio. Produz o sentido de pertencimento, vínculo de algo comum.

Participação

Dar voz aos colaboradores da organização como protagonistas do processo de construção da organização, propiciando o fortalecimento do orgulho de trabalhar no BNDES, como já foi dito acima, reforça a noção de identidade do banco. Assim o banco se mostra mais do que uma instituição financeira, ele consegue se apresentar como uma instituição territorial e de cada cidadão brasileiro. A voz do colaborador reverbera em cada parte da

sociedade, como a voz do cidadão.

Tomando agora o Construcionismo como metodologia para análise destas narrativas, podemos perceber que os vídeos evocam a potência do BNDES como banco social, uma vez que a fala dos colaboradores enfatizam todo o tempo esta questão. Isto foi o recurso estratégico usado pelo BNDES para conduzir o uso do Storytelling em prol de seus objetivos, ou seja, pautar os colaboradores para transmitirem uma mensagem com cunho social. Assim o banco tem material para publicizar a sua imagem e identidade pela voz do colaborador.

O espaço de escuta criado pelo BNDES por meio da fala dos colaboradores nas duas datas comemorativas simboliza o orgulho de pertença deste colaborador na construção da organização. Isto é percebido no vídeo de 50 anos (Figura 7) onde o colaborador é entrevistado e fala das características principais do banco, da história e do futuro como um banco social, de fomento e territorial, e no vídeo de 60 anos (Figura 9) no qual o desenvolvimento do banco está aliado às propostas e projetos dos colaboradores que contam a trajetória econômica da instituição. Ali fica claro que o banco utilizou-se do orgulho do colaborador em ter implantado um grande projeto. O banco apropria-se do trabalho do colaborador implicitamente e reforça suas características de banco social.

Há ainda uma indicação de que o Storytelling ajudou a reforçar a imagem e identidade da organização perante os públicos, como banco que fomenta o crescimento, não distingue o perfil do empresário – micro, pequeno, médio ou grande, e de que está inserido em todo o território nacional. Percebe-se isso claramente no vídeo (Figura 7), onde após a fala explicativa de cada colaborador sobre a importância do banco, o cidadão comum é chamado para compartilhar desta história e cantar os parabéns pelo aniversário do banco. Neste sentido o Storytelling ajudou a ressaltar a história do BNDES e ampliar sua comunicação com todos os seus públicos de interesse.

O Storytelling como recurso comunicacional trouxe para o BNDES os elementos para a construção de uma comunicação estratégica, por meio das narrações das experiências e das mudanças que estas proporcionarem aos sujeitos, por meio da interpretação livre de cada cidadão, mas que foram compatíveis com os objetivos do banco. Cada narrativa proposta nesta campanha foi um ato de produção de sentido reificado por cada interlocutor.

Na Vale, o Storytelling é usado como um memorial diário, reforçando o cotidiano da organização. Na visão da Análise Estrutural de Narrativas podemos propor o seguinte fluxograma de análise:

Desejo

Reforçar a identidade e a imagem da organização através dos valores individuais. Convidar o colaborador da Vale para falar da sua história pessoal e profissional e vincular esta narrativa com os valores da organização, isto é o que a organização entendeu como uma forma de humanizar a imagem da organização. No vídeo (Figura 10) fica claro que o colaborador ao contar sua história ele vincula sua satisfação pessoal à profissional. Como se a organização o completasse.

Comunicação

Utilizar-se do Storytelling para contar a história de sucesso profissional e pessoal do colaborador para enfatizar sua imagem e identidade como organização inclusiva e de classe mundial. As escolhas dos colaboradores foram de forma estratégica, utilizando-se da inclusão e realização de sonhos como mote da campanha. O tema IMAGINE VOCÊ AQUI convida o interlocutor a se posicionar na organização, dando asas a inúmeras subjetivações. Este interlocutor pode se ver dentro da organização, em diversos cargos, com diversas formas de crescimento e “felicidade”.

Participação

Dar voz aos colaboradores da organização como protagonistas do processo de construção da organização, propiciando o fortalecimento do orgulho de trabalhar na VALE. Quando a organização permite que o colaborador se mostre, ela conta que a fala dele vai reverberar a sua missão, visão e valores. Assim quando um colaborador, com excelente formação acadêmica fala do seu sucesso e ainda se mostra como cadeirante reforça o tom social da organização e não evidencia questões polêmicas como as ambientais e capitalistas.

Já na visão do Construcionismo Social podemos propor as seguintes análises. O vídeo da campanha “Imagine Você Aqui” (Figura 10) dá ao colaborador o espaço de fala sobre sua experiência pessoal e profissional. O funcionário mostra como conseguiu se realizar pessoalmente através do lado profissional e principalmente por estar trabalhando na Vale. Está nítido no conteúdo da fala estes valores. Mais uma vez o apelo da campanha “Imagine Você Aqui” dá margem a várias formas do interlocutor se posicionar: “Imagine Você Aqui” ganhando dinheiro, “Imagine Você Aqui” mesmo sendo um deficiente físico, “Imagine Você Aqui” sendo promovido, “Imagine Você Aqui” falando com pessoas do mundo inteiro, “Imagine Você Aqui” sendo respeitado por seu trabalho e assim por diante. Na campanha o imaginário é o infinito, dá margem a todas as possíveis e impossíveis subjetivações.

A ênfase é o sucesso profissional, as possibilidades de crescimento na empresa em todo o mundo, o constante desafio proposto na complexidade dos processos envolvidos no dia-a-dia do trabalho, a interação da equipe e principalmente a inclusão de qualquer diversidade.

Através desta estratégia a Vale molda sua identidade com a identidade do funcionário, transcendendo o pessoal e o organizacional e é a partir daí que a organização se reposiciona para a sociedade. No vídeo não se percebe a “Vale mineradora”, mas sim a “Vale” que emprega pessoas talentosas, que apoia o colaborador em toda a sua carreira, que não tem preconceito etc.

As metodologias não se fecham em si mesmas, provavelmente outros interlocutores teriam outra forma de analisar como os acontecimentos, sejam eles efemérides como no BNDES ou ordinários como na Vale são constituídos. O importante nestas metodologias é deixar claro o espaço de análise e o quanto as vivências e contextos sociais podem interferir na performance do que foi publicizado. Para os autores Misoczky e Imasato (2005) o importante é o caminho para que haja um encontro entre o narrador e os interlocutores.

Contar e ouvir histórias é o que nos constitui conquanto seres humanos, conquanto nações e culturas, conquanto atores em um mundo de conflitos. Assumir as histórias e as narrativas em suas dimensões ontológicas, epistemológicas e metodológicas pode ser um caminho para que nos encontremos conosco mesmos, conquanto contadores e ouvintes de histórias sobre o fluxo de organizar no contexto em que vivemos, na sociedade que contribuimos para constituir cotidianamente (MISOCZKY; IMASATO, 2005, p. 93).

Na experiência do BNDES e da VALE percebemos que as distintas ações foram usadas como uma ação de efemérides e ordinária respectivamente, ou seja, para reforçar o cotidiano de uma organização ou para reforçar uma data comemorativa, mas em ambas suas imagens e identidades. Nos dois casos o Storytelling mostra-se como um poderoso recurso estratégico comunicacional na obtenção da atenção e atratividade dos seus públicos.

É na forma como se faz a apresentação desses elementos e dos eventos que se encontram um dos componentes da interpretação narrativa. Só podemos entender uma interpretação ou análise da narrativa se levarmos em conta como se montou a própria narrativa, sua disposição e sua interrelação com o ambiente, seu narrador e suas histórias. Fica nítido o que uma organização pretende quando traz seu colaborador para falar dela através de sua memória e experiência. A organização tenta passar através de narrativas de colaboradores, a base de seu discurso organizacional, incluindo missão, visão e principalmente valores. O narrador na organização traz uma visão humanizada à organização, uma vez que os fatos são expostos com uma linguagem acessível e temporal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS - STORYTELLING COMO RECURSO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL: CONSTRUINDO NARRATIVAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

A Contação de Histórias ou Storytelling no BNDES e na VALE acontecem de formas semelhantes e diferentes conforme seus contextos. O mesmo que as aproxima promove o seu distanciamento, no que diz respeito ao processo e gestão e uso deste recurso estratégico comunicacional.

As proximidades no uso deste recurso estratégico comunicacional podem ser enumeradas: empoderamento, abertura do diálogo e polifonia. O distanciamento é percebido nos pontos de corte e filtro das narrativas, através do perfil de gestão das organizações.

Ambas organizações utilizam o Storytelling em benefício próprio. Tanto no BNDES quanto na VALE há um compartilhamento de narrativas entre seus gestores e funcionários, que é usado como recurso estratégico comunicacional. Para Misoczky e Imasato o importante em uma análise é o movimento e a produtividade do texto:

O foco analítico não se volta para a estrutura estática da organização (e seus vários e supostos determinantes externos), mas para o movimento e a produtividade do texto. Isto significa tomar organização/texto não como um produto, mas como uma produtividade – o local de trabalhos constantes de significação em uma arena politizada de contestações em torno de processos de significação (MISOCZKY; IMASATO, 2005, p. 5)

As narrativas ali recontadas serviram como suporte para montagem de museus, livros, áudios distribuindo-se em outros diversos suportes midiáticos. Estas narrativas foram tratadas e filtradas para demonstrar os melhores momentos da organização, e cada vez mais, reforçar o lado positivo de sua imagem e reputação. Neste sentido Gabriel acredita que cada narrativa está ligada ao extraordinário, eventos efemérides como o do BNDES, mas acreditamos também que aos ordinários, eventos cotidianos como a campanha da Vale e portanto passível de significações:

A análise da narrativa está ligada ao extraordinário. Na análise das narrativas, por descreverem e retratarem respostas humanas às mais diversas situações, as histórias podem nos levar diretamente a eventos e experiências e são portanto, informações que contribuem para compreender a analisar as organizações (GABRIEL, 2000, p. 83).

No BNDES, por característica do evento, as narrativas são relatos de tempos passados, das experiências resgatadas pela memória. Os relatos aparentemente fluem com todas as subjetivações pertinentes ao contexto social. Neste aspecto gera certo empoderamento aos sujeitos ali inseridos, como já propunham Nassar e Cogo (2013), uma vez que participam como autores da história da empresa.

Quando nos deparamos com a Contação de Histórias ou Storytelling nas duas organizações, percebemos então suas proximidades e distanciamento. O sujeito quando narra se sente empoderado. O poder é justificado pelo espaço de escuta criado a partir da fala deste narrador. Tanto no BNDES quanto na VALE, os narradores são considerados importantes. São sujeitos que trazem à tona em suas histórias, tradição e valores a serem compartilhados. O narrador quando é ouvido carrega suas histórias com suas emoções e significados.

A abertura do processo dialógico é óbvia. A partir do momento que as organizações criam um espaço de escuta é gerado o processo dialógico. Neste sentido, o sujeito na organização também se empodera, porque percebe o seu valor e de sua fala no contexto da organizacional. Uma organização dialógica é mais democrática e com isso os sujeitos se percebem inseridos e respeitados neste contexto.

A polifonia é a reverberação de todo este processo comunicacional tanto na sociedade, quanto nas organizações. É como um “viral” que se espalha e onde o reflexo do processo dialógico só fará sentido se o que foi reverberado produzir sentido para todos. Ou seja, haverá na organização senso de pertença, felicidade, envolvimento, se o ciclo dialógico instalado legitimar as falas dos sujeitos e os espaços de escuta.

O narrador, uma vez empoderado, levará adiante na organização, este sentimento, transformando a sensação singular em um processo coletivo.

Em todos estes pontos vemos a proximidade entre BNDES e a VALE. Nestas organizações o processo dialógico instaurado juntamente com o espaço de escuta gera sentimento de empoderamento e pertença do sujeito e do grupo onde está inserido. Há de se separar apenas as formas e os perfis organizacionais, pois o *modus operandi* de cada uma se diferencia.

Outro ponto de distância entre organizações é a forma como faz a gestão de seus processos comunicacionais. Tanto no BNDES quanto na VALE não podemos afirmar que há a mesma lógica de gestão, pois a própria edição e produção das

histórias narradas em outros suportes possuem controles e edições diferenciadas e também não podemos afirmar que tudo que foi dito pelo contador de histórias foi ouvido e respeitado, e ainda entendido como algo de valor, da experiência.

O conteúdo publicizado em organizações como o BNDES e a VALE tende a acompanhar vários contextos:

- a) o mercado;
- b) as demandas dos acionistas;
- c) o status ecológico e social.

Quando o processo de Contação de Histórias ou Storytelling é formatado em seus diversos suportes pela organização, perde o significado inicial narrado pelo sujeito e adquire novas subjetivações. As subjetivações potenciais da organização.

Para Yannis Gabriel o processo de contar as experiências do cotidiano das organizações passa por diversas mudanças. Para o autor o contador de histórias precisa rejeitar a “realidade” e deixar fluir sua “licença poética”:

A história no trabalho transforma a experiência do cotidiano em histórias repletas de significados. Ao narrar o contador de histórias precisa rejeitar a sua “realidade”. E deixar fluir uma nova, introduzir novos significados, de modos distintos e individual, utilizar-se de linguagem poética. Assim as organizações e os funcionários misturam suas identidades pessoais e organizacionais, criando personagens da história. (GABRIEL, 2000, p.55, tradução nossa)¹¹

As histórias estão sujeitas às diversas interpretações singulares. Podem obter diversas versões e até divergirem-se entre elas, mas o ponto comum será sempre o significado, o simbólico desta história, seja a conquista, o prêmio, uma expansão de processo produtivo, etc. Este simbólico é que dá poder, porque a história vem carregada de experiência, do passado da organização ou da sociedade.

Yannis Gabriel enfatiza a questão do simbólico nas histórias e completa:

A verdade de uma história não está em sua precisão, mas no seu significado, e paradoxalmente, na imprecisão, na distorção, ou até mesmo

¹¹ Story-work involves the transformation of everyday experience into meaningful stories. In doing so, the storytellers neither accept nor reject 'reality'. Instead, they seek to mould it, shape it, and infuse it with meaning, each in a distinct and individual way through the use of poetic tropes. Through this activity they shape their personal and organizational identities-for instance, as heroes, as heroic survivors, as victims, or as bystanders

na mentira onde uma história pode trilhar um caminho para compreender de forma mais profunda o que ela contém, de individual e coletivo. (GABRIEL, 2000, p.180, tradução nossa)¹²

A leitura que fizemos destas narrativas não descarta a possibilidade de outras leituras, mesmo seguindo os mesmos elementos de análise. Como não temos a ilusão de completude, sabemos de antemão que a análise não foi completa. A interpretação está relacionada ao leitor, às suas crenças, sua ideologia, o momento histórico em que vive. O mesmo elemento de uma dada narrativa pode ser interpretado de várias maneiras.

Percebe-se, no entanto, um campo de tensão mediado pelo Storytelling. De um lado as narrativas repletas de subjetivações dos sujeitos e do outro lado a organização ávida por estas narrativas, que serão o reforço “adequado” para valorizar e fortalecer sua imagem, reputação e identidade. Este olhar para o sujeito narrador é uma forma estratégica que a organização encontrou para se mostrar mais “humanizada”.

O Storytelling pode ser então, entendido, como um recurso estratégico comunicacional, que amplia o diálogo, potencializa a interação entre os sujeitos e reforça a identidade coletiva do sujeito e que esta forma de comunicação possui distintas formas de gestão, no contexto das organizações. Pode ainda conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações.

¹² the truth of a story lies not in its accuracy but in its meaning-and paradoxically the inaccuracy, the distortion, or even the lie in a story can offer a path towards the deeper truth it contains, at an individual or collective level.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIANOVA/SB - BNDES - 60 Anos. You tube, 18 junho, 2012. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=9FYJ6MawtU4>> Acesso em: 06 ago. 2013.
- AMORIM, Marília. Para uma filosofia do ato: “válido e inserido no contexto”. In: BRAIT, Beth (Org.) **Bakhtin**: dialogismo e polifonia. São Paulo: Contexto, 2012. p.17-44
- BABO-LANÇA, Isabel. Acontecimento e memória. In: FRANÇA, Vera Regina Veiga; OLIVEIRA, Luciana de. (Org.). **Acontecimento: reverberações**. Belo Horizonte: Ed. Autêntica, 2012. p. 55-65.
- BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martin Fontes, 1993.
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 61-76.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa> Acesso em: 18 mar. 2013.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **60 anos do BNDES, um banco de história e do futuro**. You tube, 9 abril, 2013. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Ub8BMYyZwfQ#t=19>> Acesso em: 06 ago. 2013.
- BARROS, José Márcio. Velhas e novas questões sobre a cultura e a identidade. **Cadernos de Ciências Sociais**, n. 3, 1993. p.1-16. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ppgace/files/2008/12/apostila-jose-marcio-por-regina-kopke-20081.doc>> Acesso em: 6 ago. 2013.
- BAUMAN, Zygmunt. Imortalidade, na versão pós moderna. In: BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1998. p. 190-204
- BENJAMIN, Walter. **O narrador**: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura. São Paulo: Brasiliense, 1994, p. 197-221
- BECKER, Howard Saul. Problemas de inferência e prova na observação participante. In: BECKER, Howard Saul. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993. p. 47-64 (Ciências sociais ; 31)
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: os fundamentos do conhecimento na vida cotidiana**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1995a. p.35-68.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade:**

tratado de sociologia do conhecimento. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1995b.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, T. **Tratado de sociologia do conhecimento**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1983. p. 57-72.

BERNARDI, Rosse Marye. Rabelais e a sensação carnavalesca do mundo. BRAIT, Beth (Org.) **Bakhtin: dialogismo e polifonia**. São Paulo: Contexto, 2012. P.73-94

BEZERRA, Paulo. Polifonia. In: BRAIT, Beth. (Org.) **Bakhtin: conceitos-chave**. São Paulo: Contexto, 2005. p.191-200

BIRD, S. Elizabeth; DARDENNE, Robert W. **Mito, registro e estórias: explorando as qualidades narrativas das notícias**. Newbury Park, Ca: Sage Publications, 1988. Direitos do autor: Sage. p.263-277

BIZ, Eduardo. PONTO ELETRÔNICO. Comunicação Moda. **O poder do Storytelling no São Paulo Fashion Week**. 25 mar. 2013. Disponível em: <pontoeletronico.me/2013/03/35/o-poder-do-storytelling-no-são-paulo-fashion-week/> Acesso em: 05 abr. 2013.

BONIN, Jiani Adriana. **Nos bastidores da pesquisa: a instância metodológica experienciada nos fazeres e nas processualidades de construção de um projeto. metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos**. Porto Alegre: Sulina. 2006. p. 21-40.

BOHM, David. **Diálogo-comunicação e redes de convivência: sobre o diálogo**. P.33-96. São Paulo. Cultrix, 1995.

BRADESCO **70 anos Making**. You tube, 6 agosto, 2013a. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=0YzqcbJ3hcrelated>> Acesso em: 06 ago. 2013.

BRADESCO. **70 anos a Médica**. YouTube, 25 de março de 2013b. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=fOM73_68_-0> Acesso em: 1 out. 2013.

BRADESCO. **70 anos a Trapezista**. YouTube, 25 de março de 2013c. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=dcJwJ4D5Qko>> Acesso em: 1 out. 2013.

BRAGA, José Luiz. Para começar um projeto de pesquisa. **Revista Univerciência. Comunicação & Educação**, v. 10, n. 3, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comeduc/article/viewFile/5155/4783>> Acesso em: 05 abr. 2013.

BRAGA, José Luiz. Comunicação é aquilo que transforma linguagens. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 18, Belo Horizonte: COMPÓS, 2009. p. 1-15.

BRAGA, José Luiz. **Dispositivos Internacionais**. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 20. Porto Alegre: COMPÓS, 2011, p. 1-15.

BRAGA, José Luiz. **Imagem, visibilidade e cultura: mediatização como processo interacional de referência: Livro COMPÓS**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2006/2007.

p. 141-163

BRAIT, Beth. Problemas da poética de Dostoiévski e estudos da linguagem. In: In: BRAIT, Beth (Org.) **Bakhtin**: dialogismo e polifonia. São Paulo: Contexto, 2012. p.45-73.

BRETAS, Beatriz. Interações cotidianas. In: GUIMARÃES, César Geraldo; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Na mídia, na rua**: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p.29-42. (Comunicação& cultura.Narrativas do cotidiano;1)

CARVALHO, Carlos Alberto de. Reflexividade e jornalismo: algumas aproximações. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 17, São Paulo: UNIP, 2008. p. 1-15.

CENTRO POPULAR DE CULTURA E DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.cpcd.org.br/>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

CERTEAU, Michael de. **A invenção do cotidiano**: volume 1: artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 2008.

COLLA JÚNIOR, Carlos. **BNDES** - Institucional comemorativo dos 50 anos do Banco. You tube, 10 abril, 2010. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=nLpcmOP8PIA>> Acesso em: 06 ago. 2013.

COOPER, Robert. Modernism, postmodernism and organization analysis: the contribution of Jacques Derrida. **Organization Studies**, v. 10, n.4, p.479-502, 1989.

COOPER, Robert. **Organization/Disorganization**. Social Science Information, v. 25, n.2, p.299-335, 1986.

COUTINHO, Luciano. **BNDES**: um banco de história e do futuro". Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/livro_bndes_60anos_um_banco_de_historia_e_do_futuro.html>. Acesso em: 10 mar.2010.

CUNHA, Paulo Roberto Ferreira. Planejamento estratégico de comunicação com os stakeholders. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coord.). **Gestão dos stakeholders**: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2010.p.229-230.

DAYCHOUM, Merhi. **Planejamento Estratégico - Matriz GE**: 40+8 ferramentas e técnicas de gerenciamento. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p.87-89.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, 2009, Curitiba.

Comunicação, Educação e Cultura na Era Digital. **Anais...**, Curitiba: Universidade Positivo, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2427-1.pdf>>. Acesso em: 10 mar.2010.

FLUSSER, Vilém. **A imagem técnica**: filosofia da caixa preta - ensaios para uma futura filosofia da fotografia. São Paulo: Editora Hucitec, 1985. p.1-48.

FRANÇA, Vera Regina Veiga. Comunicação, representação e práticas sociais. In: PEREIRA, Miguel; GOMES, Renato Cordeiro; FIGUEIREDO, Vera Lúcia Follain (Org.). **Ideias e letras**. Rio de Janeiro: Editora PUC Rio, 2004. p.13-25.

FRANÇA, Vera Regina Veiga. **Interações comunicativas**: a matriz conceitual de G.H. Mead. In: ENCONTRO DA COMPÓS, 16, Curitiba, 2007. p. 1-17.

FRANÇA, Vera Regina Veiga; GUIMARÃES, César. Experimentando as narrativas no cotidiano. In: GUIMARÃES, César Geraldo; FRANÇA, Vera Veiga. (Org.). **Na mídia, na rua**: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p.89-108. (Comunicação & cultura, Narrativas do cotidiano;1)

FREIRE, Ana Maria Araújo (Org.). **A pedagogia da libertação em Paulo Freire**: São Paulo: UNESP. 2001.

FREIRE, Paulo. **À sombra desta mangueira**. São Paulo: Ed. Olho D'Água, 1995.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**: 14. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2011.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Tradução de Moacir Gadotti e Lilian Lopes Martin. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1983.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura). 41. Impressão. 2010. 165p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido:1992. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 50.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011

GABRIEL, Yannis. **Storytelling in organizations**: facts, fictions and fantasies. Oxford: University Press, 2000.

GAGETE, Élide; TOTINI, Beth. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo. **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: ABERJE, 2004. p.113-126.

GAGNEBIN, Jeanne Marie. **História e narração em Walter Benjamin**: não contar mais? 2 ed. rev.. São Paulo: Perspectiva, 1999. p.55-72

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp. 1991.

GIDDENS, Anthony. **A transformação da intimidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1993.

GOFFMAN, Erwing. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1998. 233p.

GUERRA, Rosângela; ROCHA, Tião. **Araçuaí de UTI educacional a cidade educativa**: álbum de histórias. Belo Horizonte: Palavra Comunicação, 2004. p. 5-60.

GUIMARÃES, Cesar. O ordinário e o extraordinário das narrativas. In: GUIMARÃES, César Geraldo; FRANÇA, Vera Veiga. **Na mídia, na rua**: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p.7-17. (Comunicação & cultura, Narrativas do cotidiano;1)

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**: memória coletiva e memória individual. São Paulo: Vértice. 1990. Cap.1. p.25-52.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora. 1997.111p.

HENN, Ronaldo. Padronização do jornalismo e memória coletiva. In: FRANÇA, Vera R. V.; CORRÊA, Laura G. (Org.). **Mídia, instituições e valores**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012. p.167-175.

HUTCHEON, Linda. Mikhail Bakhtin: Linguagem, cultura e mídia. RIBEIRO, Ana Paula Goulart; SACRAMENTO, Igor (Org.). **O Carnavalesco e a narrativa contemporânea**: cultura popular e erotismo. São Carlos: Pedro e JOÃO Editores, 2010, 430p.

JAMESON, Fredric. **Pós-modernismo e sociedade de consumo**: a virada cultural: reflexões sobre o pós-modernismo. Tradução de Carolina Araújo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. p.15-44.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Editora Aleph. 2009. 432 p.

LEAL, Bruno. Saber das narrativas: narrar. Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano. In: GUIMARÃES, César Geraldo; FRANÇA, Vera Veiga. **Na mídia, na rua**: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p.19-27. (Comunicação & cultura.Narrativas do cotidiano ;1)

LEGOFF, Jacques. Memória. **História e memória**. Campinas: Ed. Unicamp, 1990. 476p.

LEVY, Pierre. Face à Técnica. **As tecnologias da inteligência**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993. 203p.

LIPOVESTSKY, Gilles; CHARLES, Sébastien. Tempo contra tempo, ou a sociedade hipermoderna. In: LIPOVESTSKY, Gilles; CHARLES, Sébastien. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 200.p. 49-103.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. Reflexividade e Relacionismo como questões epistemológicas na pesquisa empírica em Comunicação.Pesquisa Empírica em Comunicação. In: BRAGA, José Luiz; LOPES, Maria Immacolata Vassallo de; MARTINO, Luiz Cláudio (Org.). **Livro Compós 2010**. São Paulo: Paulus, 2010.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. Tradução de Ricardo Corrêa Barbosa. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1988. 123p.

MACHADO, Irene. Gêneros discursivos. In: BRAIT, Beth (Org.). **Bakhtin: conceitos-chave**. São Paulo: Contexto, 2005, p.151-166.

MATTOS, Maria Angela; VILLAÇA, Ricardo Costa. Aportes para nova visada da metapesquisa em comunicação. **Revista Comunicação & Sociedade**, v. 33, n 57, p. 201-220, jan./jun. 2012.

MATTOS, Maria Angela; VILLAÇA, Ricardo Costa. Interações midiáticas: desafios e perspectivas para a construção de um capital teórico. **Revista Comunicação Midiática**, v., n.1, p.22-39, jan./abr., 2012.

MATURANA, Humberto R.; MAGRO, Cristina; PAREDES, Victor (Org.). **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2001. p.59-92. (Humanitas; 58)

MEAD, Gerorge-Herbert. **L'esprit, Le soiet La société**. Paris: PUF, 2006. p. 100-310.

MELO, Olga. A utilidade de contar histórias. **Valor Econômico**, 2 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/995980/utilidade-de-contar-historias###ixzz2May44C5i>> Acesso em: 05 abr. 2013.

MÍDIAS Sociais, StoryTelling e Crossmedia. **Entrevista com Bruno Scartozzoni**. Disponível em: <<http://www.midiatismo.com.br/midias-sociais/midias-sociais-storytelling-e-crossmedia-entrevista-com-bruno-scartozzoni>> Acesso em: 05 abr. 2013.

MISOCZKY, Maria Ceci; IMASATO, Takeyoshi. Narratives and histories in corporative studies: a dialogue concerning references and practices. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 77-96, dez. 2005.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. **Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias**. In: ABRAPCORP, 5, 2011. Redes Sociais, comunicação, organizações. p.1-17. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_rodrigo_paulo.pdf> Acesso em: 4 ago. 2013.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e memória**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. v 4. (Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional. (no prelo).

NASSAR, Paulo. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In: NASSAR, Paulo. **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: ABERJE, 2004. p.15-22.

NORA, Pierre. **Entre a memória e a história: os lugares de memória**. Tradução de original em francês publicado in Leslieux de memoire. Paris: Gallimard, La Republique, 1984. p. 1-23.v.1.

OLIVEIRA, Eustáquio. **Entrevista: Storytelling na Açominas**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <amagalha@uol.com.br > Em 30 abr. 2013.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul SP: Editora Difusão, 2008. p.91-108.

PAIVA, Raquel. Novas formas de comunitarismo no cenário da visibilidade total: a comunidade do afeto. **Matrizes**, São Paulo, v. 6, nº 1, p. 63-75, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/issue/view/17>> Acesso em: 06 ago. 2013.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2008. São Caetano do Sul SP: Editora Difusão, p.91-108.

PIRES, Carol. Comigo não: Beatriz Sarlo, a voz do contra na Argentina. **Revista Piauí**, v. 63, dez. 2011. Disponível em: <<http://revistapiaui.estadao.com.br/edicao-63/questoes-politico-literarias-circunvizinhas/comigo-nao>> Acesso em: 06 jun. 2013.

O PODER do Storytelling no São Paulo Fashion Week. 25 mar. 2013. Disponível em: <<http://pontoeletronico.me/2013/03/25/o-poder-do-storytelling-no-sao-paulo-fashion-week/>> Acesso em: 1 out. 2013.

POLLAK, Michel. Memória, esquecimento e silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, 1989, p. 3-15.

PRIMO, Alex (Org.) et al. **Comunicação e interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008. 264 p.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1986. 179 p. (Novas buscas em comunicação, 11)

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p.7-28.v.1.

RENAN, E. What is a nation?. In: BHABHA, H. (Org.) **Narrating the nation**. Londres: Routledge, 1990.

RICOEUR, Paul. **A memória, a história e o esquecimento**. Campinas: Unicamp, 2007.

RICOEUR, Paul. **Tempo e narrativa**. Campinas: Papyrus, 1995.

ROCHA, Sebastião. **Araçuaí: de UTI educacional a Cidade Educativa**. Belo Horizonte. MG: Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento., 2009. p.1-60.

ROCHA, Sebastião. **Cooperativa Dedo de Gente**. Disponível em:

<www.dedodegente.com.br> Acesso em: 14 nov. 2011.

ROCHA, Sebastião. **Entrevista de Tião Rocha ao Canal Futura**. You tube, 5 abril, 2013. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=SyQ8qDESWFU>> Acesso em: 06 ago. 2013.

SANTOS, João Bosco Cabral dos. O Pathos da memória na identificação de práticas de leitura. In: MENDES, Emilia; MACHADO, Ida Lúcia (Org.). **As emoções no discurso**. Campinas: Mercado de Letras, 2010. v.2. p. 113-122.

SARLO, Beatriz. **Tempo passado: cultura da memória e guinada subjetiva**. Tradução Rosa Freire d’Aguilar. Belo Horizonte: Cia das Letras, 2007. p.128

SCARTOZZONI, Bruno. **Mídias Sociais, Storytelling e Crossmedia**. Disponível em: <<http://www.midiatismo.com.br/midias-sociais/midias-sociais-storytelling-e-cross-media-entrevista-com-bruno-scartozzoni>> Acesso em: 19 set. 2013.

SOARES, Luiz Eduardo. Os impasses da teoria da cultura e a precariedade da ordem social. **Cadernos IFCH Unicamp**, Campinas, n.13, maio, 1984.

SANTIN, Wilhan Família cria cinema rural em região sem salas comerciais. **Folha de São Paulo, Ilustrada**, 31 mar. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/1254766-familia-cria-cinema-rural-em-regiao-sem-salas-comerciais.shtml>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

SÃO PAULO, Elizabeth Maria de. **50 anos BNDES: memória de empresa - história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. Org. Paulo Nassar. Aberje Editorial. 2004. P. 33-41.

SILVA, Juremir Machado da. **Ensaio, teoria, pesquisa aplicada e de campo: o que pesquisar quer dizer**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010. p. 80-83.

SILVA, Cristiana Costa. **Pessoas, imagine você aqui: nossas histórias**. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/people/Imagine-yourself-here/testimonials/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 01 out. 2013.

SOBRAL, Adail. Ético e estético: na vida, *na arte e na pesquisa em ciências humanas*. In: BRAIT, Beth. (Org.) **Bakhtin: conceitos-chave**. São Paulo: Contexto, 2008.

TODOROV, Tzvetan. “As Categorias da narrativa literária”. In: BARTHES, Roland et al. **Análise estrutural da narrativa**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976

VALE. **Pessoas, imagine você aqui: nossas histórias**. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/people/Imagine-yourself-here/testimonials/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 01 out. 2013.

VALE. Disponível em: < <http://www.vale.com/brasil/PT/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 01 out. 2013.

VELHO, Gilberto. Memória, identidade e projeto. In: VELHO, Gilberto. **Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas**. Rio de Janeiro: Jorge

Zahar, 1994.p.97-103.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**: revalorizar a identidade coletiva. São Paulo:Paulus, 2006. p. 147;179.

WORCMAN, Karen. Memória do Futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo. **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: ABERJE, 2004. p.23-30.

ZANETTI, Elói. **Pai me conta uma história**. 11 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.eloizanetti.com.br/blog/2011/08/pai-me-conta-uma-historia-2/>> Acesso em: 2 abr. 2012.

ZANETTI, Elói. **Senso de pertencimento**. 30 set. 2010a. Disponível em: <<http://www.eloizanetti.com.br/blog/2010/09/senso-de-pertencimento/>> Acesso em: 2 abr. 2012.

ZANETTI, Elói. **Só se constroem grandes marcas com boas histórias**. 23 set. 2010b. Disponível em: <<http://www.eloizanetti.com.br/blog/2010/09/so-se-constroem-grandes-marcas-com-boas-historias/>> Acesso em: 2 abr. 2012.

ZAVALA, Íris. O que estava presente desde a origem. Tradução de Fernando Légon e Diana Araújo Pereira. In: BRAIT, Beth (Org.) **Bakhtin**: dialogismo e polifonia. São Paulo: Contexto, 2012. p.151-166