

Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização

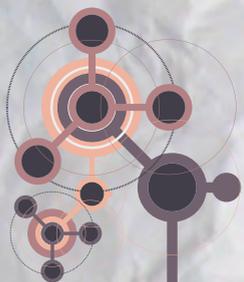
Storytelling as a strategic communicational resource: constructing the identity and image of an organization

Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construyendo la identidad y la imagen de una organización



Anita Cristina Cardoso Magalhães

- Mestre (2013) em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Especialista em Gestão de Responsabilidade Social pelo Instituto de Educação Continuada (IEC) da PUC-Minas
- Graduada em Relações Públicas pelo Instituto Cultural Newton Paiva
- Membro do Grupo de Pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais” (PUC-Minas/CNPq)
- E.mail: amagalha@uol.com.br



Resumo

O objetivo deste artigo é compreender como o *storytelling* pode ser utilizado como um recurso estratégico comunicacional construindo narrativas no contexto das organizações, reforçando sua identidade e imagem perante os diversos públicos. O *storytelling* constitui uma nova forma de narrar ou contar histórias no mundo das organizações contemporâneas, buscando ser uma narrativa atenta às opiniões e aos pontos de vista dos seus interlocutores, utilizando novos formatos que sejam mais interessantes para renovar seus discursos.

PALAVRAS-CHAVE: *STORYTELLING* • NARRATIVAS • ORGANIZAÇÕES • SUBJETIVIDADES.

Abstract

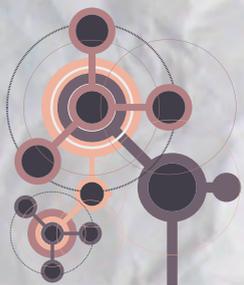
The purpose of this article is to understand how storytelling can be used as a strategic communicational resource by constructing narratives in the contexts of the organizations, reinforcing their identity and image among the various publics. Storytelling represents a new way of narrating or telling stories in the world of contemporaneous organizations, seeking to be a narrative that is attentive to the opinions and points of view of their interlocutors, using new formats that are more interesting for the renewal of their speeches.

KEYWORDS: *STORYTELLING* • NARRATIVES • ORGANIZATIONS • SUBJECTIVITIES.

Resumen

El objetivo de este artículo es comprender cómo el storytelling puede ser utilizado como un recurso estratégico comunicacional construyendo narrativas en el contexto de las organizaciones, reforzando su identidad e imagen delante de los diversos públicos. El storytelling constituye una nueva forma de narrar o contar historias en el mundo de las organizaciones contemporáneas, buscando ser una narrativa atenta a las opiniones y a los puntos de vista de sus interlocutores, utilizando nuevos formatos que sean más interesantes para renovar sus discursos.

PALABRAS CLAVES: *STORYTELLING* • NARRATIVAS • ORGANIZACIONES • SUBJETIVIDADES.



A dinâmica da vida social aliada ao desenvolvimento tecnológico impulsionou os sujeitos a outros processos e possibilidades narrativas. Os sujeitos narram o seu entorno e são narrados novamente pelos demais sujeitos. Muito disso se deve ao poder das tecnologias da era digital, que transformam 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 como antes, quando as organizações acreditavam que o discurso emitido por elas era suficiente para transmitir a mensagem aos interlocutores. Hoje as informações se desdobram em *sites*, *blogs*, comunidades virtuais, tuítes etc. Esses desdobramentos geram novas narrativas do conteúdo inicialmente narrado e tomam dimensões que superam as expectativas do enunciado inicial ou do fato em si.

NARRATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

Nessa 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. O 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 essa 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. Essas mudanças solicitam (para não dizer exigem) e geram um tipo de dependência e novas posturas das organizações.

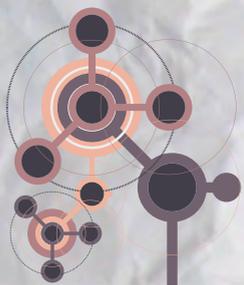
Por outro lado, essa dependência nos leva a acreditar que temos o total controle da mensagem, pois é essa a sensação. A qualquer momento temos acesso à informação. Não percebemos que terminamos sendo, inconscientemente, envolvidos pelas tecnologias. A consequência disso é a capacidade ampliadora das tecnologias contemporâneas sobre as novas formas de se contar histórias, ou storytelling, conforme alerta Adenil Alfeu Domingos (2009, p. 8), que 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.

O “*pannarrans*” aqui nada mais é do que o “*homo sapiens*”, por sua capacidade, como ser humano, 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, que assim 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 adapta às novas maneiras de narrar a vida (Domingos, 2009, p. 8).



Segundo as reflexões de Domingos 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, seja na sociedade em si ou no contexto das organizações.

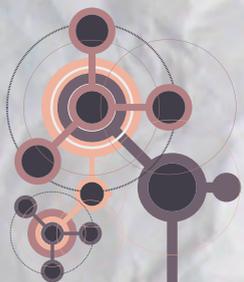
As organizações já perceberam que há de se criar uma proximidade com as novas possibilidades tecnológicas, como uma forma mais eficiente de interagir com seus interlocutores, através do entendimento sobre suas mensagens. Com isso, as organizações não param de monitorar as redes e mídias digitais, buscando 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 nas narrativas e nos suportes midiáticos.

Há organizações que perceberam isso e buscam então formas mais simples de narrar, na tentativa de interagir com seus públicos. Nessa tentativa a organização cria uma nova perspectiva de narrar-se, utilizando o 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 procurando novos métodos e adaptando-se à contemporaneidade, isto é, em função da manutenção do processo comunicacional e da sobrevivência no mercado.

Essa nova forma de narrar não vem assim naturalmente, pura, intacta. Ela passa pelo que chamamos de memória e experiência dos seus narradores. A narrativa acontece carregada de significações ao ser narrada. Essa negociação da narrativa com o consciente e o inconsciente não para por aí. Além dos desdobramentos naturais da memória puxando o contar 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 dos ruídos da própria memória do sujeito nas narrativas das organizações, teremos a interferência ou o ruído da própria organização sobre o que foi narrado e sobre o que será divulgado dessa 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 José Eustáquio Oliveira, ex-gerente de Comunicação da Açominas, ele lembra como foi importante o uso do *storytelling* no período de crise mais intensa dessa empresa. Essa técnica não só ajudou a levantar a autoestima da equipe, que já não acreditava mais no sucesso da organização, como também ancorou a empresa no diálogo com seus interlocutores. Depois de várias crises vividas pela Açominas no período de 1976 a 2006, quando já não se sustentava mais a falta de entusiasmo e credibilidade do funcionário com a organização, a superintendência de Comunicação valeu-se do *storytelling* como esperança de reverter o quadro e resgatar a organização. Para Oliveira (2013), 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 [MG]. Ao fazermos uma pesquisa de clima com os empregados, junto com as áreas de Recursos Humanos 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”.



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.

Beatriz Sarlo (2007, p. 11) nos lembra que, junto com a era do apagamento da pós-modernidade, surgiu a museificação, o passado-espetáculo, o que chamou de mania preservacionista: “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”.

Na visão da autora, 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 a 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, p. 15 e 20-21) completa:

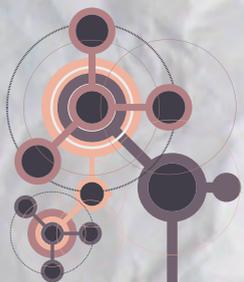
Como a dimensão simbólica das sociedades em que vivemos está organizada pelo mercado, os critérios são o êxito e o alinhamento com o senso comum dos consumidores. (...) Vivemos uma época de forte subjetividade e, nesse sentido, as prerrogativas do testemunho se apoiam na visibilidade que o pessoal adquiriu 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.

Já nas organizações a identidade e reputação estão estruturadas na sua própria memória organizacional. Para Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo (2013, p. 4), 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.

Dessa forma, as organizações mostram sua visão de mundo para a sociedade. Na busca de uma constante manobra de imagem e uso da linguagem, elas não estão livres dos seus autocontroles e nem dos controles externos e das 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.

Esses 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 fortalece estruturas e laços.



O STORYTELLING

O *storytelling* é a narração de histórias repaginada, com uma nova linguagem para atender as demandas dos negócios comunicacionais das organizações privadas e públicas. Nassar e Cogo no artigo “Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do *storytelling*” (2013, p. 1), evidenciam a semelhança da abordagem comunicacional entre contar histórias e *storytelling*, como também sua importância como construção de uma nova forma de as organizações se narrarem, que eles consideram até mais envolvente, afetiva e de repercussão, como enfatizam:

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.

Com base nessa afirmação, podemos tentar compreender o uso dessa 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.

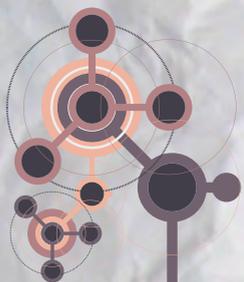
Alavancar a organização com o seu tradicional discurso unilateral já não era o bastante, não tinha mais a mesma força do passado. Isso porque os públicos mudaram e não esperam mais por informações prontas. Há um intercâmbio direto entre emissor e receptor – com a enorme quantidade de informações espalhadas por inúmeras mídias. Esse intercâmbio é propiciado pelo acesso à internet e aos demais modos de produção de mensagem mais convencionais.

Com o perfil mais crítico e mais informado de seus interlocutores, as organizações precisam rever a forma de se comunicarem. O advento das redes sociais ajudou a quebrar a dinâmica informacional da organização de se comunicar de forma unilateral com seus interlocutores, trazendo informações mais rápidas e fluidas, que 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 mostram Ivone de Lourdes Oliveira e Carine Caetano Paula (2008, p. 93):

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.

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 essa dinâmica vá sendo transformada e ressignificada o tempo todo. Nassar e Cogo estudam essa dinâmica comunicacional, que evoca o *storytelling*, o qual vai muito além de um simples relato. Enfatizam eles:

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, 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* (Cogo; Nassar, 2011, p. 1).



Como já foi dito antes, o *storytelling* tem como objetivo alavancar outras perspectivas para as organizações, de forma a credibilizá-las junto a seus interlocutores. Por isso, ele 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 (2000, p. 119), as histórias podem dizer muito sobre as organizações e sua cultura, sendo esta uma forma importante de gerar bem-estar fora e dentro da organização, como explica:

O *storytelling* mostra como as histórias podem nos dizer sobre essas 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 cultura, além de transmitir significado e valor, tem uma função consoladora, compensando as frustrações da vida nas organizações.¹

Como 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 dessas emissões ou interações comunicacionais, se isso vai gerar ou não consistência, coerência entre suas partes interessadas.

Madelyn Blair², 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 demanda uma boa gestão e utilização como recurso de compartilhamento de experiências. Diz ela:

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 essa visão de revigoreamento organizacional e entrosamento das equipes, Blair acredita que o *storytelling* pode disseminar mais facilmente os valores da organização e ser um interlocutor que pode quebrar barreiras pré-existentes:

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 (Blair, apud Melo, 2011).

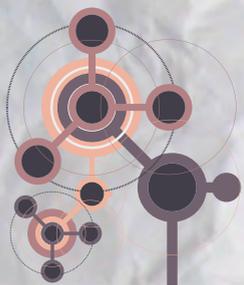
A autora enfatiza que, apesar de o *storytelling* ser uma ferramenta que possibilita uma ampla troca de experiência, o gestor da organização deve estar sempre atento ao que será divulgado, uma vez que a imagem e reputação da empresa estará vinculada a isso. O que ela sugere é que haja uma “edição” e 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.

Yannis 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 e aprendizagem

¹ Tradução nossa.

² 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 e especialização em finanças e em psicologia.



organizacional como expressões de dominação e oposição política, como performances dramáticas, como ocasiões para descarga emocional, como estruturas de narrativa, e assim por diante (Gabriel, 2000, p. 13).³

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

Ainda tomando como base as reflexões de Yannis Gabriel, a edição de histórias narradas nas e pelas organizações muda aleatoriamente os fatos e propicia várias interpretações. Para o autor, as organizações fazem isso visando à aproximação máxima e coesão de linguagem com seus interlocutores, o que ele chama de “licença poética”. Salientamos que no caso das organizações a “licença poética” será editada como forma de controle e poder. Assim as organizações terão na mensagem publicizada a “sensação” de transmissão de um conteúdo adequado a seus valores e sua 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-os, enriquecendo-os, melhorando-os, e infundindo-lhes significado. Omissões, exageros, mudanças sutis na ênfase, sincronismo, insinuações, metáforas são alguns dos mecanismos utilizados. Longe de serem um obstáculo para um estudo mais aprofundado, tais “distorções” podem ser abordadas como uma tentativa de recriar a realidade poética. Como Walter Benjamin (1968) argumentou em seu artigo sobre Leskov, o narrador não se preocupa com “fatos-como-informação”, mas com “fatos-como-experiência”. O resultado esperado de uma história é não desafiar os fatos, mas envolver-se com o seu significado (Reason; Hawkins, 1988). (Gabriel, 2000, p. 42).⁴

O que se percebe 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. Nesse sentido, o *storytelling* se mostra como uma forma de garantir atratividade, compreensão e retenção de conteúdos em busca de captação e aceitação dos seus interlocutores.

STORYTELLING NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

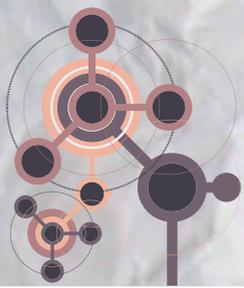
As organizações, como já falamos, utilizam as narrativas dos diversos sujeitos como recursos estratégicos comunicacionais para que possam reforçar atributos organizacionais importantes para a manutenção do seu negócio. Nessa relação a organização se vale da narrativa de diversos narradores ligados direta ou indiretamente ao seu negócio. Podem ser empregados, narradores da comunidade ou narradores de projetos culturais, sociais etc.

O *storytelling* é essa relação de troca e de benefícios na qual a organização procura oferecer uma contrapartida para o sujeito que concederá sua narrativa a favor dela. O que para Rudimar Baldissera (2010) pode ser um benefício muitas vezes também pode de certa forma aprisionar o sujeito na sua própria narrativa, ou seja, uma vez concedida a declaração fica o comprometimento com o que foi publicizado e fica um tipo de aprisionamento junto à organização:

Da tensão de forças – sujeito – sujeitos – organização – parece haver certa inclinação em os sujeitos agirem (e até se comprometerem) para a consecução dos objetivos da organização por aquilo que esta representa para eles quanto a atender suas próprias razões e/ou objetivos. Porém, se, por um lado, o sujeito pode se beneficiar da organização – e, em sentido mais amplo, da produção –, por outro, pode se tornar vítima dessa situação, vítima do trabalho (Baldissera, 2010, p. 64).

³ Tradução nossa.

⁴ Tradução nossa.



Na maioria das vezes os narradores nem percebem se há ou houve algum tipo de comprometimento de sua imagem no uso de sua narrativa para a organização. O momento do narrar é tão mais importante, é tão mais empoderante que transcende qualquer outro tipo de situação-problema por vir.

Ainda nas ponderações de Baldissera (2010, p. 69), percebemos que o objetivo maior das organizações é tentar entrar em sintonia comunicacional com os seus interlocutores, e para isso ela busca nas pequenas narrativas uma forma de interação e constante construção de sentidos:

A comunicação pressupõe interpretações, sistemas de significação, diálogo (Bakhtin, 1999), disputas, equívocos/desvios interpretativos, manifestações de desejos, atualizações de subjetividades, e é isto que, de algum modo, permite a regeneração sociocultural e, assim, a das próprias organizações.

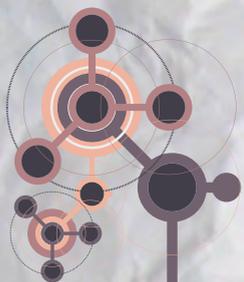
As narrativas transcenderem o real da organização é a estratégia do *storytelling*. Quando o interlocutor está submerso no universo da narrativa, ele não percebe que ali está presente a organização. Naquele momento pretende-se mostrar o empregado feliz, realizado. Um projeto cultural, em determinada cidade do interior; um artista do sertão e sua história; a mulher rendeira; as crianças e o projeto-escola. Só depois, só no fim aparece a empresa. Mas o imaginário já entrou, já alimentou o emocional. Este é o principal objetivo: as subjetivações potenciais dos sujeitos.

Algumas organizações utilizam a estratégia do *storytelling* e publicizam as narrativas como campanhas institucionais. A Petrobras, ao completar sessenta anos, utilizou pequenas narrativas numa campanha nacional intitulada de "Gente que inspira", baseada em personagens brasileiros que fazem grandes ações pelo Brasil a fora. Nessa campanha ela criou um *hotsite* com diversos vídeos, nos quais seus empregados e vários cidadãos brasileiros contam suas histórias de sucesso. Cada vídeo tem o olhar diferente do narrador e suas narrativas refletindo sua diversidade cultural e as múltiplas realidades brasileiras. Essas histórias são histórias que inspiram qualquer outro cidadão a se emocionar, a valorizar a vida, a ajudar o próximo, a acreditar no país, no trabalho na própria Petrobras. Ao final de cada vídeo, a Petrobras simplesmente leva para si os atributos dos vários cidadãos e cidadãs que emocionam os interlocutores que os ouvem e veem, e reforça indiretamente o seu pilar de instituição socialmente responsável, preocupada com os valores socioeconômicos e ambientais. O "Gente que inspira" é uma forma não só de comemorar mas também de endossar a marca e os sessenta anos da Petrobras, dizendo que ela está onde está porque tem gente que a inspira o tempo todo.

Figura 1 – Petrobras – *Hotsite* "Me inspira".



Fonte: Petrobras, 2013.



Como a Petrobras, temos também a Vale e o Bradesco como exemplos de organizações que utilizaram as pequenas narrativas como recurso estratégico comunicacional. 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).

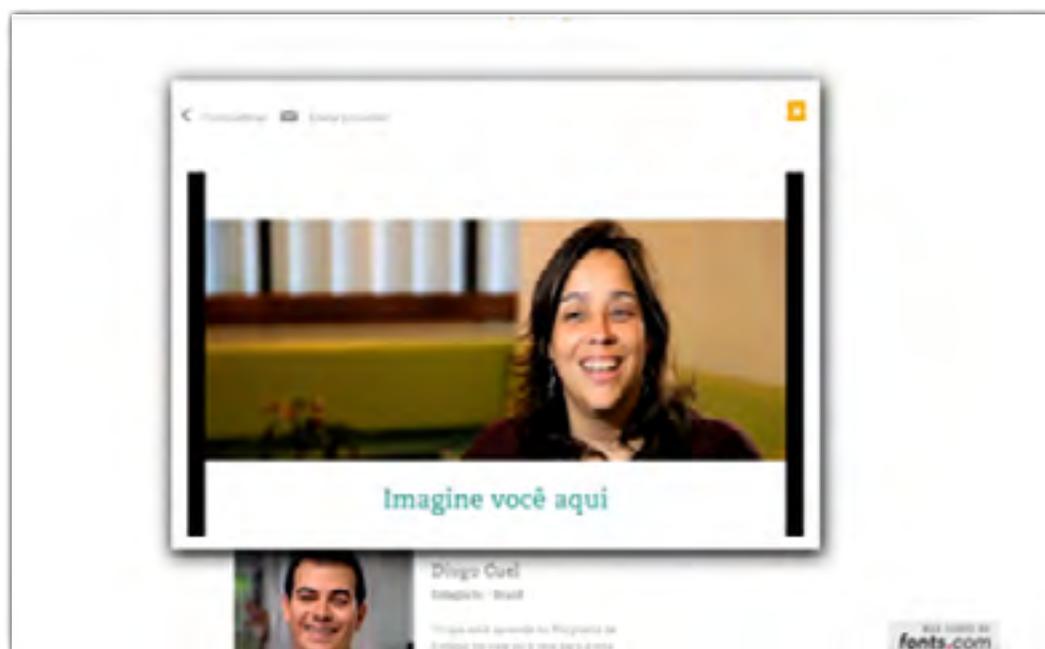
Para permitir que o público externo a conhecesse melhor e seus empregados se engajassem em torno da história que eles ajudam a construir diariamente, a Vale criou uma nova forma de atrair a atenção e sensibilizar, convidando seus interlocutores para fazerem parte de sua história. Na página de seu *site*, no espaço “Pessoas”, criou o “Imagine você aqui”. Esse espaço traz depoimentos em texto e vídeo dos seus funcionários, nos quais cada um fala de sua experiência pessoal e profissional. Nos depoimentos a ênfase está em mostrar como o funcionário conseguiu se realizar pessoalmente por meio da atividade profissional e principalmente por estar trabalhando na Vale.

A base da campanha “Imagine você aqui” é ressaltar 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 se evidencia a potência da Vale como organização multinacional. No início de cada depoimento abre-se um mapa do mundo e se localiza o país e a cidade de onde o funcionário está falando. É um recurso para mostrar a multinacionalidade e a importância da Vale como empresa brasileira.

A funcionária Cristiane Costa e Silva, analista de segurança patrimonial, fala em seu depoimento do papel da empresa em sua vida pessoal e profissional, salientando o seu constante crescimento na organização:

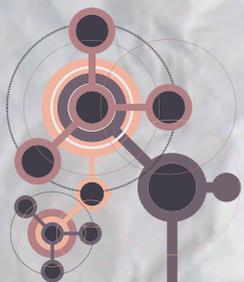
Entrar na empresa já com a possibilidade de crescer não só pessoalmente como profissionalmente, tá sendo muito bacana. (...) Eu me sinto desafiada o tempo inteiro de uma forma muito produtiva, porque quando você vai vendo sua área crescendo, se expandindo, você quer crescer junto (Silva, 2013)

Figura 2 – Vale – Imagine você aqui.



Fonte – Vale, 2013.

Nesse espaço “Imagine você aqui”, existem outras informações que alimentam a importância da organização e instigam 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 aborda também o quanto a empresa é sólida, bem-sucedida, 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 do funcionário. E a empresa 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 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 deles, mas, de maneira mais efetiva, os objetivos da empresa. Nos depoimentos reforçam-se indiretamente e de forma subjetivada os pontos fortes da Vale como empresa de classe mundial, marcada pela responsabilidade ambiental e social, por seu potencial como geradora de riquezas para o país e por sua 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.

O Banco Bradesco utilizou a publicidade para apresentar os seus clientes contando suas histórias, valendo-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 do Bradesco é nitidamente comercial, mostrando a vida privada de clientes que são pessoas comuns, como quaisquer outros clientes, e a tranquilidade que eles têm por ser clientes do banco e utilizarem as facilidades tecnológicas e financeiras em qualquer lugar do país. Nessa campanha de setenta 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.

Essa ação do Bradesco reforça o que já mencionamos antes 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 (2004, p. 26):

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 pessoas 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.

Figura 3 – Bradesco: 70 anos – A médica.



Fonte: Bradesco, 2013b.

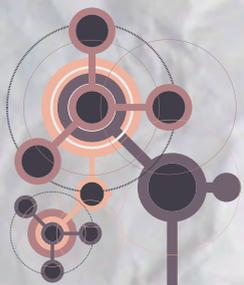
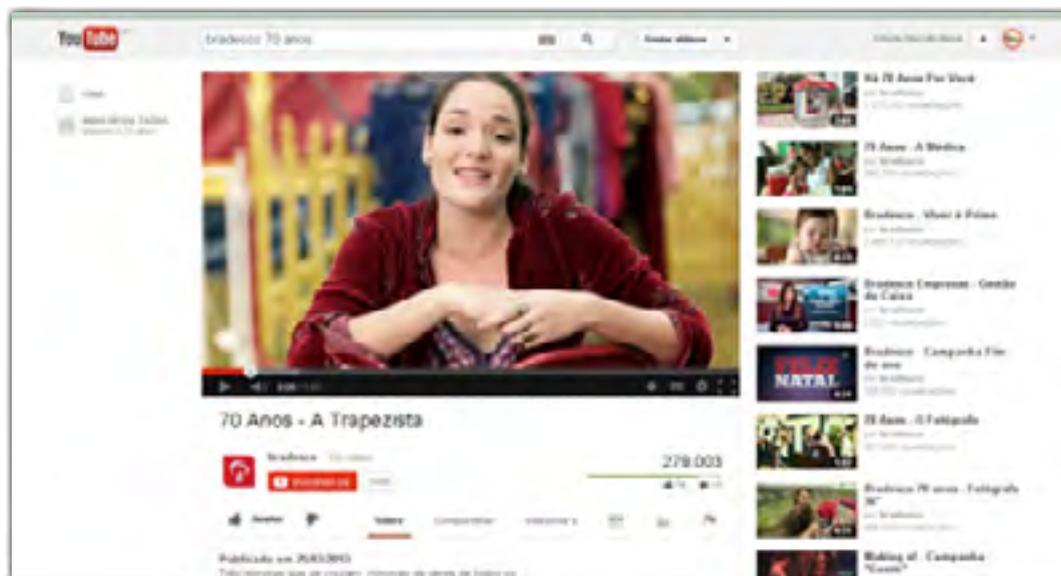


Figura 4 – Bradesco: 70 anos – A trapezista.



Fonte: Bradesco, 2013c.

Percebe-se que as organizações vêm utilizando o *storytelling* para reforçar sua imagem, identidade e reputação. E ainda, quando necessário, criam pequenos discursos a partir das pequenas narrativas, que já estão aceitos e reverberados pelos interlocutores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

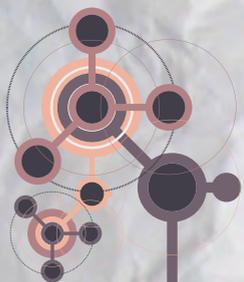
Esse recurso estratégico comunicacional tem trazido para as organizações “um certo conforto” no trato com as mensagens, uma vez que elas precisam apenas aprender a transitar com as potências subjetivas das narrativas que circulam dentro e fora delas.

A leitura que fizemos dessas narrativas não descarta a possibilidade de outras, 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, à sua ideologia, ao momento histórico em que ele vive. O mesmo elemento de uma dada narrativa pode ser interpretado de várias maneiras. Percebe-se, no entanto, um campo de tensão mediado pelas narrativas. De um lado, as narrativas repletas de subjetivações e, do outro, a organização ávida por estas narrativas, que serão o reforço “adequado” para valorizar e fortalecer sua imagem, reputação e identidade. Esse olhar para o sujeito narrador é uma forma estratégica que a organização encontrou para se mostrar mais “humanizada”.

O *storytelling* nas organizações 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, sendo que esse tipo 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.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 61-76.



BRDESCO. Bradesco 70 anos - Making of. YouTube, 6 ago. 2013a. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=0YzqcbbJ3hcrelated>>. Acesso em: 06 ago. 2013.

_____. 70anos–Amédica.YouTube,25de março de 2013b.Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=fOM73_68_-0>. Acesso em: 01 out. 2013.

_____. 70 anos – A trapezista. YouTube, 25 de março de 2013c. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=dcJwJ4D5Qko>>. Acesso em: 1 out. 2013.

COGO, Rodrigo Silveira; NASSAR, Paulo. Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias. 2011. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_rodrigo_paulo.pdf> Acesso em: 4 ago. 2013.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXII, 2009, Curitiba. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2009.

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

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.

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

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, SP: Difusão, 2013. Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional, vol. 4.

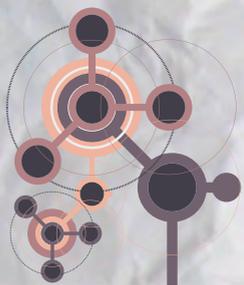
OLIVEIRA, José Eustáquio. Storytelling na Açominas. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <amagalha@uol.com.br> em 30 abr. 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: 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.

PETROBRAS. CPCD Educação debaixo do pé de manga – 60 anos. Gente que me inspira. [Hotsite]. YouTube, 2013. – Disponível em: <<http://www.meinspira.hotsitespetrobras.com.br/nossainspiracao>>. Acesso em: 30/01/2014.

SARLO, Beatriz. *Tempo passado: cultura da memória e guinada subjetiva*. Trad. de Rosa Freire d'Aguiar. Belo Horizonte: Cia das Letras, 2007.

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.

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

Artigo recebido em 14.02.2014 e aprovado em 14.06.2014.