

organicom

ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 11 • NÚMERO 20 • 1º SEMESTRE 2014

MEMÓRIA INSTITUCIONAL, NARRATIVAS E *STORYTELLING*

ANITA CRISTINA CARDOSO MAGALHÃES

CARLA MONTUORI FERNANDES

CARMEN COSTA-SÁNCHEZ

CAROLINA GANCHO

DAVIDE RAVASI

EDVALDO PEREIRA LIMA

FELIPE CHIBÁS ORTIZ

FELIPE QUINTINO MONTEIRO LIMA

JOSÉ CARLOS SEBE BOM MEIHY

JULIANA LIMA MOREIRA RHODEN

KLEBER CARRILHO

KLEBER MARKUS

LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

LEANDRO LEONARDO BATISTA

LUCIA SANTA CRUZ

LUIZ ALBERTO DE FRIAS

MARIA APARECIDA FERRARI

MATEUS FURLANETTO DE OLIVEIRA

NICOLE D'ALMEIDA

PATRÍCIA CARLA GONÇALVES SALVATORI

PAULO NASSAR

RAMON QUEIROZ MARLET

RENATA CÁSSIA ANDREONI DE SOUZA

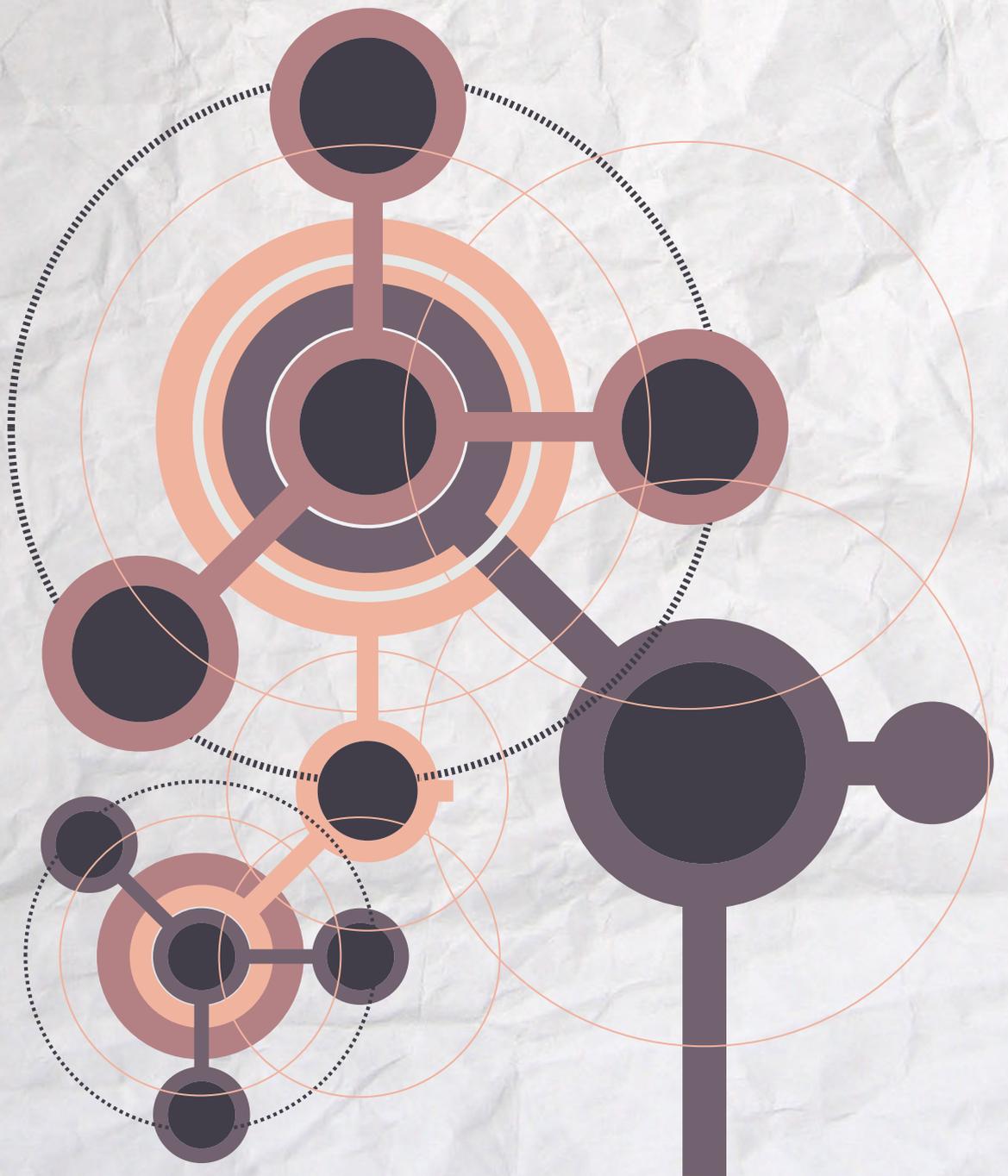
RODRIGO SILVEIRA COGO

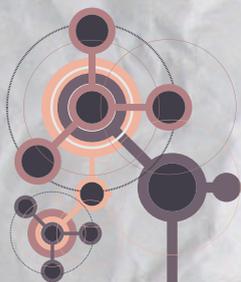
TARIANA BROCARDI MACHADO

VALMOR RHODEN

VÂNIA PENAFIERI

VIVIAN SOARES DE ARAUJO





organicom

SÃO PAULO • ANO 11 • NÚMERO 20

COMISSÃO EDITORIAL | *EDITORIAL COMMITTEE* | *COMITÉ EDITORIAL*

Directora | Director | Directora
Margarida Maria Krohling Kunsch

Editor | Editor | Editor
Luiz Alberto de Farias
MTE-SP n. 36.596 – Conrerp SP/PR n. 3.033

Comitê executivo | Executive committee | Comité ejecutivo
Luiz Alberto de Farias / Valéria de Siqueira Castro Lopes
Waldemar Luiz Kunsch / Patrícia Carla Gonçalves Salvatori / Rosângela Zomignan
Maria Rita Mazzucatto (estagiária) / Ana Carolina Emiliano Rezende (estagiária)

Edição científica e revisão | Scientific edition and revision | Edición científica y revisión
Waldemar Luiz Kunsch
MTE-SP n. 11.564 – Conrerp SP/PR n. 1.829

Coordenação do dossiê deste número | Coordination of the dossier of this issue | Coordinación del dossier de este número
Paulo Nassar

Traduções | Translations | Traducciones
Robert Liot Backer (English) / Jorge Villena Medrano (Español)

Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico
Paulo Alves de Lima

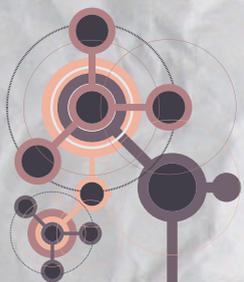
Paginação eletrônica | Digital diagramation | Diagramación electrónica
Doka Comunicação: Adriano Batista Rodrigues / Wanderley Cravo
Fernanda Cravo / Leonardo Dourado

• • •

Os artigos publicados são de responsabilidade de seus autores, cujas abordagens não necessariamente coincidem com o ponto de vista dos editores e do Conselho Editorial.
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

The articles published are responsibilities of their authors, whose approaches do not necessarily coincide with the point of view of the editors and of the Editorial Board.
Total or partial reproduction of the content of this magazine without prior written authorization of the editorial team is forbidden.

Los artículos publicados son de responsabilidad de sus autores, cuyos abordajes no necesariamente coinciden con el punto de vista de los editores y del Consejo Editorial.
No está permitida la reproducción total o parcial del contenido de la revista sin previa autorización por escrito del equipo editorial.



organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação semestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

Organicom, launched in 2004, is a six-monthly publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp).

Organicom, lanzada en 2004, es una publicación semestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp).

MISSÃO

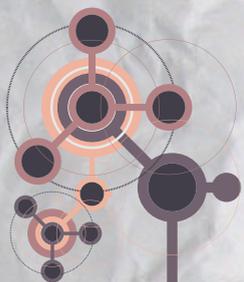
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

MISSION

Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.

MISIÓN

Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporáneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.



SEER-IBICT

Organicom utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos em fluxo contínuo e/ou, por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

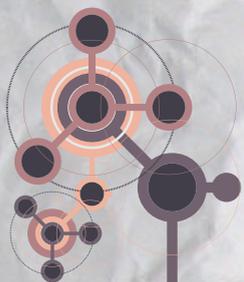
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received in a continual flow and/or, upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.

Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasilerio de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos en flujo continuo y/o, por convocación, de los investigadores brasileros y de otros países para los dossiêrs de cada edición.

INDEXAÇÃO

Organicom é indexada em / Organicom is indexed in / Organizom es indexada en:

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=0>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom é classificada com o nível B1 em Ciências Sociais Aplicadas I.*



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL
SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

PRESIDENTE | PRESIDENT | PRESIDENTE:

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo - São Paulo, SP, Brasil)

MEMBROS EFETIVOS | EFFECTIVE MEMBERS | MIEMBROS EFECTIVOS:

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Distrito Federal, DF, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, RS, Brasil)

Ary Rocco Jr. (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado; Centro Universitário Nove de Julho – São Paulo, SP, Brasil)

Carlos Alberto Messeder Pereira (Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Celsi Brönstrup Silvestrin (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

Claudia da Silva Pereira (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Eugenia Barichello (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

Francisco Gonçalves da Conceição (Universidade Federal do Maranhão – São Luís, MA, Brasil)

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

George Cheney (The University of Utah – USA)

Gilson Vieira Monteiro (Universidade Federal do Amazonas – Manaus, AM, Brasil)

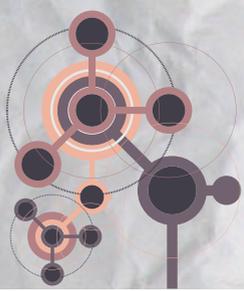
Gino Giacomini Filho (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul, SP, Brasil)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Heloiza Helena Gomes de Matos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)



Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil)

Jair Antonio de Oliveira (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Jesús Timoteo Álvarez (Universidad Complutense de Madrid – Espanha)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

João José de Azevedo Curvello (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Jorge A. Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Brasília, DF, Brasil)

José Miguel Túñez Lopez (Universidad de Santiago de Compostela – Espanha)

Juan-Carlos Molleda (University of Florida – USA)

Karla Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Luiz Carlos Assis lasbeck (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Maria Gabriela Gama (Universidade do Minho – Portugal)

Maria Ivete Trevisan Fossá (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Octavio Islas (Tecnológico de Monterrey – México)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

Paulo Nassar (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – São Paulo, SP, Brasil)

Ricardo Ferreira de Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

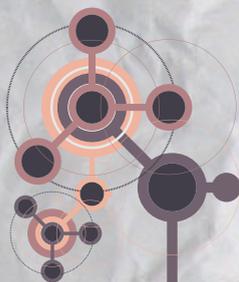
Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Wilson da Costa Bueno (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Semestral
ISSN 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil

www.revistaorganicom.org.br

organicom@revistaorganicom.org.br

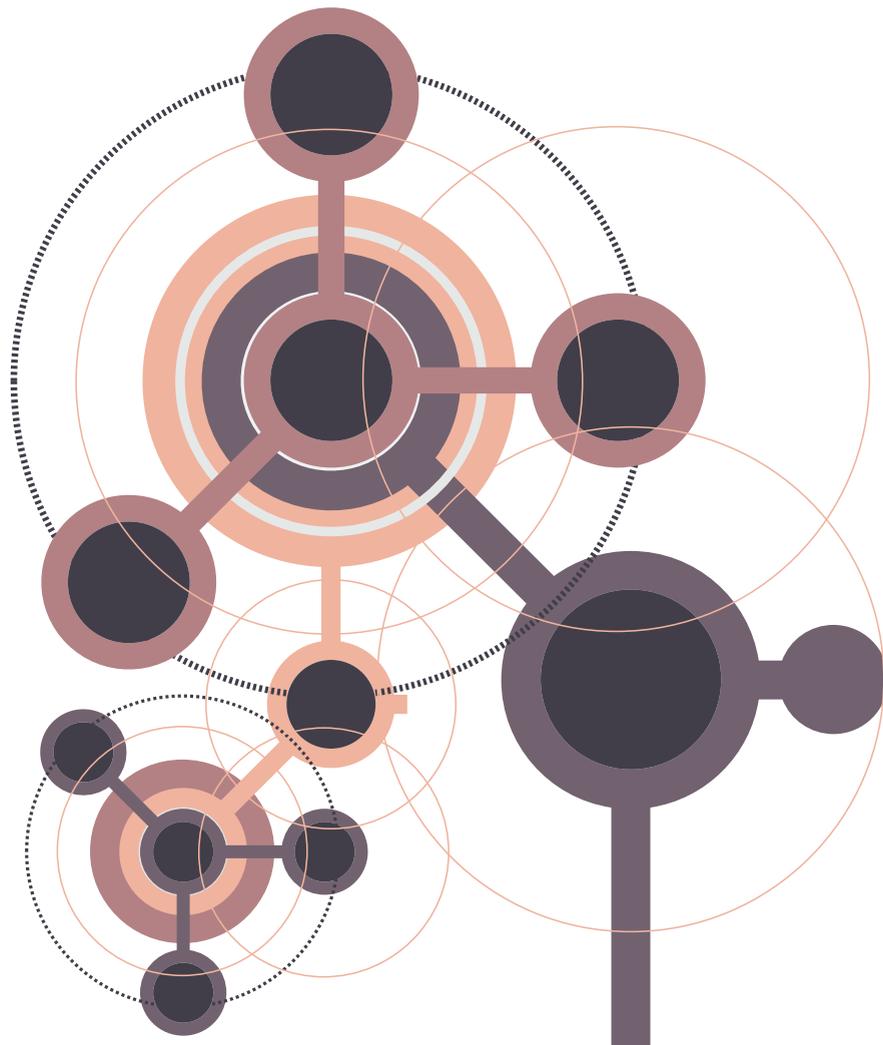
(+55 11) 3091 2949

organicom

ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 11 • NÚMERO 20 • 1º SEMESTRE 2014

MEMÓRIA INSTITUCIONAL, NARRATIVAS E *STORYTELLING*

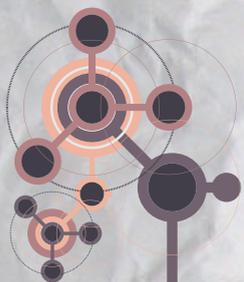


eca
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO


Gestcorp
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE
GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

APOIO


abrapcorp
Associação Brasileira de Pesquisadores de
Comunicação Organizacional e de Relações Públicas



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Marco Antonio Zago

VICE-REITOR

Vahan Agopyan

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA

Margarida Maria Krohling Kunsch

VICE-DIRETOR

Eduardo Henrique Soares Monteiro

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE DE DEPARTAMENTO

Victor Aquino Gomes Correa

VICE-CHEFE

Maria Clotilde Perez R. B. Sant'Anna

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Marigarida Maria Krohling Kunsch

ASSISTENTE

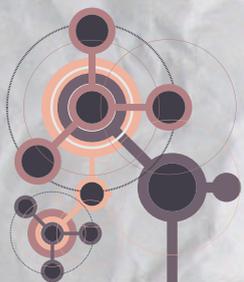
Rosângela Zomignan

EQUIPE DE APOIO

Maristela Piva

Renato da Silva Fiorato

Vânia Adriana B. Moreira



SUMÁRIO

EDITORIAL

O tempo que não nos pertence

LUIZ ALBERTO DE FARIAS; PAULO NASSAR

ESPAÇO ABERTO

O ensino de relações públicas no Brasil
em relação às tecnologias digitais

VALMOR RHODEN; JULIANA LIMA MOREIRA RHODEN

Eventos e sua importância para a gestão da
comunicação organizacional na pós-modernidade

LUIZ ALBERTO DE FARIAS; CAROLINA GANCHO

DOSSIÊ

Identidade organizacional e memória

DAVIDE RAVASI

Identidade é o território organizado e assegurado
pela memória e pelas narrativas

PAULO NASSAR; RODRIGO SILVEIRA COGO

História e legitimação organizacional: reflexões acerca
das narrativas histórico-organizacionais

LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

Memória empresarial: uma proposta teórico-conceitual

RENATA CÁSSIA ANDREONI DE SOUZA

Teias narrativas: Aracne, Anansi e o Homem-Aranha

JOSÉ CARLOS SEBE BOM MEIHY

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

ANITA CRISTINA CARDOSO MAGALHÃES

Storytelling, interação e memória: estudo sobre
as narrativas transmidiáticas como mediadores
cognitivos da relação entre seus fãs

RAMON QUEIROZ MARLET; LEANDRO LEONARDO BATISTA

Storytelling em plataforma impressa e digital:
contribuição potencial do jornalismo literário

EDVALDO PEREIRA LIMA

Narrativas na construção de marcas:
storytelling e a comunicação de *marketing*

KLEBER CARRILHO; KLEBER MARKUS

Livro institucional, história e memória:
dinâmicas de produção

FELIPE QUINTINO MONTEIRO LIMA

ENTREVISTA

Memória organizacional, narrativa de uma
Experiência bem-sucedida ao longo do tempo

NICOLE D'ALMEIDA

DEPOIMENTOS

Aberje: duas décadas de trabalhos voltados à
responsabilidade histórica e à memória empresarial

MATEUS FURLANETTO DE OLIVEIRA;

PATRÍCIA CARLA GONÇALVES SALVATORI

PESQUISA

Storytelling audiovisualización de la comunicación corporativa:
las claves de la campaña "Gracias por elegirnos" (Balay)

CARMEN COSTA-SÁNCHEZ

Memória e comunicação organizacional no Brasil: interfaces

LUCIA SANTA CRUZ

Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma
pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais

FELIPE CHIBÁS ORTIZ

Inovações na produção da narrativa fantástica na teledramaturgia:
da versão original ao *remake* de *Saramandaia*

CARLA MONTUORI FERNANDES

RESENHAS

Comunicação e cultura: faces e interfaces dos
relacionamentos nas organizações

[Faces da cultura e da comunicação organizacional.

1. Comunicação em interface com a cultura.

4. História e memória – Marlene Marchiori]

VIVIAN SOARES DE ARAUJO

Novos enfoques metodológicos para a comunicação
organizacional e as relações públicas

[A pesquisa em comunicação organizacional
e em relações públicas: metodologias entre
a tradição e a inovação – Cláudia Peixoto de Moura
e Maria Aparecida Ferrari, org.]

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

Conexões na velocidade do pensamento

[Relações públicas, mercado e redes sociais – Rafael Vergili]

VÂNIA PENAFIERI

A contribuição do meio digital para o
desenvolvimento humano

[A esfera semântica. 1. Computação, cognição
e economia da informação – Pierre Lévy]

TARIANA BROCARDI MACHADO

NORMAS

EDITORIAL

O tempo que não nos pertence

Inicialmente, é preciso destacar que os campos da história e da memória – tratados nesta edição de *Organicom*, como interface da comunicação e da narrativa de empresas e instituições –, são em sua essência interdisciplinares. Provas disso estão na explicitação de inúmeros de seus conceitos, entre os quais sobressai o próprio conceito de memória, a partir dos olhares de conhecimentos oriundos da neurobiologia, da psicologia, da filosofia, das letras, da comunicação, das ciências da informação, entre outros campos.

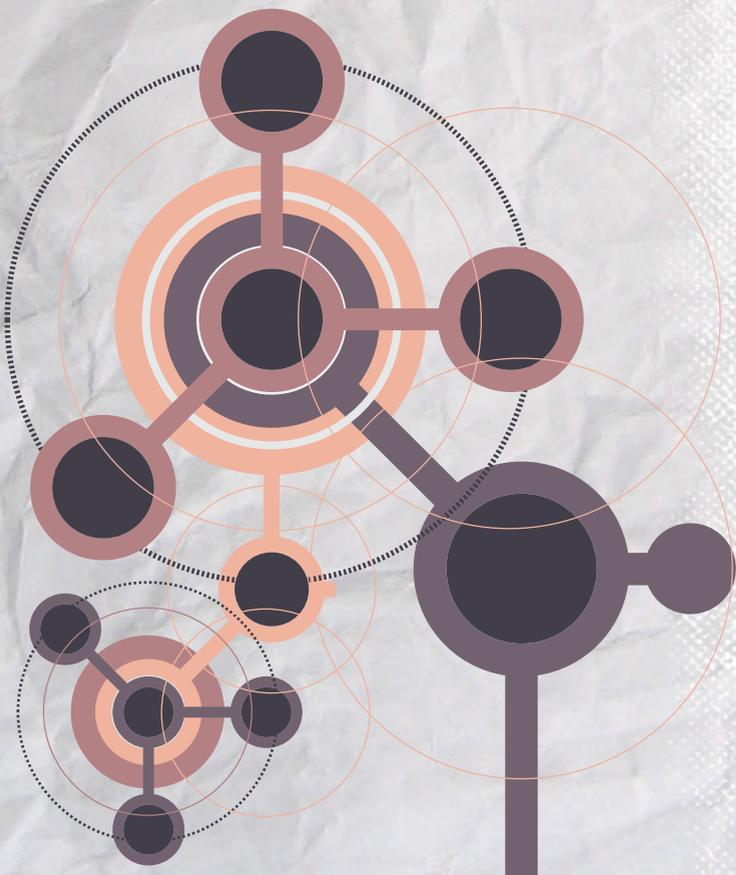
Encabeçam reflexões poderosas sobre a memória e suas relações com o tempo e suas narrativas, que influenciam até hoje o nosso pensamento, gigantes como Platão, Santo Agostinho, Henri Bergson, Marcel Proust, Walter Benjamin, Maurice Halbwachs, Paul Ricoeur e J. Borges.

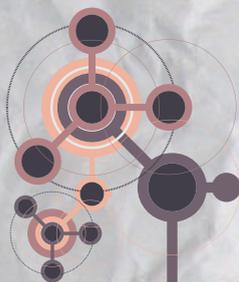
Expressões contemporâneas como “arquitetura da informação” têm as suas bases nas relações que o poeta grego Simônides (556 a.C.–468 a.C.), pai mítico da memória, estabeleceu entre o recordar e o lugar. Segundo Frances A. Yates, em *A arte da memória* (Campinas, Unicamp, 2007, p. 20),

Simônides (ou quem quer que tenha descoberto a arte da memória) percebeu de modo sagaz que as imagens das coisas que melhor se fixam em nossa mente são aquelas que foram transmitidas pelos sentidos, e que, de todos os sentidos, o mais sutil é o da visão e, conseqüentemente, as percepções recebidas pelos ouvidos ou concebidas pelo pensamento podem ser mais bem retidas se forem transmitidas a nossas mentes por meio dos olhos.

As relações de memória e espaço foram ampliadas pelo romano Marco Túlio Cícero, que adiciona à diáde grega o que ele denominou como imagens fortes, conforme destaca Yates.

Essa antiga *ars memoriae* e suas mnemotécnicas foram pensadas, também, por Santo Agostinho (354 d.C.–430 d.C.) de maneira topológica, territorial, como armazém, como depósito, “o espaço enorme”, “a vasta caverna da memória”, no livro X de *Confissões*. A potência do pensamento de Agostinho em nossos





dias ainda é demonstrada pela sua humanização do tempo, no livro XI da mesma obra, na qual contesta a ideia do tempo dividido em três tempos e propõe de maneira inovadora apenas três modalidades do presente:

Agora está claro e evidente para mim que o futuro e o passado não existem e que não é exato falar de três tempos – passado, presente e futuro. Seria talvez mais justo dizer que os tempos são três, isto é, o presente dos fatos passados, o presente dos fatos presentes, o presente dos fatos futuros. E esses três tempos estão na mente e não os vejo em outro lugar. O presente do passado é a memória. O presente do presente é a visão. O presente do futuro é a espera.

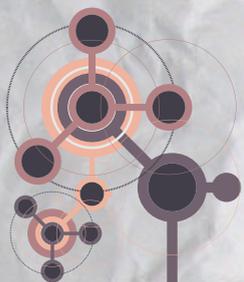
A partir das ideias estabelecidas pelo notável bispo de Hipona, nos âmbitos dos séculos IV e V, pode-se repensar a forma como os conceitos de reputação e projeção são expostos e problematizados nos campos da comunicação organizacional e das relações públicas.

O cotidiano da Paris do século XIX descrito por Charles Baudelaire e Marcel Proust, bem como as imagens dos mortos e das ruínas da Primeira Guerra Mundial, são espaços imagéticos singulares agarrados à memória, materiais para uma teoria política, histórica e estética produzida pelo filósofo Walter Benjamin (1892-1940), traduzida em análises como as expressas em sua obra *Considerações sobre a obra de Nikolai Leskov, o narrador*, de 1936:

Por mais familiar que seja seu nome, o narrador não está de fato presente entre nós, em sua atualidade viva. Ele é algo de distante, e que se distancia ainda mais. (...) Basta olharmos um jornal para percebermos que seu nível está mais baixo que nunca, e que da noite para o dia não somente a imagem do mundo exterior, mas também a do mundo ético sofreram transformações que antes não julgaríamos possíveis. Com a guerra mundial tornou-se manifesto um processo que continua até hoje. No final da guerra, observou-se que os combatentes voltavam mudos do campo de batalha, não mais ricos, e sim mais pobres em experiência comunicável. E o que se difundiu dez anos depois, na enxurrada de livros sobre a guerra, nada tinha em comum com uma experiência transmitida de boca em boca.

Considerando o que escreve Benjamin sobre o silenciar das narrativas diante dos mortos da Primeira Grande Guerra, o que dizer das narrativas da atualidade diante das tragédias de nosso tempo, produzidas por uma fábrica descomunal de fatos, nos céus da Ucrânia, nas vielas de Gaza e da Rocinha, na queda das torres de Nova Iorque ou no desemprego e em outras tragédias organizacionais produzidas por inovações, aquisições, fusões ou cisões corporativas?

Este número de *Organicom* apresenta um expressivo leque do que se pensa e se produz sobre “Memória institucional, narrativas e *storytelling*”, temática do dossiê. Trata-se de campos múltiplos em si e dinâmicos entre si, espaços de pesquisa também da comunicação que se debruça sobre as organizações e nos oferece significativas contribuições, como pode ser visto nos textos dispostos nessa seção específica. É o caso de “Identidade organizacional e memória”, do pesquisador Davide Ravasi, e de “Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas”, de Paulo Nassar e Rodrigo Cogo, que tratam do tema da identidade associada à memória. Ou de “História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais”, de Larissa Conceição dos Santos, e de “Memória empresarial: uma proposta teórico-conceitual”, de Renata Cássia Andreoni de Souza. Ainda no dossiê, este número apresenta os textos “Teias narrativas: Aracne, Anansi e o Homem-Aranha”, de José Carlos Sebe Bom Meihy, e “Livro institucional, história e memória: dinâmicas de produção”, de Felipe Quintino Monteiro Lima. Com foco na contação de histórias são apresentados quatro artigos: “*Storytelling* como recurso estratégico comunicacional: construindo a identidade e a imagem de uma organização”, de Anita Cristina Cardoso Magalhães; “*Storytelling*, interação e memória: estudo sobre as narrativas transmidiáticas como mediadores cognitivos da relação entre seus fãs”, de Ramon Queiroz Marlet e Leandro Leonardo Batista; “*Storytelling* em



plataforma impressa e digital: contribuição potencial do jornalismo literário”, de Edvaldo Pereira Lima; e “Narrativas na construção de marcas: *storytelling* e a comunicação de marketing”, de Kleber Carrilho e Kleber Markus.

A temática da seção Dossiê se faz presente, ainda, em textos de outras seções. Como “Aberje: duas décadas de trabalhos voltados à responsabilidade histórica e à memória empresarial”, de Mateus Furlanetto e Patrícia Salvatori, na seção Depoimento. A seção Pesquisa traz dois artigos relacionados ao mesmo tema: “*Storytelling* y audiovisualización de la comunicación corporativa: las claves de la campaña ‘Gracias por elegirnos’ (Balay)”, de Carmen Costa-Sánchez; e “Memória e comunicação organizacional no Brasil: interfaces”, de Lucia Santa Cruz. Por seu vasto e reconhecido trabalho no âmbito das comunicações e suas interfaces com as organizações, *Organicom* entrevistou a pesquisadora francesa Nicole D’Almeida sobre as narrativas e suas implicações na comunicação organizacional e nas relações públicas, a ideia de memória coletiva e também os aspectos simbólicos da memória, já tocados neste editorial. Nicole nos leva a um mundo de imbricações e novos significados em nosso trabalho cotidiano de comunicadores nos ambientes organizacionais. Por fim, a temática do dossiê é objeto, também, da resenha de Vivian Soares de Araújo, que analisa duas obras de uma coleção organizada por Marlene Marchiori, entre as quais o volume 4, que se intitula *História e memória*.

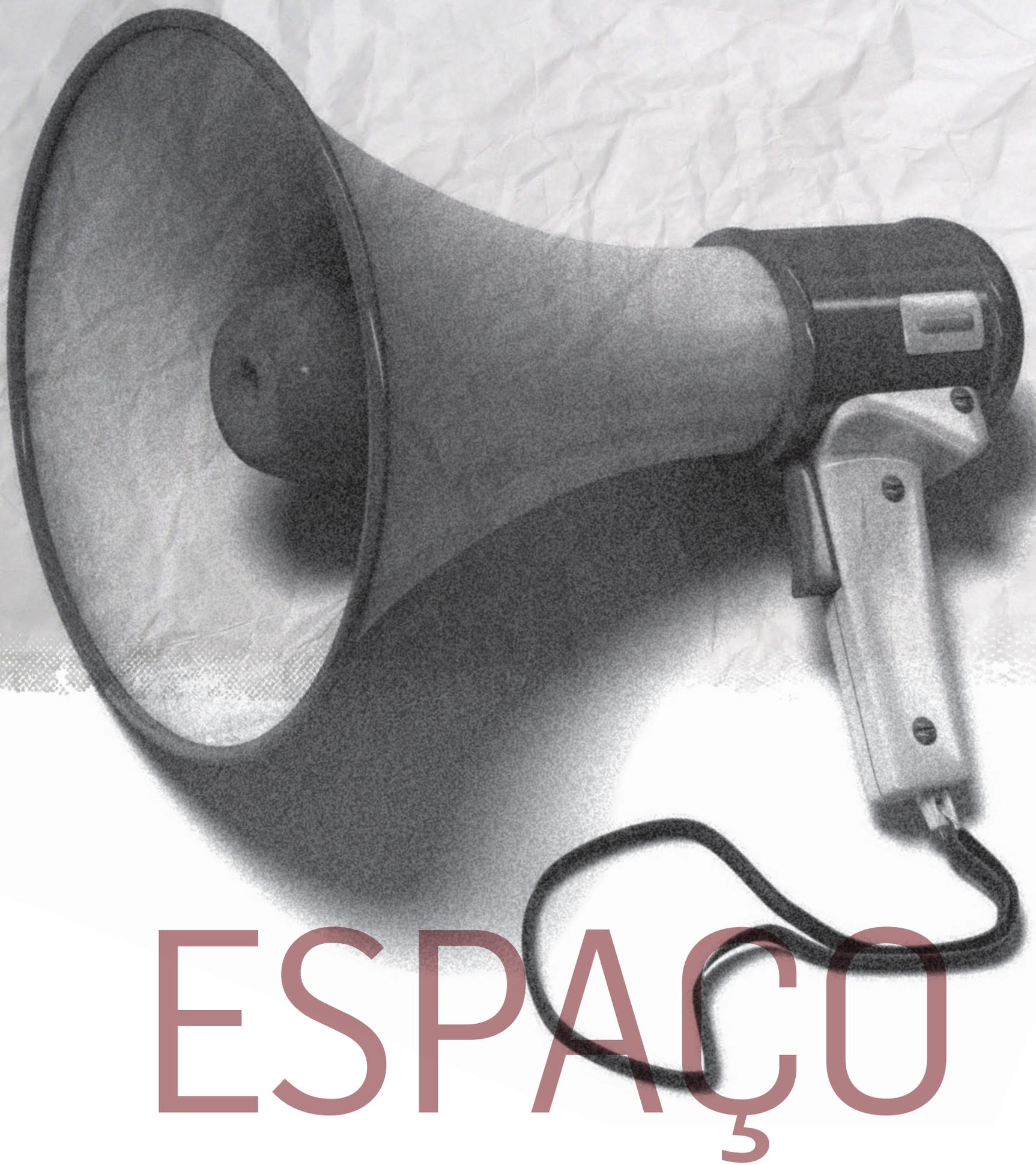
Este número 20 de *Organicom* se complementa com os textos “O ensino de relações públicas no Brasil em relação às tecnologias digitais”, de Valmor Rhoden e Juliana Lima Moreira Rhoden, e “Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade”, de Luiz Alberto de Farias e Carolina Gancho, na seção Espaço Aberto. Na seção Pesquisa se reproduzem os artigos “Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais”, de Felipe Chibás Ortiz, e “Inovações na produção da narrativa fantástica na teledramaturgia: da versão original ao *remake* de Saramandaia”, de Carla Montuori Fernandes. E na seção Resenhas, por fim, Maria Aparecida Ferrari apresenta o *e-book* *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação*, organizado por Claudia Peixoto de Moura e ela própria; Vânia Penafieri avalia a obra *Relações públicas, mercado e redes sociais*, do relações-públicas Rafael Vergili; e Tariana Brocardo Machado aborda o tomo 1, *Computação, cognição e economia da informação*, da obra *A esfera semântica*, de Pierre Lévy.

Ao contrário do que se poderia esperar, não é necessariamente o passado que nos traz a explicação do presente, mas a explicação escolhida pelo/no presente sobre o passado e suas alterações de realidade – esta, em si, inalterável para si, volátil para todos nós. Como sempre, neste número *Organicom* se voltou para um tema que possa contribuir com o crescimento das áreas de comunicação organizacional e de relações públicas, buscando uma interconexão entre os pesquisadores que hoje fazem parte de uma rede séria, efetiva e eficaz, de trabalho, gerando estudos e técnicas para a consolidação de novas áreas de pensamento dentro dos campos sobre os quais atua esta nossa publicação.

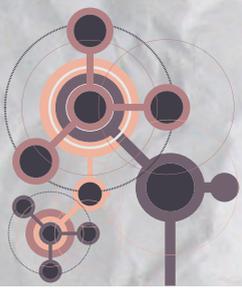
Nosso agradecimento a cada um dos autores, que, como pesquisadores que são e de forma sábia, compartilham seus conhecimentos! E... boa leitura a todos!

LUIZ ALBERTO DE FARIAS
EDITOR

PAULO NASSAR
COORDENADOR DO DOSSIÊ



ESPAÇO
ABERTO



O ensino de relações públicas no Brasil em relação às tecnologias digitais

The teaching of public relations in Brazil in relation to the digital technologies

La enseñanza de relaciones públicas en relación a las tecnologías digitales



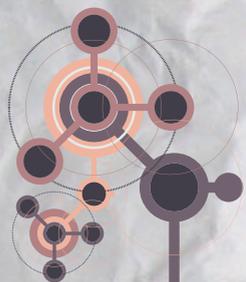
Valmor Rhoden

- Doutor em Comunicação pela PUC-RS
- Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Graduado em Relações Públicas pela UFSM
- Professor adjunto da Universidade Federal do Pampa (Unipampa)
- Coordenador do curso de Relações Públicas da Unipampa
- Autor de *O Manual de cerimonial público de São Borja*
- E-mail: valmor@unipampa.edu.br



Juliana Lima Moreira Rhoden

- Mestre em Ciências da Linguagem pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul)
- Graduada em Psicologia pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí)
- Professora assistente da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Campus de São Borja
- E-mail: juli.rhoden@gmail.com



Resumo

As relações públicas completam, agora em 2014, cem anos no Brasil, sendo 47 na área do ensino. Este artigo discute o ensino da área no país em relação às tecnologias digitais. Discorre-se sobre a importância de repensar os currículos de maneira que possam atender à nova realidade enfrentada pelos egressos no que tange às tecnologias digitais, a partir das demandas e expectativas atuais do mundo do trabalho. Partimos do pressuposto de que o ensino não está preparando o acadêmico da área adequadamente para o cenário digital. A inserção de uma formação digital nos cursos brasileiros constitui um desafio, sendo ainda um processo isolado e incipiente. Enquanto isso, no mundo do trabalho, os egressos devem saber gerenciar a comunicação digital.

PALAVRAS-CHAVE: ENSINO DE RELAÇÕES PÚBLICAS • TECNOLOGIAS DIGITAIS • FORMAÇÃO.

Abstract

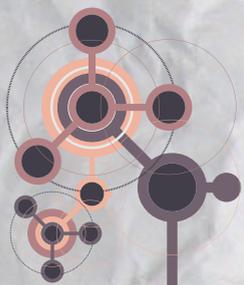
Currently, in 2014, public relations completes one hundred years in Brazil, of which 47 in the area of teaching. This article discusses the teaching of the area in our land in relation to the digital technologies. One discusses the importance of rethinking the curricula in a way that can cope with the new reality faced by graduates concerning the digital technologies, using the current demands and expectations of the working world. We begin by assuming that the teaching is not preparing adequately the student of the area for the digital scenario. The inclusion of digital skills in Brazilian courses is a true challenge, inasmuch as it is still an isolated and incipient process. Meanwhile, in the working world the graduates of the area must learn how to manage digital communication.

KEYWORDS: TEACHING PUBLIC RELATIONS • DIGITAL TECHNOLOGIES • SKILLS DEVELOPMENT.

Resumen

Las relaciones públicas completan, en 2014, cien años en el Brasil, siendo 47 en el área de la enseñanza. El presente artículo discute la enseñanza de relaciones públicas en Brasil en relación a las tecnologías digitales. En ese sentido discurre sobre la importancia de repensar los currículos de manera que puedan atender a la nueva realidad enfrentada por los graduados en lo que concierne a las tecnologías digitales, a partir de las demandas y expectativas actuales del mundo del trabajo. Partimos de la suposición que la enseñanza de relaciones públicas en Brasil no está preparando al académico del área adecuadamente para el escenario digital. La inserción de una formación digital en los cursos brasileiros constituye un desafío y aún está en un proceso aislado e incipiente. Mientras tanto, en el mundo laboral, los egresados del área deben saber administrar la comunicación digital.

PALABRAS CLAVES: ENSEÑANZA DE RELACIONES PÚBLICAS • TECNOLOGÍAS DIGITALES • FORMACIÓN.



Uma sociedade justa e democrática é aquela que garante às pessoas recursos necessários para acesso aos meios de comunicação e informação. Da mesma forma, deve garantir educação que lhes permita compreender e utilizar adequadamente ferramentas e instrumentos. Nesse contexto, se abordarmos o ensino superior, ele tem basicamente dois grandes propósitos: formar cidadãos críticos e profissionais capacitados nas suas áreas do conhecimento.

Ángel I. Pérez Gómez (2011, p. 66) apresenta alguns dados da sociedade digital atual, como a quantidade de informações que se produzem e circulam além das novas exigências para os profissionais que trabalham com informação:

Nos últimos vinte anos, produziu-se mais informação que nos cinco mil anos anteriores; a informação se duplica a cada quatro anos e cada vez de modo mais acelerado; a informação que o *New York Times* oferece a cada dia é maior do que uma pessoa poderia encontrar no século XVII durante toda a vida; 80 % dos novos empregos requerem habilidades sofisticadas de tratamento da informação.

Ter domínio das tecnologias é uma questão crucial, na atualidade, para os profissionais de relações públicas¹. Como as pessoas têm acesso a muitos dados, é preciso ser estrategista para selecionar as informações de interesse. Ao mesmo tempo, conseguir destaque para que a informação chegue aos públicos e propicie a bidirecionalidade na comunicação, com interatividade, faz parte de uma preparação profissional, ou seja, perpassa a questão do ensino superior.

O ENSINO SUPERIOR DE RELAÇÕES PÚBLICAS: A INSERÇÃO NO CENÁRIO DIGITAL

Claudia Herte de Moraes (2006, p. 23) já defendia que “todos os atores devem estar preparados: professores, alunos, funcionários e instituições para darem um salto qualitativo na transição tecnológica que está em curso”. Ou seja, a questão não perpassa apenas a atuação do docente, mas toda a instituição de ensino e os atores envolvidos num curso superior.

Elias Machado (2007, p. 48) apresentou uma classificação interessante em relação ao ensino na era digital, concretamente do ensino de jornalismo². Ele utilizou o modelo preconizado pela Red Icod³, segundo a qual os cursos podem ser divididos em atualizados, reestruturados e totalmente novos no que tange à inserção no cenário digital:

1) atualizados – instituições com perfis de transformação tradicional que começam a incluir na oferta de disciplinas matérias teóricas e/ou práticas sobre temas digitais; 2) cursos reestruturados – instituições consolidadas no ensino e os conteúdos para incluir os temas digitais; 3) cursos totalmente novos – instituições novas em que os conteúdos digitais aparecem transversalmente nos planos de ensino.

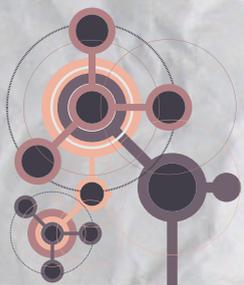
Essas três categorias servem para identificar os cursos em relação ao ensino digital. O saber se renova constantemente e o ensino precisa acompanhar essa evolução. Nesse contexto, são pertinentes as indagações de Fernando Gonçalves (2002, p. 53):

Têm cumprido as relações públicas seu papel na atualidade? Como pretendem enfrentar o panorama das profundas transformações pelas quais vêm passando a sociedade, as instituições, o mercado, o cidadão, o consumidor e o próprio homem?

1 O(a) profissional de relações públicas é designado(a) também como relações-públicas (com hífen). Relações públicas sem hífen é o título da área ou atividade. Fonte: Portaria nº 116, de

2 O autor participou de um projeto de pesquisa, de 2004 a 2006, coordenado por Marcos Palacios, intitulado “Estudo do jornalismo na era digital”. Outro projeto focava “O ensino de jornalismo na era da convergência tecnológica: mudanças curriculares, planos de estudos e demandas profissionais. Disponível em: <<http://www.lapjor.cce.ufsc.br>>. Acesso em: 21 nov. 2011.

3 Red Iberoamericana de Comunicación Digital, da Catalunha, na Espanha, que lançou, em 2006, a obra *Comunicadores digitales: competencias profesionales y desafíos académicos*. Disponível em: <http://www.bdp.org.ar/facultad/comunicacion/archivos/2006/09/libro_en_linea.php>. Acesso em: 20 nov. 2013.



Essa temática vem se prestando para constantes discussões quanto ao ensino de relações públicas no Brasil, estimuladas ainda mais com o atual estágio das inovações tecnológicas.

O ensino da convergência deve articular, de forma harmoniosa, as instâncias do cenário digital e *off-line*. Nas Diretrizes Curriculares Nacionais de Relações Públicas, de 2013, há uma orientação nos princípios gerais para a observância em relação ao cenário digital nos cursos da área: "As instituições de ensino superior (IES) podem definir suas linhas de formação específicas, apresentando uma identidade mais precisa e marcada para o profissional de relações públicas". Em outra parte do documento, quando se faz referência à seleção e organização dos conteúdos, no item "Práticas laboratoriais", também há uma referência à redação institucional para mídias digitais. Elias Machado e Marcos Palacios (2007, p. 280) alertaram para o cuidado que se deve ter para não limitar as questões tecnológicas apenas a incorporá-las, mas também para assumir uma visão crítica sobre as mesmas:

(...) necessidade de evitar a simples incorporação das novas tecnologias para uso meramente instrumental, mas, sim, utilizá-las para formação de espaços totalmente diferenciados de ensino, em laboratórios onde se busque muito mais que a simples reprodução de conhecimento, para atingir o objetivo de uma instituição universitária que é a produção do conhecimento.

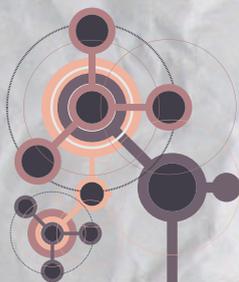
Margarida Kunsch (2007, p. 90), por sua vez, ressaltou a responsabilidade que recai sobre as instituições de ensino e os cursos, que precisam estar atentos ao que representa o cenário digital: "As possibilidades existentes na produção de mídias alternativas nos segmentos do impresso, do eletrônico, do audiovisual e do digital constituem uma realidade que precisa ser encarada nos processos de formação universitária". Um curso que pretende formar seus alunos para uma realidade na qual possam exercer a profissão deve conhecer e ensinar as práticas que estão sendo aplicadas.

Já Elizabeth Saad Corrêa (2008, p. 201) fez uma crítica ao modelo de ensino superior em comunicação social no país, tanto pela legislação do Ministério da Educação quanto pelos vícios das instituições de ensino:

Se considerarmos o panorama das IES brasileiras, a formação de profissionais de comunicação está determinada, e em muitos casos engessada, pelas definições do currículo mínimo do MEC; ou pela forma de gestão dos cursos e das grades curriculares dentro das IES, arraigadas a aspectos culturais internos da instituição, geralmente pouco afeitos à inovação.

Ou seja, é preciso inovar, a começar pelos cursos e docentes. Muitas vezes a maior barreira está na falta de qualificação docente para esse cenário, o que, conseqüentemente, se reflete no ensino (com a lacuna para o digital). Claudia Peixoto de Moura (2010, p. 01) destacou os vários modelos de ensino que são possíveis, com o olhar no mercado, na pesquisa e em algumas características que envolvem uma boa formação. Ela defendeu a necessidade de ampliar a discussão sobre as atividades do campo da comunicação: "Uma boa formação envolve criatividade, conceituações, idiomas, redação, atitude empreendedora, entre outras características. Existe a necessidade de um profissional de comunicação com formação ampla". A autora sugeriu ainda uma ampla discussão sobre o perfil que se quer para o profissional de relações públicas, sobre a função do ensino de comunicação no Brasil e, ao mesmo tempo, os desafios que isso representa para os cursos e para as IES.

A sociedade está numa era em que as transformações em relação ao saber ocorrem de maneira acelerada. Como relatou Pierre Lévy (1999, p. 157), "a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no início de seu percurso profissional estarão obsoletas no fim de sua carreira". Atualmente, esse ritmo (constante avanço) já ocorre no período de realização de um curso superior de quatro anos, em média, na área de relações públicas, no Brasil.



DESAFIOS DO ENSINO SUPERIOR EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Não se pode esquecer que o curso superior prepara o acadêmico para uma profissão. Sendo assim, a maioria dos egressos pretende ser absorvida pelo mundo do trabalho. Não há dados específicos de relações públicas, mas da área ampla da comunicação social. As informações são de uma pesquisa organizada pelo Ipea, elaborada por vários autores. Entre eles, Maria Cristina Gobbi (2010) apresenta dados apontando que apenas 2,6% do total de formandos em comunicação social, no Brasil, de 2000 a 2008, tiveram inserção no campo da pesquisa. Ou seja, 97,4% dos graduados em comunicação social atuam no mundo do trabalho, fora da pesquisa/ensino/docência, de acordo com a pesquisa⁴.

Ivone de Lourdes Oliveira (2008, p. 56) observou que o ensino superior deve preparar os futuros profissionais para o que eles efetivamente vão enfrentar. Porém, não é o mercado que deve ditar as regras às instituições e aos cursos. Por isso, a autora defendeu uma visão intermediária, na qual há uma formação equilibrada (científica e profissional) dos egressos:

A universidade tem de se preocupar com a preparação de profissionais para atuarem no mundo do trabalho, mas nunca na perspectiva de adestramento, que reforça a ideia de formação referendada pela repetição do que já é praticado (...). Sua contribuição é mais significativa, no sentido de construir estratégias que facilitem aos estudantes enfrentar as mudanças e desafios no decorrer de sua vida pessoal e profissional.

A autora destacou mudanças no mundo do trabalho e as consequências que trazem para a atuação do profissional relações públicas, como o surgimento de novas profissões, a supressão de algumas e a necessidade de adaptações de outras. Oliveira (2008, p. 60) também explicou que essas mudanças ocorrem porque

um mundo em mudanças torna as escolhas profissionais cada vez mais precárias e difíceis. Podemos dizer, então, que não existem mais identidades profissionais fixas, uma vez que vão tomando formas diferenciadas, de acordo com as transformações que ocorrem, outras novas surgiram e outras demandas estão aparecendo, o que vem demonstrar a existência de metamorfoses profissionais.

Oliveira (2008, p. 62) complementou que o profissional com uma formação mais ampla e sólida, estará mais preparado para ocupar melhores espaços no mundo do trabalho:

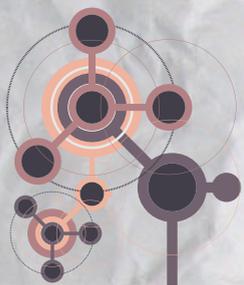
Está comprovado que o mundo do trabalho quer profissionais dotados de capacidade crítica e de espírito de colaboração. Um profissional com bagagem humanística estará mais preparado para compreender a complexidade da sociedade global e transnacional e terá maior competência analítica para entender e atuar na sociedade repleta de mudanças.

No contexto organizacional com as constantes mudanças tecnológicas se exigem profissionais da comunicação atentos a essas transformações. As relações públicas digitais, entendidas como todo o cenário digital que está inserido na prática da área, tornam-se importantes para a efetivação de melhor e maior interação entre sociedade e organizações (não-governamentais, privadas ou públicas), que propiciem novos fluxos e trocas de informações entre essas instituições e seus públicos de interesse.

A questão central é a indispensável inserção de disciplinas e projetos que contemplem as novas tecnologias na estrutura curricular do curso de relações públicas. De acordo com Lidiane Ramirez de Amorim (2009, p. 85),

inovações tecnológicas desencadeiam novas formas de comunicar, novas apropriações e novos efeitos para os quais as teorias clássicas já não dão conta. No entanto, ainda que a concepção funcionalista da comunicação pareça ter sido superada, o critério elementar de transmissão e recepção de mensagens ainda aparece como indicador de eficiência do ato comunicativo.

⁴ Analisando o total de egressos de 2000 a 2008 e a previsão de formandos para 2009 (já que a pesquisa foi encerrada antes).



Ricardo Freitas (2002, p. 07) salienta que existe urgência em estudar novas perspectivas resultantes da informatização para as áreas da comunicação social e das relações públicas: “Fenômenos de nosso tempo, como a globalização da economia, a informatização do cotidiano urbano e a multiplicidade de serviços, possibilitaram um enorme leque de novas questões sobre a comunicação social e suas habilitações”. Os aspectos apontados pelo autor precisam de atenção na formação do comunicólogo.

Silvana Maria Sandini (2010, p. 88) reforçou a importância da preparação para as novas tecnologias em relações públicas argumentando que

as atividades de relações públicas vêm se desenvolvendo em um cenário de constantes mudanças. Percebe-se aí a necessidade de atualização dos profissionais às novas tecnologias, que modificam o relacionamento organização-públicos.

É importante a adequação da profissão de relações públicas às novas demandas que o mundo do trabalho espera dos profissionais formados. Se não contempladas com habilidades e competências⁵ durante a formação acadêmica, outras profissões atuarão nessas áreas de sombreamento⁶, ocupando espaços de trabalho de relações públicas, que, porém, ainda não foram incorporadas efetivamente nas práticas do ensino superior da área.

O currículo e o projeto pedagógico do curso (PPC) são o primeiro aspecto que precisa dimensionar os focos de atuação, tanto no curso quanto no perfil do egresso pretendido. Nesse contexto Cicilia Peruzzo (2003, p. 132) recomendou cuidado com as habilidades e competências nas estruturas propostas:

1. O currículo: é aconselhável que ele tenha espaços flexíveis para atividades diferenciadas – para além das ações formais em sala de aula – e complementares às aulas expositivas e livros didáticos. Quanto à flexibilidade, é recomendável que uma parte das atividades curriculares possa ser desenvolvida na forma de projetos especiais de extensão e de pesquisa, possibilitando ultrapassar os muros do espaço universitário. Atividades complementares seriam, por exemplo: uso do rádio na escola e/ou na comunidade, engajamento em projetos de pesquisa de iniciação científica e em projetos de leitura, assessoria de comunicação a entidades sociais sem fins lucrativos, etc. 2. Projeto pedagógico: a estrutura curricular é apenas uma parte de uma proposta mais ampla de curso que é expressa no projeto pedagógico, o qual contempla os princípios pedagógico-filosóficos, traça o perfil almejado do graduado, levanta as características do contexto onde a instituição se localiza, elenca as características requeridas do corpo docente e traça parâmetros didático-pedagógicos e de infraestrutura (laboratórios, biblioteca, etc).

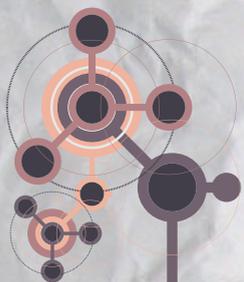
Já Oliveira (2008, p. 62) sustentou que o olhar no mercado e nas novas tecnologias devem ser acompanhadas de uma visão geral, sempre compartilhando os saberes teóricos e práticos:

Como educadores, temos a obrigação de continuar problematizando a formação do comunicador e reforçar o estudo das humanidades que proporcione o entendimento de mundo. Por se constituir num campo em construção, a comunicação precisa investir em produção científica e construções conceituais que abram oportunidades de rever práticas, metodologias e comportamentos, visando ao crescimento e à conscienciado nosso “saber” teórico e prático.

Kunsch (2007, p. 90) ressaltou que são muitas as perspectivas de atuação no cenário digital para os profissionais e, conseqüentemente, também são grandes “as possibilidades existentes na produção de mídias alternativas nos segmentos do impresso, do eletrônico, do audiovisual e do digital que constituem uma realidade que precisa ser encarada nos processos de formação universitária”.

5 Aqui no artigo entendido como o processo envolvendo o aprender uma profissão no contexto educacional do ensino superior.

6 São áreas de atuação em que várias profissões podem atuar, como, por exemplo: eventos, cerimonial e protocolo. Até a assessoria de imprensa, função privativa de relações públicas de acordo com a legislação (Resolução Normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002, do Conferp), é exercida mais por jornalistas do que por relações-públicas no Brasil, segundo pesquisa feita pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em 2007.



Nos cursos de comunicação social, no Brasil, a questão digital é objeto de estudo há mais de uma década na área de jornalismo, sendo tema de pesquisa de Elias Machado. Segundo ele, os primeiros textos resultantes de pesquisas relacionadas com a incorporação das tecnologias digitais no ensino de jornalismo são de 2002. Por um lado, existe, entre os agentes envolvidos na formação dos futuros profissionais, crescente percepção de que os estudantes de comunicação precisam ter uma formação que atenda às novas demandas geradas pelos processos de digitalização da informação. Por outro, persistem posições divergentes em pontos como, por exemplo, o tipo de impacto que esses processos provocarão na formação e, até mesmo, na continuidade das profissões do campo da comunicação. São questões que se colocam aos pesquisadores, professores e profissionais. Na área de relações públicas digitais, no que se refere ao ensino, há uma grande lacuna de pesquisa.

Os impactos que o foco digital traz e continuará trazendo ao ensino ainda não podem ser mensurados em plenitude. Porém, em termos de ocupação profissional no mundo do trabalho, já é possível, com base em pesquisas⁷, ver que há um avanço de outras áreas do conhecimento (fora de relações públicas) na atuação e no gerenciamento dos processos comunicacionais no país. A universidade, por sua função de analisar criticamente o mundo existente e as suas condições, pode identificar demandas que não estão ainda formalizadas como profissões. Mas determinadas ações podem ser agregadas pelas profissões já existentes, como é o caso das relações públicas digitais.

A inserção, mais incisiva desse digital no ensino superior da área de relações públicas também exige, do corpo docente, preparação adequada, aspecto que merece mais reflexão e estudo, porém não é o foco deste artigo. Além de elevada qualificação intelectual e domínio de saberes na área, com os novos paradigmas da educação, o professor, cada vez mais, tem papel importante na condução de estudos, pesquisas e atividades que auxiliem na construção do conhecimento do aluno.

Os gestores e professores dos cursos de relações públicas precisam discutir o impacto que o cenário digital traz aos egressos e dimensionar a inserção de maneira mais efetiva no ensino superior da área.

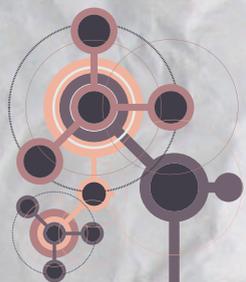
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom)⁸, realizado em 2012, discutiu os desafios acadêmicos do ensino de comunicação no Brasil, no subevento Encontro sobre o ensino de comunicação (Ensicom). A área de relações públicas estava representada pela professora Margarida M. Krohling Kunsch, que discorreu sobre a importância das Diretrizes Curriculares Nacionais, de 2013. A pesquisadora ressaltou a necessidade de “ampliar a qualificação de professores de relações públicas, com participação em congressos, e da oferta de aulas mais práticas, não tão teóricas”.

É notável o descompasso entre o que se ensina e o que é esperado do egresso no mercado. A reflexão sobre mudanças no ensino da área torna-se necessária para compreender a inserção dos indivíduos em um universo cultural, econômico, político e, principalmente, tecnológico jamais visto. Não se trata de uma visão que pretende atrelar a formação ao que o mercado quer, mas, sim, capacitá-la a proporcionar aos acadêmicos uma aptidão para o exercício das funções que são características da área, que trazem novas configurações e necessidades com o avanço das tecnologias digitais.

7 Pesquisa “Comunicação interna” – Aberje. 2007. Disponível em: <www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf>. Outra pesquisa foi realizada pela mesma associação em 2010: “Estudo de remuneração da comunicação organizacional - 2010 >> Disponível em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesq_Aberje_remun_2010.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2012.

8 Ver portal da Intercom: <<http://www.portalintercom.org.br>>.



As mudanças tecnológicas colocam exigências para todas as profissões e, de modo particular, também para as relações públicas. É a universidade que faz (deveria fazer) a mediação para a apropriação dos conhecimentos científicos necessários à formação profissional e social do sujeito. A sociedade, por outro lado, requer dos indivíduos, a todo momento, adaptação às transformações tecnológicas e aprendizado de conceitos básicos da sua área de formação.

Nestes 47 anos de ensino de relações públicas que se completam em 2014, no Brasil, muitas foram as mudanças que ocorreram e maiores ainda são os desafios que estão postos. Com o investimento público dispensado ao ensino superior nos anos 2000, a expansão é visível, quantitativamente⁹. Com isso, mais pessoas têm acesso ao ensino superior e a média de pontuação necessária do Enem¹⁰ tem diminuído, pois as vagas triplicaram no país nos últimos catorze anos, segundo o Ministério da Educação (MEC).

O mundo do trabalho apresenta novos problemas, novas áreas de atuação, novas exigências e, ao mesmo tempo, vagas para quem tiver preparo. Estes são alguns dos dilemas do ensino superior expostos, diariamente, aos gestores, professores e educadores. Aos cursos superiores compete formar cidadãos críticos, com domínio profissional da sua área de atuação.

Com base nas considerações sobre a evolução dos mercados e o avanço das tecnologias digitais, as relações públicas digitais e a sua incorporação no ensino da área, em termos de produção de conhecimento, foram avaliadas com um decréscimo nos últimos anos. Além disso, no Brasil, ainda não foi alcançada uma significativa inserção dos profissionais nas áreas estratégicas de comunicação das organizações.

O ensino superior é o que prepara ou deveria preparar esses profissionais para o mundo do trabalho. O que se defende neste artigo é que o ensino superior na área incorpore mais substancialmente o cenário digital como uma perspectiva de atuação e ampliação de mercado para os egressos. Com essa adequação, certamente se amplia a possibilidade de inserção dos profissionais, o que, conseqüentemente, aumentará a procura pela área, podendo assim, melhorar o cenário atual no Brasil, onde cerca de quarenta cursos de graduação de relações públicas não foram mais ofertados na última década, por falta de demanda.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Lidiane Ramirez de. *Telespectador multimídia: olhares sobre o jornalismo participativo em noticiários de TV*. 2009. 170 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, PUC-RS, Porto Alegre, 2009.

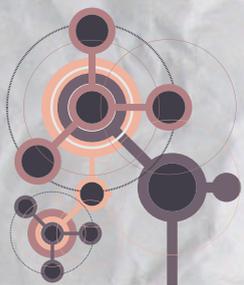
CORRÊA, Elizabeth Saad. *Estratégias 2.0 para a mídia digital: internet, informação e comunicação*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2008.

FREITAS, Ricardo. Desafios contemporâneos à eficiência das relações públicas. In: FREITAS, Ricardo; LUCAS, Luciane. *Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas*. São Paulo: Summus, 2002.

FREITAS, Ricardo; LUCAS, Luciane. *Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas*. São Paulo: Summus, 2002.

⁹ Apesar disso, a área de relações públicas não alcançou o índice mínimo de matrículas, segundo o MEC, motivo pelo qual foi dispensada de realizar o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) em 2012; a realização da prova é opcional para os cursos. Na área da comunicação social, apenas acadêmicos de jornalismo e publicidade e propaganda são obrigados a realizar o exame.

¹⁰ Exame Nacional do Ensino Médio, que dá acesso ao ensino superior no Brasil em grande parte das universidades federais.



GOBBI, Maria Cristina. Panorama da produção de conhecimento em comunicação no Brasil. In: CASTRO, Daniel; MARQUES DE MELO, José; CASTRO, Cosette Castro (Org.). *Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil*. Vol. 3. Brasília: Ipea, 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/Panorama_da_Comunicacao_e_das_Telecomunicaes_no_Brasil_-_Volume_3.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2012.

GONÇALVES, Fernando do Nascimento. Relações públicas e as novas tecnologias: solução ou dilema? In: FREITAS, Ricardo F.; LUCAS, Luciane (Org.). *Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas*. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida M. Krohling, Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação no terceiro milênio. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional*. São Paulo: ECA-USP; Intercom, 2007. p. 87-101.

_____. (Org.). *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional*. São Paulo: Intercom, 2007.

FIGUEIREDO, Rubens (Org.). *Marketing político em tempos modernos*. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stiftung, 2008.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

MACHADO, Elias G. O ensino de jornalismo em tempos de ciberespaço. In: MACHADO, Elias; PALACIOS, Marcos (Org.). *O ensino de jornalismo em redes de alta velocidade: metodologias & softwares*. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 11-22.

MEC. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares nacionais para os cursos de relações públicas. Resolução nº 02, de 27 de setembro de 2013. *Diário Oficial da União*, Brasília, p.28-29, 01 out. 2013. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/10/2013&jornal=1&pagina=28&totalArquivos=96>> Acesso em: 02 out. 2013.

MORAES, Claudia Herte de. Apontamentos sobre o contexto do ensino superior. *Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB*, Brasília, v. 28, n. 56 e 57, p. 13-29, jan./dez. 2006.

MOURA, Cláudia Peixoto de. O ensino de relações públicas. 2010. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/clauidiamoura4.htm>>. Acesso em: 22 jul. 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Formação acadêmico-profissional em ambiente de mudanças: desafios pedagógicos. In: MOREIRA, Sonia Virginia; VIEIRA, João Pedro Dias (Org.). *Comunicação: ensino e pesquisa*. Rio de Janeiro: Eduerj, 2008.

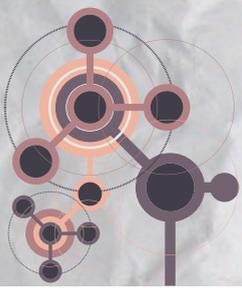
PÉREZ GÓMEZ, Ángel I. Competências ou pensamento prático? A construção dos significados de representação e de ação. In: SACRISTÁN, José G. et al. *Educar por competências: o que há de novo?* Trad. de Carlos Henrique Lucas Lima. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling. Tópicos sobre o ensino de comunicação no Brasil. In: PERUZZO, Cicília Maria Krohling; SILVA, Robson Santos (Org.). *Retrato do ensino em comunicação no Brasil*. São Paulo: Intercom; Taubaté: Unitau, 2003.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling; SILVA, Robson Santos (Org.). *Retrato do ensino em comunicação no Brasil*. São Paulo: Intercom; Taubaté: Unitau, 2003.

SANDINI, Silvana Maria. *O blog corporativo como interface no gerenciamento da impressão*. 2010. 506 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, PUC-RS, Porto Alegre, 2010.

Artigo recebido em 26.02.2014 e aprovado em 29.04.2014.



Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade

Events and their importance for management of organizational communication in post-modernity

Eventos y su importancia para la gestión de la comunicación organizacional en la posmodernidad

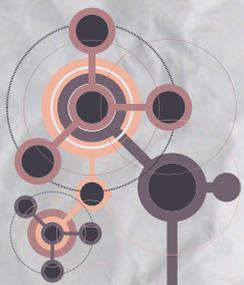


Luiz Alberto de Farias

- Doutor em Comunicação e Cultura pelo Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina, da Universidade de São Paulo (Prolam-USP)
- Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Especialista em Teoria da Comunicação e graduado em Relações Públicas pela Facásper
- Graduado em Jornalismo pela Universidade Cruzeiro do Sul
- Professor doutor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Diretor acadêmico das Escolas de Comunicação e Educação da Universidade Anhembi-Morumbi
- E-mail: lafarias@usp.br

Carolina Gancho

- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Relações Públicas pela ECA-USP
- E-mail: carolgancho@yahoo.com.br



Resumo

Em tempos de comunicação digital e virtual, os eventos continuam sendo instrumentos valiosos de relacionamento com os públicos de interesse de uma organização. Este trabalho analisa os eventos em dois momentos históricos, a modernidade e a pós-modernidade, com o objetivo de compreender sua relevância para a gestão estratégica das relações públicas e da comunicação organizacional. Partindo da hipótese de que os eventos teriam sido ressignificados na pós-modernidade, deixando de lado seu aspecto espetacular e tornados mais estratégicos, acabou-se por concluir que o momento ainda é de transição. Apesar de a lógica indicar que os eventos poderiam ter assumido uma posição mais adequada à realidade da comunicação digital, os resultados da pesquisa mostraram que ainda há muito que caminhar na direção de uma comunicação verdadeiramente dialógica.

PALAVRAS-CHAVE: PÓS-MODERNIDADE • RELAÇÕES PÚBLICAS • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • EVENTOS • SOCIEDADE DO ESPETÁCULO.

Abstract

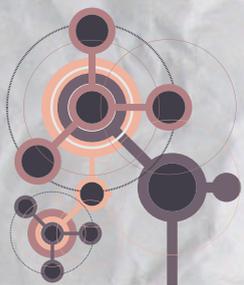
In times of digital and virtual communication events continue to be valuable instruments of relationship with the publics of interest of an organization. This work analyzes the events in two historical moments, modernity and post-modernity, with the purpose of understanding their relevance for the strategic management of public relations and organizational communication. Starting from the assumption that the events had been re-signified in post-modernity, setting aside their spectacular aspect and becoming more strategic, one has ultimately concluded that the moment is still one of transition. Although logic shows that the events could have assumed a position that was more adequate for the reality of digital communication, the results of the survey proved that there is still much to go in the direction of a truly dialogical communication.

KEYWORDS: POST-MODERNITY • PUBLIC RELATIONS • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • EVENTS • SPECTACLE SOCIETY.

Resumen

En tiempos de una comunicación digital y virtual, los eventos continúan siendo instrumentos valiosos de relacionamiento con los públicos de interés de una organización. Este trabajo analiza los eventos en dos momentos históricos, la modernidad y la posmodernidad, con el objetivo de comprender su relevancia para la gestión estratégica de las relaciones públicas y de la comunicación organizacional. Partiendo de la hipótesis de que los eventos tendrían sido resignificados en la posmodernidad, dejando de lado sus aspectos espectaculares y convertidos en más estratégicos, se acabó por concluir que el momento todavía es de transición. A pesar de que la lógica indique que los eventos podrían haber asumido una posición más adecuada a la realidad de la comunicación digital, los resultados de la investigación mostraron que todavía hay mucho para caminar en dirección de una comunicación verdaderamente dialógica.

PALABRAS CLAVES: POSMODERNIDAD • RELACIONES PÚBLICAS • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • EVENTOS • SOCIEDAD DEL ESPECTÁCULO.



Há muitos anos os eventos estão entre os principais instrumentos utilizados pelas organizações para relacionamento com os públicos. Décadas atrás, ao lado de ações como a assessoria de imprensa, eles foram reconhecidos por serem capazes de trazer resultados mais eficazes que ações de outras áreas da comunicação – como a publicidade tradicional – e a custos muito inferiores, ganhando, assim, espaço dentro do *mix* da comunicação organizacional. No cenário pós-moderno, em que predominam as relações virtuais, em detrimento da comunicação face a face, percebe-se que os eventos, diferentemente do que se poderia imaginar, ainda são instrumentos escolhidos por diversas organizações para aprofundar seus relacionamentos.

Pode-se atribuir essa preferência pelos eventos principalmente ao fato de que, ao contrário de outras atividades de comunicação, eles promovem maior relacionamento ou, para usar um termo mais adequado, engajamento com os públicos a que se destinam. Conforme afirma Roosevelt Hamam (2006, p. 130), “difícilmente qualquer outro meio de comunicação poderia atingir em cheio um público tão específico em uma só oportunidade”. E é esse o grande diferencial dessa ferramenta de comunicação: ela atinge diretamente o público-alvo e é capaz, se bem planejada e realizada, de promover uma experiência única e um vínculo sem igual. Assim, faz parte da natureza dos eventos a interação com o receptor, entendendo-se por interação a transmissão de mensagens e o *feedback*.

Por outro lado, também faz parte da natureza dos eventos, principalmente levando-se em conta a forma como foram desenhados e planejados durante a modernidade, uma estrutura espetacular, em que prevalece a comunicação de mão única, que frequentemente coloca o público como plateia, apenas recebendo as informações, sem qualquer interação.

Apesar de em todo o discurso das relações públicas, desde seu nascimento na modernidade, de que era preciso dialogar com os públicos, construindo uma comunicação de mão dupla, não foi o que se viu na organização e realização de eventos. Ao contrário, o que se deu nesse período foi a utilização desse instrumento de forma espetacular para criar uma atmosfera que representasse a realidade e que reproduzisse discursos e valores da organização por trás dos eventos.

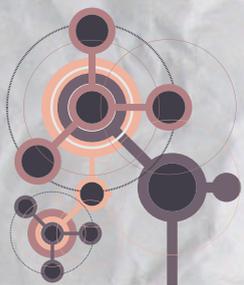
Se durante a modernidade o aspecto espetacular prevaleceu sobre o aspecto relacional, tendo o público sido tratado como espectador passivo e receptor de conteúdos, o que se esperava é que na pós-modernidade essa realidade tivesse mudado. Porém, o que se percebe, após uma cuidadosa análise de ambos os períodos e da forma como a organização de eventos foi tratada em cada um deles, é que a comunicação não é uma lógica matemática e a pós-modernidade é uma época que ainda está acontecendo e transformando a sociedade. Em outras palavras, o momento é de transição.

UMA BREVE CONCEITUAÇÃO DE EVENTOS

Existem diversas definições de eventos, dentre as quais citamos aqui a de Cristina Giácomo (2007, p. 40), que explica:

O evento, como reunião política de pessoas e instrumento de comunicação, e não como sinônimo de fato, pode ser entendido como: *acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma ideia ou ação* (grifo da autora).

Assim, o primeiro ponto fundamental a ser observado em relação aos eventos é que, como qualquer atividade, precisam ser realizados de maneira planejada. Isso significa que, por trás deles, existe um processo racional-lógico que pressupõe



não apenas a previsão de cenários, como também um estudo complexo para o estabelecimento e a adequação de objetivos, alocação de recursos, tomada de decisões e diagnósticos. Contudo, infelizmente ainda existe grande preconceito, vindo muitas vezes dos próprios profissionais de comunicação organizacional e relações públicas, que veem o evento como uma atividade fácil de ser executada e puramente operacional. Ora, a realidade do profissional de eventos é muito mais desafiadora do que se possa imaginar, seja ele o cliente (a organização que promove o evento) ou a agência contratada.

Se o primeiro ponto para o sucesso dos eventos é seu planejamento correto e detalhado, o segundo é a definição do público-alvo e a adequação de todas as ações. A primeira observação importante a se fazer é que os diversos tipos de eventos estão relacionados ao público ao qual se destinam, entendendo-se o evento, na definição de Giácomo (2007, p. 12), “como fenômeno de dimensões políticas no campo da comunicação social praticado por uma variedade muito grande de instituições”.

Nesse contexto, o próprio termo público-alvo (*target*) é um termo a ser superado, pois remete a ações de marketing e vendas, em que um produto é criado para determinado “público-alvo”. Os públicos que participam de eventos corporativos e de relacionamento são, conforme Giácomo, “públicos de interesse”, que têm necessidades específicas e cuja aceitação/participação deve ser ativa e interessada, binômio que ela descreve como “indissolúvel” para o sucesso de qualquer tipo de evento.

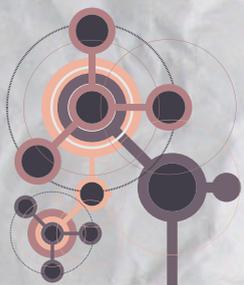
O público, como elemento principal a ser considerado entre os fatores estruturais comuns aos eventos, é eleito alvo na medida em que as reuniões são avaliadas erroneamente como produto, confundido com aquele que é objeto de trabalho da área do marketing e da publicidade e propaganda. Nesse caso, o público-alvo (ou *target*) é aquela fatia da população que se tem em mira para induzir ao consumo de bens e serviços (Giácomo, 2007, p. 54).

Isso significa que o desafio é cativar o público de interesse não por intermédio de um produto, mas de uma ideia, de valores, atrações e experiências, sempre levando em conta a possibilidade de uma real participação, interação do público presente. Assim, o evento de relacionamento e todo o sistema comunicacional dentro dele assumem uma característica diferente, porque as respostas contínuas dos receptores realimentam o processo do evento. Logo, toda a lógica do evento se reestrutura, o evento não alcança sucesso se não conseguir dialogar com o público presente.

Na era digital, as pessoas querem interagir e as organizações precisam reconhecer e possibilitar que seus públicos tenham voz ativa, aprendendo a fazê-lo de forma amigável e estando preparadas para tal exposição. Mesmo em eventos cujo objetivo é atingir mais diretamente o público consumidor, ou cliente final, deve-se ter em mente que não se deve tratá-lo de forma passiva, como mero assistente, espectador, sem reação. Tanto na publicidade, como no marketing e nas relações públicas, os públicos hoje procuram interação. É por isso que tantas empresas têm investido na criação de páginas nas redes sociais e ações que permitam o diálogo e a participação ativa de seus públicos.

EVENTOS COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Margarida Kunsch explica que a comunicação organizacional é a disciplina que se debruça sobre o fenômeno comunicacional dentro das organizações, analisando o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus públicos de interesse. Segundo a autora, a comunicação organizacional é um “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam” (Kunsch, 2003, p. 149). Defende ela o conceito da “comunicação



organizacional integrada”, que compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Roberto Porto Simões vai além do aspecto social da comunicação organizacional e explica as relações públicas também por sua função política. Segundo ele,

como *ciência*, relações públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como *atividade*, relações públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos (Simões, 1995, p. 42 – grifo do autor).

Logo, os eventos são uma das principais ferramentas da comunicação organizacional – que abarca todos os fluxos e processos de comunicação entre a organização e seus públicos – e têm a mesma natureza das relações públicas, que visam administrar todos os tipos de interação entre a organização e seus públicos de interesse.

Assim como outras ferramentas modernas de comunicação, os eventos precisam ser organizados sob a lógica do fluxo de mão dupla com os públicos da organização. Simões (1995, p. 162) classifica os eventos como instrumentos mistos e os entende como um instrumento alinhado ao que ele considera um “objetivo essencial das relações públicas”, a legitimação.

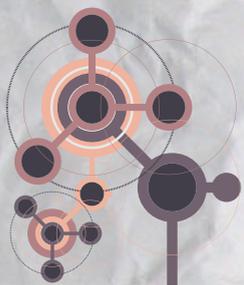
Contudo, para que esse objetivo seja alcançado, é preciso que os eventos sejam concebidos de maneira estratégica. E isso só pode acontecer, segundo Ethel Pereira (2011), se houver alinhamento entre o planejamento da organização e o planejamento específico de eventos, seguindo os princípios éticos da atividade comunicacional.

EVENTOS COMO ESTRATÉGIA MODERNA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

As sociedades não se formam de um dia para o outro. É preciso que haja uma série de transformações estruturais que sirvam como condições para que se defina a existência de uma nova época. No caso da sociedade moderna e da pós-moderna, esse processo não é diferente, muito embora seja difícil precisar em que momento uma tenha superado a outra e dado início a uma nova era. Como afirma Domenico de Masi (1999, p. 12), “a sociedade industrial não se formou de repente, e tampouco foi ultrapassada de repente pela sociedade pós-industrial”.

Esse rompimento histórico é diferente e muito mais sutil do que aconteceu em períodos mais antigos da pré-modernidade. A própria mudança do mundo feudal para a modernidade é muito mais nítida do que a chegada da pós-modernidade, com relação à modernidade. Alguns chegam mesmo a questionar se existe uma nova era ou se ainda se vive a modernidade. Logo, é preciso analisar cautelosamente os aspectos que deram origem a essas épocas e pontuar suas principais características antes de se ver de que forma impactaram a área de comunicação.

O aspecto tecnológico introduzido durante a modernidade foi a base para toda as outras transformações que aconteceram nesse período. Do ponto de vista da fábrica e da produção, as organizações passaram a ser vistas com máquinas (Morgan, 1996), produzindo de forma rápida e em massa. A divisão do trabalho, perfeitamente ilustrada no filme *Tempos modernos*, de Charles Chaplin, embora tenha alienado o trabalhador do restante da produção, possibilitou ao capitalismo e aos donos do capital um crescimento vertiginoso de suas fábricas, propiciando uma margem de lucro nunca antes imaginada. A filosofia de que o tempo é dinheiro, pronunciada por Benjamin Franklin e repetida até os dias atuais, refletia o cerne da



produção nas fábricas e apagava da história a figura do artesão, que detinha o conhecimento de todo o processo produtivo. O conhecimento familiar dava lugar à produção em massa, o artesão dava lugar ao operário alienado, as pequenas oficinas artesanais davam lugar às grandes corporações.

Recorrendo a outro filme, quem assistiu ao crítico *The corporation*, de Jennifer Abbott e Mark Achbar, de 2003, certamente pode ter concordado ou discordado de vários aspectos de que o filme trata, mas nunca de sua tese principal: as corporações ocupam papel central na sociedade capitalista pós-Revolução Industrial. No filme, as corporações são retratadas como vilãs, criações artificiais que visam apenas ao lucro máximo a qualquer custo, mesmo que o preço seja a destruição ambiental.

As corporações, desde a modernidade aos dias de hoje, passaram a fazer parte da sociedade e, mais que isso, são consideradas entidades personificadas. Uma corporação tem *status* de “pessoa jurídica”.

Além da Revolução Industrial, a revolução que marcou o fim da Idade Média e serve como marco da Era Moderna foi tecnológica, mas aconteceu em outra esfera: a revolução comunicacional, iniciada com a criação da prensa gráfica por Johann Gutenberg. Diferentemente do método utilizado até aquele momento, conhecido como “impressão em bloco”, que utilizava um pedaço de madeira entalhada para imprimir página a página, a criação dos tipos móveis viria a facilitar a disseminação da informação em todo o mundo.

A criação da prensa gráfica foi apenas o ponto de partida para uma revolução da comunicação que mudou as relações entre os indivíduos. A imprensa escrita, o rádio e a televisão já nasceram com características muito diferentes dos antigos meios de comunicação: foram voltados para a massa, com um alcance abrangente e homogêneo.

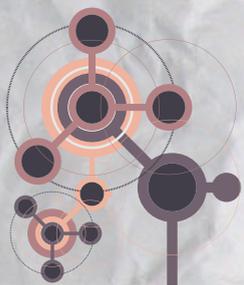
Nesse contexto de comunicação massificada e de expansão capitalista, surgem as relações públicas, que, na visão de Cecília Peruzzo (1986), nasceram dentro (e a serviço) do sistema de produção capitalista, em seu período mais selvagem. As relações públicas, na modernidade, infelizmente não conseguiram, ou pouco conseguiram, agir conforme seus princípios de administrar a comunicação com os seus públicos de interesse, uma vez que a comunicação não existia. O fluxo de comunicação era de mão única, dentro da lógica de apenas informar e disseminar discursos interessantes à organização.

Dentre tantos críticos da modernidade, um dos mais fervorosos e intrigantes é, sem dúvida, o francês Guy Debord. Em 1967, ele publicou o livro *A sociedade do espetáculo*, com um texto denso, porém lúcido, no qual afirma que a sociedade moderna teria se transformado em um grande espetáculo, objeto de contemplação. Assim, longe de ser apenas uma forma de intermediação, o espetáculo atinge todos os aspectos da vida em sociedade, ele é a sociedade moderna.

Toda a vida das sociedades em que dominam as condições modernas de produção aparece como uma imensa acumulação de *espetáculos*. Tudo o que era vivido diretamente tornou-se uma representação (Debord, 2000, p. 13 – grifo do autor).

É importante esclarecer que o espetáculo ao qual Debord se refere ultrapassa o sentido do dicionário, em que tudo é espetacular, escandaloso, em que tudo é manchete, tudo é primeira página. Seu espetáculo vai além e em outra direção dessa primeira leitura, pois é muito mais abrangente, muito mais fundamental, muito mais causa do que efeito, muito mais entranhado na vida social, em suas condições modernas de produção, do que se supõe no primeiro momento.

Para ele, o espetáculo não pode ser tomado apenas sob o aspecto dos meios de comunicação de massa, que são sua manifestação superficial mais esmagadora, porque essa simplificação restringiria a crítica à pura instrumentação,



quando, na verdade, tal instrumentação nada tem de neutra ou simples, uma vez que ela convém à sobrevivência dessa sociedade. Para isso, a própria realidade ter-se-ia tornado objeto de contemplação. Debord (2000, p. 30) escreve que “o espetáculo está em toda parte”.

Enquanto Marx mostrou a transformação da sociedade em mercadoria, Debord mostra a transformação da sociedade em um espetáculo. Nesse sentido, a história tornou-se mero espetáculo, mero artifício nas mãos de quem detém o poder, podendo ser utilizada sem lógica, sem passado, sem consequência.

De forma simplificada e menos crítica, Ethel Pereira (2005, p. 4) explica:

O espetáculo, ou seja, a valorização das imagens (como representação visual e mental) vinculadas às mercadorias, por meio das quais as relações de consumo são mediadas, está presente na vida cotidiana e diz respeito ao que os meios de comunicação produzem: por meio do cinema, da propaganda, da notícia, dos eventos e de programas televisivos, tais como noticiários, telenovelas e programas de auditório, entre outros, cria-se uma experiência que antecede a vivência real.

Os espetáculos são produzidos pelos meios de comunicação e fazem parte da rotina da sociedade moderna. Eles constituem uma representação da vida real em todos os seus sentidos.

Não é à toa que os eventos constituem uma das mais antigas e importantes estratégias de comunicação organizacional e de relacionamento com os públicos de interesse. Eles já nasceram como um instrumento realizado dentro de uma lógica do espetáculo, em que um ambiente é criado, artificialmente, para exposição de conteúdos e entretenimento do interlocutor. Escreve Pereira (2005, p. 3):

Os eventos simbolizam o processo de espetacularização dos negócios na sociedade contemporânea – marcada pela globalização e caracterizada pela valorização do consumo. Consequentemente, contribuem para a construção do discurso empresarial e para o fortalecimento de marcas.

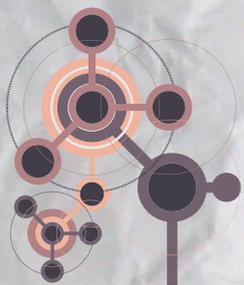
Outros autores se referem a eventos como momentos espetaculares na era moderna, chegando a se referir aos participantes como “plateia”:

O gerente de eventos precisa estar ciente das necessidades da plateia. Dentre elas, podemos citar suas necessidades físicas, bem como suas necessidades de conforto, segurança e integridade física. Além desses requisitos básicos, há a necessidade de tornar o evento especial – de tocar as emoções. O gerente de eventos fará o possível para tornar os eventos significativos, mágicos e memoráveis (Allen et al., 2003, p. 32).

Não há como negar que o espetáculo é inerente aos eventos. Isso seria negar a própria natureza desse instrumento de comunicação. Apenas ressalta-se a importância de que se perceba essa característica e a lógica sob a qual os eventos foram constituídos na Modernidade. Segundo Francisco E. Ponte Pierre (apud Simões, 1995, p. 170),

O evento busca fortalecer a imagem através de um ato. Ele procura sacralizar um poder que nos ama, uma providência que zela por nós, uma racionalidade superior. Melhor que um ato, o evento insere-se na categoria de celebração religiosa (...). Com seu caráter tribal, o evento solidifica vínculos, realiza a fusão que só a crença proporciona.

Eventos são aqui definidos como ritos, comparados a uma celebração religiosa. Apesar de parecer exagerada, a alegoria é correta à medida que, assim como em tais acontecimentos, os eventos reúnem, em um mesmo espaço e local, pessoas que buscam o mesmo interesse e que passam por um momento espetacular, sendo submetidas a um conteúdo previamente



programado. Como se unidos por uma crença, os participantes e os organizadores, no caso as empresas, podem, por meio desse “ato”, solidificar vínculos, aprofundar relacionamentos e viver uma experiência única.

ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS: INSTRUMENTO DE RELACIONAMENTO RESSIGNIFICADO NA ERA PÓS-MODERNA

O mundo de hoje não vive mais na era moderna. Ainda que alguns dos elementos fundamentais desta estejam presentes, uma série de transformações, sobretudo políticas, sociais e tecnológicas, faz com que muitos autores creiam estarmos vivendo em uma nova época.

O ponto de partida para o estudo da pós-modernidade é a compreensão de que, embora haja semelhanças com a modernidade, não há como negar que são épocas distintas, uma vez que algumas mudanças estruturais introduziram uma nova era na história. Para entender quais são essas transformações fundamentais, estudar-se-á a seguir também o aspecto político/econômico, refletido na mudança nas relações de produção e de poder, bem como o aspecto tecnológico, com o advento dos meios de comunicação digitais.

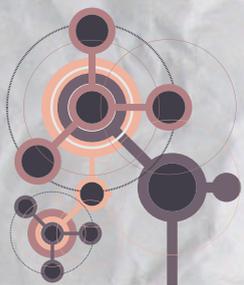
O que mudou nas relações de produção não deve ser compreendido como algo radical, afinal o modo de produção capitalista prevalece e, mais do que nunca, ampliado e tornado global, adquiriu *status* de eternidade, de modo que parece impossível imaginar a vida em sociedade com outro modo de produção que não o capitalista. Diferentemente de outras épocas, em que o capitalismo foi colocado em cheque, atualmente as estruturas desse sistema econômico parecem ter fincando raízes definitivas na história das civilizações. Se isso é verdade ou não, o fato é que a oposição a esse sistema perdeu forças e já não se fala mais em destruição do capitalismo, mas em reforma e em melhorias.

Se o capitalismo segue como o modo de produção da sociedade atual, que determina não só a economia como as relações de poder, o que é novo? Pode-se dizer que nova é a maneira como o capitalismo global foi construído: por meio da tecnologia digital.

A globalização do sistema capitalista não é apenas a economia feita em escala global, como também está relacionada à expansão e ao fortalecimento do capitalismo como modo de produção característico do século XXI. Seja para sobreviverem e saírem de sua situação de marginalidade, seja por qualquer outro motivo, países como Cuba e China estão, paulatinamente, abrindo suas economias. Assim como esses dois países, percebe-se uma tendência mundial ao capitalismo e à inserção no “jogo da globalização”.

Octávio Ianni (2003, p. 143) descreve que as novas tecnologias introduzem uma nova figura que representa o poder na pós-modernidade: o príncipe eletrônico. Segundo ele, na época da globalização,

As tecnologias eletrônicas, informáticas e cibernéticas impregnam crescente e generalizadamente todas as esferas da sociedade nacional e mundial; e de modo particularmente acentuado as estruturas de poder, as tecnoestruturas, os *think-tanks*, os *lobbies*, as organizações multilaterais e as corporações transnacionais, sem esquecer as corporações da mídia. Esse pode ser o clima em que se forma, impõe e sobrepõe. O príncipe eletrônico, sem o qual seria difícil compreender a teoria e a prática da política na época da globalização.



Dessa forma, embora o modo de produção permaneça o mesmo, as relações de poder mudam. Da mesma forma como na modernidade, economia, política e tecnologia caminham juntas para a formação dessa nova sociedade. Assim, mais do que dizer que as tecnologias são o meio para disseminar o sistema, fortalecendo o discurso da globalização, as tecnologias estão na base de todas as mudanças que originaram a pós-modernidade. O que torna o fenômeno especialmente particular é a velocidade, jamais vista, da modernização dessas tecnologias e também da circulação de informações. Todo o modo de produção foi modificado com a chegada das novas tecnologias, a que Muniz Sodré (2003, p. 23) dá o nome de integradoras:

Tais “tecnologias integradoras” apoiam e coincidem, em termos econômicos, com a extraordinária aceleração da expansão do capital (o “turbocapitalismo”), esse processo de transnacionalização do sistema produtivo e atualização do velho liberalismo de Adam Smith a que se vem chamando de “globalização” e cuja autopropaganda, atravessada pela ideologia do pensamento único, lhe atribui poderes universais de uniformização.

As “tecnologias integradoras” devem ser entendidas como o grande diferencial da pós-modernidade, pois são o fio que interliga todas as demais mudanças que delimitam esse momento histórico. As novas tecnologias, especialmente a internet, tornaram possível a globalização de fato, já que interligam todo o mundo em rede. Segundo Manuel Castells (2003, p. 255),

internet é o tecido de nossas vidas neste momento. Não é futuro. É presente. Internet é um meio para tudo, que interage com o conjunto da sociedade (...). Sem dúvida, essa tecnologia é mais do que uma tecnologia. É um meio de comunicação, de interação e de organização social.

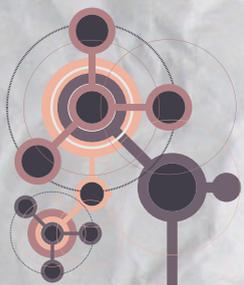
Como teria sido possível a globalização sem a internet? Difícil imaginar. Sem as novas tecnologias, a relação entre os sujeitos não seria tão mediada, ou tão virtual, quanto vemos nos dias atuais, processo iniciado com o advento dos meios de comunicação de massa e acentuado com os meios digitais.

A comunicação entre os indivíduos caminha cada vez mais para a virtualidade, com a introdução de novos meios. Evolução do telefone tradicional, o telefone móvel (celular) permite conectar pessoas a qualquer horário, em qualquer lugar e em qualquer parte do mundo. A tradicional carta também ganhou um novo status: o e-mail, que pode ser acessado pelo *tablet*, pelo celular ou pelo *laptop* (com o auxílio do *wireless*, a internet sem fio ou ainda da internet móvel, 3G, 4G...) a qualquer hora e lugar. De forma ainda mais ágil, as mensagens de texto, ou a comunicação instantânea, por meio do WhatsApp ou do Facebook Messenger são ferramentas que tornam a comunicação mais virtual e menos real, pessoal e face a face. Enfim, há uma infinidade de formas novas de comunicação, que dialogam e interagem com as antigas e que tornam a comunicação cada vez mais intermediada.

Castells (2003), em seus estudos sobre a chamada era digital, apresenta dados de diferentes pesquisadores que mostram que o uso de meios digitais, em geral, não substitui outras formas de interação social, sobretudo a face a face. Após analisar diferentes linhas de pesquisa, ele conclui:

Portanto, de modo geral, o corpo de dados não sustenta a tese de que o uso da internet leva a menor interação social e maior isolamento social. Há alguns indícios, porém, de que, sob certas circunstâncias, o uso da internet pode servir como substituto para outras atividades sociais (Castells, 2003, p. 102).

Apesar de nem sempre substituírem a comunicação face a face, não há como negar que os meios de comunicação digitais são capazes de romper fronteiras e integrar as pessoas em todo o mundo, como nunca antes foi possível. Dessa forma, muito da dinamicidade da vida social pós-moderna deriva da separação de tempo e espaço, introduzida pelas novas tecnologias e pela maneira como os indivíduos se relacionam com elas e entre si.



Diante desse novo cenário, em que os públicos não somente interagem por meio dos veículos de comunicação, mas passam a agir sobre eles, as relações públicas precisam entender que não se pode mais pensar com a lógica do espetáculo moderno.

Nem os profissionais de relações públicas nem a mídia conseguem criar as poderosas impressões que são frequentemente chamadas de “imagens”. Imagens nada mais são do que aquilo que as pessoas pensam, e a maior parte delas pensam por si mesmas, construindo suas próprias opiniões e as suas próprias imagens sobre as organizações (Grunig, 2009, p. 19).

Assim, é preciso perceber que o falso controle, que se acreditava ser possível durante a sociedade industrial, sobre a forma como as informações divulgadas eram recebidas, já não é mais conseguido na pós-modernidade. Juntamente com o discurso oficial das organizações, há uma imensidão de mensagens disseminadas diariamente que rondam a mente dos diversos públicos e que compõem a imagem que eles têm das organizações. E essa imagem é cada vez mais difícil de ser controlada e definida com precisão. Na introdução de seu livro *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*, Luiz Alberto Farias propõe uma reflexão sobre o que se entende por comunicação.

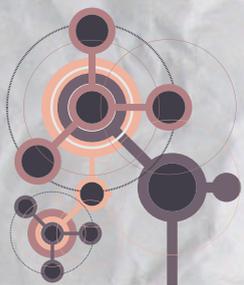
Afinal de contas, por qual boca falam as organizações? Por quais ouvidos elas recebem informações para que se posicionem de um ou de outro modo? Dentre as muitas metáforas que se aplicam às organizações de todo tipo – e têm sido utilizadas para entender os processos organizacionais –, é muito mais comum associar a comunicação ao ato da enunciação do que à capacidade de escuta e de percepção (Farias, 2011, p. 15).

Se durante a modernidade a comunicação foi centralizada em quem estava falando, talvez realmente a pós-modernidade deva se focar em quem está recebendo e de que forma isso está sendo ouvido, aceitando, verdadeiramente, um *feedback*, uma resposta, para constituir uma conversa, um relacionamento de fato. Em um mundo cheio de informações e de marcas, talvez seja preciso ir além da informação, ir para o campo do diálogo e da experiência. De certa forma, poder-se-ia dizer que as relações públicas vivem, na era digital, uma nova época, definida pela necessidade de incluir o público (“*the public be included*”). Obviamente o termo não consta nos manuais renomados de relações públicas; ele é uma reflexão sobre o novo papel do comunicador na pós-modernidade.

Sair do monólogo para o diálogo é um desafio que todos os profissionais de relações públicas deverão enfrentar e que perpassa todas as atividades de comunicação organizacional. Com os eventos, isso não é, e nem poderia ser, diferente. Ao contrário, as transformações na sociedade, que provocam uma mudança na comunicação, podem se constituir em uma oportunidade para que os eventos sejam realizados segundo uma lógica mais experiencial e participativa.

Allen et al., em seu livro *Organização e gestão de eventos*, mostram a relação entre as mudanças tecnológicas e a mudança nos perfis dos eventos. Eles resumem: “Uma das certezas sobre o futuro da tecnologia em eventos especiais e festivais é de que ela irá mudar – a tecnologia irá mudar, assim como a forma de gerenciar e negociar os eventos (Allen et al., 2003, p. 235).

Os autores explicam a necessidade de os organizadores e parceiros de eventos entenderem o impacto da tecnologia sobre os eventos. Hoje já se sabe que o advento dos meios digitais não tornou a comunicação totalmente virtual: meios de comunicação de massa convivem com os meios digitais e a comunicação face a face não foi extinguida, apesar de muitas vezes dar lugar à comunicação mediada. No entanto, ao contrário de como foi no passado, a comunicação face a face, ou, como Allen et al. a denominam, a “experiência real”, muitas vezes não é necessária, no sentido de ser imprescindível. Há situações em que outros meios podem facilmente substituí-la, sempre em busca de maior agilidade em uma época em que o tempo é cada vez mais escasso. Assim, as organizações devem ter em mente que os públicos não precisam mais ir a eventos para buscar informações sobre a empresa, podendo eles conseguir de outras formas. O atrativo para o evento deve ser outro: buscar a verdadeira interação com o público presente, promovendo uma experiência diferente e um diálogo.



O “novo marketing”, como Regis McKenna o define, segundo Maria Cecilia Giacaglia (2004, p. 13), “exige a existência de um ciclo de *feedback*: este é elemento que está sendo deixado de lado na propaganda em monólogo, mas que é parte integrante do diálogo do marketing”.

O chamado “ciclo de *feedback*” é o centro da mudança do perfil dos eventos e da comunicação como um todo na Pós-Modernidade. Mais uma vez, *feedback* envolve ouvir e não apenas falar, como salientou Luiz Alberto Farias anteriormente. As organizações precisam perder o costume de somente falar e aprender a ouvir, pois, afinal, tudo o que é feito por elas é designado aos seus públicos estratégicos, sendo, portanto, necessário saber a opinião dos mesmos, inclusive para entender a efetividade da mensagem ou do produto.

Obviamente que a mudança do processo de falar para ouvir não é fácil para as organizações, não apenas porque historicamente elas sempre estiveram no campo da enunciação, mas porque ouvir é também expor a organização a críticas, é sair da situação de conforto em que se controla todo o processo de comunicação. Carolina Terra (2011, p. 264) fala justamente da exposição que os novos meios impõem às organizações:

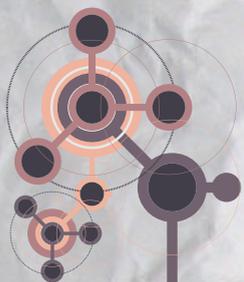
O surgimento de novos meios, como mensagens de celular, *blogs* e comunidades virtuais, entre outros, provoca nos profissionais de comunicação uma dupla inquietação: por um lado, abre oportunidades para exposição institucional para as organizações; por outro, deixa-as muito vulneráveis. Gerir essa dupla consequência é um dos grandes desafios dos profissionais de comunicação, demandando, também, uma especialização e entendimento no meio.

Uma forma interessante para diminuir os riscos envolvidos é elaborar uma comunicação digital alinhada com as demais comunicações, ou seja, segundo o conceito da comunicação integrada. Além disso, conforme expõe Terra, é preciso fazê-la de forma planejada, para minimizar imprevistos e ter maior controle dos resultados.

O uso de meios de comunicação digital, seja em eventos, seja na comunicação de maneira geral, pode ser bastante positivo para as organizações que querem aprofundar o relacionamento com seus públicos. Para Terra, esses meios já nascem com a característica de possibilitarem interação e *feedback*, segundo o modelo de uma comunicação de mão dupla. Especialmente as mídias sociais, que já nascem no formato de conversação e não de monólogo, possibilitam a comunicação dirigida diretamente ao público que se quer alcançar. Em um evento, esse processo se intensifica, uma vez que já está reunido em um mesmo espaço de tempo e lugar o público que se quer atingir.

Algumas empresas já estão colocando em prática a interação com os públicos presentes durante um evento, chamando-os a participar e dar opiniões por meio de mídias sociais, mensagens de texto, *bluetooth* ou aparelhos para fazer ou responder perguntas. Há quem tenha substituído o tradicional questionário de avaliação por uma mensuração de resultados em tempo real, em que o participante é convidado a responder, por meio de um aparelho, diversas questões relacionadas ao evento, tanto do ponto de vista operacional da organização, quanto do objetivo estratégico do evento (conteúdo, experiência etc.). “O mundo das relações públicas pode mostrar liderança neste novo papel como receptores poderosos, uma força que pode ouvir e auxiliar marcas a interagir e se engajar com seus clientes como nunca aconteceu antes (Terra, 2011, p. 270).

No entanto, é importante ter em mente que a mera presença desses elementos não garante, necessariamente, uma comunicação dialógica como a que está presente no ideário das relações públicas. Como é possível assegurar que a presença de elementos interativos, o uso de meios digitais e a mobilização de determinados públicos não sejam apenas novas formas de ampliar a alienação? Se forem novas formas, talvez essa seja a resposta para que eventos continuem tendo sucesso



na pós-modernidade: os elementos mudaram, mas a construção espetacular, alienadora e de mão única prevalecem. E, nesse sentido, as organizações têm uma sensação maior de sucesso: conseguem reunir bons públicos e criam meios para a participação destes, ainda que essa participação seja frágil e pouco interesse às organizações, que não parecem querer dialogar com seus públicos.

No âmbito das relações públicas, atividade inserida no campo das ciências sociais aplicadas, assim como na sociedade, a tendência de transição para a pós-modernidade é percebida, mas parece seguir os passos do macroambiente, rumando para a alienação dos públicos, agora iludidos com a falsa percepção de participação, com falsos e frágeis relacionamentos.

Apesar de a sociedade do espetáculo ter sido definida na modernidade e remeter à espetacularização promovida pelos meios de comunicação de massa nesse período, o espetáculo como forma de entretenimento popular é muito mais antigo e remonta aos tempos da política do pão e circo, em Roma. No entanto, foi durante a modernidade que o espetáculo teve suas características ampliadas e globalizadas e se tornou, segundo Debord, a própria sociedade.

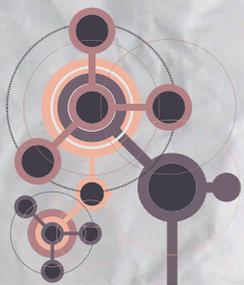
O que preocupa é que a lógica espetacular, durante a pós-modernidade, parece continuar permeando a construção dos eventos com os mesmos objetivos de antes, não trazendo as rupturas que imaginávamos que ela pudesse trazer, como a democratização, a participação real, o diálogo.

Se compararmos friamente a lógica da organização de eventos na modernidade e pós-modernidade (Tabela 1), veremos que, ao contrário do que se imaginava, encontraremos mais semelhanças que diferenças.

Tabela 1 – Lógica da organização de eventos.

EVENTOS	MODERNIDADE	PÓS-MODERNIDADE
Responsabilidade	Profissionais de comunicação, marketing ou áreas afins	Profissionais de comunicação, Marketing ou áreas afins
Tipo de comunicação	Face a face e de mão única	Face a face virtual e de mão única
Estrutura	Espetacularizada (sujeito fala e "plateia" escuta passivamente)	Espetacularizada (sujeito fala e "plateia" escuta com alguns momentos isolados de interação)
Meios de comunicação utilizados	Meios de comunicação de massa	Meios de comunicação de massa/digitais
Interatividade	Nula ou rara	Acontece em momentos isolados
Motivo para a realização do evento	De acordo com a lógica da organização (normalmente para transmitir alguma informação nova ao público-alvo)	De acordo com a lógica da organização (normalmente para transmitir alguma informação nova ao público-alvo). Em raros momentos a estratégia da realização do evento é alinhada às expectativas do público ao qual se destina.

Apesar de ser uma comparação bastante simplista e, que fique claro, baseada em eventos corporativos e de relacionamento com públicos de interesse (e não demais tipos de públicos), ela é válida no sentido de que mostra que os eventos na modernidade e na pós-modernidade têm mais em comum do que se poderia supor.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

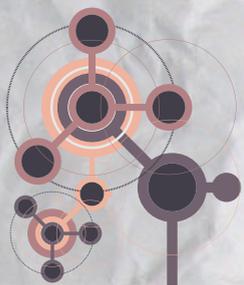
Na pós-modernidade, os eventos não perdem seu aspecto espetacular, pois este pertence à natureza desse instrumento de comunicação, mas poderiam ser feitos de outra maneira. A construção e a lógica dos eventos sempre serão espetacularizados, mas isso não significa que os eventos sempre seguirão as características da modernidade. A construção do evento como um acontecimento espetacular não precisa resultar, necessariamente, em uma comunicação de mão única e autocrática. Por que não tornar o espetáculo um momento de participação? Por que não fazer com que os eventos sejam apenas momentos de divulgação de informações e propagação de discursos institucionais, para serem também um momento de interação com públicos de interesse? Acreditamos firmemente que seja possível seguir esse caminho de diálogo, humanizar o espectador, convidá-lo à participação ativa e considerar sua opinião. Essas medidas se constituem em importantes diferenciais dos eventos na pós-modernidade, capazes de trazer ainda mais sucesso para as organizações e reforçar sua imagem no sentido da transparência e do diálogo.

Assim como está na natureza dos eventos serem construídos como espetáculos, está na natureza de qualquer instrumento de comunicação promover interação e possibilitar o *feedback*. Logo, é preciso que as organizações contemporâneas abram espaço à participação do público em seus espetáculos, promovam o diálogo. Para que isso possa acontecer, além de a organização produtora do evento estar aberta a essa participação – condição obrigatória –, o primeiro aspecto fundamental é a escolha de um público verdadeiramente interessado no evento que se promove. O interesse do público em comparecer ao evento deve ser o mesmo que a organização tem pelo público presente.

Esse vínculo entre a organização e seu público deve ser sólido o suficiente para que o objetivo do evento seja alcançado e para que a interação aconteça e beneficie ambas as partes – organização e públicos. Não é possível ter sucesso em um evento cujo atrativo é, por exemplo, apenas o coquetel que será oferecido, a menos que a organização produtora do evento seja do ramo de alimentos e bebidas. Estabelecer um vínculo forte depende do atrativo que leva as pessoas ao evento e é uma atribuição da organização que o promove. Se não há um motivo realmente importante e interessante para organizar um evento, melhor não seguir por esse caminho e investir em outra ação de comunicação. O problema é que os profissionais responsáveis pela gestão da comunicação muitas vezes seguem orientações do corpo diretivo da organização, que ainda parece estar acostumado a ambientes pouco democráticos e participativos e que tem a inovação apenas no discurso e não na prática.

Dessa forma, faz parte da etapa de planejamento dos eventos entender a complexidade da definição do público de interesse (termo mais adequado do que “público-alvo”, que enxerga o público como consumidor, alvo de um produto) e também organizar uma programação que seja atrativa para ele. Todo evento bem-sucedido passa por um planejamento rigidamente executado, levando em conta uma previsão de cenários para minimizar erros e detalhando todas as etapas de modo a garantir mais excelência durante o acontecimento. Assim, o pré-evento torna-se tão ou mais importante que o evento em si, pois ele é a base para o sucesso do evento: a correta definição da programação, a escolha e o treinamento de toda a equipe organizadora envolvida, a definição de data e local, o uso de equipamentos adequados, entre tantas outras variáveis capazes de influenciar o resultado final.

Apesar da complexidade implicada em todas as etapas da organização de eventos, é lamentável que alguns profissionais da própria área de comunicação nas organizações, e também de áreas afins, ainda tenham preconceito com relação aos organizadores de eventos, cujo trabalho é classificado como meramente operacional. Assim como qualquer outra atividade de comunicação, se feitos de forma puramente operacional e sem estar alinhados à estratégia da organização,



os eventos podem ser pouco eficientes ou até mesmo ter resultados devastadores para a imagem da organização. Mas, ao contrário do que muitos pensam, há muita estratégia por detrás da organização de eventos, há muito mais por detrás de um palco, de um coquetel, de um palestrante.

Percebemos que a organização de eventos caminha cada vez mais, juntamente com outras atividades de comunicação organizacional e relações públicas, para o caminho da profissionalização e da estratégia. Cabe aos profissionais que fazem a gestão da comunicação a difícil tarefa de reafirmar o aspecto estratégico do trabalho que realizamos e ir além do que foi feito até agora para, de fato, construir uma comunicação de mão dupla. Mais do que simplesmente perceber elementos pós-modernos que remetem à interação, ao engajamento, à mobilização, os eventos ganham importância como aliados valiosos das organizações que querem estreitar o relacionamento com seus públicos de interesse e reforçar a imagem da marca. Os resultados que eventos podem trazer, sejam eles de pequeno ou de grande porte, têm sido apreciados pelo corpo diretivo das organizações e espera-se que, aos poucos, se dissolvam preconceitos injustificados.

Podemos, portanto, afirmar que os eventos não apenas continuam sendo importantes instrumentos para a comunicação na era digital, como, também, têm evoluído juntamente com as transformações da sociedade e estão sendo organizados de forma cada vez mais estratégica. Em outras palavras, com base no estudo teórico e prático realizado neste trabalho, percebemos que, de fato, os eventos foram ressignificados na pós-modernidade, não apenas pela inclusão de elementos de uma comunicação mais participativa e dialógica, mas também pela profissionalização e pela importância que ganharam no cenário da gestão da comunicação organizacional como ferramenta relevante e eficaz para o relacionamento com os públicos de interesse.

O fato de as relações estarem se tornando cada vez mais mediadas e virtuais não elimina a verdade de que o ser humano ainda tem relações pessoais e precisa de contato físico. Mais do que isso, as pessoas buscam ter experiências diferentes e têm, cada vez mais, o desejo e a necessidade de participar ativamente de fóruns, discussões, grupos sociais, atividades voluntárias etc., seja pessoalmente, seja de forma virtual. Há quem diga que os meios digitais estimularam esse comportamento de interação, mas talvez elas tenham apenas atendido a uma necessidade latente que a sociedade pós-moderna tenha e que foi capaz de colocar em prática por meio desses veículos de comunicação.

É preciso, finalmente, incluir os públicos de interesse nas ações de comunicação, fazê-los participar, falar e serem ouvidos, engajá-los, mobilizá-los, deixar que sejam também os protagonistas. Que instrumento melhor do que os eventos, os quais reúnem em um mesmo espaço e local o público com o qual nos queremos relacionar, para alcançar tal grau de interação? Fica aqui o convite para que, realmente, possamos colocar em prática as relações públicas em seu sentido mais genuíno e, finalmente, tentar nos relacionar com nossos públicos, realizando a comunicação de forma completa: falando e ouvindo.

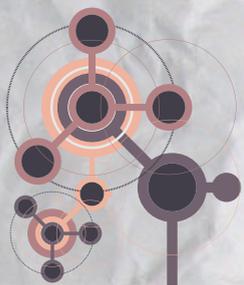
REFERÊNCIAS

ALLEN, Johnny et al. *Organização e gestão de eventos*. 3. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BARROS FILHO, Clóvis. *Ética na comunicação*. São Paulo: Summus, 2003.

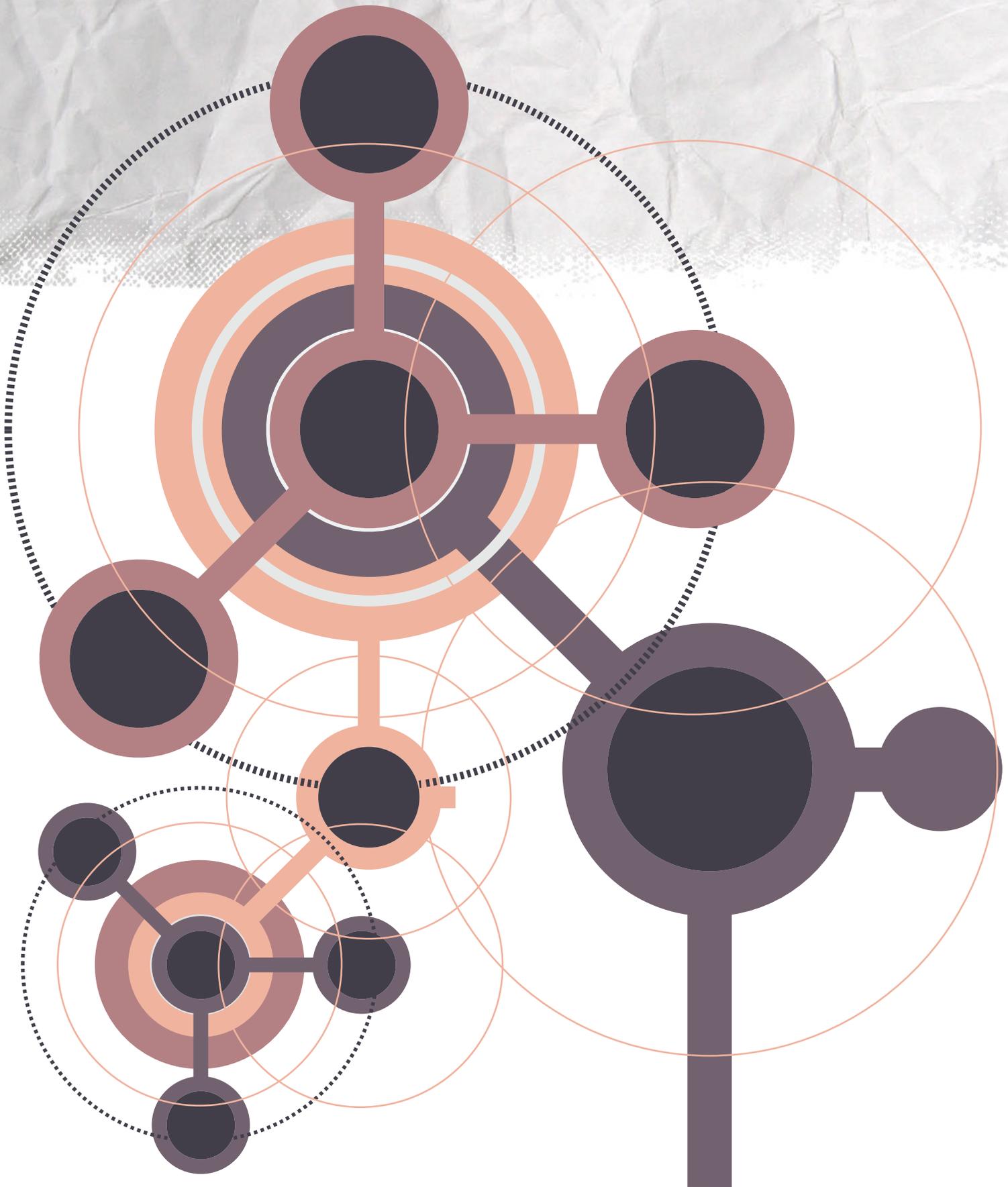
CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet*. Jorge Zahar: Rio de Janeiro, 2003.

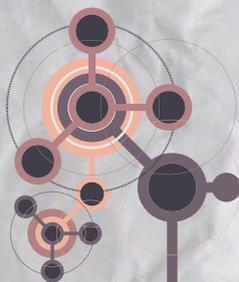
_____. Internet e sociedade em rede. In: MORAES, Denis de (Org.). *Por uma outra comunicação*. Rio de Janeiro: Record, 2003.



- DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. [1967]. Trad. de Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 2000.
- DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: Senac, 1999.
- FARIAS, Luiz Alberto de. *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo, Summus, 2011.
- GIACLAGIA, Maria Cecília. *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GIÁCOMO, Cristina. *Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião, motivação e público*. São Paulo: Summus, 2007.
- GRUNIG, James E. Definição e posicionamento de relações públicas. In: GRUNIG, James E. et al. *Relações públicas: teoria, conceito e relacionamentos*. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- GRUNIG, James E. et al. *Relações públicas: teoria, conceito e relacionamentos*. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- HAMAM, Roosevelt. O evento integrando o mix da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed. – rev. e atualizada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- HOBBSAWM, Eric. *A era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IANNI, Octávio. *Enigmas da modernidade-mundo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PEREIRA, Ethel Shiraishi. Eventos em relações públicas: ferramenta ou estratégia? In: FARIAS, Luiz Alberto de. *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.
- _____. Eventos estratégicos no composto da comunicação integrada: marketing e relações públicas no fortalecimento de marcas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVIII, Rio de Janeiro, 5 a 9 de setembro de 2005. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2005.
- PERUZZO, Cicilia M. Krohling. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. 3. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.
- SODRÉ, Muniz. O globalismo como neobárbarie. In: MORAES, Denis de (Org.). *Por uma outra comunicação*. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- TERRA, Carolina. Relações públicas na era dos megafones digitais. In FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo, Summus, 2011.

DOSSIÈ





Identidade organizacional e memória¹

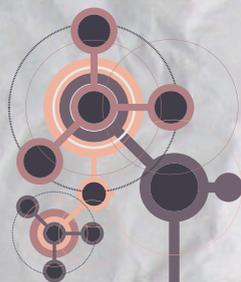
Organizational identity and memory

Identidad organizacional y memoria

Davide Ravasi

- Doutor em Administração de Negócios pela Università Bocconi, Milão, Itália
- Professor associado de Gestão Estratégica e Empresarial na Cass Business School, Londres
- Membro do corpo editorial das revistas *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Organization*
- Áreas de pesquisa: identidade organizacional: cultura e mudança cultural; artefatos e construção de sentido das organizações; gestão de design; criação de valor simbólico
- E-mail: Davide.Ravasi.1@city.ac.uk

¹ Artigo traduzido do original em inglês por Waldemar Luiz Kunsch, filósofo, jornalista, relações-públicas, mestre em Comunicação Social.



Resumo

O conceito de identidade organizacional diz respeito às crenças e aos entendimentos de membros sobre as características mais centrais, duradouras e distintas das organizações. Cultura e patrimônio cultural estão entre as mais comuns e poderosas referências para a identidade organizacional. Quando os membros de uma organização refletem sobre o que esta é e representa, suas crenças são frequentemente baseadas na história organizacional. Neste artigo discute-se como a memória organizacional e as práticas mnemônicas são importantes para a preservação ou redescoberta da identidade organizacional e para apoiar iniciativas orientadas ao futuro em design, gestão de marcas e gerenciamento de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: IDENTIDADE ORGANIZACIONAL • IDENTIDADE CORPORATIVA • PATRIMÔNIO • MEMÓRIA • MUSEUS CORPORATIVOS.

Abstract

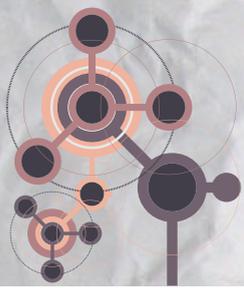
The concept of organizational identity refers to members' beliefs and understandings about the most central, enduring, and distinctive features of the organizations. Organizational culture and heritage are among the most common and powerful referents for organizational identity. When members of an organization reflect on what their organization is and stands for, their beliefs are often rooted in the organizational history. In this paper, I discuss how organizational memory and mnemonic practices are important for the preservation or rediscovery of organizational identity and for supporting future-oriented initiatives in design, branding, and human resource management.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL IDENTITY • CORPORATE IDENTITY • HERITAGE • MEMORY • CORPORATE MUSEUMS.

Resumen

El concepto de identidad organizacional se refiere a las creencias y los entendimientos de sus miembros sobre las características más centrales, duraderas y distintivas de las organizaciones. La cultura y el patrimonio de la organización se encuentran entre los referenciales más comunes y poderosos para su identidad. Cuando los miembros de una organización reflexionan sobre lo que esta es y representa, suelen encontrar sus raíces en la historia organizacional. En este artículo, se discute cómo la memoria organizacional y las prácticas mnemotécnicas son importantes para la conservación o redescubrimiento de la identidad organizacional así como sirven de soporte a las iniciativas orientadas al futuro del diseño, de la marca y de la gestión de recursos humanos.

PALABRAS CLAVES: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL • IDENTIDAD CORPORATIVA • PATRIMONIO • MEMORIA • MUSEOS CORPORATIVOS.



Um número crescente de organizações, grandes e pequenas, estão investindo tempo, energia e recursos em iniciativas como museus corporativos, centros de visitação, murais e outros “lugares de memória” (Nora, 1989). Por meio deles, elas apresentam sua história aos públicos internos e externos, levando-os a se engajarem, de forma visível e tangível, com sua herança, através da exposição de uma vasta coleção de artefatos históricos, que incluem produtos e protótipos, fotografias e filmes, logotipos e anúncios publicitários, além de outros objetos do passado.

Essas instalações e esses esforços não são apenas formas de lembrança de um passado bem-sucedido, mas também instrumentos poderosos para resgatar o entendimento da identidade organizacional e propiciar que esta exerça influência sobre iniciativas orientadas para o futuro, no desenvolvimento de novos produtos, na promoção da marca corporativa ou no reforço da cultura organizacional.

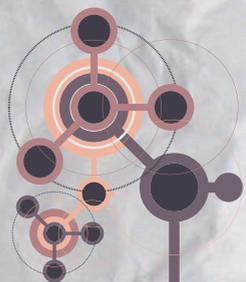
Este artigo baseia-se em minha própria pesquisa sobre como as identidades organizacionais se formam e se transformam (ou não se transformam) (Canato e Ravasi, 2010; Kjæregaard, Morsing e Ravasi, 2011; Ravasi e Phillips, 2011; Canato, Ravasi e Phillips, 2013); sobre como as organizações assumem um compromisso com sua história e sua cultura (Ravasi e Schultz, 2006; Rindova, Dalpiaz e Ravasi, 2011); e sobre como elas atuam nesse sentido através de museus corporativos (Stigliani e Ravasi, 2007; Ravasi, Rindova e Stigliani, 2011). Discuto a importância da memória e de práticas mnemônicas nas organizações e como os museus corporativos podem ser usados para estabelecer pontes entre o passado, o presente e o futuro das organizações.

O QUE É IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Uma forma de avaliar a identidade de uma organização é distinguir entre identidade organizacional, identidade corporativa e identificação organizacional (Cornelissen; Haslam; Balmer, 2007).

Identidade organizacional refere-se a *como uma companhia é percebida e interpretada internamente* (Albert; Whetten, 1985). Narrativas de identidade organizacional articulam verbalmente o que os membros consideram como traços e valores fundamentais, duráveis e distintivos da organização. Por exemplo, os valores de delegação, iniciativa pessoal e tolerância a erros, que a 3M vê como fatores propícios para a inovação, têm sido incorporados por ela, durante décadas, nos “princípios de McKnight”, elaborados pelo legendário CEO da companhia (Canato; Ravasi; Phillips, 2013). A Alessi, empresa italiana de *design*, se redefiniu gradualmente de uma fabricante de bandejas de aço para uma “fábrica de sonho”, um “laboratório industrial de artes aplicadas”, uma “mediadora artística” entre talentos criativos internacionais e o mercado (Rindova; Dalpiaz; Ravasi, 2011).

Identidade corporativa, por sua vez, diz respeito a *como uma empresa comunica a si própria* (van Riel & Balmer, 1997; Olins, 1989). Ela representa o perfil organizacional resultante de suas expressões visuais, tangíveis e audíveis. Idealmente, a identidade organizacional deveria articular verbalmente os valores que a identidade corporativa expressa visualmente (Rindova; Schultz, 1998). Ela deveria dar sentido e consistência a todas as expressões e comunicações corporativas. Em meados dos anos 1970, por exemplo, a Bang & Olufsen, companhia dinamarquesa que projeta e fabrica produtos de áudio, imagem e multimídia, articulou seus “sete componentes de identidade corporativa” baseando-se em uma reflexão retrospectiva de sua ligação com o design como uma diretriz para a publicidade, para projetos de varejo, para a logotipia etc. (Ravasi; Schultz, 2006).



Identificação organizacional, por fim, *refere-se aos sentimentos de orgulho e de pertencimento a uma comunidade organizacional* (Ashforth; Mael, 1989). Por que as pessoas se identificam com as organizações? Nosso conceito do “eu” (autoconceito) resulta de múltiplas identidades (Brewer; Gardiner, 1996). Algumas são *personais*, ou seja, relacionadas a traços que acreditamos que nos fazem diferentes de outros (tenho consciência ambiental, sou liberal, sou um bom cozinheiro etc.). Outras são *relacionais*, à medida que refletem nossos papéis frente a outras pessoas (sou uma mulher, sou mãe etc.). E há, ainda, as *sociais*, relacionadas com nossa vinculação a grupos mais amplos (sou engenheiro, empregado da Petrobras, brasileiro, torcedor do Flamengo etc.). As identidades sociais contribuem para incrementar nossa autoestima, pelo fato de estarmos associados com grupos e organizações de respeito e prestígio (Smits; Pruyn; van Riel, 2001).

A identidade organizacional influencia a identificação porque tendemos a identificar-nos mais fortemente com organizações que compartilham os mesmos valores considerados importantes por nós (Dutton; Dukerich; Harquail, 1994). A identidade corporativa, por sua vez, influencia a identificação à medida que está vinculada a símbolos unificadores que mantêm as pessoas juntas e as fazem sentir-se parte de uma entidade coletiva (por exemplo, a bandeira nacional).

COMO SE CONSTROEM AS IDENTIDADES ORGANIZACIONAIS?

A construção de identidades organizacionais se baseia em um processo de *claim-making* (Glynn, 2000). Um *claim* é uma demanda, uma declaração, uma narrativa ou um posicionamento quanto ao que uma organização é, feitos por ela própria, seus líderes, seus porta-vozes ou outros membros da organização (Ashforth; Mael, 1996)².

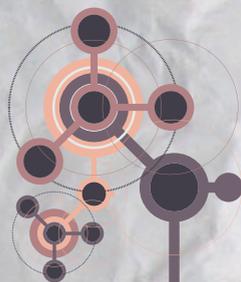
Algumas declarações giram em torno de “*categorias*” mais gerais invocando direitos de membros de um grupo mais amplo de organizações (por exemplo: “Somos um negócio de família”) e implicando a propriedade de suas características prototípicas (por exemplo: tradição, orgulho, paixão etc.). Outras dizem respeito a “*traços*” organizacionais específicos (valores, capacidades etc.) para denotar uma diferenciação de outras organizações no grupo do qual a organização faz parte (por exemplo, a Renault: “Criadores de automóveis”; a Alessi: “A fábrica do sonho”; etc.).

Declarações sobre a diferenciação frequentemente encontram *âncoras de identidade* na cultura e na história da organização (Ravasi; Phillips, 2011). Uma âncora de identidade é um símbolo, uma história, um posicionamento (ou, melhor ainda, uma combinação de tudo isso) que as pessoas consideram referenciais de identidade e que podem ser usados para, de forma crível, sustentar uma narrativa de identidade baseada em valores e em formas únicas de fazer as coisas.

Na 3M, por exemplo, o *post-it* e a narrativa de como seu inventor, Art Fry, recuperou um projeto “falido”, insistindo contra gestores céticos até desenvolver uma das mais populares e mais bem-sucedidas histórias em termos comerciais, são usados, em conjunto com os princípios de McKnight, como já dito, para ressaltar os valores da empresa no que se refere à autoiniciativa e à tolerância a erros (Canato; Ravasi; Phillips, 2013).

Na Alessi, a história da chaleira com apito, do alemão Richard Sapper, cujo desenvolvimento ficou parado por dois anos até a companhia encontrar um artesão na Floresta Negra que produziu uma chaleira que emitisse exatamente o som correto, é contada para destacar a disposição da organização de envidar esforços extraordinários para realizar as ideias de *designers* exatamente como estes as desejam ver executadas.

² *Claim*, entre muitos sentidos, pode significar uma demanda de alguém quanto a algo que lhe é devido por direito. Além disso, pode dizer respeito a uma declaração de que estamos sendo verdadeiros, especialmente quando somos abertos a questionamentos. Ver, por exemplo: <<http://www.thefreedictionary.com/claim>>. [Nota do tradutor].



Empresas como a 3M, a Bang & Olufsen, a Alessi e outras confiaram em reflexões históricas retrospectivas, associadas a exposições, biografias corporativas ou museus de história, para reconstruir e sustentar posicionamentos sobre identidade articulados de forma renovada.

HISTÓRIA ORGANIZACIONAL, HERANÇA E IDENTIDADE

A memória (e o esquecimento) organizacional é central na construção, manutenção e redescoberta da identidade organizacional (Schultz; Hernes, 2013). As declarações de identidade organizacional são mais verossímeis, internamente e externamente, à medida que versam sobre a história da organização e são apresentadas como o legado de um passado compartilhado (Ravasi; Schultz, 2006).

As identidades organizacionais são mais facilmente “descobertas” do que “inventadas”. Profissionais de comunicação podem ajudar a orquestrar reflexões internas, envolvendo um quadro maior de atores, para identificar características de centralidade, sustentação e diferenciação da organização, com base na reconstrução de sua história (Ravasi; Phillips, 2011).

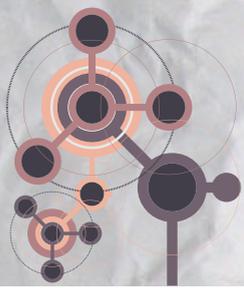
Nas organizações, as pessoas são constantemente engajadas em *práticas mnemônicas* – práticas de resgate de eventos passados: elas relembram eventos, contam histórias, repassam tradições a escalões inferiores, guardam objetos que não têm atendem mais à sua finalidade original (Schultz; Hernes, 2013).

A *memória organizacional* é incorporada em parte a arquivos tangíveis, em parte a coleções individuais e em parte a iniciativas coletivas que sustentam tais resgates. Esses “repositórios” são o arsenal de recursos dos quais as pessoas se valem para narrar a história da organização.

A história organizacional, no entanto, é uma reconstrução seletiva (e inevitavelmente parcial) de eventos passados. A reconstrução costuma tender a refletir “projetos de identidade” atuais dos membros da coalizão dominante da organização: como eles veem a organização e como gostariam que ela fosse vista (Gioia; Schultz; Corley, 2000). Eles só estabelecem conexões com eventos passados para dar suporte a posicionamentos e aspirações correntes quanto à identidade. Só mencionam superficialmente eventos que possam interferir no discurso dominante. Para preservar a plausibilidade da narrativa sacrifica-se a precisão.

Normalmente, múltiplas histórias de identidade podem circular em uma organização (Brown, 2006). Em ocasiões especiais (aniversários, reviravoltas, fusões, sucessões etc.) a coalizão dominante pode sentir que é importante para o presente apresentar uma narrativa unitária e internamente coerente da história da organização.

A narrativa “cristaliza” as múltiplas memórias e histórias correntes na forma de uma *biografia corporativa* ou, às vezes, de um *museu corporativo* – que resgata e exhibe artefatos históricos da organização, ilustrando sua história e suas operações para os empregados, os clientes e outros visitantes. Comparados com as biografias corporativas, os museus corporativos requerem maior compromisso por parte da companhia, mas podem ser muito mais úteis quando se trata de apoiar iniciativas relacionadas com a identidade.



Museus, memória coletiva e identidade

Os museus corporativos muitas vezes refletem (e reforçam) o sentimento de orgulho e de pertencimento tanto dos gestores quanto dos empregados. Isso é especialmente verdadeiro em empresas familiares, onde os museus corporativos são, em parte, “museus familiares”. Museus (e arquivos relacionados) preservam a memória de esforços, habilidades, engenhosidade e artesanaria que estão por trás do produto de uma companhia, assim como das comunidades que se formaram dentro e ao redor dela. Essas memórias estão configuradas em arquivos fotográficos, documentos, desenhos, protótipos, máquinas, produtos e na incessante construção das próprias narrativas (Danilov, 1992). Esses recursos podem ser usados para inspirar e sustentar iniciativas voltadas para o reforço do orgulho e a identificação de pessoas e de comunidades internas e adjacentes.

Citemos o caso de Dalmine, uma cidade industrial italiana que cresceu em torno de uma grande fábrica de aço com o nome de Tenaris Dalmine. A companhia, agora integrante do Grupo Tenaris, tem usado seu imenso arquivo fotográfico em uma exibição itinerante denominada “Faccia a faccia” (“Face a face”), que convida trabalhadores de Dalmine e das vilas vizinhas a “reconhecerem” a si próprios (e outros) nas imagens e a compartilharem suas memórias com a organização, congraçando as comunidades locais. O sucesso da iniciativa impulsionou a Tenaris a considerar sua adoção em outras unidades, na Argentina e no Brasil.

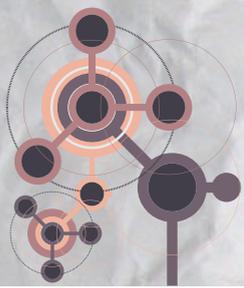
Outro caso interessante é o da igualmente italiana Zambon Pharma. Após a criação do Museu Zambon, em 2009, a companhia começou a usar sistematicamente material nele exposto para inspirar o conteúdo de relatórios anuais de performance corporativa e de valores (“Relatório de valores”). O conteúdo desses relatórios se pauta pela sequência de seis “valores corporativos” espelhados na estrutura e no conteúdo do museu.

Museus, herança e marca

Museus e arquivos corporativos podem ser um precioso reservatório de recursos (fotografias e filmes, vídeos, logotipos e *merchandising* antigos, produtos e outros suportes) para inspirar e apoiar estratégias de marca valendo-se do legado organizacional com o objetivo de enriquecer uma marca corporativa ou a marca de um produto, através de uma história e de uma herança que são únicas e difíceis de imitar (Dalpiaz; Rindova; Ravasi, 2010).

Em meados da década de 2000, a dinamarquesa Carlsberg, a quarta maior concorrente na indústria global de cervejas, decidiu entrar no crescente e rentável segmento das marcas super-premium, montando, nas instalações de seu museu/centro de visitação, uma microcervejaria. Esta recebeu o nome do fundador da companhia e suas garrafas e embalagens recuperaram elementos visuais das primeiras décadas da história da companhia. A primeira linha ostentava um rótulo de meados do século XIX, criado para o casamento da filha do fundador. A cerveja de Jacobsen foi fornecida em Copenhagen com o uso de cavalos e carroças ainda abrigados nos estábulos do museu. A nova marca, mesmo vendida por um preço dez vezes superior ao das cervejas Carlsberg regulares, logo conquistou mais de 40% do segmento na Dinamarca.

O museu da Coca-Cola explora amplamente a história da marca – seu rótulo e seu frasco originais, sua influência histórica na iconografia de Papai Noel, sua associação com a Armada Americana de Libertação na Segunda Guerra Mundial etc. – para reforçar a ideia de autenticidade de seu produto como “a coisa real”.



Museus e inovação dentro da tradição

Ao rastrear a mudança de produtos e/ou de expressões visuais de uma organização ao longo dos anos, os museus e arquivos corporativos contribuem com a reconstrução de sua genealogia e com a adaptação dos produtos e da comunicação para gostos que mudam, usando para tanto formas que preservam a continuidade entre o presente e o passado.

Isso é particularmente importante no caso de produtos e companhias que se tornaram “instituições”, nas quais eles se integram com valores simbólicos, para lá de considerações técnicas ou econômicas (Selznick, 1957). Em razão de seu *status* cultural e simbólico, os públicos dessas companhias esperam que esses produtos e elas próprias preservem traços fundamentais e/ou sempre atuem “a caráter”.

Historicamente, a localização centralizada do centro de *design* e do museu da Alfa Romeo assegurou que os *designers* sempre tivessem contato com a memória e a herança da companhia e da marca. Eles andavam rotineiramente pelas alas do museu, buscando inspiração para novos modelos. Estudavam cuidadosamente modelos antigos e discutiam novas ideias com visitantes fãs da Alfa Romeo, para garantir que novos modelos mantivessem uma linha de continuidade com o glorioso passado da marca (Stigliani; Ravasi, 2007).

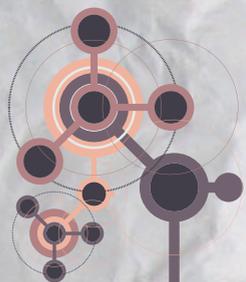
Mencione-se também o caso da Piaggio e da Vespa. A Vespa é mais do que uma lambreta. Na Itália e ao redor do mundo, ela é “a” lambreta. É uma instituição, um ícone cultural. Quando, em 1996, depois de mais de vinte anos, a Piaggio decidiu produzir uma nova Vespa, os *designers* analisaram e compararam cuidadosamente todos os modelos históricos do museu para assegurar que a nova Vespa exibiria, em sua forma, os mesmos elementos centrais que fizeram de uma lambreta uma Vespa, garantindo sua identidade e que ela fosse reconhecível (Ravasi; Rindova; Stigliani, 2011).

Nos anos recentes, o desenvolvimento das tecnologias digitais certamente ampliou o alcance dos museus e arquivos corporativos. Os arquivos agora podem ser pesquisados *on-line* e *tours* virtuais pelos museus são possíveis. Entretanto, é muito difícil, quando não impossível, reproduzir a fascinação experimentada pelos visitantes que entram em contato direto com algumas dessas coleções. Frequentemente, o museu também é um lugar simbólico ele próprio (um “templo”, uma “Meca”...), atraindo grandes levas de fãs apaixonados, ávidos por expressar e manifestar sua “idolatria” pela companhia, pela marca ou pelo produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são bem-sucedidas não só porque seus produtos têm uma performance melhor do que a dos concorrentes ou porque são tecnicamente superiores, mais eficientes e mais rentáveis. A vantagem competitiva de algumas organizações se baseia amplamente no valor simbólico que seus produtos e seu nome carregam (Ravasi e Rindova, 2008; Ravasi, Rindova e Dalpiaz, 2013). Essas organizações têm a garantia de reconhecimento por parte dos *stakeholders*, que acham os produtos valiosos por causa da significância das próprias organizações, de suas marcas e de suas identidades pessoais e coletivas.

Neste artigo, argumentei que a história e a herança organizacional podem ser uma preciosa fonte de recursos e inspiração para fortalecer e sustentar narrativas voltadas à reafirmação da identidade histórica e de valores fundamentais de uma organização, assim como à consolidação da identificação dentro e fora delas.



Exemplos de indústrias que fabricam desde veículos leves a tubos de aço, desde utilidades de cozinhas até produtos farmacêuticos e bebidas alcoólicas, mostram que a utilização potencial da história e da herança como um recurso para a construção da identidade, a edificação da marca e a gestão da cultura não é limitada por fronteiras setoriais, mas aberta à paixão, à energia e à criatividade de organizações líderes, historiadores corporativos, *designers* seniores e gestores de marcas.

REFERÊNCIAS

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. In: CUMMINGS, Larry L.; STAW, Barry M. (Ed.). *Research in organizational behavior*, n. 7, p. 263-295, 1985.

ASHFORTH, Blake E.; Mael, Fred. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

_____. Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, n. 13, p. 19-64, 1996.

BREWER, Marilyn B.; Wendi. Gardner. Who is this we? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 71, p. 83-93, 1996.

BROWN, Andrew D. A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, n. 43, p. 731-753, 2006.

CANATO, Anna; RAVASI, Davide; PHILLIPS, Nelson. Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: cultural change and practice adaptation in the adoption of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 6, p. 1724-1753, 2013.

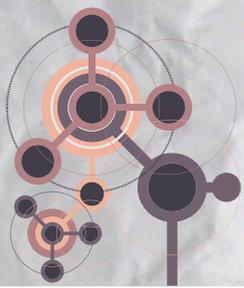
CORNELISSEN, Joep P.; HASLAM, S. Alexander; BALMER, John M. T. Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, v. 18, n. 1, p. 1-16, 2007.

DALPIAZ, Elena; RINDOVA, Violina P.; RAVASI, Davide. Where strategy meets culture: the neglected role of cultural and symbolic resources in strategy research. *Advances in Strategic Management*, n. 27, p. 175-208, 2010.

DANILOV, Victor. *A planning guide for corporate museums, galleries and visitor centres*. Westport, CT: Greenwood Press, 1992.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, n. 39, p. 239-263, 1994.

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, n. 25, p. 63-82, 2000.



GLYNN, Mary Ann. When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, n. 11, p. 285-298, 2000.

KJÆRGAARD, Annemette; MORSING, Mette; RAVASI, Davide. Mediating identity: a study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. *Journal of Management Studies*, n. 48, p. 514-543, 2011.

OLINS, Wally. *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.

NORA, Pierre. *Between memory and history: les lieux de mémoire*. Representations, n. 26, p. 7-24, 1989.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, n. 49, p. 433-458, 2006.

RAVASI, Davide; Phillips, Nelson. Strategies of alignment: organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, v. 9, n. 2, p. 103-135, 2011.

RAVASI, Davide; RINDOVA, Violina P.; DALPIAZ, Elena. The cultural side of value creation. *Strategic Organization*, v. 10, n. 3, p. 231-239, 2013.

RAVASI, Davide; RINDOVA, Violina P. Symbolic value creation. In: BARRY, David; HANSEN, Hans (Ed.). *The Sage handbook of new approaches to organization studies*. USA: Sage Publications, 2008.

RAVASI, Davide; RINDOVA, Violina P.; STIGLIANI, Ileana. Producing products as cultural symbols. In: BECKERT, Jens; ASPERS, Patrik (Ed.). *The worth of goods: valuation and pricing in the economy*. Oxford, DC: Oxford University Press, 2011.

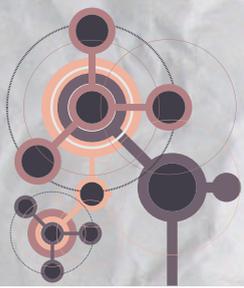
RINDOVA, Violina P.; DALPIAZ, Elena; RAVASI, Davide. A cultural quest: a study of organizational use of new cultural resources in strategy formation. *Organization Science*, n. 22, p. 413-431, 2011.

RINDOVA, Violina P.; SCHULTZ, Majken. Identity within and identity without: lessons from corporate and organizational identity. In: GODFREY, Paul C.; WHETTEN, David A. (Ed.). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 46-51.

SCHULTZ, Majken; HERNES, Tor. A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, v. 24, n. 1, p. 1-21, jan./feb. 2013.

SELZNICK, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.

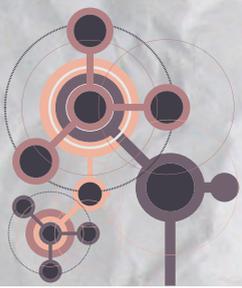
SMIDTS, Ale; Pruyn, Ad Th. H.; VAN RIEL, Cees B. M. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, n. 49, p. 1051-1062, 2001.



STIGLIANI, Ileana; RAVASI, Davide. Organizational artefacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa Romeo, Kartell, and Piaggio. In: LERPOLD, Lin; RAVASI, Davide; VAN REKOM, Johan; SOENEN, Guillaume (Ed.). *Organizational identity in practice*. New York: Routledge. 2007.

VAN RIEL, Cees B. M.; BALMER, John M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5/6, p. 340-355, 1997.

Artigo recebido em 23.06.2014 e aprovado em 02.07.2014.



Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas

Identity is the organized territory that is ensured by the memory and by the narratives

La identidad es el territorio organizado y asegurado por la memoria y por las narrativas



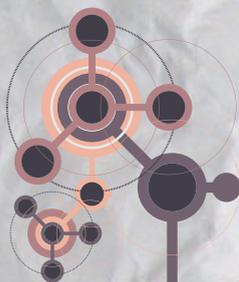
Paulo Nassar

- Pós-doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione, Milão, Itália
- Doutor e mestre em Ciências da Comunicação, na área de Relações Públicas, pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduado em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Professor livre-docente da ECA-USP
- Autor, entre outros, de *O que é comunicação empresarial*, *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações* e *Comunicação todo dia*
- Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genin), da ECA-USP
- Diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- E-mail: paulonassar@usp.br



Rodrigo Silveira Cogo

- Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduado em Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Professor nos cursos de especialização em Gestão em Comunicação Empresarial da Aberje e da Escola Superior de Engenharia e Gestão (Eseg)
- Gerente de Conteúdo para interfaces digitais, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- E-mail: rodrigocogo@usp.br



Resumo

Relações mais abertas e cooperativas dentro das organizações, com fluidez a múltiplas vozes e baseadas na confiança, deve ser alvo do planejamento de comunicação. Para conhecer uma empresa, avaliá-la com coerência e responsabilidade, é preciso olhar sua trajetória no tempo, na perspectiva histórica, que contém todas as responsabilidades – cumpridas ou não. Este artigo faz uma discussão teórica sobre a força da memória organizacional como legitimadora das diretrizes comunicacionais e do *storytelling* como recurso narrativo de confiança e de identidade, dando base às organizações polifônicas.

PALAVRAS-CHAVE: COLABORAÇÃO • DIÁLOGO • MEMÓRIA • NARRATIVAS • IDENTIDADE.

Abstract

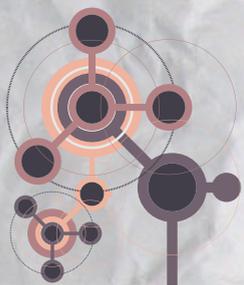
More open and cooperative relations within organizations, with multiple voices and fluidity based on trust, should be the target of the communication planning. To know a company, evaluate it with consistency and accountability, we need to look their trajectory in time, in historical perspective, which contains all the responsibilities – accomplished or not. This article presents a theoretical discussion of the strength of organizational memory as legitimizing of communication guidelines and storytelling as a narrative feature of trust and identity, giving basis for polyphonic organizations.

KEYWORDS: COLLABORATION • DIALOGUE • MEMORY • NARRATIVE • IDENTITY.

Resumen

Relaciones más abiertas y de cooperación dentro de las organizaciones, con múltiples voces y basadas en la confianza, deben ser el objetivo de la planificación de la comunicación. Para conocer una empresa, evaluarla con coherencia y responsabilidad, tenemos que mirar su trayectoria en el tiempo, en una perspectiva histórica, que contiene todas las responsabilidades – realizadas o no. En este artículo se presenta una discusión teórica de la fuerza de la memoria de la organización como una legitimación de las pautas de comunicación y la narración como una característica de la narrativa de la confianza y la identidad, dando base para organizaciones polifónicas.

PALABRAS CLAVES: COLABORACIÓN • DIÁLOGO • MEMORIA • NARRATIVA • IDENTIDAD.



As transformações contemporâneas estão ocorrendo cada vez mais rápidas e com variados impactos em toda a sociedade. A competitividade das empresas sofre uma influência considerável dessas mudanças, entre outros fatores pela própria variedade de grupos de inter-relação e pela agilidade de circulação de informações em sociedades integradas globalmente. Como assinala José Cláudio Terra ([s.d.], "as empresas são muito mais porosas, histórias entram e saem de maneira muito mais rápida e com abrangência muito maior". Os públicos se encontram numa "situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais" (Freitas, 2000, p. 57). Como diz Tereza Halliday (2009, p. 46), os públicos-alvo são "co-atores em construção da legitimidade organizacional, ou seja, da tessitura do consenso para que a organização seja e continue a ser bem aceita como agente econômico, social, cultural e político". E é nesta perspectiva que este artigo é apresentado: para oferecer reflexões, a partir de determinado conjunto teórico contemporâneo e transdisciplinar, e buscar contribuir com *insights* para tecer os laços entre memória, identidade e comunicação organizacional em tempo de polifonia¹.

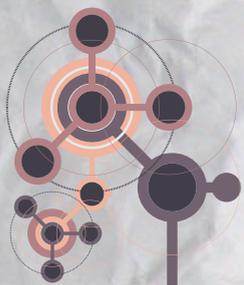
MÚLTIPLAS VOZES E REDES DE RELACIONAMENTO

A complexidade e as incertezas de cenário fazem as organizações buscarem formatos de gerenciamento baseados num intenso diálogo e no engajamento de seus públicos de interesse. A construção de redes de relacionamento parte de relações humanas mais abertas e cooperativas, com base em um planejamento que posiciona a comunicação em patamar estratégico e que dá fluidez a múltiplas vozes. É isto que sinaliza o conceito de *polyphonic organization* proposto por Martin Kornberger, Stewart Clegg e Chris Carter (2006), considerando essa multiplicidade a partir dos públicos de relacionamento de uma organização e, por consequência, a variedade dos discursos que constituem sua realidade. Esses pesquisadores igualmente aludem às vozes silenciadas pelos discursos hegemônicos e entendem que, através da polifonia, é possível estar apto a compreender mudanças nos padrões de organização entre as pessoas. Trata-se da noção de organização como sistemas verbais construídos socialmente, arenas nas quais uma variedade de tramas simultâneas e descontínuas ocorre por diversos atores. Daí deriva toda uma preocupação com o que é dito e como é dito: "o argumento é que organizações são culturas e constantemente precisam de traduções, não só intraorganização e seus espaços discursivos, mas também inter-organizações"² (Kornberger; Clegg; Carter, 2006, p. 7, tradução nossa). Além disto, deriva uma reflexão acerca da disposição em ter unidade de discurso como estratégia essencial para o cuidado com a reputação – o que continua importante, mas não sem se dar conta de que grandes narrativas, como registro linguístico único, podem facilmente inibir, proibir, limitar, dirigir e prescrever de maneira frontalmente oposta à necessidade polifônica. Por isso, é tão pertinente a visão de Paulo Nassar (2012, p. 132), quando fala sobre o mundo das relações públicas democráticas como "espaço onde a comunicação organizacional valoriza e incorpora a opinião de seus públicos e da sociedade e onde a história pode resgatar vivências e o indivíduo organizacional como protagonista de sua vida, da organização, da comunidade e do país".

Relações duradouras e valiosas para as organizações, em ambientes de instabilidade, estão relacionadas com questões fundamentais da administração, como a base sobre valores, missão e filosofia. Mas é pela comunicação que tudo se constrói e dissemina, demandando processos e formatos que gerem confiança. Como é possível adiantar, através da análise de estudos de Nassar (2009, p. 302),

¹ O filósofo russo Mikhail Bakhtin desenvolve o conceito de polifonia em *Problemas da poética de Dostoiévski*, lançado no Brasil pela Editora Forense em 1981. Significa a presença de outros textos dentro de um texto, causada pela inserção do autor num contexto que já inclui previamente textos anteriores que o inspiram ou influenciam. Ao enfatizar o caráter dialógico do universo artístico de Fiodor Dostoiévski, Bakhtin destaca procedimentos especiais de construção narrativa, como a inconclusibilidade temática, a independência e a equipotência de vozes.

² Tradução nossa.



o depoimento de vida que nasce no âmbito dos públicos, das redes sociais ou da sociedade tem um alto valor para a formação da confiança na empresa ou instituição, porque é percebido pelos receptores como distante dos interesses das organizações e, também, compatível com os interesses dos receptores.

É com este escopo que se pode falar nos processos narrativos, na memória e na formação ou consolidação de identidade.

REFLEXÕES SOBRE MEMÓRIA

A consolidação de um cenário de fragmentação, com indivíduos perdidos no seu sentido de existir, traz efeitos diretos na forma com que as organizações se comunicam. Diante da crença na relevância da responsabilidade histórica como ativo reputacional e identitário, é importante para os comunicadores adensarem conhecimentos nesse campo.

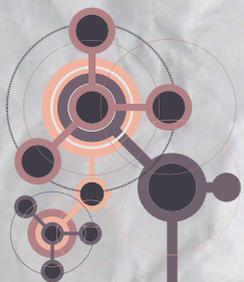
Pode-se definir memória como um conjunto de funções cerebrais que permitem ao homem guardar as mensagens, mas há que se levar em conta a permanente possibilidade de seleção desses conteúdos antes de sua evocação. É de fortes sentimentos e emoções que memórias diversificadas irrompem e invadem a cena pública, buscando reconhecimento, visibilidade e articulação. Em geral, suprem um espaço que a racionalidade histórica é impotente para exprimir, “atualizando no presente vivências remotas (revisitadas, silenciadas, recalcadas ou esquecidas) que se projetam em relação ao futuro” (Seixas, 2001, p. 98), dentro de uma noção de que “memória é o lugar das articulações factuais e das impressões subjetivas sobre o vivido” (Meihy, 2010, p. 181-182).

Pierre Nora (1993, p. 9) refere-se quase efusivamente a um conceito de memória:

É a vida, sempre carregada por grupos vivos e, nesse sentido, ela está em permanente evolução, aberta à dialética da lembrança e do esquecimento, inconsciente de suas deformações sucessivas, vulnerável a todos os usos e manipulações, suscetível de longas latências e de repentinas revitalizações.

Para Marieta de Moraes Ferreira (2004, p. 98), memória é um elemento constitutivo do sentimento de identidade, tanto coletivo quanto individual, como fruto de um trabalho de construção constantemente negociada e representação de um fenômeno social. Gilberto Velho (2001, p. 11) reforça taxativo, afirmando que “não existe vida social sem memória, a própria possibilidade de interação depende de experiências e expectativas culturalmente compartilhadas”. Para ele, não se trata de um único relato ou história, mas uma composição de discursos e representações das sociedades complexas, com versões que expressam a heterogeneidade dos atores. Por isso, é nessa relação entre a rede de significados e a dimensão da ação dos atores sociais que deve ser caracterizada a importância das memórias.

É do filósofo francês Henri Bergson (1999) que vem uma outra proposta para diferentes tipos de memória. Por “memória-hábito” ele entende os esquemas de comportamento guardados pelo corpo, como mecanismos motores. É adquirida pelo esforço da atenção e pela repetição de gestos ou palavras, dentro de um panorama de adestramento cultural. Já a “memória-pura” traria à consciência – por um relampejo não exatamente voluntário, porque latente nas zonas do psiquismo – um momento único, singular e irreversível da vida. Seria como uma memória sem considerar o impacto de um contexto presente da lembrança.



Maurice Halbwachs (2004) oferece um complemento importante: o tratamento da memória como fenômeno social, ou seja impactada pela realidade circundante do recordador, sobretudo no contato com grupos de convívio e de referência. O caráter livre da memória ficaria relativizado, já que ela não seria um reviver, mas sim refazer, reconstruir, repensar, dentro de referências influenciadas pelo presente em novos juízos de realidade e valor. Assim, é fácil compreender a impossibilidade de reviver o passado tal como se apresentou. Trata-se de um limite imposto pelo tempo e pelo conhecimento acumulado, que na verdade então passam a reconstruir a fisionomia dos acontecimentos. Além disto, intervêm todas as marcas do grupo social.

O PROCESSO NARRATIVO DA ESTRATÉGIA E DA TRANSCENDÊNCIA NA RESPONSABILIDADE HISTÓRICA³

Thomaz Wood Jr. (1996, p. 23), em total consonância com o escopo deste trabalho, assinala que estratégia é “um padrão de comportamento, algo que se constrói ao longo da história da empresa, algo com raízes no passado”. Ou, como assinalam David Barry e Michael Elmes (1997, p. 433),

Estratégias podem ser examinadas como artefatos: sua retórica, metáforas e sequências podem ser identificadas, comparadas e avaliadas de diferentes formas. Estratégias podem ser examinadas como um processo narrativo, no qual histórias sobre diretrizes são apropriadas e defendida⁴.

Mats Alvesson e Stanley Deetz (2007, p. 252) veem visões e cultura corporativas como “construções de narrativas locais e estratégicas para promover a integração e a motivação em uma sociedade pluralista”. É o entendimento de como a linguagem é usada para construir sentido e como os *stakeholders* criam um discurso de direção – como o relato da estratégia influencia as escolhas e ações consequentes. Howard Gardner (apud Barry e Elmes, 1997, p. 434) resume bem quando diz que o desafio dos líderes visionários é oferecer uma história que construa “a mais confiável síntese do passado, o revisite com a luz das questões do presente, deixe aberto espaço para eventos futuros e permita contribuições individuais pelas pessoas do grupo”⁵. Nesse sentido, desejar modelos de leitura das atitudes organizacionais presume a existência de um modelo de linguagem e de autoridade que tem cada vez menos espaço na pluralidade do mundo atual – em que credibilidade e confiança são quesitos que devem ser reconhecidos pelos outros a partir de suas percepções. É como dizem Barry e Elmes (1997, p. 438): “narrativas estratégicas têm vida própria”.

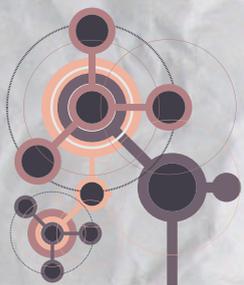
Joan Costa (1995, p. 16) converge com a ideia de empresa como organismo vivo e sistema de comunicação, em que a “comunicação corporativa é, em sua essência, efeito da integração sinérgica das comunicações empresariais, a revolução dos serviços e seus instrumentos tecnológicos”⁶. Trata-se, pois, de um enfoque de comunicação que transcende a própria organização para permitir repensar suas fronteiras, numa reconceitualização de seu modo de ser e atuar. É como manifesta Michel Maffesoli (2003, p. 13), entendendo que “a comunicação estratégica organizacional se consubstancia nesta visão

³ A convergência das responsabilidades empresariais, tema típico do trabalho das relações públicas, se dá pelo guarda-chuva da “responsabilidade histórica empresarial”, que reúne as responsabilidades comercial, legal, ambiental, cultural, social e política num conceito sistêmico, relacionado às atividades humanas. O conceito foi cunhado por Paulo Nassar em seu livro *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e na atualização da memória institucional das organizações*, referenciado neste artigo e resultado de sua tese de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

⁴ Tradução nossa.

⁵ Tradução nossa.

⁶ Tradução nossa.



ampla do entorno pertencente à organização, onde a comunicação é o que faz a *relians*", religação como elo entre os ambientes interno e externo. Portanto, para responder à sociedade com legitimidade, de maneira que ela possa preencher ambas as necessidades e preservar, planejar e agir de forma a manter indefinidamente as condições indispensáveis para a vida atual e futura,

é preciso que a empresa seja vista a partir de uma linha do tempo, na qual se possa fazer uma análise atitudinal, se perceba a energia dinâmica que transita entre passado e futuro, que permite entender o presente e inferir quais impactos serão gerados (Nassar, 2007).

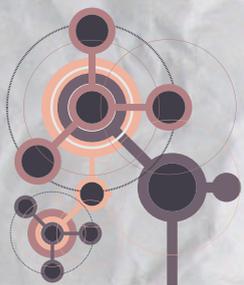
Para conhecer uma empresa, avaliá-la com coerência e responsabilidade, crer no seu discurso e estabelecer uma relação de confiança, é preciso olhar sua trajetória no tempo, na perspectiva histórica, que contém todas as responsabilidades – cumpridas ou não. Não é uma comunicação pontual e instrumental, com objetivos de curto prazo desconectados de uma visão global, mas sim uma postura holística que parte do princípio de que é preciso conhecer a empresa por inteiro, seus interesses e suas necessidades e perceber as identidades em trânsito. Ao mesmo tempo, é necessário antever e identificar as mudanças e a evolução de mercado, utilizando essas informações para conscientizar a própria organização e todos os públicos ligados direta ou indiretamente a ela sobre seus papéis e suas responsabilidades. Tudo respaldado na essência da interação comunicacional dialógica, "ao reconhecer a organização como um dos interlocutores do processo comunicacional, ao lado de outros atores sociais" (Oliveira, 2007, p. 52).

Este artigo busca evidências da força da memória organizacional como legitimadora das diretrizes comunicacionais e do *storytelling* como recurso narrativo de confiança e de identidade. Afinal, a temporalidade hoje, como diz Olgária Matos (1998, p. 29), "é de um presente opaco, sem passado, plasmado, petrificado" e, por ser espacializado, fragmentado e repetitivo, o cotidiano não traz o encantamento necessário para obter atenção num cenário de instabilidade e múltiplos apelos concorrentes. Nesse sentido, o comunicador precisa ter cuidado, porque "a eterna mudança é inimiga da memória, tornando-a supérflua em um mundo no qual o homem é tratado como mera função, como *business*" (Matos, 1998, p. 30).

A análise de Ana Paula G. Ribeiro e Marialva Barbosa (2007, p. 102) aponta para o papel ocupado nas sociedades contemporâneas pela mídia, que, com suas complexas redes de informação e acelerados ritmos de transformação tecnológica, pareceria induzir – pelo desejo de fruição plena no presente – ao enfraquecimento da consciência histórica. A pós-modernidade enfatizaria a perda da memória e da referencialidade histórica como uma das marcas do tempo atual. Nessa linha, projetando como seriam as organizações pós-modernas, o sociólogo italiano Giovani Lanzara (apud Andrade, 2005, p. 633) diz que são aquelas "que não têm passado ou futuro, que vivem no presente, não contam histórias sobre si mesmas e não projetam sua imagem no futuro, tudo jogando no presente". Sobre isto completam Ribeiro e Barbosa (2007, p. 103):

A modernidade inaugura um novo regime de memória, multiplicando os espaços de rememoração que (...) refletem o desejo de ancorar um mundo em crescente mobilidade e transformação e de compensar a perda dos elementos mais sólidos e concretos que, antes, serviam de referência para os sujeitos.

A aceleração do tempo e a preocupação com a perda de sentido do passado e o próprio aumento da capacidade de esquecer têm levado as sociedades contemporâneas a demonstrar grande interesse em recuperar a memória e também a história. O enfraquecimento das chamadas "grandes narrativas", organizadoras da coesão social, levou a uma regressão das memórias fortes, gerais, totalizadoras, em proveito de memórias múltiplas e fragmentadas (Ribeiro; Barbosa; 2007, p. 105).



Por tudo isso, a importância de equilíbrio entre pretensões futuras e os traçados do passado fica cada vez mais clara, daí derivando uma verdadeira “moda da memória”, com toda a sorte de influências. Vale referir que o emprego dessa expressão nesta pesquisa não significa modismo passageiro, ou então no sentido de “obsessão da memória”⁷ de Fausto Colombo (1991). A “moda da memória” é posta como uma valorização do passado, como diz Paul Thompson (1992, p. 194-195).

Nosso modo de vida, nossa personalidade, nossa consciência, nosso conhecimento constroem-se diretamente com nossa experiência de vida passada. Nossas vidas são a acumulação de nossos passados pessoais, contínuos e indivisíveis.

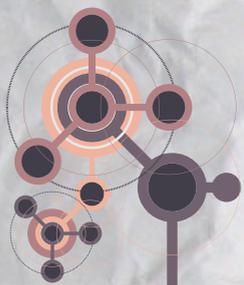
Ana Maria H. Baptista e Glaucia R. Pereira (2007, p. 305) definem bem a questão: o homem é um ser imerso em temporalidades e, portanto, associado a subjetividade, identidade, memória e diferença. E também o tempo pode ser subjetivo, ligado especialmente ao mundo interior e regido pelos ritmos das sensações e impressões pessoais desencadeando numa memória individual, sendo qualitativo e não mensurável.

É preciso destacar que o campo da memória, como será esmiuçado no próximo item, e inclusive da própria comunicação organizacional se nutre de uma inspiração rizomática (Deleuze; Guattari, 1995), porque se desenvolve numa diversidade de interfaces. O rizoma é apresentado como multiforma, uma haste subterrânea com ramificações variadas de superfície e com bulbos ou tubérculos, e nesse sentido superando a visão de raiz, de ponto único de eclosão. A memória postula justamente a multiplicidade e a convivência de diversos sujeitos, que reconstroem experiências passadas, à luz ou não das intenções do presente. Isso combina imensamente com os princípios dessa nova concepção de comportamento e inteligência: “as multiplicidades são rizomáticas e denunciam as pseudomultiplicidades arborescentes. (...) não têm sujeito nem objeto” (Deleuze; Guattari, 1995, p. 15). A metáfora do mapa é empregada pelos autores, apresentando sintonia com a memória como algo conectável em todas as direções, desmontável, reversível e suscetível a modificações, visto que, conforme comentam, “uma das características mais importantes do rizoma talvez seja a de ter sempre múltiplas entradas” (Deleuze; Guattari, 1995, p. 21). Não combina, portanto, com os sistemas pensados a partir da árvore ou da raiz, porque eles são hierárquicos e comportam centralidades de significância. Assim como a memória, o rizoma “não é feito de unidades, mas de dimensões. (...) não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual cresce e transborda” (Deleuze; Guattari, p. 31) e, nessa perspectiva, ambos têm como tecido a conjunção “e”, não excludente. O rizoma se presta para entender a operação das organizações polifônicas já mencionadas.

LAÇOS ENTRE MEMÓRIA E IDENTIDADE

Podemos afirmar que, enquanto temos a capacidade intelectual de buscar, selecionar, interpretar e opinar acerca das informações com as quais convivemos, temos uma identidade assegurada. Trata-se de uma afirmação que vale também para as empresas e organizações. Essa operação que afirma a nossa identidade – e também das organizações – passa por um “eu”, especial e único, envolve uma relação com um tipo de informação que posiciona esse “eu” diante de si mesmo, de outros, da sociedade, dos animais e da natureza. Uma operação que instiga o aparecimento, em nosso “eu”, de um conjunto de informações pode ser denominada memória individual. No caso das empresas e instituições, a denominamos memória

⁷ Fausto Colombo, em *Os arquivos imperfeitos*, afirma que a obsessão da memória foi herança que o século passado, que sofreu duas grandes guerras, deixou para os séculos posteriores. E essa obsessão assume formas variadas, a partir da tecnologia que oferece inúmeros suportes para arquivar momentos, imagens, presentes, passados, objetos, experiências. Tentativa de conservação, de domínio do tempo, busca de permanência e identidade, o arquivamento teria passado a ser uma necessidade.



organizacional. Somos um turbilhão de lembranças aberto por algum dos nossos sentidos. Uma narrativa com as digitais de memórias, marcadas por identidade, por experiências, organizadas a partir de determinado ritmo, de um estilo, de um acervo de palavras, habilidades, técnicas e cultura.

Na capacidade individual de buscar as lembranças, transformá-las em narrativas onde o passado é reelaborado, trabalhado, com uma infinidade de sentidos, entre eles o de explicar, no presente, as nossas escolhas, é que, na visão de Jorge Luís Borges, está a ligação inseparável entre memória e identidade. Borges (1993, p. 29) argumenta:

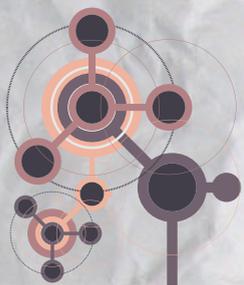
A identidade pessoal reside na memória e perder a memória é perder aquela faculdade que inibe o cretinismo. Nós podemos pensar a mesma coisa com relação ao universo. Sem um espelho sensível e secreto a guardar o que se passa nas nossas almas, a história universal não é nada mais do que tempo perdido – e com ela nossa história, o que nos reduz de maneira desagradável à condição de fantasmas.

E diante da extensão do que pode ser memória “o que é definido oficialmente como ‘passado’ é e deve ser claramente uma seleção particular da infinidade daquilo que é lembrado ou capaz de ser lembrado” (Hobsbawn, 1998, p. 23). Trata-se de uma advertência preciosa para empresas e instituições que muitas vezes querem excluir do universo das memórias organizacionais outras seleções de lembranças, como as dos integrantes da organização, os seus trabalhadores, e também a memória de outros públicos que cotidianamente se relacionam com essas organizações, entre outros, consumidores, comunidades e famílias. A empresa – vista como um território extensão da sociedade – tem inúmeras narrativas estruturadas além das memórias consideradas oficiais.

Podemos, ao menos, tentar estabelecer a partir de nossas memórias e de nossa identidade uma soberania informacional pessoal e, também, organizacional – uma soberania comunicacional e relacional estruturada em narrativas baseadas em nossas experiências –, diante de uma sociedade que tem entre as suas principais características a geração torrencial de informações, que prende todos aos acontecimentos do agora a uma bolha do presente. E, decorrente disso, é interessante nos lembrarmos de Marshall McLuhan (1964), que trabalhou o tema da organização das informações a partir dos conceitos de meios quentes – que contêm grande quantidade de informações – e meios frios – que contêm pouca quantidade de informações –, de onde se pode retirar a esclarecedora citação sobre a psique e o comportamento humano diante da quantidade de informações. Para ele, “o aquecimento de um dos sentidos tende a produzir hipnose, o esfriamento de todos os sentidos redundando em alucinação” (McLuhan, 2006, p. 50). Vale a reflexão do sociólogo norte-americano Orrin E. Klapp, sobre a avalanche informacional que tira todo o significado e sentido. Preocupado com a relação entre entropia e informação, diz Klapp (apud Gianetti, 2008, p. 302-303):

A mídia despeja sobre nós uma avalanche de *bits* e sinais que, mesmo que soubéssemos o que fazer com eles, atingem-nos com rapidez excessiva para uma genuína assimilação. (...). O fato de que uma quantidade excessiva de *bits* seja despejada mais depressa do que você consegue assimilar significa manter-se indefinidamente em suspenso e restrito a fatos superficiais, incapaz de articular uma filosofia de vida coerente e profunda – fraudado de sentido.

Ou seja, é possível caracterizar a sociedade informacional como produtora de paralisia social, quando radicaliza o bombardeio de informações sobre o indivíduo. A novidade informacional incessante pode não levar a contexto nenhum. Vive-se no ponto, no acontecimento, numa vida sem história e sem geografia, que afasta de memórias individuais e sociais. Isso mostra a importância dos ambientes organizacionais, entre eles, os centros de memória e referência e as áreas de comunicação, onde ainda se pode fazer uma mediação qualificada entre as fontes de produção massiva de informações e as pessoas.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dilema do sujeito – do “eu”, que quer se afirmar diante de um universo que esmaga a capacidade de uma identidade refletir sobre o sentido da informação – mostra a necessidade de se promover institucionalmente um ambiente político, social, econômico, tecnológico e comportamental democrático que se relacione de uma nova forma com as informações, com as memórias. Um ambiente crítico que questione a informação sem valor, constituído por profissionais de comunicação, da informação e da história que trabalhem contra a massificação de narrativas. E, nesse sentido, deem garantia da existência da polifonia nas organizações e não da continuidade de discursos unidirecionais e pretensamente hegemônicos – que, em tempos de sobrecarga informativa, correm o sério risco de sequer serem vistos. Tal qual o poeta Manoel de Barros (2010), postulam-se aqui comunicadores que “escovem as palavras”, reconhecendo e protegendo as identidades individuais, sociais e organizacionais. Identidade que é o “eu” e a suas circunstâncias históricas, pois o “eu” sem história é apenas natureza.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. IN: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol.1. São Paulo: Atlas, 2007. p. 226-264.

ANDRADE, Rogério Ferreira de. Quando nos roubam o chão, obrigam-nos a voar: narrativas erosivas e extinção moral das organizações. In: SOPCOM, 4º, Lisboa, 2005. *Actas...* Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-quando-roubam-chao-obriga-nos-voar.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2011.

BAPTISTA, Ana Maria Haddad; PEREIRA, Glaucia Rezende. *Tempo-memória: algumas reflexões*. Integração, a. XIII, n. 51, p. 305-308, out./nov./dez. 2007

BARROS, Manoel de. *Memórias inventadas: as infâncias de Manoel de Barros*. São Paulo: Planeta, 2010.

BARRY, David; ELMES, Michael. Strategy retold: towards a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, p. 421-452, 1997.

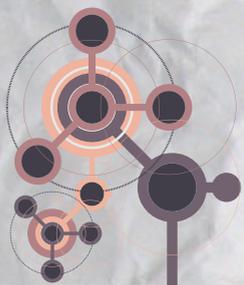
BERGSON, Henri. *Matéria e memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BORGES, Jorge Luis. *História da eternidade*. 2. ed. São Paulo: Globo, 1993.

COLOMBO, Fausto. *Os arquivos imperfeitos*. Trad. De Beatriz Borges. São Paulo: Perspectiva, 1991.

COSTA, Joan. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Vol. 1. São Paulo: 34, 1995.



FERREIRA, Marieta de Moraes. Memórias da história. *Nossa História*, São Paulo, Vera Cruz/Biblioteca Nacional, a. 1, n. 8. p.98ss, jun. 2004.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIANNETTI, Eduardo. *O livro das citações: breviário de ideias replicantes*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

HALBWACHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Centauro, 2004.

HALLIDAY, Tereza. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 31-52.

HOBBSAWN, Eric. *Sobre história*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

KORNBERGER, Martin; CLEGG, Stewart; CARTER, Chris. Rethinking the polyphonic as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, n. 22, p. 3-30, 2006.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim: teoria pós-moderna da comunicação. *Famecos – Mídia, Cultura e Tecnologia*. Porto Alegre: Faculdade dos Meios de Comunicação Social da PUC-RS, n. 20, abr. 2003.

MATOS, Olgária. *Vestígios: escritos de filosofia e crítica social*. São Paulo: Palas Athena, 1998.

McLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem (understanding media)*. São Paulo: Cultrix, 2006.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. Memória, história oral e história. *Oralidades – Revista do Núcleo de Estudos em História Oral da USP*, n. 8, p. 179-191, jul. /dez. 2010.

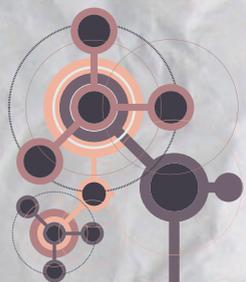
NASSAR, Paulo. *Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações*. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

_____. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 291-306.

_____. A mãe de todas as responsabilidades. 17 ago. 2007. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,011837029-E16786,00-A+mae+de+todas+as+responsabilidades.html>>. Acesso em: 01 dez. 2011.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Trad. de Yara Khoury. *Projeto História – Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História, do Departamento de História da PUC-SP*, n. 10, p.7-28, dez. 1993.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.



RIBEIRO, Ana Paula Goulart; BARBOSA, Marialva. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. *Comunicação & Sociedade*, n. 47, p. 99-114, 2007.

SEIXAS, Jacy Alves de. Percursos de memórias em terra de história: problemáticas atuais. In: BRESCIANI, S.; NAXARA, M. (Org.). *Memória e (res)sentimento*. Campinas: Unicamp, 2001.

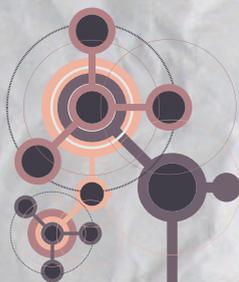
TERRA, José Cláudio. Storytelling como ferramenta de gestão. In: Biblioteca Terra Fórum Consultores. São Paulo: [s.d.]. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Storytelling%20como%20ferramenta%20de%20gest%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2010.

THOMPSON, Paul. *A voz do passado: história oral*. 3. ed. Trad. De Lólio Lorenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

VELHO, Gilberto. Memória, cultura e sociedade. In: LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LUHL, Sibylle (Org.). *Devorando o tempo: Brasil, o país sem memória*. São Paulo: Mandarim, 2001. p. 11ss.

WOOD JR, Thomaz. Uma nau sem rumo. *Carta Capital*, Confiança, a. 2, p. 20-25, 26 jun.1996.

Artigo recebido em 25.02.2014 e aprovado em 27.03.2014.



História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais

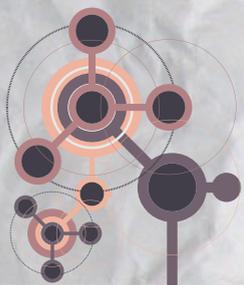
History and organizational legitimacy:
reflections on the organizational-historical narratives

Historia y legitimidad organizacional:
reflexiones sobre las narrativas histórico-organizacionales



Larissa Conceição dos Santos

- Doutoranda em Sciences de l'Information et de la Communication na Université Paris-Sorbonne (Paris IV)
- Mestre em Sciences de l'Information et de la Communication pela Université Paris-Sorbonne (Paris IV)
- Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Bacharel em Administração e bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pela UFSM
- Bolsista Capes de Doutorado Pleno no Exterior
- Pesquisadora no Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur les Processus d'Information et de Communication (Gripic), Celsa, Université Paris-Sorbonne
- E-mail: larissa.conceicao_dos_santos@celsa.paris-sorbonne.fr



Resumo

A história se (re)constrói também no presente, através das memórias, narrações e reconstituições mnemônicas. Neste estudo, analisa-se o lugar da história nas organizações e sua interface com a comunicação organizacional, destacando o papel das narrativas para a sua legitimação. Observa-se a construção das narrativas histórico-organizacionais como uma estratégia legitimante que busca dar coerência à atividade organizacional e ressaltar sua função social.

PALVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • NARRATIVAS • HISTÓRIA • MEMÓRIA.

Abstract

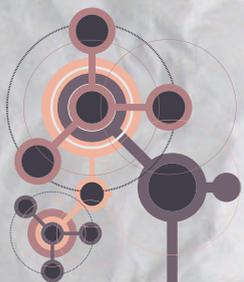
History is also (re)constructed currently through the rememorations, narrations, and mnemonic reenactments. In this article we analyze the place of history in organizations and its interface with organizational communication, highlighting the role of narratives for their legitimation. The construction of the organizational-historical narratives is observed as a strategy that legitimately seeks to provide coherence to the organizational activity and highlight its social function.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • NARRATIVES • HISTORY • MEMORY.

Resumen

La historia se (re)construye también en el presente, a través de memoraciones, narraciones y reconstituciones mnemónicas. En este artículo se analiza el lugar de la historia en las organizaciones y su interfaz con la comunicación organizacional, destacando el papel de las narrativas para su legitimación. Se observa la construcción de las narrativas histórico-organizacionales como una estrategia que legitima la búsqueda por dar coherencia a la actividad organizacional y resaltar su función social.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • NARRATIVAS • HISTORIA • MEMORIA.



A sociedade observada através do paradigma pós-moderno (Lyotard, 1979; Harvey, 1990) revela características peculiares que influem no comportamento humano, bem como nas decisões políticas e organizacionais. Diante da crise das metanarrativas explicativas e totalizadoras, os indivíduos encontram-se em um período de busca de um sentido identitário, de referências e de valores a serem seguidos.

Nesse cenário emergem na sociedade diferentes discursos (políticos, midiáticos, religiosos) buscando atrair a atenção dos públicos e propor novas “verdades” ou mesmo diretrizes balizadoras. Tal abertura propicia o surgimento das narrativas organizacionais, as quais encontram espaço e audiência, tendo a história da empresa como temática e fonte legitimante.

A narrativa da história organizacional permite humanizar a empresa, destacar sua trajetória e ao mesmo tempo exaltar aqueles que ajudaram a construí-la. Da mesma forma, ao narrar a história, evidenciam-se suas raízes e seus princípios, atribui-se uma identidade e uma singularidade à organização com as quais os diferentes públicos podem, por sua vez, identificar-se.

Como um fio condutor ligando passado, presente e o futuro, a narração histórico-organizacional permite dar coerência às ações da empresa em uma perspectiva temporal. Mais que uma fonte de unicidade, a história e a memória organizacionais constituem-se como verdadeiros elementos de legitimação organizacional.

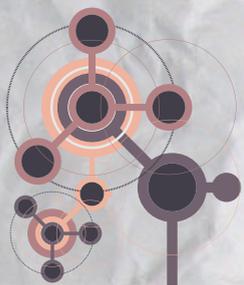
Ao narrar sua história, a organização não apenas recupera seu legado, mas coloca em evidência e legitima discursivamente seus feitos, seus atos, suas decisões, reforçando sua existência por meio de uma comunicação afirmativa que ressalta sua função social.

Assim, a construção histórico-narrativa nas organizações contemporâneas ultrapassa a celebração mítica e as produções hagiográficas e dá lugar a uma narrativa pautada pelo real e – por que não dizer? – pelo presente. O culto aos personagens fundadores é substituído pelo aporte histórico nacional, onde a organização se vê partícipe no desenvolvimento da sociedade e da nação. Essa dinâmica histórico-narrativa pode ser observada, ainda, como um processo de construção simbólica da memória econômica e industrial do país.

Nesse sentido, pretende-se, através deste ensaio, observar o papel da história nas organizações e sua interface com a comunicação organizacional, ressaltando a produção das chamadas narrativas histórico-organizacionais. A relação entre as narrativas construídas pelas empresas e as alterações no regime temporal, impostas na sociedade, também são objetos de reflexão, para os quais encontra-se resposta na evocação da história organizacional.

A HISTÓRIA NAS ORGANIZAÇÕES OU A HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES?

A história organizacional pode ser considerada uma temática de estudos relativamente recente. A chamada *business history* começava a florescer nos Estados Unidos já em meados de 1927 e, posteriormente, na Inglaterra nos anos 1950. Mas é apenas na década de 1970 que o campo de estudos comumente denominado história de empresas, começa a fortalecer-se na França e no Brasil (Freitas Filho, 1989).



Com relação ao conceito de história organizacional, é preciso salientar a existência de diferentes acepções e definições, influenciadas, sobretudo, pelas distintas perspectivas de estudo dessa área (corrente gerencial, ligada à *business history*, corrente histórica francesa influenciada pela *École de Annales*, corrente economicista, ligada aos estudos de história econômica, corrente sociológica, entre outras).

De acordo com o historiador François Caron (1987, p. 9), a história organizacional pode ser definida como

a resultante de um processo de aprendizagem coletiva, ou mais bem a combinação de uma série de processos desse tipo. Eles formam os componentes de uma cultura de empresa, cuja definição pode ser apreendida de uma maneira real apenas pela base de uma história cientificamente conduzida.¹

Félix Torres (1987), historiador e especialista em história e memória de empresas, salienta as diferenças existentes entre o conceito de história *nas* organizações, que remete à história no seio das empresas (construída, mas que também circula no interior delas) e história *das* organizações, referindo-se à história-relato, monográfica, associada ao mundo acadêmico, a qual visa retratar a trajetória da empresa de forma retrospectiva.

Como historiador e doutor em informação e comunicação, Julien Tassel (2008) distingue duas abordagens históricas: de um lado a perspectiva acadêmica, dita tradicional, conduzida pelos historiadores, e de outro a história produzida nas empresas, história gerencial, realizada pelos gestores. Segundo ele, estas são duas expressões da história; no entanto, uma não existe sem a outra.

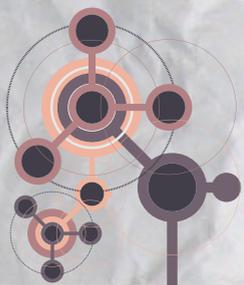
Para além da definição teórica, imprescindível à compreensão do sujeito, destaca-se, igualmente, o seu desenvolvimento prático, sua construção empírica, resultante do encontro entre a empresa e a história, e, inicialmente, entre o gestor e o historiador.

Apesar do desinteresse inicial e recíproco entre historiadores e empresários, atualmente a história organizacional vem ganhando espaço e reconhecimento tanto no âmbito acadêmico quanto no profissional. Os historiadores, que outrora a observavam com receio, são hoje os principais protagonistas na sua construção, atores legitimados pelas próprias organizações as quais lhes outorgam, muitas vezes, a responsabilidade pelas atividades histórico-organizacionais.

No entanto, para que o diálogo entre história e empresa fosse estabelecido, fez-se necessária, primeiramente, uma mudança de mentalidade de ambas as partes. As organizações abriram suas portas às pesquisas e aos pesquisadores, e, sobretudo, à integração dos estudos em ciências sociais e humanas (pós- escola das relações humanas). Os historiadores, por outro lado, superaram o receio e começaram a ver na história uma importante ferramenta para a compreensão da identidade e cultura empresariais, e para o estudo da evolução das organizações e do desenvolvimento das sociedades.

As diferenças e o distanciamento inicial entre empresa e história são também de base conceitual. A palavra empresa origina-se do verbo empreender, agir sobre o presente, alterá-lo, projetá-lo no futuro, enquanto o fazer histórico esteve, na visão dos empresários e gestores, durante muito tempo associado ao passado. Estes últimos viam nas abordagens historiográficas uma forma de retrocesso, um obstáculo ao progresso, remetendo ao tradicional ou ainda ao obsoleto, culminando na negação do passado. Já os historiadores acadêmicos eram considerados uma ameaça, pois poderiam trazer à luz os segredos, as falhas e omissões das organizações.

¹ Tradução nossa.



Para superar essa aversão ao passado, as empresas precisaram passar por um período de reavaliação. Diante de tantas incertezas, em um mundo em constante mutação, a organização começa a questionar-se sobre sua própria essência e, como consequência, volta-se à sua história. O olhar ao passado simboliza, então, a busca da identidade, dos valores, da cultura e das raízes da organização, pois, “face à série de fatores bastante complexos que orientam e condicionam o futuro, doravante o recurso à história não parece nem supérfluo, nem sinônimo de passadismo e de estagnação”² (Torres, 1987, p. 28).

Empresas e empresários começaram a entender que o reconhecimento da história passava também por um autoconhecimento do fazer organizacional, da razão de ser das organizações, da missão e dos propósitos pelos quais ela fora norteadada desde sua fundação. Tal reflexão resulta fundamental a fim de que as organizações possam assumir seus papéis na sociedade. Uma responsabilidade pública que implica a valorização da história organizacional.

Essa nova relação entre história e empresa, calcada pelo reconhecimento da história organizacional, foi impulsionada, igualmente, pelo esclarecimento da conexão entre passado e presente. Muitas vezes colocados em oposição, estes conceitos estariam conjugados, como um estado atual e outro retrospectivo (Torres, 1987). O presente é o passado refletido, de onde a importância da trajetória empresarial, fonte de compreensão, de previsão e de legitimação para as organizações.

Como resultantes do processo de valorização da história organizacional observa-se atualmente a existência de associações, comitês, centros de história/memória ou ainda o desenvolvimento de projetos desse âmbito no interior das empresas. A história é assim observada como um produto, resultado do processo de produção, do trabalho desenvolvido pelos comitês e centros de história/memória, bem como pelos departamentos de comunicação.

Sob essa ótica analisa-se a história como uma atividade que provém da ação. Ou seja, ela não é fixa, estática ou dada, mas sim elaborada. Em outras palavras, a história entendida como um “fazer”, fruto do trabalho e esforço para construí-la, “é uma operação localizada em um determinado espaço e tempo dados, resultante de procedimentos precisos e de uma escrita específica” (Tassel, 2008, p. 48³).

Tal visão remonta à hipótese de um processo de construção narrativa por trás dos projetos histórico-organizacionais, o qual encontra na comunicação organizacional o mecanismo de difusão e mediação da história. Nesse processo de comunicação histórico-narrativo, cabe à organização selecionar os elementos que ela deseja mostrar e a maneira pela qual ela quer ver contada a sua história.

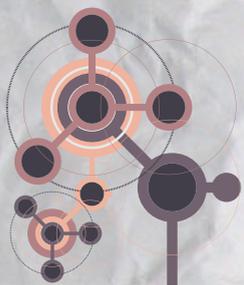
A evocação do passado nas narrativas organizacionais visa demonstrar a continuidade de uma organização. Uma forma de reiteração do passado ou das marcas do passado na atualidade. Narrar a história de uma empresa, comunicar seus feitos aos públicos mais diversos constitui uma forma de legitimar o percurso de uma empresa como duradoura, sólida, perene.

HISTÓRIA, TEMPORALIDADE E POLIFONIA NARRATIVA

O apelo à história e o exame do passado levam à compreensão do presente, em um enfoque retrospectivo, mas também à antecipação (e preparação) do futuro, em uma abordagem prospectiva. Dessa forma, a história organizacional torna-se

² Tradução nossa.

³ Tradução nossa.



fonte e objeto das narrativas construídas pelas organizações. O conceito de narrativas histórico-organizacionais está relacionado à problemática da temporalidade nas organizações, construído na interface entre a história/memória, a narrativa e o tempo.

Elizabeth Gardere (2003) destaca a existência de um laço metodológico que une a narrativa e a história. Nessa relação poderíamos inferir que a história remete ao objeto científico, resultado de pesquisas teóricas e metodológicas validadas cientificamente, enquanto a narrativa representa a sua restituição, o objeto concreto, fonte para a construção e recuperação da memória organizacional e a análise do passado e presente da organização.

Da mesma forma, uma relação de complementaridade se estabelece entre a narrativa e a memória. É através das narrativas que a memória se forma, se (re)constitui e circula nas organizações (Gardere, 2003).

Se podemos assim ler as histórias que a humanidade se conta a si mesma como o fluxo constitutivo da memória e, portanto, de sua identidade, nem por isso o próprio movimento da narração deixa de ser atravessado, de maneira geralmente mais subterrânea, pelo refluxo do esquecimento; esquecimento que seria não só uma falha, um “branco” de memória, mas também uma atividade que se apaga, renuncia recorta, opõe ao infinito da memória a finitude necessária da morte e a inscreve no âmago da narração (Gagnebin, 2011, p. 3).

É na dialética do lembrar e esquecer e na tessitura da narrativa que a história organizacional é cuidadosamente (re)construída. O esquecimento, pontuado por Gagnebin (2011), não apenas é inevitável como também necessário à sobrevivência da memória. A maneira como a história é evocada e, conseqüentemente, relatada, denota uma escolha estratégica (entre o lembrado e o esquecido), mas também uma temporalidade particular ao processo de construção narrativa e de restituição histórica.

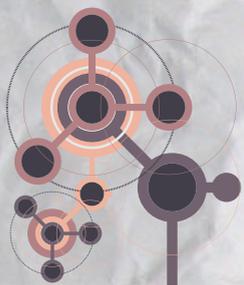
Destaca-se, nesse sentido a relação entre tempo e narrativa. Segundo Paul Ricoeur (2011), “é a narrativa que torna acessível a experiência humana do tempo, o tempo só se torna humano através da narrativa”. Para o autor, a inteligibilidade da narrativa reside no reconhecimento de seu papel mediador, atuando como um divisor de águas entre dois momentos distintos, um ponto inicial (no tempo) e um ponto final.

Assumindo-se que o presente não possui extensão, a legitimidade do passado e do futuro se configura através da narrativa. A narrativa do passado é composta por memórias, vestígios das “imagens do passado” fixadas em nossa mente, às quais atribuímos um sentido de “real” ou verdadeiro. A narrativa do futuro está relacionada à previsão, à antecipação dos acontecimentos, pressupondo uma expectativa (Ricoeur, 2011).

As implicações de tais práticas temporais na empresa podem ser observadas através das diferentes percepções da história organizacional, segundo seus públicos. A história pode ser percebida de maneira diferente pelos funcionários em relação àquela observada pelos gestores. Para Tassel (2008), esse fenômeno caracteriza uma forma de gestão simbólica das representações temporais, ilustrada pela diferença entre o horizonte de expectativa dos gestores e a experiência vivida pelos funcionários.

Diferentes vozes dentro da organização relatam suas experiências e sua versão da história organizacional. Torna-se imperativo conhecer e reconhecer essa polifonia, melhorar e incorporar essas experiências no processo de narração da história organizacional, destacando a pluralidade de vozes que compõem a organização.

O contraste entre a visão dos gestores e a visão dos colaboradores pode, muitas vezes, suscitar diferentes versões da história organizacional ou, ainda, gerar incerteza e insegurança entre os funcionários face ao desconhecido, ao novo. Com



a mudança há, portanto, uma espécie de perda de evidência na articulação entre as dimensões temporais do passado, presente e futuro (Tassel, 2008, p. 331).

Segundo Tassel (2008), as organizações utilizam técnicas de “enquadramento” como forma de atualizar as representações ou dar um novo significado às ações estratégicas. Os valores atuais, de pertença ao passado e ao presente são, então, propostos e reatualizados pelos gestores por meio de quadros de reinterpretação. O autor identifica a existência de duas estratégias nas empresas, relacionadas à temporalidade: uma lógica de continuidade e outra de descontinuidade temporal.

A lógica de descontinuidade temporal apresenta a mudança a partir de uma leitura da atualidade. Por outro lado, a lógica de continuidade se refere ao passado e relativiza a mudança (a mudança é vista como um ciclo no qual a empresa atravessa de tempo em tempo). Os gestores recorrem à narrativa da história para reforçar e naturalizar a mudança, apresentando-a como um evento inevitável, que faz parte da trajetória da empresa.

A narrativa e a história são colocadas ao serviço do gerenciamento, pois ele permite ilustrar a ideia segundo a qual a empresa, para chegar onde ela está, soube atravessar um certo número de mudança, se adaptar as conjunturas, encontrar os meios de sua perenidade (Tassel, 2008, p. 343⁴).

Para Loiseau (1987), a história é entendida como uma “constatação”, isto é, o reconhecimento da inserção dos processos de comunicação no tempo. Pode-se identificar, nesse sentido, duas temporalidades: uma ligada ao acontecimento original (servindo de objeto à comunicação) e outra relacionada ao momento em que a comunicação é produzida, onde a história é convocada.

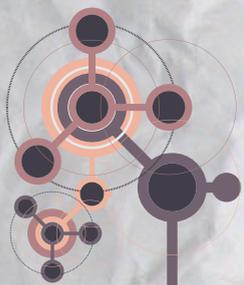
A segunda temporalidade associa-se àquela da produção narrativa. Remete a elaboração e conseqüente narração da história organizacional, por meio da qual a empresa se esforça em conectar seus valores originais, suas raízes às práticas atuais, como forma de demonstrar a continuidade entre passado e presente e a perenidade organizacional. A história é contada de diferentes maneiras, no intuito de destacar a origem e continuidade da identidade, apesar de todas as mudanças sofridas pela empresa.

O recurso à narrativa da história organizacional responde também a uma lógica de aceleração do tempo (Rosa, 2013) imposta à sociedade. Presencia-se atualmente uma alteração da ordem temporal, impulsionada pela velocidade da informação, das mutações sociais, políticas e econômicas. Diante desse desafio, as organizações buscam configurar seus discursos de maneira a apresentar uma história perene e coerente ao longo dos anos, mas também, e principalmente, torná-la visível e acessível aos diferentes públicos.

Da mesma forma, conforme destaca Suzana Ribeiro (2013), essa nova lógica temporal (acelerada, descontínua e dinâmica) outorga à história escrita uma função de atribuição de sentidos e de pertencimento. A perda de certas referências, o esquecimento, a desvalorização de arquivos, dos sujeitos e elementos portadores da memória social e institucional tornam o processo de escrita histórica o “resultado de um trabalho de seleção documental e análise dos historiadores de um tempo, em que se pode ou não dizer ou registrar fatos e eventos” (Ribeiro, 2013, p. 17).

A disponibilização da história organizacional através dos *sites* empresariais denota uma preocupação relativa à preservação do passado e também um desejo de “patrimonialização”. Os processos de arquivamento e salvaguarda de informações e

⁴ Tradução nossa.



dados históricos, possibilitados pelos meios eletrônicos e digitais, atualizam o passado ou o resgatam, eternizando-o no presente graças a uma disponibilização instantânea (Pignier, 2010), bem como a favorecem o registro online, o compartilhamento e a troca de experiências entre os indivíduos, em um anseio de preservação para o futuro de uma memória dita virtual (Dodebei; Henriques; Werneck, 2013).

Esse processo de midiaticização da história não apenas resgata o passado da organização, proporcionando visibilidade às suas ações e possibilitando o registro histórico relacionado a um segmento industrial ou corporação específica, mas também constitui uma estratégia de legitimação organizacional.

A LEGITIMAÇÃO PELA HISTÓRIA

A desconfiança para com as abordagens historiográficas é superada quando as empresas começam a servir-se da história para legitimar-se.

Para Bonin (2006), o apelo à história organizacional denota uma forma de “instrumentalização valorizante”. O autor observa as mutações econômicas ocorridas durante o período da Grande Crise na França, entre 1970 e 1990, as quais tornaram o cenário propício ao desenvolvimento da história organizacional e contribuíram para sua instrumentalização, chamada a participar em uma missão de legitimação da empresa.

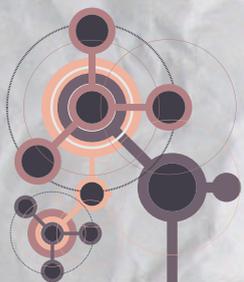
Em cenários de crise as organizações veem seus sistemas fragilizados, sua capacidade a afrontar os obstáculos e a concorrência também é interpelada. Face ao questionamento de seus valores e de sua utilidade as organizações podem padecer de uma “crise de legitimidade”. Nesse contexto, de acordo com o autor, a história seria convocada pelas empresas como forma de encarar e superar os períodos de instabilidade econômica e financeira aos quais estariam sujeitas.

Na perspectiva de Hubert Bonin (2006) a história é igualmente resgatada e relatada a fim de mostrar a coerência organizacional. O percurso detalhado da organização serviria à legitimação de seus feitos e da importância de sua existência.

As estratégias de legitimação organizacional também foram investigadas por Tereza Lúcia Halliday (1987; 2009). A partir de um estudo comparativo, analisando as práticas de autodescrição de multinacionais francesas, brasileiras e norte-americanas, a autora conclui que as organizações buscam legitimar-se através da retórica ou da construção retórica de seus discursos.

A “crise de legitimidade”, salientada por Bonin (2006), é destacada por Halliday (1987) através da “legitimidade questionada” sofrida por empresas multinacionais. Isto é, as variáveis em torno de sua atuação, sobretudo no que tange às formas de poder exercidas por empresas multinacionais, tornam questionável a sua legitimidade. A solução é buscada por meio da construção simbólica da realidade, operada através de trocas com o meio (Halliday, 1987).

A autora identifica alguns temas recorrentes nos discursos organizacionais, os quais denomina “temas legitimadores”. Tais argumentos evocam qualificações e virtudes, como a excelência e utilidade organizacionais, a identificação com os interesses e as necessidades dos públicos, bem como a transcendência (Halliday, 2009).



Observa-se esse tipo de apelação através das produções histórico-narrativas, onde a história organizacional é narrada como atuante e participativa na construção da história nacional. Essa visão é incorporada aos livros empresariais e aos discursos dos dirigentes, onde, através da evocação da história organizacional, se busca ressaltar a função social da empresa e seu aporte à sociedade.

Além disso, as narrativas histórico-organizacionais podem servir à justificação das ações da empresa em um contexto histórico específico. Recuperar e contar a história organizacional, nesse sentido, permite legitimar as decisões estratégicas das empresas, justificando as escolhas em função das exigências do período em que foram tomadas.

Identifica-se, nessas práticas, a convergência da história ao serviço de uma lógica de promoção do patrimônio econômico nacional (regional, setorial etc.), onde a narrativa da história organizacional é instrumento fundamental de promoção institucional, mas também de legitimação política e ideológica (Bonin, 2006).

Assim, através das narrativas as empresas buscam validar a sua existência, mostrando suas prestações à sociedade (função social), bem como reforçam sua capacidade de adaptação ao meio e adequação entre os objetivos e valores organizacionais e aqueles dos públicos aos quais se destinam.

Reduzir o hiato existente entre a “percepção pública” (a maneira pela qual a empresa é percebida pela sociedade) e a “percepção idealizada” (a maneira pela qual ela gostaria de ser percebida) constitui o principal problema retórico das empresas.

Sofrendo de legitimidade questionada, as multinacionais procuram resolver seu problema retórico desenvolvendo um discurso legitimante em torno de tópicos capazes de credenciá-las como *persona grata*. (...) as multinacionais apelam para o nosso interesse em obter benefícios, as nossas necessidades de segurança, as nossas preocupações humanistas e o nosso orgulho nacional (Halliday, 1987, p. 19).

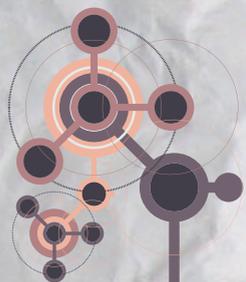
Bonin (2006) avalia essas medidas como estratégias de legitimação política, visando restabelecer a confiança do público interno e promover a empresa perante a opinião pública. O autor salienta a existência de um movimento interno, que usa a história para dar um sentido à atividade empresarial, incitando o culto à empresa. Para ele, as empresas buscam tirar proveito de seu passado e de seu percurso a fim de valorizar seu capital humano, suas origens, seus ativos imateriais.

A abordagem histórica também pode ser utilizada pelas organizações como complemento da política de comunicação. Internamente, a história organizacional funciona como um pilar, reforçando os valores de base, a identidade e cultura organizacional, os quais por sua vez serão refletidos à sociedade por meio da comunicação externa.

Tais práticas são observadas por Bonin (2006) como ações de comunicação institucional visando legitimar as empresas e torná-las atrativas econômica e financeiramente, diante de um mercado aberto, onde os acionistas procuram as companhias com maior potencial para efetuarem seus investimentos.

Segundo Loiseau (1987, p. 90), “a clareza de percepção de uma política de empresa requer que ela seja legível ao longo do tempo. É aí que a história – ou, em todo caso, uma certa história – cumpre um papel fundamental”⁵. A mobilização da história em benefício da comunicação publicitária e da imagem de marca são apenas alguns exemplos da aplicação histórica aos processos comunicacionais, pois “apresentar-se como carregada de história é o procedimento natural aos produtos que por

⁵ Tradução nossa.



natureza adquirem qualidade ao envelhecerem (...). A idade, que é a qualidade do produto, corresponde assim à antiguidade, que é aquela da marca" (Loiseau, 1987, p. 86⁶).

A história ou a "historicidade" das empresas é reivindicada como um elemento de legitimação. Trata-se da valorização do tempo, do passado e da afiliação subentendida nessa relação temporal (reconhecimento das origens e dos fundadores). Uma empresa antiga e duradoura tem a destacar sua autenticidade perante as novas organizações, as quais muitas vezes não fazem mais do que imitar o passado.

Pode-se afirmar, com isso, que a história está associada à verdade, atribuindo um sentido de credibilidade e originalidade aos acontecimentos. No entanto, o resgate histórico só é possível através da memória e dos mecanismos ligados à ela: lembranças, relatos, objetos, arquivos. Observa-se a memória como uma (re)construção, um objeto da história e meio para a sua recuperação, acesso e interpretação.

História e memórias são, portanto, analisadas como fontes de legitimação organizacional. Ambos os campos são complementares e sua relação complexa é explorada pela comunicação na composição das narrativas histórico-organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se nesse estudo ressaltar a abordagem histórica nas empresas, por meio das narrativas histórico-organizacionais. Observa-se a existência de processos comunicacionais desenvolvidos no intuito de narrar e de narrativizar a história organizacional com vistas à legitimação das empresas. A história, portanto, é objeto de uma construção narrativa, por meio da qual as organizações legitimam suas ações e reivindicam o seu papel na sociedade.

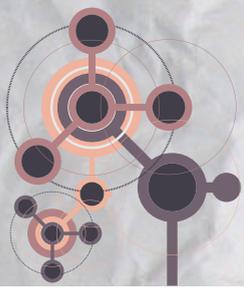
As organizações são parte constituinte da história de uma nação, elas integram e participam de sua formação. No entanto, através da produção de narrativas histórico-organizacionais, as empresas, muitas vezes, se apropriam da história em um processo de reinterpretação ou ressignificação.

A nova história, reatualizada e difundida por meio dos relatos organizacionais, afeta a percepção que os indivíduos possuem sobre os atores e os acontecimentos relatados. Essa rememoração forjada e adaptada aos interesses organizacionais participa, assim, da formação da memória social e da memória histórica e econômica de um país.

A dinâmica de releitura e reescrita da história se configura através de um processo comunicacional de construção (e difusão) de narrativas que descrevem a história da organização. Para tanto, distintos procedimentos são utilizados, tais como elaboração de narrativas interativas (cronológicas e enciclopédicas) via *website* da instituição, publicação de livros comemorativos (relatando a história organizacional), promoção de exposições (itinerantes, eventuais) e museus empresariais, entre outros.

Bonin (2006) critica, no entanto, a força de tais mensagens e sua capacidade de influenciar a percepção da opinião pública a respeito das organizações. O autor questiona a utilidade da narrativa da história, a qual, segundo ele, não aportaria uma reflexão profunda sobre a realidade das organizações, mas, sim, simbolizaria apenas um uso político e gerencial que visa reconstruir a legitimidade organizacional.

⁶ Tradução nossa.



Tais questionamentos e as críticas frequentemente atribuídas aos usos da história no contexto empresarial tomam em conta, muitas vezes, o recurso à hagiografia e à mitificação da história praticadas por algumas organizações.

Contra os abusos da memória, tais como as práticas de celebração ou culto ao passado, em detrimento do presente, defende-se, conforme salienta Gagnebin (2006), um lembrar ativo, onde a rememoração possa ser usada em proveito do aprendizado, da compreensão e do esclarecimento do passado e do presente.

Dessa forma, também compete aos pesquisadores e profissionais de comunicação a análise crítica e o uso adequado das fontes históricas disponíveis, em prol de uma narração ética e transparente da história organizacional.

REFERÊNCIAS

BONIN, Hubert. L'histoire comme outil de légitimation politique de l'entreprise durant la Grande Crise de la fin du XXe siècle (1974-1993). In: CRIVELLO, Maryline; GARCIA, Patrick; OFFENSTADT, Nicolas. *Concurrence des passés: usages politiques du passé dans la France contemporaine*. Aix-en-Provence: PUP, 2006. p. 157-168.

CARON, François. Préface. In: HAMON, Maurice; TORRES, Félix (Org.). *Mémoire d'avenir*. Paris: Economica, 1987. p. 7-9.

DODEBEI, Vera; HENRIQUES, Rosali; WERNECK, Marcela. Evernote e Facebook aceleração tecnológica: arquivos eternos de memórias virtuais? *Lumina*, v. 7, n. 1, 2013.

FREITAS FILHO, Almir Pita. História econômica e história de empresa: algumas reflexões metodológicas. *Ensaio FEE*, v. 10, n. 1, p. 168-177, 1989.

GAGNEBIN, Jeanne Marie. *Lembrar, esquecer, escrever*. São Paulo: Editora 34, 2006.

_____. *História e narração em Walter Benjamin*. 2.ed., 4. reimpr.). São Paulo: Perspectiva, 2011.

GARDERE, Elizabeth. *Le capital mémoire de l'entreprise*. Paris: L'Harmattan, 2003.

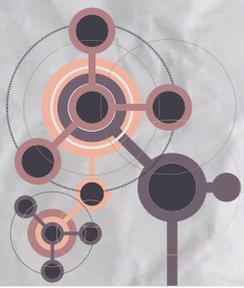
HALLIDAY, Tereza Lúcia. *A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra*. São Paulo: Summus, 1987.

_____. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: Kunsch, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

HAMON, Maurice; TORRES, Félix. *Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise*. Economica, 1987.

HARVEY, David. *The condition of postmodernity: an enquiry into the conditions of cultural change*. Oxford: Blackwell, 1990.

LOISEAU, Marc. Les modes de communication de l'histoire en entreprise. In: HAMON, Maurice; TORRES, Félix. *Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise*. Economica, 1987. p. 81 – 91.



LYOTARD Jean-François. *La condition postmoderne*. Paris: Minuit, 1979.

PIGNIER, Nicole. De l'internet à la mémoire humaine. *Revue MEI*, n. 32, p. 7-13, 2010.

RIBEIRO, Suzana, L. S. Memória institucional: o trabalho como elo de identidade e pertencimento. *Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura*, v. 1, p. 14-22, 2013.

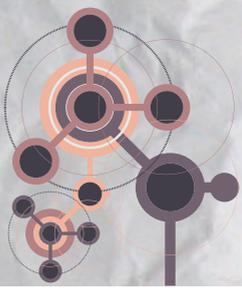
RICOEUR, Paul. *Tempo e narrativa I: a intriga e a narrativa histórica*. [1983]. São Paulo: Martins Fontes, 2011. 408 p.

ROSA, Hartmut. *Accélération: une critique sociale du temps*. Paris: La Découverte, 2013.

TASSEL, Julien. *L'histoire saisie par le management: entre pratiques du passé et exercice du pouvoir managérial*. 2008, 463 f. Thèse (Doctorat en Sciences de l'information et de la communication) – Celsa, Paris IV-Sorbonne, Paris, 2008.

TORRES, Félix. Retour vers l'avenir: l'histoire dans l'entreprise. In: HAMON, Maurice; TORRES, Félix. *Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise*. Economica, 1987. p. 21-42.

Artigo recebido em 11.03.2014 e aprovado em 24.06.2014.



Memória empresarial: uma proposta teórico-conceitual

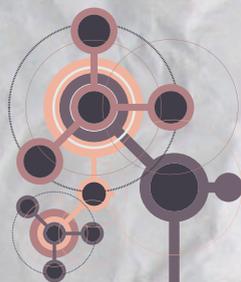
Organizational memory:
a theoretical and conceptual proposal

Memoria empresarial:
una propuesta teórico-conceptual



Renata Cássia Andreoni de Souza

- Doutoranda em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Comunicação Social pela PUC-RS
- Especialista em Gestão Cultural, Patrimonial e Turismo Sustentável pela Fundación Ortega y Gasset (Foga), Buenos Aires
- Graduada em História pelo Centro Universitário Metodista do Sul (IPA)
- Idealizadora e ex-coordenadora da Unidade de Documentação e Memória da Cia. Carris Porto-Alegrense
- E-mail: andreoni.renata@gmail.com



Resumo

Este artigo apresenta uma proposta teórico-conceitual sobre a memória empresarial, entendendo-a como fonte constituinte de discursos organizacionais. Esses discursos são percebidos como produtos e produtores de uma tríade conceitual, formada por memória, comunicação e poder. Nesta perspectiva, a memória empresarial se constitui a partir dessa tríade. Propomos perceber e dialogar a respeito das potencialidades afetivas da memória (pertencimento, vínculos, identidade), mas, também, suas competências mais pragmáticas (saberes e informações) que podem atuar sobre a gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: MEMÓRIA • COMUNICAÇÃO • PODER • ORGANIZAÇÕES • MEMÓRIA EMPRESARIAL.

Abstract

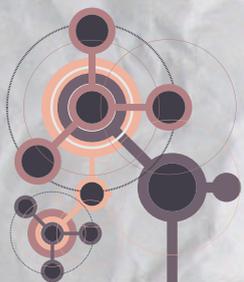
This article presents a theoretical and conceptual proposal on organizational memory, understanding it as being a constituent source of organizational discourses. Such discourses are perceived as products and producers of a conceptual triad consisting of memory, communication and power. In this perspective, organizational memory is created as from such triad. We propose to perceive and dialogue on the affective potentialities of memory (belonging, bonds, identity), but also their more pragmatic competencies (knowledge and information), which may impact on knowledge management.

KEYWORDS: MEMORY • COMMUNICATION • POWER • ORGANIZATIONS • ORGANIZATIONAL MEMORY.

Resumen

Este artículo presenta una propuesta teórico-conceptual sobre la memoria empresarial, entendiéndola como fuente constituyente de discursos organizacionales. Estos discursos son percibidos como productos y productores de una tríade conceptual, formada por memoria, comunicación y poder. En esta perspectiva, la memoria empresarial se constituye a partir de esa tríade. Proponemos percibir y dialogar al respecto de las potencialidades afectivas de la memoria (pertenencia, vínculos, identidad), sino, también, sus competencias más pragmáticas (saberes e informaciones), pudiendo actuar sobre la gestión del conocimiento.

PALABRAS CLAVES: MEMORIA • COMUNICACIÓN • PODER • ORGANIZACIONES • MEMORIA EMPRESARIAL.



Nesta reflexão, partimos da perspectiva que as áreas do conhecimento não se estruturam como compartimentos herméticos e díspares, mas proposições complementares que conjugam formações de desenvolvimento e percepções. De acordo com Edgar Morin (2013), podemos tentar suprir essa carência cognitiva combatendo as cegueiras de um modo de conhecimento que, compartimentando saberes, fragmenta as análises que demandam um conhecimento transdisciplinar.

Este artigo apresenta caminhos para compreender a memória empresarial¹, a partir da complexidade², associada à comunicação organizacional e às relações de poder. Nessa perspectiva, entendemos a memória institucional como fonte constituinte de discursos, produzidos por e produtores de uma tríade conceitual formada por memória, comunicação e poder. Neste trabalho, apresentamos uma proposta teórico-conceito sobre a memória empresarial, desenvolvida ao longo de uma pesquisa de mestrado³. Na reflexão, propomos a compreensão da memória empresarial a partir da imbricação desses conceitos (memória-comunicação-poder), elucidando seus impactos sobre a cultura organizacional, analisando suas possibilidades de intersecção e influência sobre a (re)constituição de vínculos e conhecimentos. Assim, propomos perceber e dialogar a propósito das potencialidades afetivas da memória sobre pertencimento e identidade, mas, também, suas competências mais pragmáticas, relacionadas à informação, aos saberes e conhecimentos da e na organização, podendo atuar sobre a gestão do conhecimento.

TRAÇANDO O CENÁRIO E CAMINHOS

Podemos observar que, nos últimos anos, há um pungente crescimento de projetos de memória em pequenas, médias e grandes empresas. Trata-se de uma tendência que vem crescendo no Brasil desde meados da década de 1990. Essas propostas são organizadas de diferentes maneiras, como formação de centros de documentação e memória, publicação de livros, organização de exposições, trabalhos de memória oral⁴, entre outras.

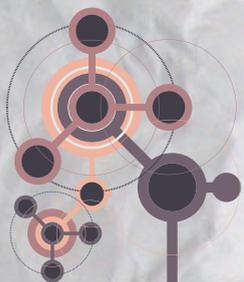
Paulo Nassar (2006) destaca que a responsabilidade histórica passa a fazer parte da responsabilidade social, à medida que há a compreensão dos gestores de seu papel histórico dentro de seu segmento e de sua comunidade. Tal prerrogativa se torna cada vez mais presente nas missões das instituições. Essas iniciativas alteram as relações da empresa com seus públicos, proporcionando um novo diálogo com a sociedade. Dessa forma, podemos identificar uma nova preocupação entre os gestores, pois compartilhar as histórias e memórias de uma empresa passa a ser também uma questão estratégica. Assim, “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. 10). As organizações, quando sensíveis ao seu entorno e às relações que se (re)constituem ao longo de suas trajetórias, demonstram compreender que “são agentes sociais, participantes do desenvolvimento do país e que, por isso mesmo, devem retribuir com a memória que ajudaram a construir” (Nassar, 2006, p. 24). Para Sara Barbosa Sousa (2010, p. 78),

1 Sabe-se que alguns autores salientam diferenças conceituais sobre as nomenclaturas: memória empresarial, memória institucional e memória organizacional. Entretanto, nesta abordagem, as utilizamos como sinônimos.

2 Nossa compreensão sobre complexidade, nesta reflexão, se sustenta no pensamento desenvolvido e apresentado por Edgar Morin (2003, 2005, 2007, 2008, 2013).

3 Tal pesquisa, intitulada “Proposta teórico-conceitual da memória empresarial: um caminhar de potencialidades”, foi desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PPGCOM/PUC-RS), sob orientação do Prof. Dr. Jacques Wainberg, apresentada em 2013.

4 Segundo Paul Thompson, em entrevista concedida a Nara Damante (2000), a história oral pode trazer, em termos de resultados às empresas, o envolvimento dos consumidores com a marca. “No momento em que ela está no imaginário das pessoas – como, por exemplo, uma marca de sabão em pó muito tradicional – você pode ver como as pessoas lavavam roupas antes e como estão lavando agora, como ele fez parte da vida daquela sociedade”. A entrevista foi realizada na ocasião em que o pesquisador veio ao Brasil ministrar uma palestra no II Encontro Internacional de Museus Empresariais, organizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em 2000.



a responsabilidade histórica empresarial tem por objetivo a valorização da memória das empresas e as relações entre a história, a área de atuação e o relacionamento da organização com seus diversos públicos (cliente, consumidor, colaborador e comunidade).

A historiadora Karen Worcman (2004), fundadora e diretora do Museu da Pessoa⁵, também ressalta a importância da memória na empresa como elemento de responsabilidade social e histórica. Entretanto, chama a atenção para o grande desafio de saber utilizar essa memória:

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

O cenário em que visualizamos esse entendimento e comprometimento das empresas, sobre suas memórias, caracteriza-se pelo efêmero, pela ansiedade, vulnerabilidade, busca de identidade e obsessão pelo tempo numa sociedade globalizada e tecnológica. Conforme Andreas Huyssen (2000), contemporaneamente a memória vem ganhando enfoque e destaque devido à ausência do sentimento de segurança, em uma sociedade profundamente caracterizada pela instabilidade do tempo e fragmentação do espaço.

As noções de tempo e espaço estão desestabilizadas pelas transformações tecnológicas; o presente não se concentra mais sobre a recordação e a esperança, na relação histórica entre o passado experimentado e o futuro como horizonte de expectativas (Koselleck, 2006). Assim, podemos perceber, no contexto atual, a expansão do espaço sincrônico, constituindo uma nova realidade espaçotemporal. De acordo com Huyssen (2000, p. 29), "quanto mais o capitalismo de consumo avançado prevalece sobre o passado e o futuro, sugando-os em um espaço sincrônico em expansão, menor a estabilidade ou a identidade que proporciona aos assuntos contemporâneos".

A onda mnêmica⁶ que permeia o presente pode ser encarada como um processo estratégico de controle sobre a condição efêmera das relações de identificações. Nesse cenário, podemos dizer que as relações com a memória estão elevadas à potência superlativa, na qual o antigo – o *retrô* – e o nostálgico se tornaram elementos que agregam valor. A busca de subsídios do passado se constitui como uma faceta para um consumo intimizado (Lipovetsky, 2004), no qual se compram e se vendem reminiscências, emoções, sensações e identificações. "Realmente, ao pensarmos nas coleções de carros antigos, de maços de cigarro, de vinhos, de vestuário, e outras mais, vemos que essas assumem o *status* de arte ou de objeto histórico, caracterizando o que passamos a chamar de ação museica" (Pinheiro, 2007, p. 174).

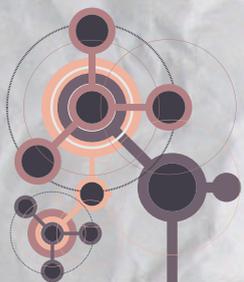
Dessa forma, destacamos a memória como uma prática para a estratégia organizacional, atuando sobre as relações de poder, de constituição de identidade e de conhecimento. Assim, a gestão da(s) memória(s) pode se manifestar como um importante processo para as organizações.

PROPOSTA TEÓRICO-CONCEITUAL

A preocupação centrada na acumulação de riquezas leva à "subordinação ao universo dos objetos-mercadorias e à racionalidade econômica" (Chanlat, 1993, p. 25). Nesse sentido, no interior das organizações, os indivíduos são reduzidos

⁵ Mais informações disponíveis em: <http://www.museudapessoa.net/_index.php/v2013/home>.

⁶ Referente à memória, a palavra mnêmica advém da Grécia Arcaica, época em que fizeram da memória uma deusa, Mnemosine, mãe de Clio – musa da História – e de mais oito musas procriadas ao longo das nove noites passadas com Zeus (Le Goff, 2003).



a objetos/recursos/ferramentas que “devem” (grifo nosso) atender a rendimentos satisfatórios. Tal condição pode levar as pessoas a buscarem suas realizações fora do ambiente organizacional.

No entanto, as mudanças da contemporaneidade tendem a nos conduzir a um caminho mais longínquo e complexo na busca de compreender as novas formas de gestão e relação das organizações com os seus públicos. Entender a organização não como um sistema fechado, mas em constante relação de reciprocidade com o meio ambiente⁷.

Segundo Jean-François Chanlat (1993), o comportamento organizacional se estrutura como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos. No interior desse conjunto heterogêneo, situam-se as seguintes dimensões: cognitiva e da linguagem; espaçotemporal; psíquica e afetiva; simbólica; da alteridade; e psicopatológica. Portanto, nessa perspectiva, buscamos perceber a organização compreendendo suas complexidades, rompendo com possíveis percepções reducionistas, que partem apenas do viés econômico e burocrático. De acordo com Morin (2008, p. 99),

pode dizer-se que o que é complexo revela por um lado do mundo empírico, da incerteza, da incapacidade de estar seguro de tudo, de formular uma lei, de conceber uma ordem absoluta. Revela por outro lado de algo lógico, quer dizer, da incapacidade de evitar contradições.

Nosso enfoque abarca as dimensões simbólicas, as representações afetivas, os elementos intangíveis, as relações de poder que se (re)estabelecem no ambiente organizacional a partir da gestão de suas memórias. Para tanto, esta análise parte da perspectiva da complexidade, proposta por Morin (2003; 2005; 2007; 2008; 2013), constituída por três etapas. Para elucidar sua análise, o autor estabelece uma relação da realidade social com uma tapeçaria contemporânea, composta por uma pluralidade de fios com espessuras, texturas e tonalidades distintas. Assim, a primeira etapa expõe que

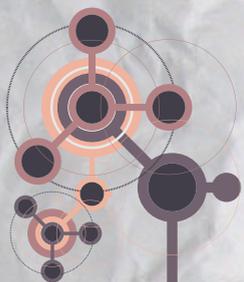
a tapeçaria é mais do que a soma dos fios que a constituem. *Um todo é mais do que a soma das partes que o constituem*. Segunda etapa da complexidade: o fato de que existe uma tapeçaria faz com que as qualidades deste ou daquele não possam todas exprimir-se plenamente. Estão inibidas ou virtualizadas. *O todo é então menor que a soma das partes*. Terceira etapa: (...) *O todo é simultaneamente mais e menos que a soma das partes* (Morin, 2008, p. 123-124 – grifos do autor).

O fato de analisarmos uma estrutura em sua pretensa totalidade não nos permite ignorar suas unidades e pluralidades. Da mesma forma, quando realizado um recorte focalizado, não se pode desconsiderar a multiplicidade no qual ele está inserido. Portanto, propomos considerar a unidade na diversidade, assim como a diversidade na unidade. Em oposição a pilares que orientaram a ciência clássica, como os princípios da redução e da separabilidade, que isolam os objetos de seus meios, temos a indissociabilidade, propondo uma via de aproximação, diálogo e relação, buscando pontos de confluência entre as complexas singularidades da matéria e do espírito. Para melhor compreendermos essa condição complexa, apresentamos três dos sete princípios⁸, que constituem o paradigma moriniano da complexidade, a saber: o dialógico, o recursivo e o hologramático⁹.

7 Compreende-se “meio ambiente” como contexto no qual a organização está inserida, a realidade social que coabita suas estruturas.

8 Princípio sistêmico; princípio hologramático; princípio do anel retroativo; princípio do anel recursivo; princípio de autoeco-organização; princípio dialógico; e princípio da reintrodução (Morin, 2008).

9 A escolha por esses três princípios se justifica pelo fato de que Morin (2008) os coloca como os três princípios basilares para se pensar a complexidade.



Para além da significação de relação dialógica que pressupõe a justaposição da fala entre dois ou mais indivíduos, o princípio dialógico, para Morin, possibilita a percepção da presença de questões aparentemente contraditórias como complementares. Nesse caso, a dialógica é composta por lógicas distintas, associando termos complementários e antagônicos, permitindo a manutenção da “dualidade no seio da unidade” (Morin, 2008, p. 107). Esse princípio nos permite entender e perceber as estruturas e os fenômenos sem anular suas características, pois essas são fundamentais para suas constituições. Nosso olhar dialógico para a memória na organização pode ser elucidado na reflexão proposta por Morin (2005):

Há não somente justaposição e tolerância, mas também dialógica entre ordem e desordem cerebral, discurso lógico e vapores fantasmáticos; nessa dialógica, o imaginário pode transformar-se em imaginação e a ideia “louca” estimular ou enriquecer o pensamento racional (Morin, 2005, p. 112 – grifo do autor).

O princípio da recursividade vem romper com a linearidade e com o princípio de causalidade, propondo uma perspectiva de processo onde produtos e produtores interagem um sobre o outro. Em vez de uma análise baseada em causas e consequências, identificamos um contexto espiralado, no qual as produções e os produtos se constituem de maneira recíproca e simultânea.

Nós, indivíduos, somos os produtos de um processo de reprodução que é anterior a nós. Mas, uma vez que somos produzidos, tornamo-nos os produtores do processo que vai continuar. (...) Os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos simultaneamente produzidos e produtores. A ideia recursiva é, portanto, uma ideia em ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor (Morin, 2008, p. 108).

Mais uma vez, com a proposta de romper com percepções reducionistas e separatistas, apresentamos o terceiro princípio, o hologramático. “É um pouco a ideia formulada por Pascal: ‘Não posso conceber o todo sem conceber as partes e não posso conceber as partes sem conceber o todo’” (Morin, 2008, p. 109 – grifo do autor). Isso implica dizer que o todo não é simplesmente a soma das partes, nem apenas reduzir a parte como constituinte do todo. Portanto, nesta perspectiva, “não apenas a parte está no todo mas o todo está na parte” (Morin, 2007, p. 67).

É a partir da (inter)ligação entre esses três princípios que direcionamos nosso olhar para as perspectivas e potencialidades dos projetos/programas de memória empresarial, entendendo a empresa como um organismo vivo, situada em um ambiente exterior que interage sobre ela, assim como ela interage sobre ele, constituindo um ecossistema. Dessa forma, a empresa é contextualizada sobre um sistema autoeco-organizado (Morin, 2005).

Assim, para seguirmos o caminho, valemo-nos de pressupostos fundamentais para a construção desta trajetória. Por meio das lentes constituídas pelo paradigma da complexidade, a partir dos três princípios apresentados, esboçamos, através do diagrama da Figura 1, uma proposta teórico-conceitual sobre as (inter)relações e imbricações que entendemos pertinentes para (re)pensar, compreender e desenvolver um projeto/programa de memória organizacional. A opção por apresentar nosso pensamento por meio de uma ilustração se dá pelo fato de entendermos que esta é uma forma para melhor explicitarmos a construção desta reflexão.

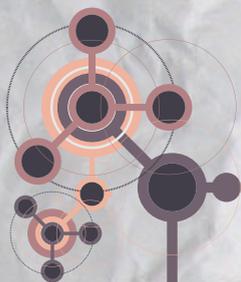


Figura 1 - Diagrama da proposta teórico conceitual



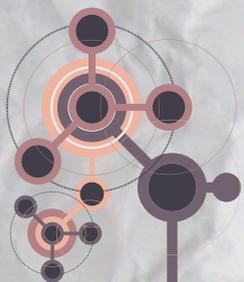
Fonte: Elaborada pela autora a partir do paradigma da complexidade, através dos princípios dialógico, recursivo e hologramático.

As ações e os processos desenvolvidos através de projetos/programas de memória empresarial são percebidos aqui como discursos construídos, produzidos por e produtores de memória, comunicação e poder. Na imbricação desses três conceitos, temos a cultura organizacional, impactada e impactando a (re)constituição de vínculos e conhecimentos. Nesse sistema denominado *complexus*¹⁰, podemos mapear perspectivas mais afetivas da memória sobre pertencimento e identidade, assim como, também, suas competências mais pragmáticas, relacionadas à informação, aos saberes e aos conhecimentos da e na organização. Nessa proposta, as interações vão se estabelecendo sem seguir um fluxo específico, mas transpondo as barreiras da unidirecionalidade, interagindo de forma horizontal e vertical; por conseguinte, todos os elementos do diagrama acabam se relacionando, através de diferentes convergências.

Nossa abordagem propõe o discurso memorialístico como produto e produtor de seus elementos formadores. É por meio dessa relação recursiva que ele se (re)estrutura. O discurso memorialístico representa a nossa totalidade, composta pelas partes que possibilitam a sua formação. Entretanto, isso só é possível porque ele está presente em cada uma delas; portanto, percebemos o discurso a partir de uma alusão à figura de um holograma. Por exemplo, o discurso constrói o conhecimento, mas também é construído por ele; da mesma forma que o discurso está no conhecimento, o conhecimento está no discurso. "Então pode enriquecer-se o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos" (Morin, 2008, p. 109). Assim, estabelecem-se as relações com os demais elementos que estão presentes no diagrama.

Por fim, partimos do pressuposto de que as construções de discursos memorialísticos passam por um processo de seleção. Nesse caso, a dialógica se estabelece entre a polifonia de vozes que vivenciam, direta e indiretamente, a história da organização. Ao direcionarmos o olhar sobre o diagrama, percebe-se a profunda (inter)relação entre cada parte que compõe

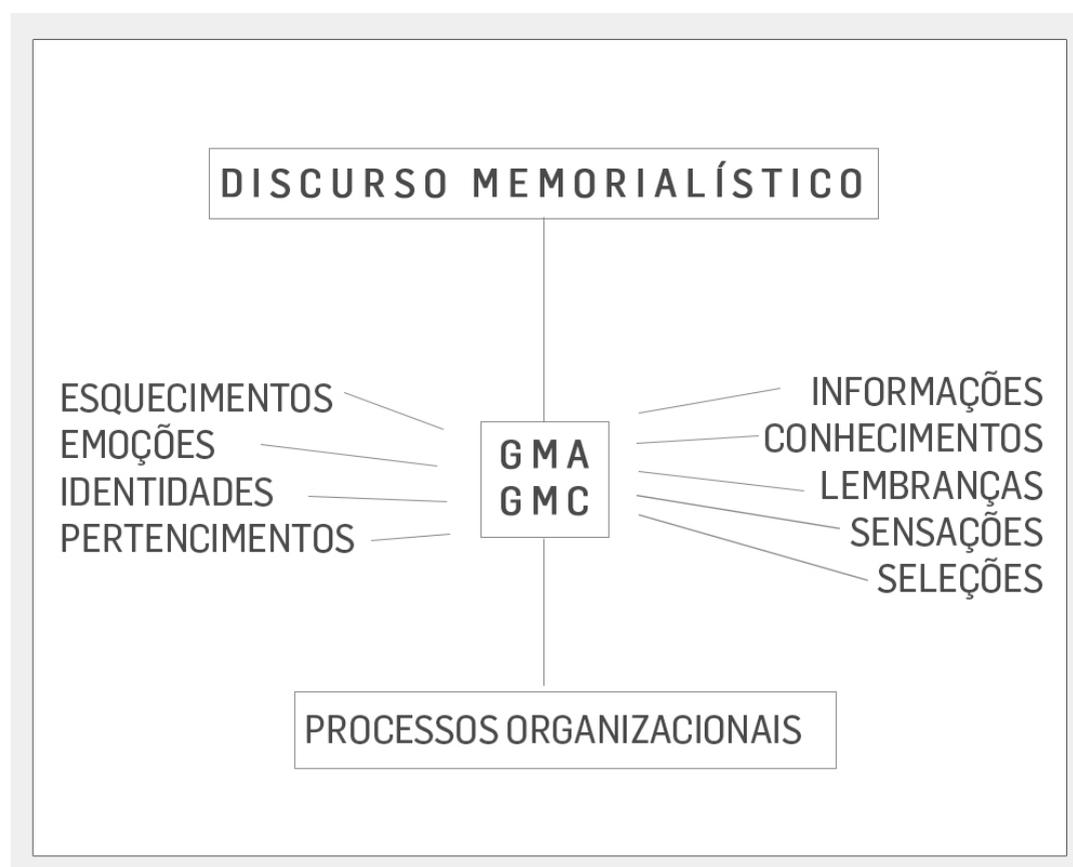
¹⁰ De acordo com Morin (2008), o que é tecido em conjunto.



essa estrutura sistêmica-hologramática. Para a formação dos discursos memorialísticos, identificamos a associação de termos antagônicos, porém complementares: a lembrança e o esquecimento; os bem-ditos, não-ditos e mal-ditos¹¹; o válido e o inválido. É a partir dessa relação dialógica que se estruturam a memória, a comunicação e o poder. Nessa perspectiva, os discursos memorialísticos são constituídos através deles; incidem sobre eles e constituem novas memórias, comunicações e relações de poder, permitindo a criação de novos discursos. Assim, percebemos os projetos/programas de memória como (re)produtores e gestores de discursos organizacionais.

O discurso memorialístico não é homogêneo, já que é formado por uma multiplicidade de elementos, pluralidade de vozes e relações de forças que vão se (re)estabelecendo e se (re)estruturando a partir de processos seletivos. Portanto, o discurso memorialístico é composto por informações, saberes, conhecimentos, afetividades e sensibilidades que despertam e (re)constroem sentidos e significados, através das relações de poder, da memória e da comunicação organizacional¹². Tal processo se estabelece quando a articulação e a (inter)relação dos conceitos que apresentamos como partes constitutivas do discurso memorialístico, gerenciados através da memória, constituem o que chamamos de memórias afetivas (MA) e memórias-conhecimento (MC). A gestão da MA e da MC, nos diferentes processos da organização, realizada de forma integrada, transversal e contínua, estabelece-se a partir de processos que denominamos gestão da memória afetiva (GMA) e gestão da memória-conhecimento (GMC). Com o objetivo de esclarecer esse pensamento sobre a representatividade da GMA e da GMC em nossa proposta de projeto/programa de memória empresarial, apresentamos o diagrama da Figura 2.

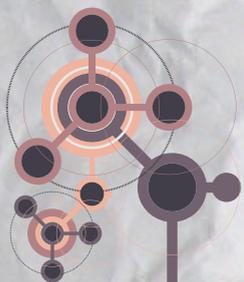
Figura 2 – Diagrama GMA e GMC.



Fonte: Elaborada pela autora para elucidar a relação dos discursos memorialísticos com os demais processos da empresa, a partir da GMA e GMC.

11 De acordo com Roman (2009), as organizações contemporâneas se constituem em universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. "Bem-ditos são os enunciados institucionais, formais ou informais. Mal-ditos, por sua vez, são os enunciados clandestinos, boatos rumores e as 'focas' que circulam na 'rádio-corredor' e em outros espaços liminares. Bem-ditos e mal-ditos são antagônicos e complementares. (...) A interdição do mal-dito gera discursos não-ditos" (Roman, 2009, p.125).

12 "Entende-se que a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (Scroferneker, 2006, p. 48).



As memórias, as afetividades e os conhecimentos presentes na organização não representam por si só GMA e/ou GMC. Na proposta que apresentamos, a MA e a MC se (re)constituem quando as afetividades e os conhecimentos dispersos são administrados através dos projetos/programas de memória empresarial. Entretanto, a GMA e a GMC só se configuram à medida que a organização trabalha sobre a gestão de suas afetividades e de seus conhecimentos, por meio de suas memórias, de forma permanente e integrada às demais áreas da empresa. A GMA e a GMC são formas de as organizações desenvolverem a gestão de suas memórias de maneira indissociável dos demais processos da empresa. Nesse sentido, a partir do pensamento complexo, propomos trabalhar a memória empresarial da e na organização de forma transversal.

A ideia hologramática está ligada à ideia recursiva, que por sua vez está em parte ligada à ideia dialógica. (...) Os princípios do pensamento complexo serão necessariamente princípios de distinção, de conjunção e de implicação. Junta a causa e o efeito, e o efeito voltará sobre a causa, por retroação, o produto será também produtor (Morin, 2008, p. 109-112).

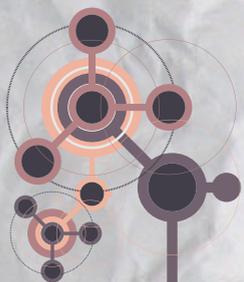
A elaboração dessa proposta teórico-conceitual a partir do paradigma da complexidade, ancorado em seus princípios fundantes (dialógico, recursivo e hologramático), é uma possibilidade que apresentamos para (re)pensar, perceber, compreender e desenvolver projetos/programas de memória empresarial. Tal proposta foi elaborada a partir de uma reflexão desenvolvida sobre a tríade memória, comunicação e poder, traçando possíveis caminhos conceituais que nos permitiram desenvolver esta perspectiva. Essa proposta se apresenta no sentido de traçar um caminho teórico para elucidar como a percepção, a compreensão e o desenvolvimento dos projetos/programas de memória empresarial – trabalhados de forma contínua e transversal – podem influenciar e se relacionar aos demais processos da gestão organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ações mnêmicas esparsas e produtos de memória comemorativos podem acabar por estigmatizar a memória empresarial como sinônimo de atividades e produções celebrativas, com potencialidades efêmeras. Nessa abordagem, a memória tende a ser percebida e desenvolvida como algo “menor” (grifo nosso) na instituição, com esforços e efeitos sazonais. Sob outra perspectiva, apresentamos nosso olhar a partir da elaboração de uma proposta teórico-conceitual para (re)pensarmos, compreendermos e desenvolvermos a memória nas organizações. Para tanto, buscamos no paradigma da complexidade a transversalidade que a memória empresarial nos possibilita.

Pensar sobre uma prática que está em processo de constituição, incipiente no contexto organizacional, demanda reflexão e proposição. Nesse sentido, identificamos a necessidade de trabalhar a teorização da memória empresarial, corroborando o desenvolvimento de um senso crítico sobre a temática. Para tanto, apresentamos uma proposta teórico-conceitual, para que a elaboração e a execução de projetos/programas de memória empresarial possam partir de referências teóricas, embasando as práticas e as potencialidades da memória nos ambientes organizacionais/institucionais.

Trabalhar a memória organizacional de maneira comemorativa e sazonal faz parte do senso comum. As empresas, ao se aproximarem da data de sua fundação, são conduzidas a pensarem na importância da sua história e de suas memórias, impulsionando o desenvolvimento de ações e produtos memorialísticos/comemorativos. Esse “despertar” (grifo nosso) é intensificado nos momentos em que se comemoram as viradas de décadas, por representarem o cumprimento de mais um ciclo de atuação e produção. Dessa forma, podemos perceber a memória empresarial baseada em premissas constituídas pelo senso comum.



As especificidades da contemporaneidade nos incitam a buscar novas respostas, a refletir sobre as estruturas através de outras perspectivas. Pensar sobre as organizações de forma complexa, para além das justaposições maniqueístas, permitiu-nos constituir um olhar sobre a memória empresarial associado às relações de poder e à comunicação organizacional. Nesse sentido, acreditamos que esta proposta contribui com os estudos e com as práticas memorialísticas nas organizações.

Entendemos que a perspectiva que apresentamos para se (re)pensar, compreender e desenvolver a memória organizacional é pertinente na sociedade contemporânea. Sob um cenário de instabilidade, descontinuidade, insegurança, fragmentação, acúmulo de informações e vulnerabilidade, faz-se importante administrar recursos humanos nos espaços sociais e organizacionais. Nessa perspectiva, os projetos/programas de memória se constituem como ativos intangíveis nos processos da gestão organizacional. Por conseguinte, o trabalho de memória empresarial representa uma possibilidade de administrar a pluralidade de sentidos e significações, despertados e (re)constituídos através de memórias afetivas (MA) e memórias-conhecimento (MC).

Esperamos que este trabalho seja provocador, no sentido de nos incentivar a aprimorar um senso crítico sobre a memória empresarial, ancorando nossas percepções e ações sobre pressupostos teóricos. A proposta que apresentamos pode ser utilizada como uma matriz estruturante/conceitual para análises de ações/produtos desenvolvidos por projetos/programas de memória empresarial. A matriz possibilita a investigação (análise) sobre os discursos memorialísticos organizacionais, buscando identificar a evocação e (re)constituição de sentidos e significados, através do mapeamento de potencialidades afetivas (MA) e pragmáticas (MC) da memória empresarial, buscando, também, identificar a gestão dessas memórias na estratégia e nos processos organizacionais, através da GMA e da GMC.

REFERÊNCIAS

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TORRES, Ofélia L. S. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas, 1993. p. 21-45.

DAMANTE, Nara. Recordar é viver. [s. d.]. Entrevista com Paul Thompson. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_36_entrevista.htm> Acesso em: 05 ago. 2010.

HUYSEN, Andreas. *Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

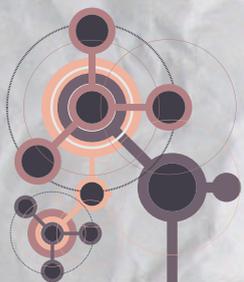
KOSELLECK, Reinhart. *Futuro passado*. Rio de Janeiro: Contraponto / Ed. PUC-Rio, 2006.

LE GOFF, Jacques. *História e memória*. Campinas, Editora Unicamp, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles. *Tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MORIN, Edgar. *A via para o futuro da humanidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.



_____. *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. *O método – 3. O conhecimento do conhecimento*. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. *O método – 5. A humanidade da humanidade: a identidade humana*. Porto Alegre: Sulina, 2003.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação organizacional*. Vol. 2. *Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 125-157.

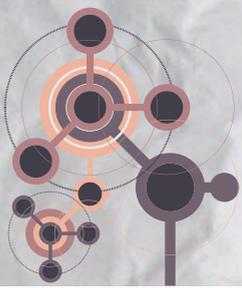
SARLO, Beatriz. *Tempo passado*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Famecos – Mídia, Cultura e Tecnologia*, Porto Alegre, PUC-RS, n. 31, dez. 2006.

SOUSA, Sara Barbosa. *Memória empresarial: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica*. São Paulo: Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), 2010.

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 Editorial, 2004. p. 23-30.

Artigo recebido em 13.06.2014 e aprovado em 16.06.2014.



Teias narrativas: Aracne, Anansi e o Homem-Aranha

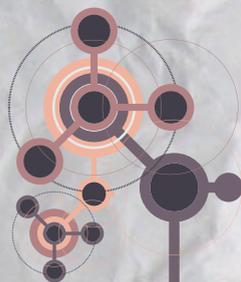
Narrative webs: Aracne, Anansi and Spiderman

Telas narrativas: Aracne, Anansi y el Hombre Araña



José Carlos Sebe Bom Meihy

- Professor titular, livre-docente e doutor em História Social pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP)
- Graduado em História pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Taubaté, SP
- Professor titular aposentado do Departamento de História da USP
- Coordenador do Núcleo de Estudos em História Oral (Neho-USP) da FFLCH-USP
- Professor do Programa de Pós-graduação em Letras e Ciências Humanas da Unigranrio, Duque de Caxias, RJ
- Pioneiro nos estudos de história oral no Brasil e um dos idealizadores da Associação Brasileira de História Oral (ABHO)
- Especialista em História Oral, desenvolvendo pesquisas sobre narrativas de brasileiros fora do Brasil
- Autor de vários livros sobre história oral, entre os quais História oral: como fazer, como pensar e Guia prático de história oral, ambos pela Contexto
- E-mail: jcarlosbm@hotmail.com



Resumo

No espaço desta reflexão buscou-se retrazar um arco que valoriza a gênese de três narrativas em seus berços e as tramas comuns que justificam suas retomadas agora, no mundo globalizado. Relativiza-se, pois, o exame dos percursos mediadores e, em troca, valoriza-se a aproximação inquestionável das três lendas: uma grega; outra africana; e mais uma anglo saxônica. Todas tratam de aranhas, teias e fios narrativos. Cuidam também de identificar o significado da trama aracnídea no próprio enredo ou como o contar a história faz parte da própria narrativa.

PALAVRAS-CHAVE: HISTÓRIA ORAL • NARRATIVAS • TRADIÇÃO ORAL • MITOS • TRAMA • ARACNE • ANANSI • HOMEM-ARANHA.

Abstract

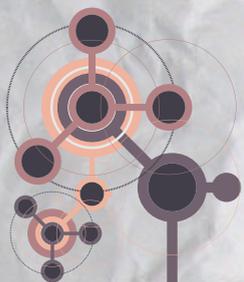
In the space of this reflection it was sought to retrace an arch that values the geneses of three narratives in their berths and the common plots that justify their resumption currently, in the globalized world. Thus one revitalizes the examination of the mediating routes and, in exchange, one values the unquestionable similarity of three legends: a Greek one; another African one; and an Anglo-Saxon one. All of them concern spiders, webs and narrative threads. They also address the identification of the meaning of the spider web in the plot itself, or how the telling of the story is part of the actual narrative.

KEYWORDS: VERBAL HISTORY • NARRATIVES • VERBAL TRADITION • MYTHS • PLOT • ARACNE • ANANSI • SPIDERMAN.

Resumen

En esta reflexión se buscó trazar nuevamente un arco que valoriza el génesis de tres narrativas en sus orígenes y tramas comunes que justifican su repensar en este mundo globalizado. Se relativiza así el examen de las sendas mediadoras y, en cambio, se valoriza la aproximación incuestionable de las tres leyendas: una griega; otra africana; y más una anglosajona. Todas tratan de arañas, telas e hilos narrativos. Cuidan también de identificar el significado de la trama arácnida en el mismo enredo o como el contar la historia hace parte de la propia narrativa.

PALABRAS CLAVES: HISTORIA ORAL • NARRATIVAS • TRADICIÓN ORAL • MITOS • TRAMA • ARACNE • ANANSI • HOMBRE ARAÑA.



Continuarás a tecer os mais belos bordados.
Atena para Aracne

Histórias são teias conectadas fio a fio. E você deve seguir cada história até o centro, porque o centro é o final. Cada pessoa é um fio da história..
Neil Gaiman

Existem dois tipos de segredos: os nossos e os que estão escondidos.
O espetacular Homem-Aranha

A favor ou contra, o mundo globalizado inegavelmente estreita caminhos¹. Por meio de mecanismos espertos que interligam espaços e valendo-se da parafernália eletrônica que dinamiza as comunicações, o acesso às fontes informativas torna-se veloz, fácil, provocante e, assim, favorece abordagens de temas que também se removem na lógica do *tempo presente*². Entre os atalhos abertos para investidas, uma via importante se constitui por meio de inventários atentos aos mitos identificados em cada cultura, pois, afinal, teriam estas bases fundamentos comuns? Além do arrolamento de tais manifestações, como vê-las em conjunto ou interligadas? E que dizer de suas atualizações perfazendo o caminho da invenção popular à ficção científica³? Sob que ótica contemplá-los: do conhecimento, do saber, da mera diversão ou entretenimento?

Por certo, na atualidade as tradições são retomadas com vigor e se posicionam como forma de reflexão sobre a modernidade. Tradição e/ou modernidade são temas contemporâneos expressivos e o exame de um polo exige a presença do outro, como faces da mesma moeda que, aliás, negocia o vigor do *ethos* social de cada grupo⁴. Essa premissa se abre para demandas de processos comparativos que encantam os exegetas das culturas em geral e de suas particularidades representadas na atualidade. Ainda que sempre vistos isoladamente, nota-se afinidade entre eles e isso inquieta quantos buscam entrelaçamentos. Tal procedimento exige em primeiro lugar a qualificação do *lugar narrativo*, entendido aqui como polo gerador de matrizes que se constituem como base da *memória coletiva*⁵. A construção de identidades e a requalificação de comunidades no mundo contemporâneo, cada vez mais, buscam raízes que extrapolam os limites da objetividade histórica e de sua fundamentação documental. Frente a essa questão, uma leva de possibilidades envolve quantos atentam para os argumentos contidos em narrativas que se expressam nos contos, nas lendas e nos mitos antigos. A questão central que se apresenta tem, portanto, como ponto de partida o fundamento metafórico, elaborado no pretérito distante, repontado hoje e presente em diversas realidades. Sobretudo, pensa-se no fundamento moral dessas narrativas e em suas origens e presenças atuais.

Rios de tinta foram gastos distinguindo as formas diferenciadas entre as dicções da oralidade e da grafia, bem como de suas representações iconográficas. Portanto, no espaço desta reflexão buscou-se retrair um arco que valoriza a gênese de três narrativas em seus berços e as tramas comuns que justificam suas retomadas agora, no mundo globalizado. Relativiza-se, pois, o exame dos percursos mediadores e, em troca, valoriza-se a aproximação inquestionável das três lendas: uma grega; outra africana; e mais uma anglo saxônica. Todas tratam de aranhas, teias e fios narrativos. Cuidam também de identificar o significado da trama aracnídea no próprio enredo ou como o contar a história faz parte da própria narrativa.

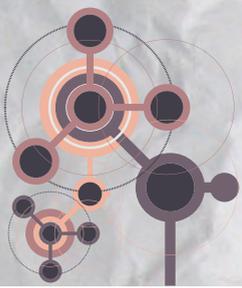
1 A fundamentação conceitual deste artigo deriva das leituras articuladas de Zygmunt Bauman, em particular das seguintes obras, relacionadas nas referências finais: *Globalização: as consequências humanas* (1998); *Tempos líquidos* (2006); e *Ensaio sobre o conceito de cultura* (2012).

2 Ver: François Bédarida (1993); e Marieta de Moraes Ferreira (2000), que analisam as potencialidades e os limites do assunto.

3 Ver: Prigogine; Stengers (1992).

4 Acata-se o conceito de *ethos* de Ekehhard Eggs (2005, p. 29-56).

5 Para Maurice Halbwachs (1990, p. 82), *memória coletiva* é um conjunto de lembranças derivadas de pactos construídos socialmente e que transmitidos por gerações, se referenciam a um corpo de pressupostos que transcendem aos indivíduos. Enfatiza-se nesse processo a função familiar, grupal, social, da transmissão da memória.



Começamos pela resistência das tramas que insistem na ousadia e nos atos heroicos de cunho salvacionista. As três histórias, apesar de remessas ao mundo fantástico, se expressam de maneiras diversas dizendo algo à sociedade contemporânea que as “reescreve”. A grega passou do oral para o escrito; a africana/ganesa permanece transmitida oralmente e o “homem-aranha” sobrevive graças principalmente ao cinema e ao destino dado à leitura de jovens e interessados em aventuras. Surpreendente é que todas as histórias são atualizadas de diferentes maneiras, como se a teia narrativa se repetisse ou continuasse. Adentrar o cerne explicativo das afinidades dos três casos implica partir da sutil diferença entre *conhecimento* e *saber*, pois, na questionável disputa proposta pela cultura ocidental, o que se constituiu em conhecimento se assenta na escrita e assim prevalece, com prestígio, sobre o oral e mesmo o imagético, sempre rebaixando seus fundamentos. Por evidente, fala-se também de abrangência e do consumo de tais artefatos culturais, pois isso explica os diversos caminhos de sobrevivência de caos que afinal se constituem com os mesmos ingredientes: aranhas, teias, narrativas.

CONHECIMENTO, SABER, FICÇÃO

Assume-se que conhecimento é algo racional, metodologicamente constituído por integrar um circuito cumulativo de informações e fundamentos, fontes e indícios “prováveis”. O conhecimento então se aproxima do que chamamos de ciência e implica, em sua estruturação, métodos, técnicas, revisões e crítica. Mas isso não é tudo quando se pensa no acesso à cultura formal e em sua transformação em entretenimento. Fala-se também de sabedoria, de lições que por meio da valorização da *cultura griô* recobra espaço na consideração geral. Remete-se também ao consumo dessas tradições como *diversão*. A sabedoria se fundamenta na essência emocional, deriva da experiência empírica e se expressa na prática da vida posta à prova. Tradições nativas de regiões pobres, desconhecidas ou afastadas, na raiz alheias às modernidades, provam ter alicerces próprios e o reconhecimento desses outros patamares explicativos daqueles contextos passa exigir aceitações.

Pode-se, pois, contrapor conhecimento e sabedoria e pensar que, estabelecidas as próprias lógicas, uma pode se reconhecer na outra ou interagir com ela e ambas exibirem faces divertidas. Imagina-se a virtude decorrente de trocas de informações e de complementaridade que, no entanto, exigem consideração de suas autenticidades. No mundo capitalista, moderno, maquinado e eletronicamente interligado, o lugar do conhecimento ganha espaço dominante. Em nome da ciência é feito tudo, como se os projetos apenas vigorassem em função de cálculos exatos, da aplicação de regras da física, química ou matemática. Esse tipo de procedimento vencedor, muitas vezes, sufoca as vozes locais e até silencia interpretações mais criativas. Outra consequência é a interdição do reconhecimento de bases da sabedoria popular⁶.

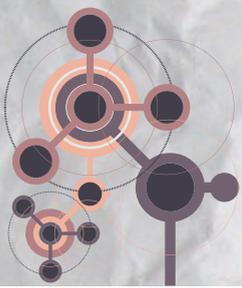
Deixemos, contudo, o exclusivismo da reflexão sociológica sobre a formação de “um mundo de letrados”, de um lado, e de iletrados, de outro, e consideremos a perenidade da transmissão de tais referenciais.⁷ Mergulhemos nos argumentos no enalço de suas contextualizações, pois estamos avançando no século XXI e é inegável a abrangência planetária que cobre todos os espaços e permite acessos às situações que cabem no processo formativo de uma memória coletiva planetária. Recupera-se a promessa da plenitude de uma “aldeia global”, como sonhou McLuhan⁸.

Como toque de mágica, a eletrônica abrange tudo e todos com seu beijo às vezes tolo e alienante, mas sempre consequente. Entre tantos, um autor merece cuidado analítico no espaço desta apresentação: Walter Ong. Remeto-me ao africanista

6 Uma das possíveis explicações para as constantes remessas dessas histórias para a ficção literária ou para o gosto juvenil decorre exatamente da pouca respeitabilidade que se dá aos fundamentos mitológicos, que, contudo, têm sido bem aproveitados por autores dessa área.

7 Paolo Jedlowski (2001, p. 29-44) explora aspectos importantes sobre a transmissão e apreensão de tradições na vida contemporânea.

8 “Aldeia global” é termo criado pelo canadense Marshall McLuhan para indicar o impacto das novas tecnologias eletrônicas e a capacidade de comunicação avançada, interligando todo o planeta. Essa expressão está expressa em duas de suas obras mais importantes: *A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico* (1972); e *Os meios de comunicação como extensão do homem* (1998).



comprometido com o reconhecimento da *oralidade* como mecanismo de sobrevivência de povos inteiros que ainda não mereceram reconhecimento e respeito⁹. Essa referência se veste de significado à medida que permite ver que, seja qual for o mecanismo mediador da transmissão de narrativas, o caráter moral ou fundamento ético de sua gênese transparece.

Ong (1987) diz que há dois tipos de oralidades a serem consideradas. A denominada *oralidade primária* – dos poucos grupos reclusos em suas próprias culturas, isolados geograficamente, sem contato com a *chamada civilização*; e a *oralidade secundária* – aquela de segmentos que tiveram experiências, em diferentes graus de exposição, com os variados meios de comunicação, mas principalmente com a escrita e com os aparelhos eletrônicos. No primeiro caso, sob a dominância do “*modo de pensar oral*” a relação da palavra com a ação é mais íntima e demanda afinidades com o cosmo mágico e explicativo de condições sempre próximas do sagrado. Essa oralidade se inscreve em uma “*cultura oral*”, que é mais emocionalmente gregária do que racionalmente analítica. No caso da oralidade, a transmissão se expressa pelas fórmulas repetidas de provérbios, epítetos, frases feitas, lugares comuns, recursos de regra refutados pelo “conhecimento”. É lógico que, não se desprezam temas ligados à relação do conhecimento e que afetam a manipulação ou a alienação, mas no espaço desta reflexão interessa a identidade das formas genéticas das narrativas afins.

TRÊS CASOS, QUANTAS MATRIZES?

A proposta central destas reflexões é mostrar a inescapabilidade e a perenidade das *contações* a partir da persistência de três mitos construídos segundo a ideia de fiadas por seres portadores de histórias. Na realidade esses casos tratam de personagens que tecem a história usando a trama das aranhas em seus próprios contares. Como personagens da história, eles “se contam”, narrando a importância de suas presenças sociais. Vamos a elas.

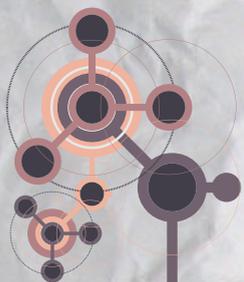
Consideremos como pressuposto, desde logo, a força do vocábulo “narrativa”, ligado ao eterno ato de contar, pois foi assim que se brotaram dizeres e palavras ligadas às aranhas em suas teias. Em dilatadas expressões, a narrativa é sempre fermentada por exageros e metáforas como estas, entre outras: quem conta um conto aumenta um ponto; ponto por ponto; juntar os pontos; fio narrativo; tecido; conversa fiada; emaranhado; trama; tessitura; tecido; cerzir; rede; costura; bordar; alinhavar; articular; perder a linha; amarrar os fatos; laços; pontos cruzados.

Aracne

Começamos pelo mito de Aracne, que, além de ser a lenda mais divulgada, serve para propor o significado matriz de uma *teia narrativa*. É fácil se enfeitiçar pela lenda da fiadeira Aracne, jovem tecelã que teria vivido na Lídia, região da Grécia. Conta a fábula que a moça, filha de bom tecelão, ganhara reputação na arte de tecer com linhas de seda e lã. Vaidosa, a artesã reputada na comunidade esquecera que os dons seriam dados pelas divindades e assim desprezou Atena, deusa da sabedoria.

A arrogância de Aracne fora tanta que num ato de desvario desafiou a filha de Zeus a um torneio para ver quem melhor trabalhava com os fios. A jovem produziu um maravilhoso tapete com tema instigante, pois falava das fraquezas do pai em seus desvios amorosos. Além do assunto, a perfeição da obra foi tanta que se equiparava à da divindade. Irrada, Atena teria destruído o tapete da moça e, além de estraçalha-lo, a feriu com maldições consquentes, transformando-a em uma aranha. Desiludida, Aracne tentou suicídio com os fios que usava para bordar.

⁹ Walter Ong (1987) analisa a presença da cultura oral sob a perspectiva das mudanças psicológicas e das formas de expressão ocorridas depois do aparecimento da imprensa. Em várias passagens aponta o significado da oralidade nos estudos linguísticos, depois dos anos 1960, sob o impacto dos avanços da tecnologia.



Apiedada, contudo, Atena resolveu perdoar a rival supondo que ela errara, mas fora de tal forma perfeita na imitação da deusa que mereceria clemência. Em vez de matá-la, num gesto de generosidade, Aracne foi execrada do mundo dos vivos. A maldição, porém, se perpetuou na construção de teias perfeitas que através dos tempos marcariam a vida dos aracnídeos. A *contação* de histórias, como a própria narrativa, seria missão de quantos tecem saberes consubstanciados no ato de fabular. Desdobramento natural da força dessa lenda, a literatura tem sido prolífera em adaptações que atualizam a força da narrativa original¹⁰.

Anansi

A lenda de raiz africana, além de linda, é instigante. Tudo teria começado num tempo em que não existiam histórias no mundo. Os habitantes viveriam sem passado, sem ter o que contar. Apenas Nyame, dono do céu, as tinha todas e progressivamente tornava-se insuportável viver na terra sem enredos¹¹. Kwaku Ananse, também conhecido como Anansi, um homem-aranha, preocupado com o caso, se propôs comprar as histórias de Nyame para encantar seu povo que vivia apático, sem emoções. Esperto, teceu uma longa teia de prata, com fios finos e fortes, que o levava até o infinito. Ao chegar, ouviu de Nyame que o preço lhe era custoso, pois queria os seguintes brindes: um leopardo feroz, Osebo, bicho esfomeado e assassino; Mmboro, os marimbondos de fogo; Moatia, a fada invisível que rondava florestas. Sem pestanejar, Anansi aceitou e disse que ainda daria como paga Iansiyá, sua própria mãe. Tudo pelas histórias guardadas no céu.

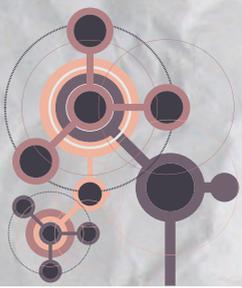
A determinação do homem-aranha Anansi era tamanha que imediatamente desceu por sua teia e foi para a selva. Ao se encontrar com o terrível leopardo, vendo que este avançava para comê-lo, propôs um jogo, dizendo que um amarraria o outro e que o mais rápido ganharia. Ao amarrar Osebo, Anansi o prendeu, garantindo que amarrado daquele jeito iria até o céu ver Nyame, o deus das histórias. A curiosidade o fez refém na teia.

Com os marimbondos de fogo, Anansi se valeu de outro artifício: pegou uma cabaça, fez um orifício e com ela escondida, valendo-se de uma folha de bananeira, usou-a como condutora de água colhida da chuva. Ao chegar à árvore onde estavam os marimbondos, fez respingar a água e, como se fosse salvá-los, mostrou a cabaça, a fim de não molhar suas asas. Gratos, os Mmboro obedeceram e nem perceberam que a cabaça era armadilha.

Em seguida, Anansi fez um linda boneca de madeira e a besuntou de cola, deixando-a na clareira em que as fadas dançavam em noites estreladas. Ao lado da boneca colocou um prato com inhame assado, amarrando-o numa das mãos do boneco. Quando as fadas chegaram, Moatia, a tal invisível, se encantou com a figura falsa e, faminta, perguntou se podia comer o inhame assado. Anansi, que se escondera atrás da boneca, a fez sacudir a cabeça, confirmando que sim. Depois de saborear o quitute, a fada agradeceu, mas, sem ter resposta da boneca ficou irritada. Brava, disse que, se não houvesse resposta ao agradecimento, daria uma bofetada na boneca; e, zangada, o fez, ficando sua mão grudada. Ao tentar retirá-la com a outra mão, também esta se colou e assim também aconteceu com seus pés. Ao vê-la daquele jeito, Anansi apareceu e a levou, junto com Osebo e os Mmboro, pela teia refeita. Antes, porém, passou pela casa da mãe, convidando-a para também ir, pois sabia que ela o repreenderia pelos métodos usados. Foi assim que o mundo ganhou histórias.

¹⁰ Uma das expressões mais vibrantes dessa tendência é a obra intitulada *O ladrão de raios*, de Rick Riordan (2008). Na história, que atualiza os mitos gregos para o ambiente de Nova York no século XXI, o rapaz se descobre semideus, filho de Poseidon com uma humana. O livro se constituiu em um dos maiores sucessos da história recente, tendo vendido mais de 1,2 milhões de exemplares em quatro anos. Nele, os filhos de Aracne se vingam dos filhos de Atena, podendo encontrá-los a quilômetros de distancia.

¹¹ Ver Anansi, em Portal dos mitos (2013).



Esta lenda de matriz oral, das mais conhecidas do entorno da África ganesa, também ganhou versão atualizada. O livro *Os filhos de Anansi*, de Neil Gaiman (2012), retoma a velha história ao relatar a vida de Charlie, um jovem norte-americano que decide morar em Londres, onde pode exercer a vida simples de contador. Ao decidir se casar com Rosie, esta o convence a ligar para a família na Flórida e descobre que o pai acabara de morrer. Sob pressão, ele voa para o enterro do pai e descobre que tem mais um irmão, Spider, que detinha poderes estranhos, herdados do pai, que seria Anansi, o tal deus detentor das histórias do mundo. Ao se contatar com o irmão, uma série incrível de histórias passam a acontecer.

O Homem-Aranha

O Homem-Aranha é um super-herói moderno, sucesso da empresa Marvel Comics, especializada em história em quadrinhos e argumentos para cinema. Criado na raiz dos anos 1960, em plena contracultura, o personagem situa-se entre os mais populares da produção cultural de massa contemporânea¹². Essa ficção moderna, que também é vendida em outras mídias, como jogos eletrônicos, se baseia na existência de um acanhado jovem, Peter Benjamin Parker, nova-iorquino, órfão, criado por uma tia doente e um bondoso tio, Ben, no bairro de Queens. Apesar das dificuldades, o rapaz era bastante estudioso e por dever frequentava o laboratório da escola, onde certa feita foi picado por uma aranha geneticamente mudada, que teria se tornado venenosa pela exposição a um experimento de radioatividade. Os efeitos da mordida da aranha provocaram no moço mutações que afetaram seu metabolismo, dotando-o de uma sensibilidade identificada nas aranhas da espécie que o atingiu.

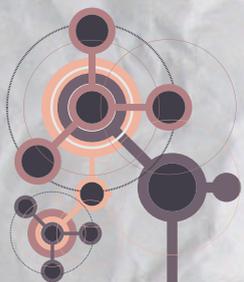
O fato que marca esta descoberta se deu quando ele foi encurralado por um carro e então pulou acima do possível e grudou em uma parede alta de um edifício e o escala até o teto. Descoberto seu poder sensorial, resolveu que usaria aquilo para ganhar dinheiro. A estratégia de sobrevivência ia bem, até que um dia ele pressentiu que um ladrão ia fugir da cadeia, mas nada faz. Por fatalidade, o criminoso acaba por matar o tio e então ele se vê tomado por um sentimento de culpa e resolve aplicar seus poderes para salvar pobres e desprotegidos. Guardando segredo de suas características, o Homem-Aranha se transforma na grande esperança da cidade e assim se torna respeitado, de maneira a transformar o medo da população em apreço pela aparência de aranha.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso de Aracne foi revelado ao mundo pela mitologia grega e não é raro ver versões que metaforizam a história e a “presentificam”, adaptam para hoje num sentido moral. A força da cultura helênica possibilitou um caminho natural para a passagem do oral para a escrita e assim, como outras fábulas mitológicas, a aranha e sua teia se tornaram referências que se desdobram para o cinema, a arte, o teatro e até jogos eletrônicos. O caso do conto ganês, pouco conhecido entre nós, agora passa a compor retomadas de referências a estudos sobre oralidade, cultura africana e até literatura oral. O caso do Homem-Aranha, é indicativo da pervivência do mesmo princípio mágico que se vale da narrativa como forma de atualizar mitos que se projetam na cidade-símbolo da modernidade, Nova York.

Revelador isso, diga-se, mas, mais do que distinguir a recepção das três histórias sobre *teias narrativas*, cabe considerar os saberes inscritos na construção e transmissão destas lendas. A identidade dos detalhes também interessa como prova da relevância das narrativas em diferentes contextos. Levando em conta a questão do lugar-matriz das lendas,

¹² No Brasil a série de histórias do Homem-Aranha pode ser encontrada na Editora Marvel. Veja-se, por exemplo, O espetacular Homem-Aranha, em <<http://omelete.uol.com.br/homem-aranha-amazing-spider-man/>>. Acesso em: 12/03 /2014.



nota-se que independentemente do meio, a evocação do mito ligado ao ato de tecer rede serve como argumento para sustentar a perenidade da *contação*.

O que se aprende com essas lendas ou mitos? Em primeiro lugar que, mais do que fundamento comum, os supostos narrativos dependem de lições de cunho moral e isto tão antigo como universal. Por certo a reflexão sobre a retomada de uma memória coletiva ligada à necessidade das narrativas não é fato menor. Em continuidade, é de se notar que a evocação de um universo fantástico serve para metaforizar a relação entre o real e o imaginário, indicando que o conhecimento ou o saber não são incompatíveis, à medida que um integra o outro e ambos servem de base para a ficção. A clareza de que a racionalidade, ao reconhecer os processos narrativos lendários, transformando-os em documento, ficção escrita, história, filme, se abre para a busca subjetiva das ciências, remete ao eterno retorno das histórias que tanto pervivem na oralidade, na escrita ou na imagem. Um dos méritos da comunicação moderna, portanto, reedifica a precariedade dos seres humanos, que precisam de história e histórias para se entenderem. As narrativas sobre aranhas e teias estão aí para instigar novas versões.

REFERÊNCIAS

AMOSSY, Ruth (Org). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

_____. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

_____. *Ensaio sobre o conceito de cultura*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2012.

BÉDARIDA, François. *Temps présent et présence de l'histoire*. In: *Écrire l'histoire du temps présent*. Paris: CNRS, 1993.

EGGS, Ekehard. Convicção e pragmática moderna. In: AMOSSY, Ruth (Org.). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. Trad. de Dilson Ferreira da Cruz; Fabiana Komesu; Sírio Possenti. São Paulo: Contexto, 2005. p. 29-56.

FERREIRA, Marieta de Moraes. *História do tempo presente: desafios*. Petrópolis: Vozes, 2000.

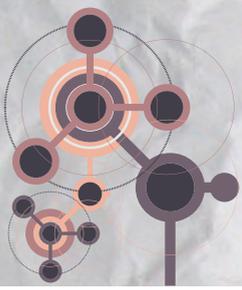
GRANDO, Giselle B. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

GAIMAN, Neil. *Os filhos de Anansi*. São Paulo: Editora Conrad, 2012.

HALBWACHS, Maurice. *Memória coletiva*. São Paulo: Editora Vertice, 1990.

JEDLOWSKI, Paolo. Memory and sociology: theoris and issues. *Time and Society*, Thousand Oaks, v. 10. n. 1, p. 29-44., 2001.

McLUHAN, Marshall. *A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico*. São Paulo: Editora Nacional / Editora da USP (1972).



_____. *Os meios de comunicação como extensão do homem*. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.

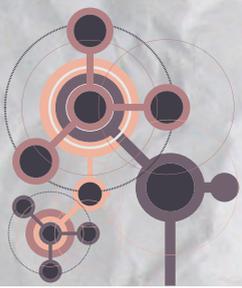
ONG, Walter. *Oralidad y escritura: tecnologías de la palabra*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

PORTAL DOS MITOS. Anansi. 17 jan. 2013. Disponível em: <<http://portal-dos-mitos.blogspot.com.br/2013/01/anansi.html>>. Acesso em: 23/04/2012.

PRIGOGINE, Ilya; STENGERS, Isabelle. *Entre o tempo e a eternidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

RIORDAN, Rick. *O ladrão de raios*. Vol. 1 da série "Percy Jackson e os olímpianos". Rio de Janeiro: Intrínseca Editora, 2008.

Artigo recebido em 30.06.2014 e aprovado em 02.07.2014.



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

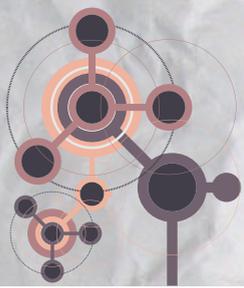
Storytelling as a strategic communicational resource: constructing the identity and image of an organization

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

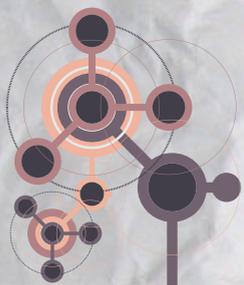
The purpose of this article is to understand how storytelling can be used as a strategic communicational resource by constructing narratives in the contexts of the organizations, reinforcing their identity and image among the various publics. Storytelling represents a new way of narrating or telling 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.

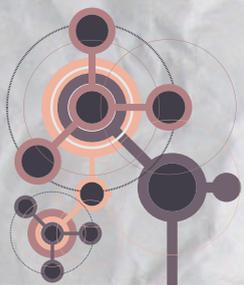
Por outro lado, essa dependência nos leva a acreditar que temos o total controle da mensagem, pois é essa a sensação. A qualquer momento temos acesso à informação. Não percebemos que terminamos sendo, inconscientemente, envolvidos pelas tecnologias. A consequência disso é a capacidade ampliadora das 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.

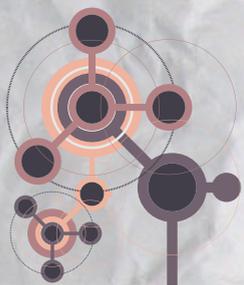
As organizações já perceberam que há de se criar uma proximidade com as novas possibilidades tecnológicas, como uma forma mais eficiente de interagir com seus interlocutores, através do entendimento sobre suas mensagens. Com isso, as organizações não param de monitorar as redes e mídias digitais, buscando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

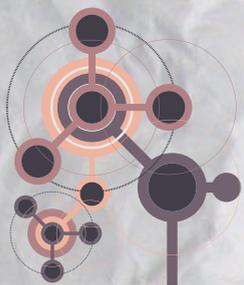
Como a dimensão simbólica das sociedades em que vivemos está organizada pelo mercado, os critérios são o êxito e o alinhamento com o senso comum dos consumidores. (...) Vivemos uma época de forte subjetividade e, nesse sentido, as prerrogativas do testemunho se apoiam na visibilidade que o pessoal adquiriu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

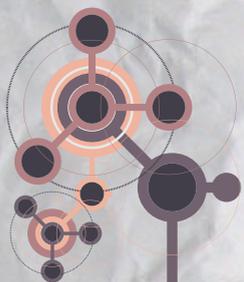
Alavancar a organização com o seu tradicional discurso unilateral já não era o bastante, não tinha mais a mesma força do passado. Isso porque os públicos mudaram e não esperam mais por informações prontas. Há um intercâmbio direto entre emissor e receptor – com a enorme quantidade de informações espalhadas 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 revigoração 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).

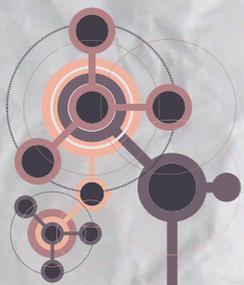
A autora enfatiza que, apesar de o *storytelling* ser uma ferramenta que possibilita uma ampla troca de experiência, o gestor da organização deve estar sempre atento ao que será divulgado, uma vez que a imagem e reputação da empresa estará vinculada a isso. O que ela sugere é que haja uma “edição” e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

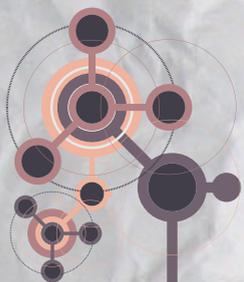
As organizações, como já falamos, utilizam as narrativas dos diversos sujeitos como recursos estratégicos comunicacionais para que possam reforçar atributos organizacionais importantes para a manutenção do seu negócio. Nessa relação a organização se vale da narrativa de diversos narradores ligados direta 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.

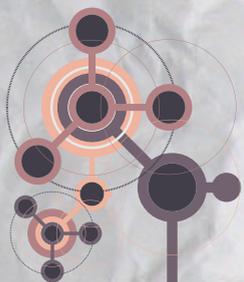
As narrativas transcenderem o real da organização é a estratégia do *storytelling*. Quando o interlocutor está submerso no universo da narrativa, ele não percebe que ali está presente a organização. Naquele momento pretende-se mostrar o empregado feliz, realizado. Um projeto cultural, em determinada 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).

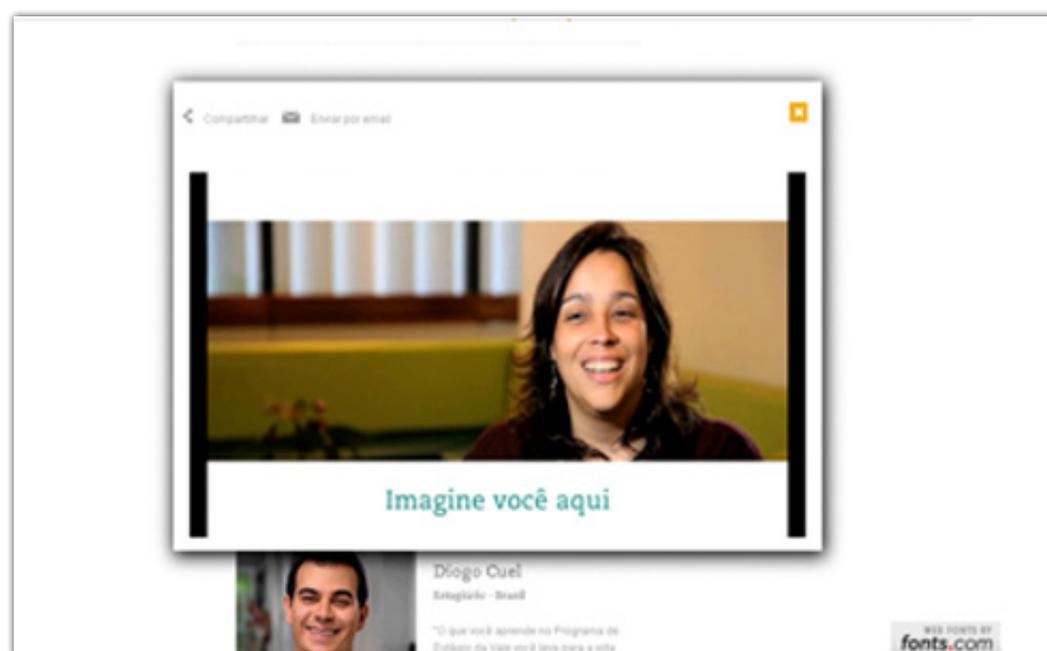
Para permitir que o público externo a conhecesse melhor e seus empregados se engajassem em torno da história que eles ajudam a construir diariamente, a Vale criou uma nova forma de atrair a atenção e sensibilizar, convidando seus interlocutores para fazerem parte de sua história. Na página de seu *site*, 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:

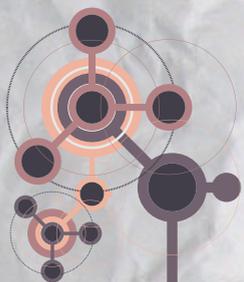
Entrar na empresa já com a possibilidade de crescer não só pessoalmente como profissionalmente, tá sendo muito bacana. (...) Eu me sinto desafiada o tempo inteiro de uma forma muito produtiva, porque quando você vai vendo sua área crescendo, se expandindo, você quer crescer junto (Silva, 2013)

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.

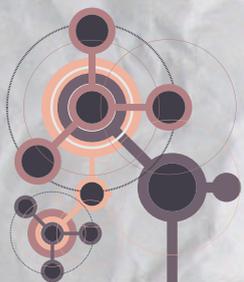
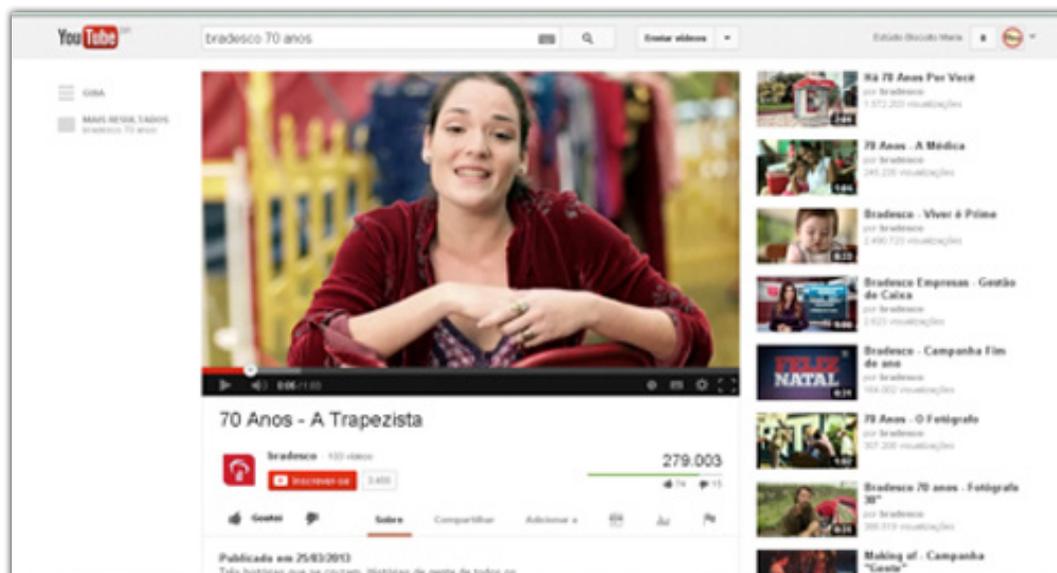


Figura 4 – Bradesco: 70 anos – A trapezista.



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

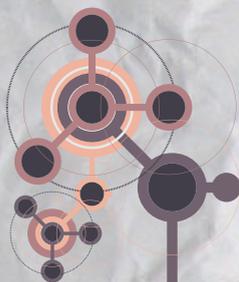
Esse recurso estratégico comunicacional tem trazido para as organizações “um certo conforto” no trato com as mensagens, uma vez que elas precisam apenas aprender a transitar com as potências subjetivas das narrativas que circulam dentro e fora delas.

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=0YzqcbJ3hcrelated>>. 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.

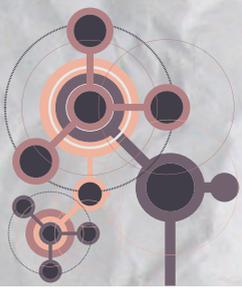
OLIVEIRA, José Eustáquio. Storytelling na Açominas. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <amagalha@uol.com.br> em 30 abr. 2013.

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.

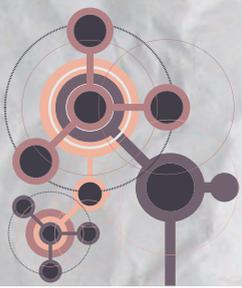
VALE. Pessoas – Imagine você aqui: nossas histórias. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/people/Imagine-yourself-here/testimonials/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 01 out. 2013.



_____. 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.



Storytelling, interação e memória:
estudo sobre as narrativas transmidiáticas como
mediadoras cognitivas da relação entre seus fãs

Storytelling, interaction and memory:
study on transmedia narratives as cognitive mediators
of the relationship between its fans

Storytelling, interacción y memoria:
estudio sobre las narrativas transmediáticas como
mediadoras cognitivas de la relación entre sus fans



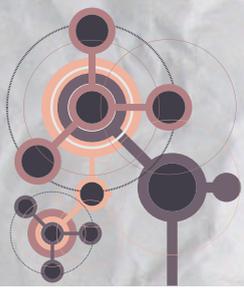
Ramon Queiroz Marlet

- Mestrando em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Gestão de Comunicação e Marketing pela ECA-USP
- Graduado em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)
- Email: ramonmarlet@gmail.com



Leandro Leonardo Batista

- Doutor em Comunicação Social pela University of North Carolina (EUA)
- Mestre em Propaganda pela University of North Carolina
- Professor titular de graduação e pós-graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Email: leleba@usp.br



Resumo

O presente artigo visa estudar a complexa relação entre *storytelling* e memória cognitiva em tempos de cultura da convergência midiática. Sendo assim, apresentaremos alguns focos teóricos para facilitar o entendimento da relação entre fãs de um objeto ficcional e seus pares, mediada pelas novas plataformas de comunicação que utilizam o formato narrativo de *storytelling* e que podem afetar como estas informações são armazenadas e disponibilizadas cognitivamente. Por fim, ilustraremos esse processo por meio das análises de um fórum de discussão e uma comunidade de *fanfiction*, ambos *on-line*.

PALAVRAS-CHAVE: MEMÓRIA • COGNIÇÃO • *STORYTELLING* TRANSMÍDIA • MEDIAÇÃO • FÃ.

Abstract

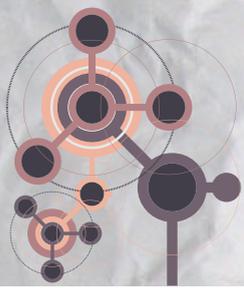
This article aims to study the complex relationship between storytelling and cognitive memory in times of culture media convergence. Therefore, we present some theoretical insights to facilitate the understanding of the relationship between fans of a fictional object and peers, mediated by the new communication platforms that use the narrative format of storytelling, and may affect how this information is stored and made cognitively available. Finally, we illustrate this process through the analysis of a discussion forum and a fan-fiction community, both on-line.

KEYWORDS: MEMORY • COGNITION • TRANSMEDIA STORYTELLING • MEDIATION • FAN.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo estudiar la compleja relación entre *storytelling* y la memoria cognitiva en tiempos de convergencia mediática. Por lo tanto, presentamos algunos puntos teóricos para facilitar la comprensión de la relación entre los fans de un objeto ficticio y compañeros, una relación mediada por las plataformas de comunicación que utilizan el formato narrativo del *storytelling* y que pueden afectar a cómo estas informaciones son almacenadas y tornadas disponibles cognitivamente. Por último, se expone el proceso a través del análisis de un foro de discusión y una comunidad de fanfiction, las dos *on-line*.

PALABRAS CLAVES: MEMORIA • COGNIÇÃO • *STORYTELLING* TRANSMEDIA • MEDIACIÓN • FAN.



A bordaremos no presente artigo a complexa relação entre *storytelling* e memória cognitiva em tempos de cultura da convergência midiática, ilustrando alguns desses conceitos por meio das análises de um fórum de discussão e uma comunidade de *fanfiction*, ambos *on-line*.

A narração é um gênero onipresente em nossas vidas. De acordo com Roland Barthes (2011, p. 19), “a narrativa está presente em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades; a narrativa começa com a própria história da humanidade”, foi e continua sendo um importantíssimo recurso utilizado para a transmissão e geração de significados:

Desde as rudimentares pinturas nas cavernas, até os nossos dias, o ser humano tem encontrado no gênero narrativo não só uma forma de demonstrar e interpretar suas relações com o mundo e com as pessoas que o cercam como também de ser compreendido e interpretado (Mungioli, 2002, p. 49).

Sendo assim, podemos dizer que narrar é uma habilidade inerente ao ser humano. “A narrativa pode ser sustentada pela linguagem articulada, oral ou escrita, pela imagem, fixa ou móvel, pelo gesto ou pela mistura ordenada de todas essas substâncias” (Barthes, 2011, p. 19), e pode ser encontrada em vários produtos culturais, como filmes, séries de televisão, quadrinhos, novelas, entre tantos outros.

Nós podemos nos relacionar de diversas maneiras com as narrativas, de acordo com o trabalho desempenhado por nosso sistema cognitivo: da simples contemplação a níveis cada vez mais profundos e intensos de envolvimento. Porém, na atual cultura da convergência em que vivemos, esses processos tornam-se complexos, já que algumas narrativas passam a circular por diversas plataformas de mídia, ganhando o status de narrativas transmidiáticas, “com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo” (Jenkins, 2009, p. 138).

Podemos considerar esse “todo” como sendo o universo ficcional criado em torno de uma narrativa transmidiática, de acordo com Henry Jenkins (2009, p. 161):

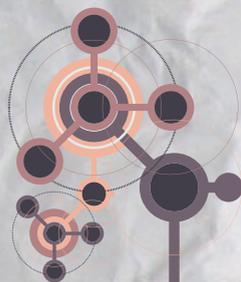
Cada vez mais, as narrativas estão se tornando a arte da construção de universos, à medida que os artistas criam ambientes atraentes que não podem ser completamente explorados ou esgotados em uma única obra, ou mesmo uma única mídia. O universo é maior do que o filme, maior, até, do que a franquia.

Portanto, a complexidade desses universos narrativos faz com que determinadas pessoas passem a exigir mais de seus sistemas cognitivos, objetivando o seu entendimento e participação: “A compreensão obtida por meio de diversas mídias sustenta uma profundidade de experiência que motiva mais consumo. (...) Oferecer novos níveis de revelação e experiência renova a franquia e sustenta a fidelidade do consumidor” (Jenkins, 2009, p. 138).

Esse tipo de consumidor, que passa a vivenciar o universo narrativo em seu cotidiano, é denominado como fã. Sendo assim, o trabalho apresenta alguns focos teóricos que devem facilitar o entendimento da relação entre fãs de um objeto ficcional e seus pares, relação essa mediada pelas novas plataformas de comunicação que utilizam o formato narrativo de *storytelling* e que podem afetar como essas informações são armazenadas e disponibilizadas cognitivamente.

MEMÓRIA E COGNIÇÃO

O fenômeno cognitivo pode ser explicado por meio de três pilares: função biológica, processo pedagógico e episteme. De acordo com Francisco Fialho (2001, p. 56),



a função biológica se refere à sensação, a relação de adaptação entre o sujeito e o objeto em nível neuronal. A função pedagógica, dada pela percepção, é o conjunto de mecanismos de codificação e coordenação das diferentes sensações elementares, visando a um significado. Faz a integração das diversas sensações: ver, ouvir, cheirar, sentir etc., estando ligada ao *percept*, o mapa mental que permite ao sujeito conhecer determinado objeto, segundo sua percepção. A função cognitiva é a episteme de conhecer, constrói um mundo na mente do observador. É ela que dá o significado.

Esse processo, por sua vez, é influenciado pelas diferenças culturais e individuais de cada um. A descrição dos diferentes elementos que constituem o sistema cognitivo e suas relações é denominada de arquitetura cognitiva por Fialho (2001). Essa arquitetura, segundo o autor, é composta por entradas e saídas. As entradas

são as situações. No que nos concerne, estas são informações que são o resultado dos tratamentos dos sistemas sensoriais. Estas informações são de duas ordens: as de natureza espaço-temporal referentes aos objetos e eventos e as de natureza simbólica (linguísticas ou icônicas) que veiculam significados e são interpretadas no interior dos sistemas de sinais e do contexto da situação.

Já as saídas são “movimentos, gestos e produções linguísticas. Ao que nos interessa, as saídas são, para as ações, as decisões de ação e, para as produções linguísticas, os conteúdos semânticos a transmitir (Fialho, 2001, p. 63).

Esses processos geram símbolos que ficam armazenados em nossa mente, mesmo que por tempo determinado. “É sobre esses símbolos que operamos, reagindo ao meio ambiente ou agindo sobre ele, modificando-o e modificando-nos neste processo” (Fialho, 2001, p. 79-80). Em outras palavras, captamos determinadas informações (entradas), as processamos (sistema cognitivo/significado) e as distribuimos (saídas).

A seguir, analisaremos esse processo tendo como objeto as narrativas e suas implicações em relação à compreensão e produção de histórias.

NARRATIVA, NEUROPSICOLOGIA E COGNIÇÃO

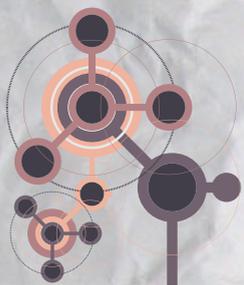
Como vimos no início deste artigo, as histórias continuam sendo um meio muito comum para a comunicação humana. Nossa experiência, “tanto interpessoal quanto intrapessoal, é altamente influenciada pelos atos de compreensão e produção de histórias”, diz Raymond Mar (2004, p. 1.414). Para ele, como comunicadores, somos prolíficos produtores de histórias, utilizando predominantemente distintas estruturas de histórias para nos relacionar com os outros.

De acordo com o autor,

além da expressão direta e do consumo de histórias, há evidências que sugerem que nós podemos utilizar processos semelhantes à construção de narrativas na formação de nossa história individual. Os seres humanos selecionam e ordenam memórias pessoais, construindo uma representação coerente e organizada do seu respectivo eu (Mar, 2004, p. 1.415).¹

Ainda segundo Mar (2004, p. 1415), uma característica fundamental das narrativas é a presença de uma estrutura de eventos causais, que determinam, por sua causalidade, a sequência das ações recorrentes. Nai-Hwa Lien e Yi-Ling Chen (2013, p. 517) acrescentam à causalidade a cronologia como fator determinante dessas sequências: “Cronologia significa que os eventos da narrativa acontecem durante um período de tempo, de modo que seja possível aos leitores perceberem o início, o desenvolvimento e o término das ações de acordo com sua linha do tempo”.

¹ Citações extraídas de obras em outro idioma foram traduzidas por nós.



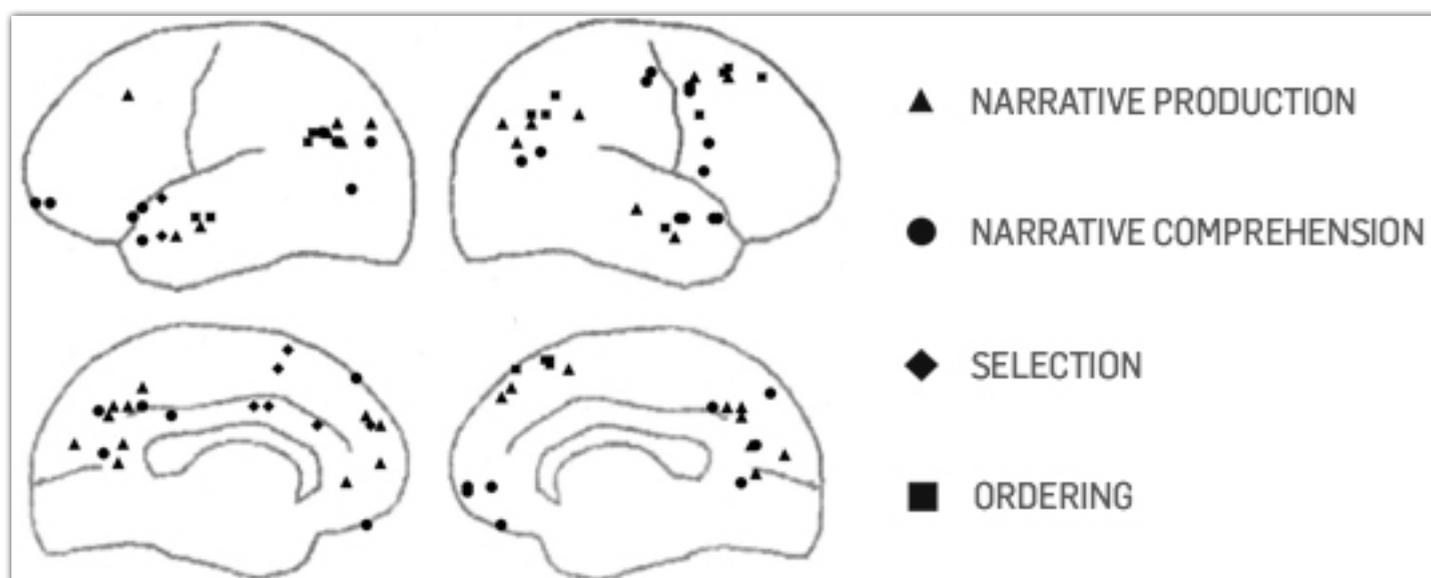
Tudo isso nos fornece subsídios que explicam, em parte, nossa proximidade e intimidade com as narrativas, que nos persuadem por sua semelhança com a vida (verossimilhança). “Quando uma nova mensagem aparece em uma estrutura narrativa que é consistente com a estrutura da memória humana, é mais fácil para as pessoas compreenderem, processarem e julgarem essa informação” (Avalal e Wyer, 1998, apud Lien e Chen, 2013).

Somos, então, ao mesmo tempo, produtores e consumidores de histórias. Porém, como ocorrem esses processos? E como o nosso cérebro reage a essas informações? Na tentativa de explicar esse fenômeno, o já citado Raymond A. Mar (2004), aproxima a neuropsicologia dos modelos cognitivos, para obter alguns resultados interessantes.

Segundo ele, existem boas razões para relacionarmos a compreensão com a produção de histórias. No nível da narrativa, a capacidade de organizar o significado de sentenças conectadas, de modo a formar uma representação holística para qualquer entendimento ou comunicação, parece ser uma necessidade compartilhada entre ambos os processos, ou seja, propõe-se que a escolha e a ordenação causal-temporal possa ser a base dessa construção comum.

Além disso, apesar de existirem especificidades cognitivas nos processos, um número idêntico de áreas do nosso cérebro é envolvido tanto na compreensão como na produção das narrativas, como regiões medianas e dorsolateral do córtex frontal, regiões temporais, incluindo a junção temporoparietal, entre outras. A Figura 1 ilustra alguns desses procedimentos.

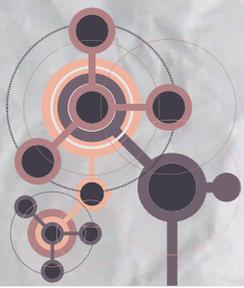
Figura 1 – Áreas do cérebro envolvidas na produção e compreensão das narrativas, bem como na seleção e no ordenamento das sequências de ações.



Fonte: Raymond A. Mar, 2004. Disponível em <http://www.yorku.ca/mar/mar%202004_neuropsychology%20of%20narrative.pdf>. Acesso em: 12/02/2014.

Essas áreas específicas do cérebro reagem cognitivamente quando o estímulo é uma narrativa. Apesar das limitações impostas pelo próprio autor (Mar, 2004), suas contribuições foram de extrema importância para esse campo de estudo, evidenciando provas concretas em relação aos efeitos persuasivos das histórias em nossa mente.

A persuasão também foi estudada nas narrativas da propaganda por vários autores, entre os quais Lien e Chen (2013) e Jannifer Escalas (2007). Essas autoras trabalham, entre outras abordagens, com os efeitos persuasivos por meio do conceito de “*transportation*” de Melanie Green e Timothy Brock (2000): a persuasão da estrutura narrativa ocorre mediante



o transporte, um processo mental no qual os indivíduos se tornam absorvidos pela história e depois transportados para o mundo da narrativa onde sua temporalidade perde acesso aos fatos do mundo real.

Podemos aplicar e adaptar esse conceito ao nosso objeto de estudo, no qual encontramos semelhanças em relação aos efeitos persuasivos das narrativas transmidiáticas: os fãs também se tornam absorvidos pelas narrativas e são transportados para universo ficcional criado, passando a vivenciá-lo.

Porém, o que faz com que um indivíduo se torne um fã? Se esses processos cognitivos descritos anteriormente acontecem com todas as pessoas, o que faz com que elas sejam transportadas para esse universo? Analisaremos essas e outras questões no decorrer do item a seguir.

MAIS DO QUE CONSUMIDORES, FÃS

Tudo o que foi dito até aqui acontece cognitivamente com todos nós, sem exceção. Somos seres narrativos por natureza, ouvintes e produtores de histórias ao mesmo tempo. Mas o que faz com que algumas pessoas possam ser classificadas como fãs?

Inicialmente, de acordo com Jenkins (2006, p. 41), podemos dizer que

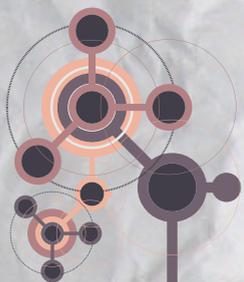
não se torna um fã apenas por assistir regularmente um determinado programa, mas por traduzir essa experiência em algum tipo de atividade cultural, por compartilhar ideias e impressões sobre o programa com os amigos, por ingressar em uma comunidade de fãs que compartilham interesses em comum. Para os fãs, é natural que o consumo deflagre a produção, a leitura gere a escrita, a cultura do espectador se torne cultura participativa.

Ou seja, podemos concluir que os fãs respondem a um determinado produto cultural criando, produzindo e compartilhando seus próprios produtos culturais, evidenciando a dimensão narrativa dessas produções. Esse caráter transmidiático “pode ser representado como um processo centrífugo: a partir de um texto inicial se produz uma espécie de *big bang* narrativo de onde vão se gerando novos textos até chegar aos conteúdos produzidos pelos usuários” (Scolari, apud Mungiolli, 2011, p. 130).

As trocas simbólicas/discursivas e, portanto, narrativas, entre os fãs foram extremamente favorecidas principalmente pela consolidação da internet, que possibilitou a formação de comunidades *on-line* denominadas de *fandom*, que logo se transformaram em verdadeiras e muito mais efetivas plataformas de consumo ativo por parte de seus membros. Jenkins (2009, p. 188) aponta que

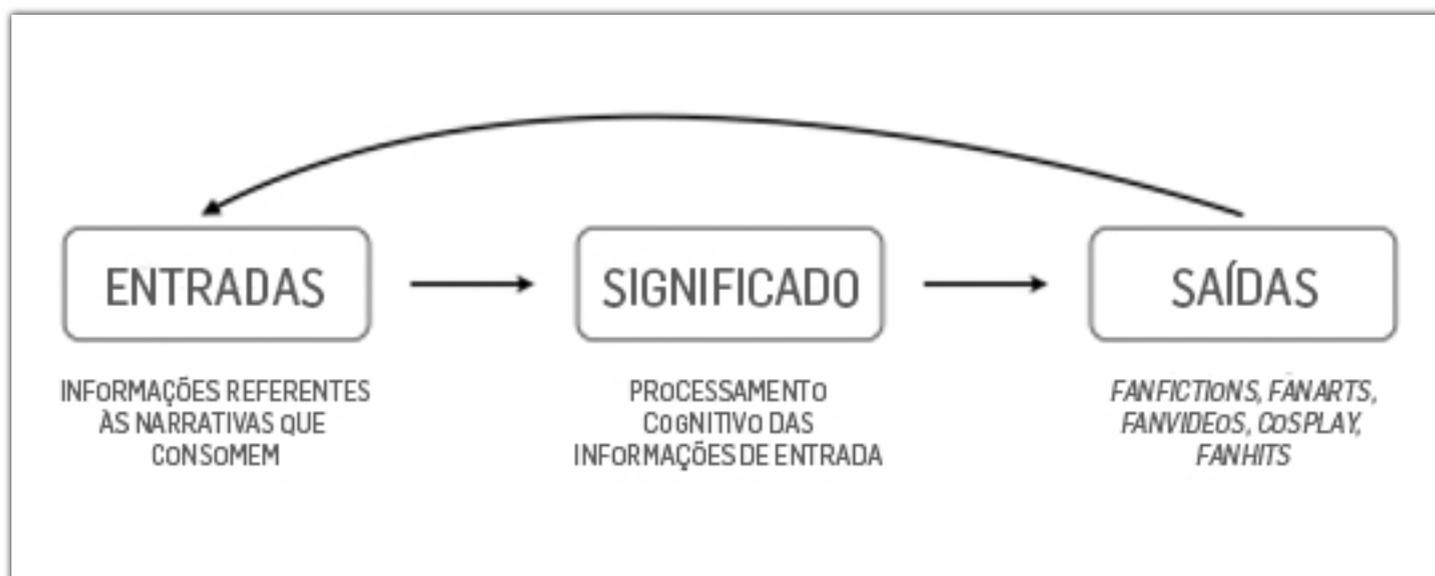
os fãs sempre foram os primeiros a se adaptar às novas tecnologias de mídia; a fascinação pelos universos ficcionais muitas vezes inspira novas formas de produção cultural, de figurinos a fanzines e, hoje, de cinema digital. Os fãs são o segmento mais ativo do público das mídias, aquele que se recusa a simplesmente aceitar o que recebe, insistindo no direito de se tornar um participante pleno.

Essas trocas narrativas geralmente se evidenciam nas formas de *fanfics* (produção literária), *fanarts* (variações gráficas do *fandom*), *fanvideo* (produções de vídeos), *cosplay* (customização física de acordo com um personagem) e *fanhit* (produção musical) (Miranda, 2009).



Sendo assim, podemos determinar, no geral, a arquitetura cognitiva de um fã segundo a Figura 2, na qual a seta de “saída” para a “entrada” caracteriza a vivência no universo ficcional narrativo:

Figura 2 – Arquitetura cognitiva generalizada de um fã.



Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir do exposto acima, a resposta à pergunta “o que faz com que algumas pessoas possam ser classificadas como fãs?” é dada pelo nível de envolvimento que o indivíduo possui com o objeto em questão, ou seja, com a narrativa.

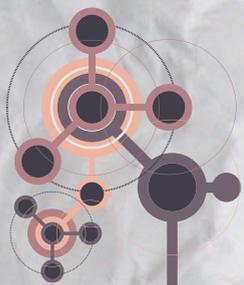
Ao falarmos em envolvimento, recorreremos às teorias do marketing, segundo as quais ele “é definido como a relevância do objeto percebida por uma pessoa com base em suas necessidades, valores e interesses inerentes” (Zaichkowsky, 1985, apud Solomon, 2002). Ou ainda: “O envolvimento pode ser visto como a motivação para processar informação” (Celsi e Olson, 1988, apud Solomon, 2002).

Ou seja, os fãs possuem um nível de envolvimento com as narrativas muito maior e mais profundo do que as pessoas que não são consideradas como fãs. Adaptando a conceituação de Michael Solomon (2002, p. 101) ao nosso objeto de estudo, podemos subdividir o envolvimento em três áreas principais: antecedentes do envolvimento, que contemplam fatores pessoais (importância, interesse e valores), fatores do objeto ou do estímulo (conteúdo das narrativas, fonte da comunicação) e fatores situacionais (consumo, ocasião); o envolvimento em si com as narrativas e com as plataformas de mídia nas quais elas estão presentes; e, por fim, os possíveis resultados do envolvimento, como decisão em relação à produção de novas narrativas e produtos culturais, preferência por uma determinada narrativa em detrimento de outras e assim por diante.

Os níveis de envolvimento, por sua vez, podem variar em uma escala que vai da inércia à paixão, como demonstrado por Solomon (2002, p. 102):

O consumo na extremidade inferior do envolvimento é caracterizado pela inércia, em que as decisões são tomadas pelo hábito, pois o consumidor não tem a motivação para considerar alternativas. Na extremidade superior do envolvimento, podemos esperar encontrar o tipo de intensidade apaixonada reservada para pessoas e objetos que têm grande significado para o indivíduo.

Podemos concluir, então, que na extremidade inferior temos as pessoas que não são fãs, enquanto que os fãs se encontram na extremidade superior da escala de envolvimento com as narrativas.



Outro ponto interessante a ser ressaltado é em relação às motivações que levam, conseqüentemente, às ações das pessoas e podem ser agrupadas, de acordo com Clay Shirky (2011), da seguinte forma: as motivações intrínsecas são aquelas nas quais a própria atividade realizada é a recompensa, enquanto que motivações extrínsecas são aquelas em que a recompensa por fazer algo é externa à atividade e não a atividade em si. Posto isso, podemos caracterizar o trabalho desempenhado pelos fãs por suas motivações intrínsecas, já que todos eles são amadores, no sentido descrito por Shirky (2011, p. 77-78):

Amadores às vezes se diferenciam de profissionais por habilidade, mas sempre pela motivação; o próprio termo vem do latim *amare* – “amar”. A essência do amadorismo é a motivação intrínseca: ser um amador é fazer uma coisa por amor. Essa motivação afeta também o modo como amadores trabalham em grupos.

O “amor” dos fãs pelas narrativas está ligado diretamente ao nível de envolvimento que possuem com elas, ou seja, à extremidade superior da escala apontada anteriormente. Essas atividades, por sua vez, são compartilhadas em conjunto com outros fãs da mesma narrativa em comunidades, geralmente *on-line*, conhecidas como *fandom*, onde “ser membro de uma comunidade de interesses compartilhados é se dedicar, profundamente e em detalhes, a coisas nas quais o público em geral não passa muito tempo pensando” (Shirky, 2011, p. 83). Na sequência, ilustraremos esses processos analisando um fórum de discussão *on-line* das trilologias de *O senhor dos anéis* e *O hobbit*, além de uma comunidade de *fanfiction* da série Harry Potter.

ANÁLISE DE COMUNIDADES ON-LINE DE FÃS

Afim de ilustrarmos alguns conceitos abordados no presente artigo, analisaremos, a seguir, o fórum de discussão *on-line* “Valinor”², dedicado, em sua maioria, aos fãs das narrativas de John R. R. Tolkien, principalmente as que ganharam versões cinematográficas recentemente, como as trilologias de *O senhor dos anéis* e *O hobbit*.

A área “E se...” presente nesse fórum nos chamou a atenção logo de início, por sua definição apresentada³:

O “E se...” é um projeto que busca criar um debate entre os fãs a respeito das conseqüências de escolhas alternativas para certos acontecimentos nas obras. Inicialmente, uma opção alternativa a algum ponto da história será levantada e a partir dela as hipóteses deverão surgir, buscando descobrir as conseqüências dessa nova realidade.

Apenas com essa definição, podemos evidenciar alguns processos cognitivos interessantes. Inicialmente, todos os fãs participantes tiveram acesso à narrativa inicial (informações de entrada) e possuem alto envolvimento com ela. Todos eles processaram cognitivamente essas informações de modo a produzir algum tipo de significado. Um fã específico oferece, então, a sua alternativa (saída) e, a partir dela, novas hipóteses, ou novas saídas, são discutidas entre eles, como ilustrado abaixo:⁴

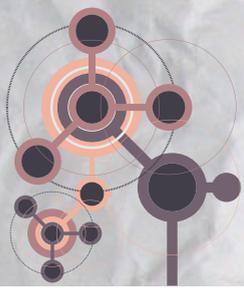
Fã número 1 (oferece inicialmente a sua alternativa):

O que vocês acham que teria acontecido com *Gollum* se ele não tivesse se jogado atrás do anel? Será que ele voltaria a ser um *hobbit* normal como o *Frodo* imaginava?

² Fórum de discussão *on-line* “Valinor”. Disponível em <<http://forum.valinor.com.br/>>. Acesso em: 13/02/14.

³ Definição da área “E se...”. Disponível em <<http://forum.valinor.com.br/forum/e-se.148/>>. Acesso em: 13/02/14.

⁴ Exemplo dos processos cognitivos realizados pelos fãs na área “E se...”. Disponível em <<http://forum.valinor.com.br/topico/e-se-gollum-nao-tivesse-pulado-atraz-do-anel.86075/>>. Acesso em: 13/02/14.



Fã número 2:

Acho [bem por achismo mesmo] que não, pois nem *Frodo*, que passou apenas um ano e pouco com contato direto com o anel, conseguiu retomar a vida normal. *Gollum*, que passou quinhentos anos sob influência de tanto poder, não conseguiria nunca se estabelecer como *hobbit* normal, acho até mais provável que morresse assim que o poder do anel acabasse...

Fã número 3:

Gollum morreria. Na minha opinião, instantaneamente após a destruição do anel; viraria pó. Ele já tinha vivido centenas de anos e a preservação com a longevidade que o anel lhe proporcionou não ocorria num ciclo normal de sua espécie (um *hobbit* vivia mais ou menos o tempo de um homem comum, atualmente). *Bilbo* envelheceu rapidamente após a destruição do anel, coisa que não tinha acontecido (se não me engano *Frodo* vê mudança mínima ou nenhuma em *Bilbo*) quando *Frodo* foi para *Valfenda*, antes de a sociedade ser constituída.

Fã número 4:

Creio que o *Um* ainda exercia poder de longevidade sobre seus anteriores portadores mesmo que eles não estivessem mais com ele em mãos. Vejam o *Sauron*. Mesmo sem o *Um*, ele tinha ainda acesso aos poderes (ao menos os "passivos", como manter *Barad Dûr* de pé, dentre outras coisas) que colocara no *Um*; então os "ex-portadores" talvez ainda fossem influenciados por esse poder também.

E, assim, os fãs divulgam as suas hipóteses (saídas) e opinam (obtendo novas entradas) nas dos demais fãs, caracterizando a arquitetura cognitiva descrita anteriormente.

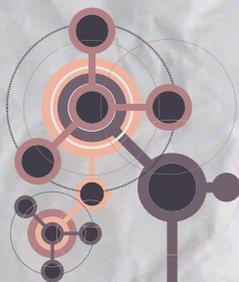
Outra indicação desse processo, e que trabalha diretamente tanto a compreensão como a produção de histórias, diz respeito à criação de *fanfictions*, que, segundo Maria Lúcia B. Vargas (2005, p. 21),

é, assim, uma história escrita por um fã, envolvendo os cenários, personagens e tramas previamente desenvolvidos no original, sem que exista nenhum intuito de quebra de direitos autorais e de lucros envolvidos nessa prática. Os autores de *fanfictions* dedicam-se a escrevê-las em virtude de terem desenvolvido laços afetivos tão fortes com o original que não lhes basta consumir o material que lhes é disponibilizado, passando a haver a necessidade de interagir, inferir naquele universo ficcional, de deixar sua marca de autoria.

Ainda de acordo com Vargas (2005, p. 22), "o autor de *fanfiction* é aquele leitor que (...) vai além no seu processo de interpretação e encoraja-se a registrar seu trabalho (...), que se torna mais elaborado à medida que passa a ser escrito". Apenas a relação leitor-autor já evidencia a arquitetura cognitiva dos fãs. Esse processo também se complexifica à medida que esses autores recebem de seus próprios leitores constantes *feedbacks* sobre suas obras, muitas vezes divulgadas capítulo por capítulo. Temos, então, novamente, saídas que se tornam novas entradas e passam a ganhar novas significações, e assim por diante. Na sequência, ilustramos essa situação em uma comunidade do gênero da série Harry Potter.⁵

Na *fanfiction As relíquias da morte: nova geração*, no capítulo 13, "Decepção dói mas faz crescer", temos a continuação do desenvolvimento dessa narrativa escrita por uma fã, que recebeu, entre outros *feedbacks*, os dois indicados a seguir:

⁵ Exemplo de *fanfiction* e do *feedback* enviado por seus leitores. Disponível em <<http://socialspirit.com.br/fanfics/historia/fanfiction-harry-potter-as-reliquias-da-morte--nova-geracao-1597021/capitulo13>>. Acesso em: 13/02/14.



Fã número 1:

Ai a *Rose* foi muito idiota com o *Scorpius*. Eu tenho vontade de colocar o *Scorp* em uma caixa pra vida toda ele é tão fofinho. Continua. E sim eu AMEI!

Fã número 2:

Wow! Tipo, que coisa! Não sei nem o que dizer, não imaginava que a *Rose* fosse fazer algo assim. Aquele idiota do *Alan* atrapalhou o beijo do *Alvo* com a *Kendra*!! Capítulo perfeito como sempre!!"

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos exemplos acima, pudemos observar os resultados das manifestações cognitivas desempenhadas pelos fãs, fenômenos que acontecem na extremidade superior da escala de envolvimento. As narrativas, então, se tornam objetos extremamente relevantes para essas pessoas, que passam a vivenciar o universo ficcional criado.

Podemos sintetizar tudo o que foi dito até aqui na seguinte frase de Solomon (2002, p. 101): "Quando o conhecimento relevante é ativado na memória, um estado de motivação é criado e aciona o comportamento". Esse comportamento passa a exigir cada vez mais do sistema cognitivo dos fãs, por trabalhar mais frequentemente a relação entre compreensão e produção de narrativas, já que essas pessoas repetem constantemente esse procedimento em suas atividades.

Como dissemos anteriormente, esse processo se complexifica em tempos de cultura da convergência, onde "a maior mudança talvez seja a substituição do consumo individualizado e personalizado pelo consumo como prática interligada em rede" (Jenkins, 2009, p. 327). E é justamente nessa interligação em rede entre os fãs que essas manifestações se fazem presentes, sendo este um campo de estudo muito promissor para mais pesquisas.

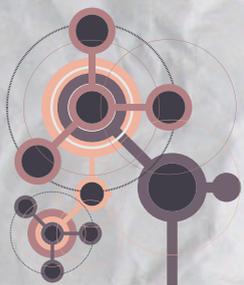
Por fim, acreditamos ser esse foco teórico, ou seja, a relação entre a forma de comunicação e seus efeitos cognitivos, uma linha profícua para investigar mais a fundo as narrativas transmidiáticas no que diz respeito às suas formas de persuasão, bem como sua relação com os processos cognitivos na produção de sentido e práticas de consumo que delas emanam.

REFERÊNCIAS

BARTHES, Roland. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, Roland et al. *Análise estrutural da narrativa*. Trad. de Maria Zélia Barbosa Pinto. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

ESCALAS, Jannifer E. Self-referencing and persuasion: narrative transportation versus analytical elaboration. *Journal of Consumer Research*, v. 33, p. 421-429, 2007.

FIALHO, Francisco A. P. *Ciências da cognição*. Florianópolis: Insular, 2001.



GREEN, Melanie C.; BROCK, Timothy C. The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 79, n. 5, p. 701-721, 2000.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. Trad. de Susana Alexandria. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

_____. *Fans, bloggers and gamers: exploring participatory culture*. New York: New York University Press, 2006.

LIEN, Nai-Hwa; CHEN, Yi-Ling. Narrative ads: the effect of argument strength and story format. *Journal of Business Research*, v. 66, p. 516-522, 2013.

MAR, Raymon A. The neuropsychology of narrative: story comprehension, story production and their interrelation. *Neuropsychologia*, v. 42, p. 1414-1434, 2004.

MIRANDA, Fabiana M. *Fandom: um novo sistema literário digital*. Revista digital Hipertextos, n. 3, jun. 2009.

MUNGIOLI, Maria Cristina P. A construção de mundos possíveis se tornou um processo coletivo. Entrevista com Carlos Alberto Scolari. *Matrizes*, ECA-USP, a. 4, n. 2, p. 127-136, jan./jun. 2011. São Paulo – Brasil

_____. Apontamentos para o estudo da narrativa. *Comunicação e Educação*, São Paulo, USP, v. 23, p. 49-56, 2002.

SHIRKY, Clay. *A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

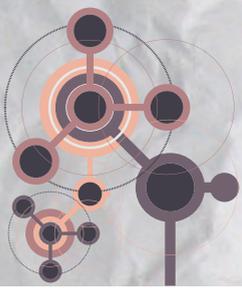
VARGAS, Maria Lúcia Bandeira. *O fenômeno fanfiction: novas leituras e escrituras em meio eletrônico*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2005.

Sites pesquisados

Fanfiction de Harry Potter. Disponível em: <<http://socialspirit.com.br/fanfics/historia/fanfiction-harry-potter-as-reliquias-da-morte--nova-geracao-1597021/capitulo13>>. Acesso em: 13/02/14.

Fórum de discussão *on-line* "Valinor". Disponível em: <<http://forum.valinor.com.br/>>. Acesso em: 13/02/14.

Artigo recebido em 16.02.2014 e aprovado em 27.03.2014.



Storytelling em plataforma impressa e digital: contribuição potencial do jornalismo literário

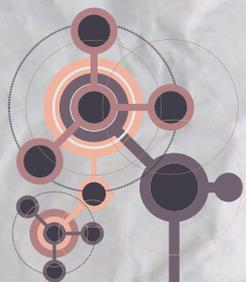
Storytelling on a printed and digital platform:
potential contribution of literary journalism

Storytelling en plataforma impresa y digital:
contribución potencial del periodismo literario



Edvaldo Pereira Lima

- Pós-doutor em Educação pela Universidade de Toronto, Canadá
- Doutor e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professor aposentado do Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA-USP
- Professor visitante de universidades do exterior (Londres e Florença – 2005; Universidad EAN, Bogotá – 2012-2014; Universidad de Antioquia, Medellín, Colômbia – 2014)
- Graduado em Turismo pela Universidade Anhembi-Morumbi e em Jornalismo pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Escritor, com dez livros publicados
- Diretor da EPL - Educação, Comunicação e Desenvolvimento Humano Ltda.
- E-mail: edvaldopl@terra.com.br



Resumo

Cresceemcomunicaçãoorganizacionalaadoçãodepráticasde *storytelling*, mas seu estágio inicial convida a contribuições para seu aperfeiçoamento de qualidade. Este texto traz a sugestão de incorporação de elementos provenientes do jornalismo literário, notadamente a técnica da cena e a humanização de narrativas em plataformas impressas e digitais. Enfatizam-se os casos de jornais e revistas organizacionais, narrativas de memória institucional e relatórios de sustentabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: *STORYTELLING* • JORNALISMO LITERÁRIO • CENA • HUMANIZAÇÃO.

Abstract

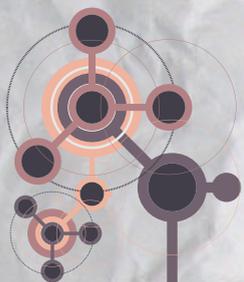
Storytelling is inscreasing in corporate communication, but its initial stage still invites in contributions to improve it. This article suggests the introduction of literary journalism elements, specially the scene technique and the placement of narrative focus on real life protagonists, aimed at print and digital outlets. The cases of corporate newspapers and magazines, institutional history stories and sustainability reports are pointed out.

KEYWORDS: *STORYTELLING* • LITERARY JOURNALISM • SCENE • HUMANIZATION.

Resumo

El uso del *storytelling* está en crecimiento en comunicación organizacional, pero su fase todavía inicial invita a contribuciones para su perfeccionamiento. En este texto se presenta la sugestión de incorporación de elementos del periodismo literario, en especial la técnica de la cena y la humanización de narrativas en plataformas gráficas y digitales. Se da atención especial a los casos de periódicos y revistas organizacionales, proyectos de memoria institucional y reportes de sustentabilidad.

PALAVRAS-CHAVE: *STORYTELLING* • PERIODISMO LITERARIO • CENA • HUMANIZACIÓN.



O crescimento do interesse pelo *storytelling* em comunicação organizacional abre possibilidade de considerações diversificadas, fruto do estágio inicial em que ainda se encontra essa tendência, especialmente nos países sul-americanos. Há um processo de familiarização em curso. Este autor relaciona a emergência do *storytelling* nas organizações a uma dinâmica contextual onde o próprio sistema corporativo e a sociedade como um todo passam por um intenso processo de transformação forjado pelas múltiplas eclosões de novos valores, de novas posturas e de novas vozes que buscam participação no jogo democrático.

A visão de mundo de característica linear e simplista que está na base do pensamento corporativo – e por conseguinte da comunicação organizacional – como referência predominante já não responde eficientemente às demandas dos dias de hoje. A sociedade e as organizações sofrem as múltiplas pressões que demandam a transição para o pensamento complexo, assim como para a incorporação de abordagens sistêmicas, contextuais e integradas na gestão das empresas.

É nesse contexto onde ainda impera uma mentalidade de comunicação calcada em modelos centralizadores, verticalizados (de cima para baixo) e lineares que o *storytelling* se introjeta no ambiente organizacional como uma alternativa promissora. A comunicação convencional, caracterizada por estruturação e estilo seco, objetivo, transportadora de maneira velada ou não de um discurso eminentemente institucional, já não pode ser tomada como um processo universalmente válido e eficaz.

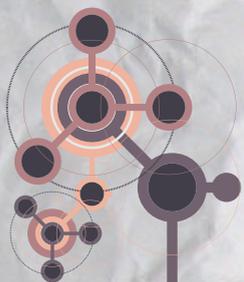
O paradigma ainda prevalecente na sociedade de um excesso de valorização do racionalismo como a única via válida de entendimento da realidade mostra-se cada vez mais limitado, inclusive no âmbito organizacional. A sociedade descobre que os seres humanos são criaturas que operam em diferentes e integrados níveis de cognição, caminhando em igualdade de importância tanto sua capacidade intelectual, lógica e racional quanto suas habilidades emocionais e seu potencial intuitivo. A comunicação que busca eficiência precisa responder ao trânsito necessário de conteúdos por todas essas dimensões cognitivas do ser.

Quando trazemos esse raciocínio do patamar das considerações epistemológicas gerais para o território específico do processo comunicacional impresso em si, podemos encontrar nas mensagens do sistema organizacional, com facilidade, a presença da função referencial de linguagem. Se tomamos as formulações de Roman Jakobson em consideração, vemos que essa função é desempenhada com frequência, mas a poética e a expressiva (pelo menos a que se formula em primeira pessoa do singular) pouco aparecem.¹

Do mesmo modo, quando examinamos as mensagens narrativas, vemos muito o formato conhecido como sumário. Trata-se do texto que se estrutura em torno da informação factual objetiva, típico do formato prevalecente nos jornais diários da grande imprensa, herdado pela comunicação organizacional jornalística.

Se por um lado a preferência por recursos estilísticos dessa natureza serve a propósitos comunicacionais bem explícitos e diretos, nas mensagens em que o objetivo é motivar, ampliar compreensão, engajar a criatividade, empoderar indivíduos e grupos, a receita falha. A inadequação acontece, em primeiro lugar, por falta de tratamento pertinente da figura humana. Todo o universo organizacional gira, em última instância, em torno de pessoas. As empresas geram produtos, serviços, informação e conhecimento para as pessoas e a partir de pessoas. Precisam se comunicar com pessoas em diferentes instâncias da sociedade – no ambiente governamental, nos sistemas de fornecedores, no mercado externo, no seu próprio interior –, relacionadas direta ou indiretamente ao seu próprio mundo. Para produzir efeitos desejáveis, o processo

¹ As seis funções de linguagem identificadas pelo autor estão em *Linguística e comunicação* (Jakobson, 2008).



comunicativo precisa incorporar elementos qualitativos superiores, do ponto de vista narrativo. Daí o *storytelling* e daí a contribuição potencial do jornalismo literário.

STORYTELLING E JORNALISMO LITERÁRIO

Modalidade diferenciada da prática jornalística, o jornalismo literário sustenta-se sobre longa tradição aperfeiçoada ao longo do tempo, nascida no mesmo período em que surgiu o formato mais convencional e disseminado de jornalismo, esse do sumário que vemos todos os dias nos jornais.

Aceita-se, no geral, que a imprensa moderna começa a surgir com a criação dos primeiros jornais de larga tiragem e das agências de notícias, especialmente nos Estados Unidos, mas também na Europa, a partir da metade do século XIX. Durante a Guerra Civil daquele país – 1861 a 1865 – a cobertura do conflito contribuiu para a expansão dos jornais como veículos de comunicação de massa, ao mesmo tempo em que deu origem a um recurso narrativo que simboliza essa predileção do texto jornalístico pelo formato informativo raso: o chamado lide, derivação da palavra inglesa *lead*. Trata-se da concentração dos elementos primários de uma notícia – o que, quem, quando, onde, por quê – no início da mesma. O sumário é o suprassumo dessa mesma tendência.

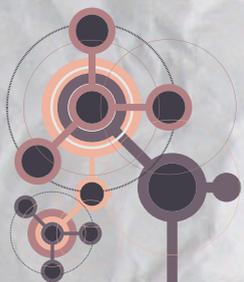
Em paralelo a essa corrente, que iria prevalecer na imprensa e também influenciar predominantemente a prática jornalística nas organizações, despontaria o jornalismo literário. Enquanto aquela – a que podemos chamar de jornalismo convencional, para facilitar a navegação do leitor por este texto – pretendia única e exclusivamente informar, o jornalismo literário já nasceu com um propósito distinto. Mais do que informar, essa modalidade procura oferecer ao leitor um mergulho sensorial na realidade. Não basta a informação seca, dita objetiva, factual. O leitor é convidado a captar na narrativa as nuances ambientais de onde o acontecimento se dá. As cores, os sons, os cheiros – se possível –, o movimento dinâmico com que as ações se dão.

Humanização da narrativa

O leitor é seduzido para realizar uma imersão – simbólica, psicológica, racional, emocional –, junto com o(a) autor(a), no mundo colocado ao seu alcance pela representação narrativa que dele faz o texto. É estimulado a captar a realidade e senti-la, porque o grande propósito condutor é dar-lhe elementos para compreender a situação abordada de uma maneira muito mais rica e infinitamente menos rasa do que o texto meramente informativo é capaz de oferecer.

Complementa o alcance desse propósito o fundamental princípio do jornalismo literário de estruturar suas narrativas essencialmente em torno das figuras humanas colocadas no texto com o máximo de fidelidade possível à complexidade real que caracteriza cada indivíduo humano. Enquanto para o jornalismo convencional as pessoas são meramente fontes de informação, para o literário elas são personagens reais, fascinantes e complexas. Busca-se a compreensão da realidade através das pessoas que a constroem e que ao mesmo tempo são sujeitas às peculiaridades de sua totalidade. O conceito implícito associado é de história imediata, do fazer que caracteriza um tempo, um local, uma cultura. Aquele fazer que do hoje caminha para o amanhã e resulta do ontem.

Simultaneamente, o conceito de tempo que governa a ação do jornalismo literário é absolutamente elástico. Enquanto no jornalismo convencional o elemento temporal que guia as ações é a atualidade, no literário o tempo que serve é a



contemporaneidade. O literário vê uma ligação importante entre os fatos de hoje e o seu desenvolver por um longo período de tempo, muitas vezes.

Da mesma maneira, o literário não se limita ao fato concreto e material que dá base às notícias – a notícia é o elemento primário e essencial que traduz um acontecimento social presente e constitui a razão de ser do jornalismo informativo convencional –, procurando transcender essa esfera reducionista para encontrá-la envolvida por outros fatores que a condicionam. Por isso, o literário tende a não ficar preso aos fatos objetivos. Procura igualmente apreender a atmosfera psicológica e a reverberação emocional que dá sentido a um acontecimento, a uma situação, a um estado de coisas que é foco de sua abordagem.

O foco mais amplo do jornalismo literário e os sentidos abertos também para as dimensões sutis e concomitantes com os quais o(a) autor (a) trabalha oferecem ao leitor um quadro abrangente da realidade. Por tudo isso e pela maestria sensível com que se trabalha as pessoas nas narrativas, o bom texto de jornalismo literário é capaz de gerar no leitor fenômenos de projeção e identificação que o fazem absorver os textos com grande intensidade compreensiva.

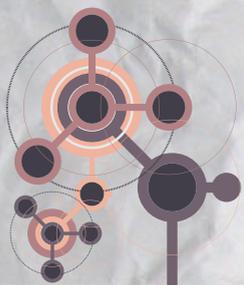
O segredo supremo do jornalismo literário está aliado à milenar arte de se contar história. A seu modo, porém, adaptada para um contexto contemporâneo culturalmente sofisticado. O arsenal de princípios, técnicas e procedimentos do jornalismo literário, formatado ao longo do tempo, maturado pela experiência, adaptado às configurações sociais de diferentes épocas e lugares, contém um *know how* próprio comprovado de distintas maneiras, mas cujas raízes procedem da mesma fonte que dá sustentação às narrativas míticas de todas as culturas, aos contos de fadas de todos os povos, à excelência clássica do teatro grego, ao sucesso da melhor literatura de prosa, ao êxito de bilheteria de um bom filme moderno, à popularidade de uma ótima telenovela, ao ato carinhoso da mãe contando algo ao ninar seu bebê para dormir.

Contar e ouvir, ler e escrever histórias fazem parte intrínseca da nossa natureza como seres sociais. São elementos constituintes poderosos das civilizações, são o que nos dá identidade e sentido, tornando o mundo menos caótico para nossa consciência. Estão na base da organização dos povos e dos grandes movimentos religiosos, marcam presença nos grandes livros sagrados, habitam as lendas de povos nativos, frequentam as conversas de corredor e cafezinho nas empresas, particularmente na segunda-feira após o fim de semana do qual muitos saem com novidades estimulantes para contar aos colegas de trabalho.

Contar história: unir ações desencadeadas dinamicamente no tempo, em locais específicos, envolvendo personagens determinados, desenvolvendo conflitos, provocando – se possível – catarse, iluminando nossa condição humana e o drama coletivo da existência da espécie neste planeta, nesta e noutras civilizações, em todos os tempos. O jornalismo literário absorve a matriz desse bem universal coletivo, utiliza-a conforme seus sofisticados recursos modernos de representação do real, extraídos de seu próprio desenvolvimento no tempo, assim como da incorporação de ferramentas intelectuais procedentes de campos como a literatura, a sociologia, a psicologia, a história.

Sumário versus cena

Em lugar do sumário, o jornalismo literário tem como instrumento narrativo preferencial a cena. Como o nome sugere, sua característica sensória é visual e cinestésica. Faz sentido, quando se nota que o propósito da modalidade é conduzir o leitor simbolicamente para dentro dos ambientes que suas narrativas representam.



Cobrimo todas as áreas da atividade humana, inclusive economia, o jornalismo literário pode se dar – e ao leitor – o prazer da cena, como nesse trecho reproduzido por Ken Wells (2002) de uma matéria do prestigioso periódico especializado norte-americano *The Wall Street Journal*, assinada por John Huey (2002, p. 127-128), sobre o magnata do complexo empresarial Coca-Cola, em tradução livre do autor deste artigo:

Auxiliares ajudam o patrão a subir na carruagem e sentar-se no macio banco de couro, onde ele veste um roupão de banho, acende um charuto e assobia chamando seu cão Labrador, Bobo, para juntar-se a ele. A carruagem, com suas quatro rodas de aros vermelhos, rádio AM e FM, tanque de água e caixa refrigeradora Coca-Cola, lidera o caminho, seguida dos caçadores e de duas vans.

“Eu atirava bem”, o velho diz. “Passava vários dias sem errar um único tiro. Agora não consigo mais atirar, por causa dos olhos. Noventa anos podem não parecer muito, mas sou um homem danado de velho”.

A caçada não é muito boa, por causa do tempo seco, mas ele insiste para que alguém atire nos pássaros, de maneira que Bobo tenha o que fazer. Finalmente, Bill Adkins, o superintendente de Ichauway, abate duas codornas, uma das quais ainda bate as asas quando Bobo a entrega nas mãos nodosas do Senhor Woodruff.

“Quantas você abateu?”, ele pergunta ao Sr. Adkins.

“Duas, patrão”.

“Quantas vezes você atirou?”

“Duas, patrão”.

“Huuuumm”, diz o patrão. “Uma delas estava viva”.

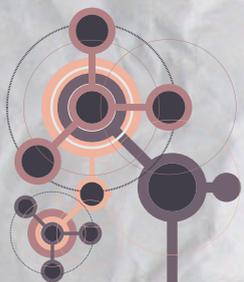
Então o velho desce da carruagem, entra numa das vans e vai para casa. Quando chega, um funcionário serve-lhe uma Coca gelada.

A cena, recurso narrativo, está presente em todos os subgêneros do jornalismo literário, incluindo o perfil, que é a joia de sua coroa onde também brilham a reportagem temática, a narrativa de viagem, a matéria-retrato, o texto de memórias, o ensaio pessoal.

O que todo esse arsenal de recursos narrativos e *expertise* em contar histórias consegue, além de oferecer textos que realçam o prazer de se ler boas histórias reais, transmitir conhecimento e geralmente provocar catarse nos receptores de mensagens – na mesma trilha da velha sabedoria dos gregos clássicos que no teatro sabiam muito bem o valor de se provocar catarse nos espectadores ao final de uma boa peça –, é conquistar a preferência do leitor.

JORNALISMO LITERÁRIO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As implicações para a comunicação organizacional são paralelamente relevantes. Prevalece, em muitos casos, a herança do modelo jornalístico convencional, resultando em textos que informam mas não empolgam, muito menos motivam. Não mobilizam a adesão e participação dos leitores ou conseguem resultados pífios. É importante que as organizações revitalizem pelo menos parte do conteúdo de suas mensagens em veículos impressos e digitais, sob pena de estarem dispendendo recursos econômicos, tempo e esforços com abordagens pouco condizentes para com as necessidades crescentes do ambiente corporativo de nosso tempo.



O modo mais apropriado e simples para as organizações incorporarem elementos de jornalismo literário em suas iniciativas comunicacionais consiste em absorver a essência do *storytelling*, como postura básica, e introduzir em suas mensagens narrativas o uso da técnica da cena, articulando a mensagem em torno de figuras humanas reais, representativas da situação ou do tema que se deseja abordar.

A colocação do ser humano como catalisador de narrativas construídas sob o estilo de *storytelling* já acontece em casos específicos do mundo organizacional. Um exemplo sugestivo é a campanha "I am Fedex" ("Eu sou Fedex"), da multinacional norte-americana de transporte e logística FedEx Corporation. A campanha identifica-se como uma proposta de entendimento "da cultura FedEx através da nossa gente", como se apresenta num site dedicado, mediante a exibição de vídeos que contam distintas histórias de seus funcionários em todo o mundo. Ali são exibidos casos os mais variados, da colaboradora chinesa que também é campeã mundial de boxe amador à colega indiana que é dançarina de modalidade milenar de seu país, do mecânico que faz a manutenção dos veículos da empresa numa de suas maiores bases ao consultor de tecnologia que enfrentando deficiências visuais cria soluções customizadas de informática para clientes da empresa.²

Iniciativas como essa podem inspirar outras. Especialmente, este autor aponta a possibilidade de aperfeiçoamento das práticas de *storytelling*, mediante a introdução dos elementos de jornalismo literário destacados neste artigo, nos casos que se abordam na sequência.

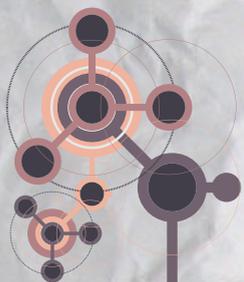
Jornais e revistas empresariais

Tanto os veículos impressos e digitais, quanto os destinados a públicos internos ou externos ou mistos podem se beneficiar de técnicas narrativas como a cena e de procedimentos de construção das matérias centradas em personagens reais. Este autor considera lamentável que investimentos são feitos mas pouco aproveitados, em razão da insistência conservadora, em muitos casos, de as empresas manterem em seus veículos uma linha narrativa de qualidade pobre e pouca capacidade de mobilização do interesse do leitor por demasiado apego ao modo referencial burocrático de condução dos textos ou ao discurso exageradamente institucional.

Mensagens de memória institucional

Igualmente, é visão deste autor que matérias ligadas à memória institucional – publicadas nos veículos organizacionais, ou mesmo em projetos especiais em formato de livro, por exemplo – desperdiçam esforços quando são produzidas sob um enfoque demasiadamente corporativo, frio e impessoal. Afinal, são as pessoas que fazem a história acontecer. Tampouco produz efeito colocar pessoas em evidência nessas matérias mas tratá-las narrativamente com uma linguagem excessivamente dominada pela postura engessadora do sumário, da função referencial de linguagem e do reducionismo aos aspectos lineares, lógicos e objetivos (isto é, voltados ao mundo externo dos sentidos) de suas histórias. As pessoas atribuem significado a suas histórias não apenas pelo nível factual dos acontecimentos com os quais estiveram envolvidas. Dão-lhes sentido pelo valor simbólico, pelo peso emocional e pelo abrigo afetivo que a elas concedem, elementos esses habitantes do mundo psíquico interno das pessoas. A narrativa precisa ser suficientemente sensível e a atitude editorial, adequadamente arejada para comportar essas nuances do nível subjetivo que vão lhe dar qualidade e função deveras relevante.

² Ver: <www.iamfedex.com>. Acesso em: 02/03/2014.



Uma variante desse caminho consiste na adoção, pelos profissionais de comunicação organizacional, de atitudes em apoio paralelo a projetos que, mesmo fora do ambiente estritamente corporativo, contribuam para o registro de sua memória de uma maneira qualitativamente eficiente e estilisticamente elegante. Este autor pôde escrever há pouco a biografia-perfil do primeiro presidente da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, livro lançado em abril de 2014. O estilo narrativo adotado é o de jornalismo literário. A diretoria de comunicação, marca e produto da empresa desempenhou um papel relevante em assegurar ao biografado que esse estilo de trabalho seria pertinente para a obra.

Relatórios de sustentabilidade

A crescente pressão da sociedade sobre as organizações para que assumam clara posição relativa às questões de responsabilidade social tem gerado por parte dessas a emergente tendência de oferecer satisfação às suas comunidades externas e internas através de relatórios de sustentabilidade. Por vezes, não produzem relatórios específicos isolados, mas acrescentam conteúdos relativos à sua política de sustentabilidade nos relatórios anuais convencionais.

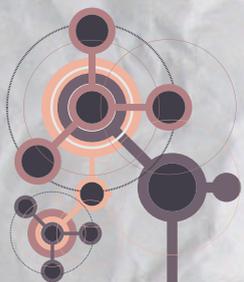
Não há consenso nem convenção universalmente aceita com relação ao modo como esses relatórios ou seus conteúdos devam ser tratados, do ponto de vista comunicacional, embora se expanda a adoção das diretrizes estabelecidas pela Global Reporting Initiative, organização sediada em Amsterdã e com presença espalhada pelo globo. A GRI, como é mais conhecida, advoga que as organizações assumam um compromisso vital pela disseminação do desenvolvimento sustentável pelo mundo e para isso oferece sua contribuição através de iniciativas alicerçadas nos relatórios específicos do impacto econômico, ambiental e social das ações empresariais no planeta.

Louvável a iniciativa, mas, para este autor, um caminho que tende a induzir as organizações a produzir relatórios convencionais e limitados, do ponto de vista da linguagem narrativa, tornando-os escassamente eficientes, pela inadequação entre propósito, oportunidade, função potencial e meios. É que as diretrizes da GRI estão calcadas numa abordagem eminentemente quantitativa. Os indicadores que sugere são importantes e têm uma válida função no que diz respeito à gestão, pelas organizações, das questões ligadas à responsabilidade social.

O problema, na visão deste autor, é que a abordagem puramente quantitativa e de raciocínio exclusivamente concreto e factual não basta, neste caso. Precisa ser complementada por outra abordagem, de caráter qualitativo, algo que aparentemente as empresas não andam fazendo muito, até mesmo pela inércia do transporte automático, para os relatórios de sustentabilidade, dos procedimentos lineares e convencionais dos relatórios com os quais as organizações estão muito mais historicamente familiarizadas: os relatórios financeiros anuais.

Acontece que os relatórios de sustentabilidade – ou a incorporação de seus conteúdos aos relatórios corporativos anuais – estão atrelados, em tese, à necessidade – e ao compromisso declarado – de as empresas adequarem cultura, princípios, políticas e ações às questões da responsabilidade social. Trata-se, portanto, de algo que navega pelo universo bem mais sutil e complexo das mentalidades, assim como pela necessidade imperiosa de que toda a sociedade tome consciência desse novo conceito de desenvolvimento.

Há um processo de transformação em jogo. Os relatórios de sustentabilidade precisam não apenas apresentar resultados, da maneira convencional como os relatórios corporativos financeiros tradicionalmente fazem, mas principalmente ajudar suas comunidades – internas e externas – e a sociedade como um todo, sistemicamente, a ampliar a consciência e adquirir



conhecimento sobre algo absolutamente novo, dentro do ambiente organizacional contemporâneo. Os relatórios têm assim, intrinsecamente, uma função educativa importante a desempenhar.

Não se pode educar com eficiência, porém, do ponto de vista comunicacional, se a mensagem utilizada é fria, insonsa, reducionista, linear, rasa. Não se pode tocar a mente e o coração do receptor se a única via de linguagem é a racional e lógica. Pois o ser humano não é apenas uma criatura logicamente pensante. Imbricada com sua inteligência racional trafega a inteligência emocional. Associadas às suas dimensões racional e emocional navegam as dimensões psicológica, simbólica, arquetípica e até mesmo espiritual (não no sentido restrito das religiões partidárias, mas sim da conectividade voluntária ou não entre a consciência individual e o quadro dinâmico mais amplo da existência, como mostram avanços de ponta em campos científicos de vanguarda como a física quântica, a psicologia arquetípica, e a proposta da transdisciplinaridade, esta inclusive advogada por um nome respeitadíssimo na área dos estudos da comunicação, Edgar Morin).

Para este autor, que pôde recentemente examinar os relatórios de sustentabilidade (ou a incorporação de seus conteúdos em relatórios corporativos convencionais) de três empresas brasileiras – O Boticário, Natura e Embraer – e duas colombianas – Avianca e Terpel –, há visível descompasso entre a postura de sustentabilidade dessas organizações, principalmente as que ousam assumir posição efetivamente de vanguarda – O Boticário, Natura e Terpel –, e o tratamento narrativo dado a seus relatórios. A linguagem é no geral raquítica, quando comparada à visão grandiosa, à política de largo horizonte adotada e às ações efetivamente implementadas. A timidez da postura comunicacional não faz jus ao propósito que essas organizações assumem de efetivamente contribuírem para a transformação das mentalidades dos atores envolvidos, gerando como frutos novas posturas, novos posicionamentos, novas realizações rumo ao estabelecimento efetivo no planeta do desenvolvimento sustentável.

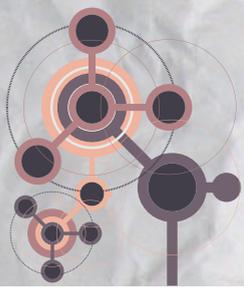
Faltam a esses relatórios narrativas calcadas nas características do *storytelling* que lhes deem não apenas solidez informativa, mas especialmente sentido e significado. Falta-lhes uma linguagem que incorpore funções como a expressiva, a poética. Falta-lhes um tratamento pleno, digno e enriquecedor de figuras humanas, em torno das quais devem girar as narrativas para transportar os temas que precisam abordar. Falta-lhes a cena, no lugar da preferência inercial pelo sumário. Falta-lhes serem menos relatórios e mais narrativas que empolguem, cativem, envolvam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse desafio de busca de sintonia fina entre propósitos, meios e linguagem, o jornalismo literário tem o que contribuir para que a comunicação organizacional dê um salto adiante no ajuste de suas ferramentas intelectuais. Pois a missão sistêmica maior, a disseminação e implantação efetiva do desenvolvimento sustentável na civilização contemporânea, passa obrigatoriamente pelo fio da navalha decisivo de tudo. Esse fio, naturalmente, é a comunicação.

REFERÊNCIAS

HUEY, John. The waning days of Mr. Coke. In: WELLS, Ken (Ed.). *Floating off the page: the best stories from The Wall Street Journal's "Middle Column"*. Nova York: Simon & Schuster, 2002.



JAKOBSON, Roman. *Linguística e comunicação*. São Paulo: Cultrix, 2008.

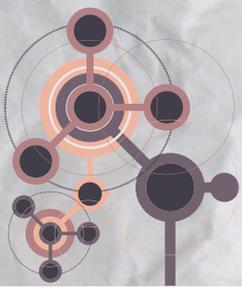
LIMA, Edvaldo Pereira. *Jornalismo literário para iniciantes*. São Paulo: Edusp, 2014.

_____. *Maestro de voo: Pedro Janot e Azul - uma vida em desafios*. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. *Páginas ampliadas: o livro-reportagem como extensão do jornalismo e da literatura/jornalismo literário*. Barueri, SP: Manole, 2009.

WELLS, Ken (Ed.). *Floating off the page: the best stories from The Wall Street Journal's "Middle Column"*. Nova York: Simon & Schuster, 2002.

Artigo recebido em 04.03.2014 e aprovado em 16.06.2014.



Narrativas na construção de marcas: *storytelling* e a comunicação de *marketing*

Narratives in building brands:
storytelling and marketing communication

Narrativas en la construcción de marcas:
storytelling y la comunicación de marketing



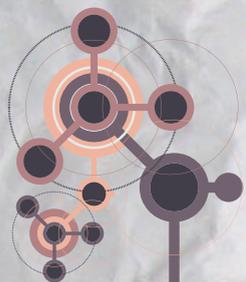
Kleber Carrilho

- Doutor e mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Graduado em Ciências Sociais pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP)
- Professor dos cursos de Publicidade e Propaganda e Comunicação Mercadológica da Umesp
- Professor do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão de Comunicação e Marketing da ECA-USP
- Membro do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (Cea-com), da ECA-USP
- Consultor da MHYanaze & Associados
- E-mail: klebercarrilho@uol.com.br



Kleber Markus

- Pós-doutor pela Université de Paris V – Sorbonne
- Doutor e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professor dos programas de pós-graduação em Comunicação Social e Administração da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Professor dos cursos de Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Comunicação Mercadológica da Faculdade de Comunicação da Umesp
- Professor do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão de Comunicação e Marketing da ECA-USP
- Consultor da MHYanaze & Associados
- Membro do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (Cea-com), da ECA-USP
- E-mail: kmarkus@uol.com.br



Resumo

Nos últimos anos, o termo *storytelling* passou a fazer parte das discussões sobre estratégias de comunicação e marketing nas empresas. Observando essa tendência, este artigo traz um resgate das origens das relações entre a comunicação mercadológica e narrativas, além de apresentar como a temática tem movimentado o mercado e as atuações de agências e empresas. Além disso, faz uma breve observação sobre campanhas publicitárias e ações de comunicação mercadológica que contam histórias, finalizando com uma discussão sobre o futuro do tema.

PALAVRAS-CHAVE: *STORYTELLING* • MARKETING • COMUNICAÇÃO • MARCAS • PUBLICIDADE.

Abstract

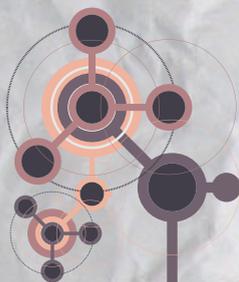
In recent years the term *storytelling* became part of the discussions on communication and marketing strategies in companies. Observing this trend, this paper presents a retrieval of the origins of the relationship between marketing communication and narratives, in addition to presenting how the issue has stirred the market and the actions of agencies and companies. Furthermore, it offers a brief note about advertising campaigns and marketing communication actions that tell stories, ending with a discussion on the future of the theme.

KEYWORDS: *STORYTELLING* • MARKETING • COMMUNICATION • BRANDS • ADVERTISING.

Resumen

En los últimos años, el término *storytelling* pasó a formar parte de las discusiones sobre las estrategias de comunicación y marketing en las empresas. Observando esta tendencia, este trabajo hace un rescate de los orígenes de la relación entre la comunicación mercadológica y narraciones, y presenta cómo el tema ha despertado el mercado y las acciones de las agencias y empresas. Además, hace una breve nota sobre las campañas de publicidad y acciones de comunicación que cuentan historias, y termina con una discusión sobre el futuro de la temática.

PALABRAS CLAVES: *STORYTELLING* • MARKETING • COMUNICACIÓN • MARCAS • PUBLICIDAD.



Contar histórias faz parte da sociabilidade humana. Em cada encontro de família, nas conversas com os amigos, na homilia do padre, na pregação do pastor, na aula do professor, no discurso do político, lá estão as histórias. Elas servem como metáforas para a definição de regras de comportamento, para o processo de ensino-aprendizagem, para levar o ouvinte a se colocar no lugar de alguém, no processo de empatia. Além disso, as histórias podem simplesmente servir para divertir.

AFINAL, POR QUE CONTAMOS HISTÓRIAS?¹

Cada vez que contamos ou ouvimos histórias, criamos um mundo imaginado no qual desenvolvemos os sonhos, definimos objetivos, encontramos outros personagens que podem não fazer parte do mundo real. Com isso, aspiramos ser algo que não somos, ter algo que não temos, representar algo que não representamos. Se pensarmos que, na comunicação publicitária, o aspecto aspiracional é essencial para a conquista dos públicos consumidores, podemos desde já entender os motivos pelos quais a publicidade e a comunicação de marketing sempre trabalharam com histórias para atingir seus públicos, embora somente nos últimos tempos o termo *storytelling* esteja fazendo parte da realidade do mercado.

Mais do que apenas imaginar, uma história compartilhada faz com que possamos estar na mesma narrativa que as outras pessoas, criamos relações de amizade, de companheirismo, de intimidade, pelo fato de podermos dividir momentos, sentirmo-nos incluídos em grupos, atuarmos de forma conjunta. Essas características, essenciais para a criação cultural, também são encontradas nas histórias que podem ser veiculadas nos meios de comunicação de massa e, mais recentemente, nas redes sociais digitais.

O desenvolvimento de histórias nos acompanha desde a infância, nos ambientes familiares e de educação formal, com a função de criar intimidade, fazer com que quem ouve confie em quem conta, desenvolvendo relações de bem-estar, de fidelidade, de comprometimento.

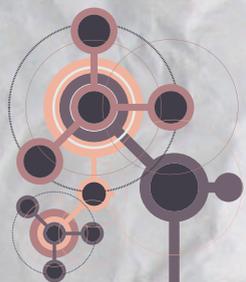
Ainda mais importante é o fato de que as histórias que contamos e ouvimos no desenvolvimento das nossas relações sociais nem sempre precisam ter uma relação direta com os fatos. Ou seja, as histórias não precisam ter necessariamente relações com a verdade para serem críveis. Essa característica é essencial para o desenvolvimento de histórias na relação com públicos.

HISTÓRIAS E PERSUASÃO

Por essas e outras razões, atualmente, o termo *storytelling*, e muitas das coisas que ele representa, passaram a entrar em grande parte dos planejamentos estratégicos de comunicação, além de ser com frequência uma exigência de clientes de agências e departamentos de marketing de empresas.

E como podemos definir *storytelling*? Trata-se da utilização de elementos das tramas (*plots*) no desenvolvimento do planejamento e da realização das ações de comunicação, com a determinação clara de papéis e roteiros a serem desenvolvidos pelos personagens. Então, nesse ambiente, as marcas, os produtos, as empresas e os diferentes públicos podem assumir papéis que interagem no objetivo de alcançar uma resolução de conflito ou para chegar ao final de um enredo.

¹ Embora a tradução literal da palavra em inglês *story* seja estória, optamos por trabalhar com a palavra história, que tem sido utilizada há algum tempo no Brasil com o significado de enredo, trama, fato inventado. A decisão está de acordo com as edições mais recentes dos dicionários de Língua Portuguesa editados no Brasil.



Vale lembrar que, em todo o processo de persuasão desenvolvido pela publicidade, pode-se verificar que, de acordo com Adilson Citelli (2004), o convencimento se dá a partir de três tipos de discurso:

- Autoritário – aquele que é baseado na autoridade do emissor, seja ele um ator, seja um personagem. Deve-se observar aí que quem emite deve ser reconhecido pelo consumidor como alguém que entende do tema ou é autoridade nele.
- Polêmico – baseado na visão contraditória sobre um mesmo tema. As versões são apresentadas para que haja um princípio de identificação com uma visão, que depois será contrariada.
- Lúdico – é o discurso que traz aspectos emocionais, sem que desenvolva uma consciência clara de convencimento.

Contar histórias é uma ação claramente ligada ao discurso lúdico, pois cria com o público uma relação íntima, em que os valores, os objetivos, as emoções e as expectativas são compartilhados de forma constante, criando relações de longo prazo, muito além da apresentação de um produto ou de uma motivação para compra.

Também é importante compreender que a mensagem publicitária é basicamente desenvolvida por dois aspectos ou duas formas de convencer: o apelo racional e o apelo emocional. É claro que esses modos não são encontrados de forma isolada na mensagem. Sobre isso diz João Anzanello Carrascoza (2004, p. 25):

O texto publicitário adota ou imita várias configurações, [sendo] essencial logo apontarmos o que há de preponderante nele, seja qual for a forma assumida entre as tantas à disposição: sua trama estará mais voltada, usando a terminologia de Nietzsche, para o apolíneo, que apresenta um viés racional, ou para o dionisíaco, que se apoia na emoção e no humor. Trata-se, pois, de uma gradação, em que a fiação verbal, como um pêndulo, ora pode se afastar muito ora pouco de cada um dos extremos.

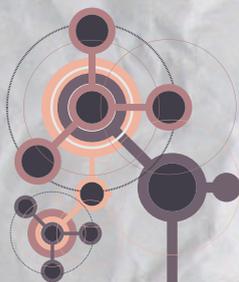
Fica claro, então, que, no processo de contar histórias, é possível desenvolver os ambientes em que os públicos podem se sentir à vontade, para que as apresentações dos argumentos façam parte dessas outras realidades, construídas para que o real se pareça ou se torne o imaginado, principalmente com a possibilidade de construção na mídia.

É importante retomar, para essa compreensão, o início da introdução do livro *A cultura da mídia*, em que Douglas Kellner apresenta os primeiros passos e a contextualização da discussão presente na obra. Lá, ele demonstra como as relações entre a veiculação na mídia pode influenciar o cotidiano e construir uma realidade social e cultural diverso:

Há uma cultura veiculada pela mídia cujas imagens, sons e espetáculos ajudam a urdir o tecido da vida cotidiana, dominando o tempo de fazer, modelando opiniões políticas e comportamentos sociais, e fornecendo o material com que as pessoas forjam a sua identidade. O rádio, a televisão, o cinema e os outros produtos da indústria cultural fornecem os modelos daquilo que significa ser homem ou mulher, bem-sucedido ou fracassado, poderoso ou impotente (Kellner, 2001, p. 9).

Com isso, as histórias contadas pela mídia, sobre uma marca, mas não só sobre ela, cria ambientes de interação cultural e social. Os grupos se formam no ambiente em que há comunicação. A história passa a ser um lugar em que os indivíduos de se encontram, fazendo com que cada um deles integre diversos grupos-história, participando como personagens diferentes em cada narrativa.

Essa ideia pode ser observada na diversidade de meios e na diversidade de grupos sociais com os quais o sujeito atualmente interage, o que faz dele um sujeito pós-moderno, conforme uma noção apresentada por Stuart Hall (2005, p. 12):



O sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não-resolvidas. Correspondentemente, as identidades que compunham as paisagens sociais "lá fora", e que asseguravam nossa conformidade subjetiva com as "necessidades" objetivas da cultura, estão entrando em colapso, como resultado de mudanças estruturais e institucionais. O próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático.

É com esse indivíduo que existe a relação de consumo nos dias atuais, de pertencimento não só a grupos sociais formais, em que há participação regular, mas, principalmente, aos grupos formados por decisões de compra, adesões a causas de marcas e produtos, a fenômenos midiáticos que podem ser definidos como histórias, que são estrategicamente contadas para fazer do consumo e da opção por uma marca algo que pareça natural, parte da sobrevivência no cotidiano.

Também é interessante notar a observação de que o sujeito pós-moderno é conceituado como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente. É a atuação em cada história, em cada campanha, em cada ação de comunicação. Para Hall (2005, p. 13), "a identidade torna-se uma 'celebração móvel', formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam".

Vale também observar o pensamento de Roger Silverstone, que trata a mídia como um processo de mediação. Para ele,

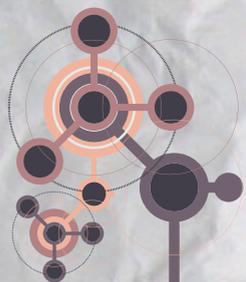
é necessário perceber que a mídia se estende para além do ponto de contato entre os textos midiáticos e seus leitores ou espectadores. É necessário considerar que ela envolve os produtores e consumidores de mídia numa atividade mais ou menos contínua de engajamento e desengajamento com significados que têm sua fonte ou seu foco nos textos mediados, mas que dilatam a experiência e são avaliados à sua luz numa infinidade de maneiras (Silverstone, 2002, p. 33).

Com essas estratégias e com a adoção das histórias pelos públicos, as estratégias de comunicação visam atingir alguns objetivos que são claros. Entre eles estão o estabelecimento de interações, a obtenção da fidelidade e a geração de disseminação de informações pelos interlocutores (Yanaze, 2011, p. 423), fazendo com que as histórias adotadas sejam recontadas pelos que já participam dela.

UMA MODA PASSAGEIRA?

Com a intenção de alcançar os objetivos e fazer com que o consumo se torne parte das histórias em que cada consumidor tem seus papéis, as empresas de comunicação passaram a desenvolver trabalhos específicos com diversas técnicas para contá-las. Com isso, alguns autores se tornaram referências para a "construção de histórias". Um deles é o roteirista e professor Robert McKee, que tem um trabalho na indústria do cinema norte-americano. Seu livro, *Story: substância, estrutura, estilo e os princípios da escrita de roteiro*, traz os elementos dos filmes para o desenvolvimento de qualquer tipo de história, com o objetivo de criar "trabalhos que vão agradar o público nos seis continentes e continuar a viver em reprise por décadas" (McKee, 2006, p. 17).

No número 99 da revista *HSM Management* (HSM, 2013, onde foi desenvolvido um dossiê sobre o *storytelling*, observa-se como ele é visto no mundo das empresas. Nessa edição, Ilan Brenman diz a necessidade de as empresas contratarem "contadores de histórias" acontece porque elas têm "sentido necessidade de uma ferramenta poderosa de comunicação, liderança e transformação pessoal". Entre as empresas com que ele trabalhou, estão as gigantes Petrobras, Bunge, Vale e Basf, entre outras. Isso quer dizer que, muito além da comunicação mercadológica, o *storytelling* tem sido usado para



definir estratégias de inclusão dos mais diversos públicos, entre consumidores, decisores, públicos internos etc. Isso pode ser observado na fala seguinte: “Áreas como recursos humanos, comunicação, educação corporativa, marketing e até departamentos técnicos têm me contratado”.

Os processos de “encomendas” de histórias são desenvolvidos a partir de *briefings*, em que empresas e especialistas encontram as mensagens a transmitir a partir de histórias que se encaixam na demanda. Nesse cenário, algumas empresas e agências se especializaram e se posicionaram como as soluções ideais para qualquer tipo de apresentações para diversos públicos.

Uma das pioneiras no Brasil foi a State-of-the-Art Presentations (Soap, s. d.), mais conhecida por sua sigla Soap. Com a intenção inicial de desenvolver apresentações para palestrantes e outros discursos, ela encontrou no *storytelling* o posicionamento de que precisava para a conquista de inúmeros clientes. Um de seus produtos é chamado de “Soap story”, definida como a “criação de uma narrativa/história a partir das premissas do *storytelling*”. Trata-se de “uma estrutura lógica de raciocínio permeada por uma abordagem conceitual, estratégica, criativa e recheada por conteúdos, informações e mensagens corporativas”. Hoje presente na Europa e nos Estados Unidos, além de duas unidades no Brasil, a atuação dos seus sócios, Joni Galvão e Eduardo Adas, deu origem a um livro, *Superapresentações: como vender ideias e conquistar audiências* (Galvão; Adas, 2011), além de inúmeras palestras e consultorias.

Atualmente, Joni Galvão, após deixar a Soap para estudar roteiro em Los Angeles (e assim se aproximar do ideal da indústria do roteiro), está em processo de criação de outra empresa, com mais dois sócios, chamada The PlotCompany (Lorente, 2014). Com o slogan “*keep your story alive*” (mantenha a sua história viva), o texto de apresentação diz:

São as histórias que nos mantêm vivos. Identificamo-nos com os personagens, torcemos e sofremos pelos nossos heróis, amamos e odiamos vilões. Por que limitar essa experiência ao cinema e à tv? A The Plot Company pensa diferente e convida você a acompanhar essa história (Plot, s. d.).

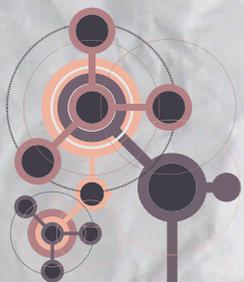
Todas as empresas que fizeram a opção por trabalhar com *storytelling*, mostram-no como novidade, algo além da comunicação “tradicional”, anterior.

Outro exemplo é a Excited, que se apresenta com um manifesto, no qual diz:

Muito prazer, somos a Excited. Por dias e dias, nossas casas e vidas foram invadidas por apenas uma história: compre! Uma história que só fazia sentido quando um lado saía perdendo seu dinheiro, iludido por fantasias que vendiam uma realidade que colocou uma geração na beira do abismo: somos um mundo cheio de câncer, cheio de dívidas, cheio de pessoas morrendo de fome. Essa foi a história que marcas nos empurraram goela abaixo durante décadas, enquanto do outro lado do mundo escravizavam crianças para diminuir o seu custo de produção (Excited, s. d.).

Mais uma vez, é possível notar que a opção pelo *storytelling* como técnica para a comunicação de marcas tem a intenção de negar a publicidade com argumentos diretos de venda. Em vez de utilizar verbos no imperativo e falar das características do produto, o objetivo é fazer com que os públicos interajam com as histórias que estão sendo contadas. Isso ainda fica mais claro no texto a seguir:

Há uma batalha acontecendo todos os dias pela sua carteira, pelo seu dinheiro. A massa quer bombardear você com anúncios e fazer uma lavagem cerebral, ancorando em você um *lifestyle* que não é seu. Do outro lado temos empresas como nós, que acreditam que a melhor maneira de ganhar o bolso do cliente é falando primeiro ao coração e mostrando ser confiável (Excited, s. d.).



Vale a pena observar que, embora a crítica seja direta à comunicação de venda, as campanhas publicitárias, ao utilizarem as técnicas de contar histórias, visam criar uma relação de longo prazo com os consumidores, fazendo com que ele, mais uma vez, tenha uma atitude positiva, ou seja, compre.

CAMPANHAS QUE CONTAM HISTÓRIAS

Mas, além de manifestos, é importante observar como as campanhas são desenvolvidas a partir dessa influência. E, vale lembrar, isso não é uma novidade. Já na década de 1980, uma das campanhas mais festejadas pelos publicitários brasileiros utilizava claramente técnicas de *storytelling* em seu desenvolvimento. Trata-se do trabalho desenvolvido pela agência W/Brasil para a marca de lingerie Valisère, com o mote “o primeiro Valisere a gente nunca esquece”.

Para construir uma participação das possíveis consumidoras com a história, o comercial produzido para veiculação em televisão aberta desenvolve uma trama em que uma adolescente se sente isolada, triste, por ainda não usar sutiã. A partir disso, o enredo se desenrola até o momento em que, chegando em casa, ela encontra um pacote sobre a cama, que contém a peça desejada. Ao utilizá-la, há uma realização da feminilidade que até então estava escondida.

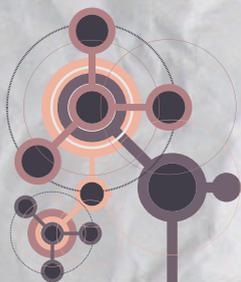
Fica claro que a estratégia da agência no desenvolvimento da campanha preza pela inclusão das mulheres, sejam elas mães ou filhas, com a história que está sendo contada. Afinal, a intenção é fazer com que todas elas se reconheçam na trama, se lembrem de quando passaram pelo mesmo momento e possam também observar filhas, sobrinhas, amigas. Embora em nenhum momento haja a mensagem “compre Valisere”, a relação de bem-estar, de fidelidade, de companheirismo é desenvolvida, fazendo com que a história seja contada e, mais ainda, seja compartilhada (*storysharing*).

Atualmente, outras marcas também desenvolvem histórias em campanhas, fazendo com que haja relações de longo prazo com consumidores. Um caso importante é a “campanha pela real beleza”, produzida para a marca de produtos de higiene Dove, da Unilever. Há mais de dez anos, as histórias contadas seguem o mesmo enredo, trazendo mulheres “reais”, com suas características valorizadas, mais uma vez na tentativa de criar identificação com as consumidoras.

Nas campanhas veiculadas em todo o mundo, as modelos escolhidas têm a função de, pelas suas aparências de mulheres comuns, questionar os padrões mostrados pelas outras marcas. Nem todas as modelos são magras, têm cabelos lisos ou rostos simétricos. São representantes das mulheres “de verdade” que podem encontrar suas características individuais e, assim, realizar-se como modelos de suas próprias belezas. Tudo isso com a intenção clara de associação a uma marca que demonstra preocupações com a qualidade dos produtos e faz promessas de funcionalidades específicas para cada tipo de cabelo, pele etc.

Outra empresa que trabalha com campanhas que desenvolvem histórias e identificações é a Nextel, em peças que retratam narrativas de famosos ou personalidades que são referências em suas áreas de atuação, que passaram por dificuldades e desafios e, de forma criativa e perseverante, conseguiram ultrapassá-los. Isso inclui problemas de saúde, de dificuldade econômica, com drogas. A intenção é que o consumidor se inspire nas histórias e se reconheça nelas. Mais uma vez, a ideia de compartilhamento é fundamental para a identificação.

Esses exemplos fazem com que os consumidores, ao comprar o produto, tenham simpatia pela marca e a defendam, se reconheçam nas histórias, façam parte dos grupos de representação, possam ser identificados pelo que pensam. O processo de participação na história, quando alcançado, é o objetivo estratégico mais importante das campanhas.



Mas é claro que, por ser uma tendência em pleno desenvolvimento, várias empresas começaram a trabalhar sua comunicação publicitária contando histórias. Natura, Coca-Cola, Petrobras, entre tantas outras, desenvolvem, atualmente, campanhas que se aproximam de histórias e pessoas. E isso pode ser verificado até em campanhas publicitárias de varejo, como nos comerciais dos supermercados Pão de Açúcar, em que a comunicação de preços de produtos passou a dar lugar ao compartilhamento de experiências com o tema da felicidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora esteja presente em toda a história da publicidade e da comunicação de marketing, contar histórias é uma atividade que tende a ter um grande avanço nos próximos anos. Afinal, a ideia de trazer narrativas para os públicos, que acontecia de forma natural no desenvolvimento do processo criativo, passa a ser uma necessidade estratégica.

Por isso, a observação das funções de públicos, marcas, produtos e empresas nas narrativas, definindo personagens e tramas (*plots*) para cada um deles, pode ser um caminho para alcançar diferenciais competitivos. Com isso, a geração de conteúdos, que foi, durante muito tempo, uma atividade a ser desenvolvida pela equipe de criação de agências de publicidade, passou a ser parte essencial do planejamento de marketing.

Quando observamos os objetivos de comunicação, presentes na obra de Yanaze (2011), podemos concluir que alguns deles, como o estabelecimento de interações, a obtenção da fidelidade e a geração de disseminação de informações pelos interlocutores, não podem ser alcançados sem que haja a interação de longo prazo, fazendo com que os públicos se sintam parte das narrativas, para que fiquem aguardando os próximos passos da trama e quais seus próximos papéis. E esse tem sido o grande motivo para que as técnicas do *storytelling* sejam cada dia mais discutidas e utilizadas na comunicação de marketing.

REFERÊNCIAS

CARRASCOZA, João Anzanello. *Razão e sensibilidade no texto publicitário*. São Paulo: Futura, 2004.

CITELLI, Adilson. *Linguagem e persuasão*. São Paulo: Ática, 2004.

EXCITED. Muito prazer, somos a Excited. Disponível em: <www.excited.com.br>. Acesso em: 28 maio 2014.

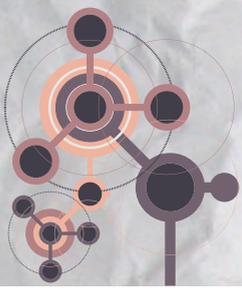
GALVÃO, Joni; ADAS; Eduardo. *Superapresentações: como vender ideias e conquistar audiências*. São Paulo: Panda Books, 2011.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HSM. Dossiê storytelling. *HSM Management*, São Paulo, n. 99, julho-agosto 2013.

KELLNER, Douglas. *A cultura da mídia – Estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno*. Bauru, SP: Edusc, 2001.

LORENTE, Beatriz. Tramas de cinema para marcas. São Paulo: *Meio & Mensagem*, 4 maio 2014.



McKEE, Robert. *Story: substância, estrutura, estilo e os princípios da escrita de roteiros*. Curitiba: Arte & Letra, 2006.

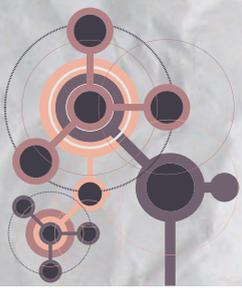
SILVERSTONE, Roger. *Por que estudar a mídia?* São Paulo: Loyola, 2002.

SOAP. State-of-the-Art Presentations. [s. d.]. Disponível em: <<http://soappresentations.com/pt/>>. Acesso em: 28 maio 2014.

PLOT. The Plot Company. Disponível em: <www.theplotcompany.com>. [s. d.]. Acesso em: 28 maio 2014.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2011.

Artigo recebido em 11.06.2014 e aprovado em 30.06.2014.



Livro institucional, história e memória: dinâmicas de produção

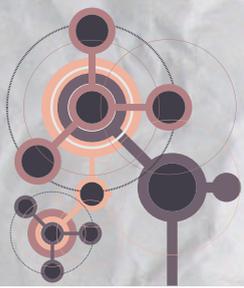
Institutional book, history and memory:
dynamics of production

Libro institucional, historia y memoria:
dinámica de producción



Felipe Quintino Monteiro Lima

- Doutorando em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduado em Letras pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) e em Jornalismo pela Faculdades Integradas Espírito-Santenses (Faesa)
- Integra o grupo de pesquisa “Livros e outras mídias” (ECA-USP/CNPq)
- E-mail: felipe.quintino@yahoo.com.br



Resumo

Este artigo reflete sobre a dinâmica de produção de livros institucionais, uma das narrativas presentes no universo das empresas e organizações. A ideia central é de que a publicação pode representar um potencial de combinar ações da comunicação organizacional e da responsabilidade histórica, bem como romper o meio corporativo, em razão da capacidade da difusão de patrimônio relevante para a memória da sociedade. Foram entrevistados profissionais responsáveis pela construção dessa narrativa.

PALAVRAS-CHAVE: LIVRO INSTITUCIONAL • HISTÓRIA • NARRATIVA • MEMÓRIA • COMUNICAÇÃO.

Abstract

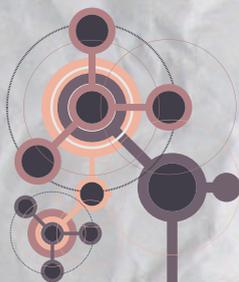
This article reflects on the dynamics of production of institutional books, one of the narratives present in enterprises and organizations. The central idea is that a publication may represent a potential to combine actions of organizational communication and historical responsibility, as well as break the corporate environment because of the diffusion capacity of relevant equity to the memory of society. Professionals responsible for the construction of this narrative were interviewed.

KEYWORDS: INSTITUTIONAL BOOK • STORY • NARRATIVE • MEMORY • COMMUNICATION.

Resumen

Este artículo reflexiona sobre la dinámica de la producción de libros institucionales, una de las narrativas presentes en las empresas y organizaciones. La idea central es que una publicación puede representar un potencial de combinar las acciones de comunicación de la organización y la responsabilidad histórica, así como romper con el entorno corporativo debido a la capacidad de difusión de los activos a la memoria de la sociedad. Fueron entrevistados profesionales responsables de la construcción de esta narrativa.

PALABRAS CLAVES: LIBRO INSTITUCIONAL • HISTORIA • NARRATIVA • MEMORIA • COMUNICACIÓN.



As empresas e organizações estão cercadas por textos, produzidos por elas ou pela sociedade. São relatórios, *slogans*, depoimentos, propagandas e discursos que demonstram tanto representações e modos de ser das empresas quanto marcas que revelam opiniões, divergências e ideias em relação às decisões organizacionais. Jacques Girin (1996, p. 24) afirma que o mundo das organizações está envolto em um universo da linguagem. Segundo o pesquisador, os atos de comunicação nas organizações, sejam relacionais ou funcionais, fazem uso maciço da linguagem: “basta pensar, por exemplo, na considerável massa de documentos que qualquer grande organização produz por dia”.

Esses materiais vão integrar uma rede de narrativas que engloba a empresa e sua relação com os diversos públicos que interagem com ela. Com a capacidade de ser fonte de conhecimentos e de compartilhar aprendizados, a narrativa tem características multidisciplinares, abrindo caminhos de estudos e metodologias em vários campos, como sociologia, história e comunicação. Entendemos que a universalidade da narrativa impulsiona possibilidades de análise também no meio empresarial, à medida que as organizações elaboram suas mensagens em um determinado tempo e espaço históricos.

Além da potencialidade de reforço das identidades, as narrativas permitem que as empresas legitimem suas ações e decisões em meio aos questionamentos e às mudanças que sofrem, assim como dão condições de demarcar seus valores e suas missões. Proporcionam a divulgação de significados e símbolos a respeito do seu negócio, embora caiba aos diversos públicos – imprensa, fornecedores, sociedade etc. – produzirem seus sentidos sobre esse conjunto de textos. Apesar de darem margem para difusão de ideologia e da visão de mundo dos seus produtores, os textos podem deixar rastros de como a empresa é, o que ela foi e o que pretende ser, contribuindo com esse jogo entre passado, presente e futuro.

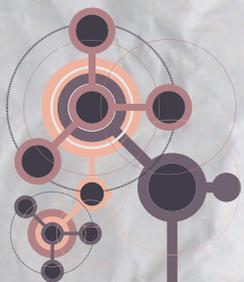
LIVRO HISTÓRICO-INSTITUCIONAL

Uma dessas narrativas que participam dessa rede é o livro institucional cuja publicação acompanha o desenvolvimento da história editorial. Os livros integram o rol de materiais e registros utilizados para preservar a memória e história dos acontecimentos e experiências empresariais, ao lado de periódicos, DVDs, centros de documentação, exposições virtuais e físicas. Paulo Nassar (2007) mostrou, por meio de questionário encaminhado às empresas, um perfil dos programas de história empresarial¹. A pesquisa indicou o livro como o principal produto realizado pelos programas de história, com 60,6%, sendo de destaque maior no segmento da indústria (63,2%), seguido dos setores de serviços (60%) e comércio (42,9%).

O livro histórico-institucional costuma ser uma publicação de boa qualidade editorial e gráfica, organizada a partir dos marcos históricos da empresa ou instituição e da sociedade. São utilizados para o espírito de celebração e aniversário, como as datas “redondas” da criação da organização e de sua relação com os processos produtivos e a história do país. A partir da sua visão, a empresa organiza o modo de dizer daquilo que considera ser a sua história. Os enfoques podem passar pela própria trajetória da organização, dos seus empreendedores e do histórico dos produtos.

Na avaliação de Agatha Camargo Paraventi (2011, p. 196), as publicações empresariais assumem papel cada vez mais estratégico nos planos organizacionais, no cenário de relações simétricas e de credibilidade das organizações com seus

¹ As primeiras iniciativas do uso da história no contexto empresarial foram no início do século XX. As empresas Krupp e Siemens desenvolveram, em 1905 e 1907, respectivamente, serviços de arquivos empresariais. Os inúmeros relatos e documentos sobre o campo da história empresarial estão no contexto dos estudos econômicos e administrativos. No Brasil, a situação não é diferente. Nessa linha, podem ser inseridos os estudos de Cleber Aquino, que resultaram na coleção de livros intitulados *História empresarial vivida* (Aquino, 1986), com depoimentos de empresários tradicionais brasileiros que ergueram as suas companhias, muitos deles, a partir do esforço e dos recursos de suas famílias.



públicos. Entre as publicações impressas, ela cita o “livro-memória”, que consiste na publicação realizada por organizações com trajetória representativa, que objetivam apresentar seus fatos relevantes e sua responsabilidade histórica (comercial, ambiental, social e cultural) desde a sua criação, no presente e também projetando para o futuro.

Para a compreensão dessas narrativas, as relações e conceituações entre história e memória devem ser apontadas. Jacques Le Goff (2003) considera a concepção da história como a daquele que vê, aquele que sabe e que procura. Outro sentido corresponde ao de narração, pois uma “uma história é uma narração, verdadeira ou falsa, com base na realidade histórica ou puramente imaginária” (Le Goff, 2003, p. 18). Esses entendimentos sobre a história têm ligação direta com o conceito de tempo. Segundo o autor, a “história é a ciência do tempo”, visto que ela está “estritamente ligada às diferentes concepções de tempo que existem numa sociedade e é um elemento essencial de aparelhagem mental dos historiadores” (Le Goff, 2003, p. 52).

A memória, por sua vez, não quer dizer somente o ato de lembrar, recordar. Os esquecimentos também fazem parte desse embate, apresentando assim um caráter seletivo. Lucilia de Almeida N. Delgado (2010) citou os múltiplos significados de memória, entre eles: retenção de elementos inerentes e conhecimentos adquiridos, estabelecimentos de nexos entre o presente e as experiências vividas, afirmação de identidades através de reconhecimento da pluralidade e da alteridade, atualização do passado no eterno presente e reconhecimentos de espaços perdidos ou reencontrados.

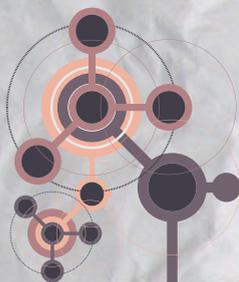
Nesse contexto, os livros institucionais representam, em alguma medida, potenciais de mobilização (e tensão) da história e memória. Estarão em cena procedimentos de seleção dos assuntos, as lembranças (e os esquecimentos) dos acontecimentos empresariais, as experiências dos funcionários e a própria divulgação dos marcos da instituição ao longo dos anos.

Mesmo sendo uma publicação corporativa e que atende a determinados objetivos, ela precisa ser registrada em um cenário da cultura impressa do país e na dinâmica da produção editorial. Atualmente, estima-se a existência de cerca de 1.200 editoras no Brasil. A Câmara Brasileira do Livro (CBL) considera como editoras comerciais as que publicam pelo menos cinco títulos por ano ou que têm tiragem mínima de 10.000 exemplares. Algumas delas apresentam segmentação no desenvolvimento de livros institucionais e publicações para empresas e organizações. A CBL não dispõe de dados específicos sobre a produção de livros institucionais no Brasil, diferentemente de outros segmentos divididos por setor, como didáticos, religião, técnico-científico e de interesse geral.

Com base em pesquisa², levantamos 172 livros institucionais publicados no Brasil, no período do final da década de 1980 a 2012. Os segmentos das empresas que optaram por essa publicação variam: comércio, indústria e prestação de serviços foram alguns deles. Os livros são distribuídos aos públicos que interagem com a empresa e, em alguns casos, chegam a ser vendidos em livrarias. A tiragem varia, costumando depender do tamanho da empresa e das decisões editoriais. Com a inserção do livro de memória na dinâmica da comunicação institucional e também fruto de uma responsabilidade histórica, é possível perceber o seu valor na construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas.

Antonio Núñez (2009, p. 101) destaca o poder de sedução das histórias no mundo empresarial e suas vantagens como ferramenta de comunicação. Entre essas vantagens, ele afirma que as histórias triunfam na economia da atenção, penetram pelos cinco sentidos, apelam para o lado lúdico das pessoas, favorecem a transmissão aos demais e estimulam a cultura comum. Nessa

² A pesquisa foi realizada para a monografia que apresentei no curso de especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp), na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). O levantamento dos livros foi feito com os profissionais entrevistados na pesquisa. A listagem dos livros e a transcrição das entrevistas estão registradas no final da monografia.



construção que envolve a sedução pela história, o autor enfatiza também a importância de trabalhar com aspectos que a tornem mais persuasiva, como a ligação de uma história a um mito ou a um rito vigente, o manejo dos arquétipos para que os personagens sejam consistentes e a utilização de metáforas no intuito de garantir que, mesmo “sendo contada uma ou mil vezes por todo tipo de pessoas, seja narrada seguindo as normas mínimas que você planejou” (Núñez, 2009, p. 105).

Embora reconheça o uso dos projetos de memória empresarial na obtenção de objetivos comunicacionais, Flávia Galli Tatsch (2009) vê outra possibilidade: a história empresarial romper as fronteiras do mundo corporativo e se transformar em patrimônio relevante para a memória da sociedade como um todo. Para a historiadora, essa visão pode ser registrada em livros institucionais, desde que eles ultrapassem os limites da própria organização e dialoguem com histórias do cotidiano social, levando o leitor a se interessar também por outros enfoques e temáticas. Ela aponta dois livros que conseguiram cumprir essa ideia: *Copacabana Palace 85 anos: um hotel e sua história* (DBA, 1998) e *Leite de Rosas: uma história* (DBA, 2003), escritos, respectivamente, pelos jornalistas Ricardo Boechat e Ignácio de Loyola Brandão. Tatsch aborda o papel do livro institucional não somente com a reflexão de um passado, mas abre oportunidades de leituras e de uma compreensão sobre o presente, pois “o passado da corporação não é algo que está sendo perdido ou esquecido, mas sim invade e enriquece o momento presente” (Tatsch, 2009, p. 7).

A VOZ DO MERCADO

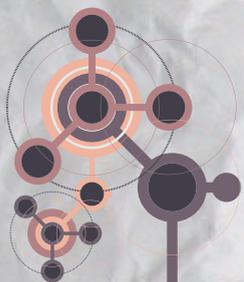
As informações sobre o processo de produção e edição de livros institucionais dão condições de entender os procedimentos envolvidos na elaboração dessas narrativas. Compreende um circuito que envolve, por exemplo, as formas de seleção dos assuntos abordados, o trabalho com a memória, os enfoques dessas publicações e o perfil dos profissionais. Para essa visão, utilizamos a metodologia de um estudo exploratório, com a realização de entrevistas com oito profissionais que têm experiências práticas na organização dessas publicações. A motivação da escolha dos profissionais ouvidos é justificada por terem longa trajetória na elaboração de produtos comunicacionais que abordam a história de empresas e instituições.³

No Brasil, desde a década de 1980, consultorias especializadas em memória empresarial e editoras atuam no desenvolvimento de livros institucionais, com a preparação da maioria das etapas para a entrega do material ao cliente. De forma geral, essas consultorias fazem uma pesquisa em relação às datas marcantes das empresas e enviam a elas esses dados, com a ideia de uma publicação ou outro produto. Em outro caminho, as empresas, por meio dos seus setores de comunicação, elaboram o pedido do projeto ao constatar a chegada de acontecimentos que devam ser registrados. Profissionais de diferentes

áreas participam da organização e edição dos livros institucionais: historiadores, jornalistas, *designers* gráficos e editores. Os historiadores são responsáveis por toda a pesquisa e busca de informações sobre a trajetória da empresa, incluindo as entrevistas com funcionários, fundadores e demais colaboradores. Em alguns casos, o historiador também escreve o próprio livro.

Formada em História pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Clarice Caires atua desde 1990 na Tempo & Memória, que desenvolve trabalho na organização de acervos históricos e administrativos, implantação de centros de memória e exposições, criação e execução de projetos editoriais. Com passagem pelo setor de arquivo do jornal Gazeta Mercantil e trabalhos de memória em várias empresas, ela explica que a pesquisa histórica passa por uma extensa rede de

³ Os profissionais entrevistados são citados nas referências finais deste artigo.



fontes, tais como publicações, relatórios, atas, jornais e bibliografias do setor, além de uma pesquisa iconográfica. Outra etapa é a entrevista com fundadores, funcionários e parceiros, pois “os depoimentos são importantes para dar o lado da experiência, da vivência daquele grupo”.

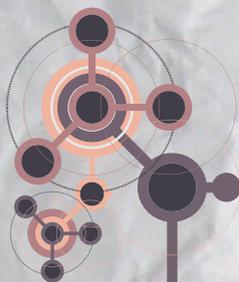
Para a historiadora, o trabalho não corresponde a falar somente da empresa, “mas sempre contextualizando essa instituição no segmento em que ela atua, na questão do país”. Destacando também essa atuação inserida em uma responsabilidade histórica, ela afirma que a história empresarial ultrapassa as fronteiras da empresa, “fazendo parte de um patrimônio de conhecimento do próprio país”. Em sua avaliação, além de poder contribuir para o plano estratégico da companhia, o livro institucional permite que o funcionário entenda o contexto em que ele está, os motivos de a empresa ser daquela forma e o papel de cada um na construção da história.

Também graduada em História pela PUC-SP, Élide Gagate integra desde 1991 a equipe da Memória & Identidade e responde pela supervisão de projetos na área de pesquisa histórica e produtos institucionais. Ela enfatiza o potencial, a partir da história, de a empresa mostrar como os seus valores, seus princípios e suas crenças foram construídos e aplicados ao longo do tempo, bem como o seu uso para as estratégias de comunicação e o próprio conhecimento e organização do acervo. Gagate afirmou que o livro acaba sendo um “campeão de audiências entre os produtos institucionais porque é um registro perene da história da empresa”. Ressaltando a profusão de discursos sobre a empresa vindos de outras fontes e campos, a historiadora compara o livro institucional a uma espécie de “autobiografia”, por representar o registro “da sua história na sua própria voz” e “fornecer esse retrato, a forma como a própria empresa enxerga a sua trajetória”. Ela aponta o processo de construção do livro como um momento de reflexão de como a empresa percebe a sua própria história, mas observa a necessidade de sua estruturação ter como foco o que a organização quer comunicar e quais são os públicos de relacionamento.

Também historiadora, formada pela Universidade de São Paulo (USP), Márcia Ruiz está à frente da área de memória institucional do Museu da Pessoa, voltado para a organização e divulgação da memória de instituições, empresas e organizações. As narrativas de memória empresarial, segundo Ruiz, podem ter diversos usos, como gestão do conhecimento, reforço das ações de comunicação, clima organizacional e análise de território. Nesse trabalho com as histórias, ela levanta a possibilidade de a memória trazer muito mais uma narrativa de expectativas e questionamentos presentes e futuros do que do passado. A compreensão dos documentos históricos, o acesso a esses materiais com mais facilidade e a possibilidade de contextualização dos fatos foram citados como vantagens do livro institucional.

Outra empresa que também trabalha nesse segmento é a Prêmio Editorial, fundada por Marino Lobello, em 1985. O primeiro livro feito por ela foi uma edição sobre Peter Mangels, membro da família que fundou uma das indústrias metalúrgicas do Brasil. Um dos pioneiros na produção dessas publicações e ex-diretor do Grupo Abril, onde cuidava de uma divisão de livros especiais, Lobello avalia que, no início dessas atividades, o sentido era mais familiar e afetivo, para que a história dos fundadores e dos negócios não se perdesse, enquanto hoje a intenção tem caráter mais prático e objetivo, sendo a “história um patrimônio que ajuda a empresa a abrir portas e fazer bons negócios”.

Na avaliação de Lobello, o processo de preservação da memória empresarial representa um instrumento importante para as relações institucionais e de negócios das organizações, levando em consideração que o principal patrimônio de uma empresa tem respaldo em uma imagem corporativa. Ele acredita que, numa época em que valores são continuamente



confrontados e rapidamente substituídos, "um marca sólida e transparente propicia uma importante defesa contra crises momentâneas, preserva mercado, amplia possibilidades de negócios e parcerias, nacional e internacionalmente".

Atuando nesse mercado de livros feitos para empresas há 23 anos, a DBA Editora teve o seu primeiro título institucional publicado no final da década de 1980: a história da Panatlântica, do setor de aço. Para o editor e proprietário da DBA, Alexandre Dórea Ribeiro, o procedimento de organização dessas publicações, inicialmente, era de uma maneira artesanal e sem grandes preocupações estéticas e de definição das mensagens, com a intenção somente de marcar o momento da empresa. Ao ressaltar a necessidade de nova perspectiva sobre essa produção, Ribeiro quer mostrar o potencial de os livros institucionais se transformarem em um produto cultural e artístico, bem como extrapolarem os limites da área de atuação do contratante, proporcionando a elaboração de uma história que interesse a um número maior de leitores.

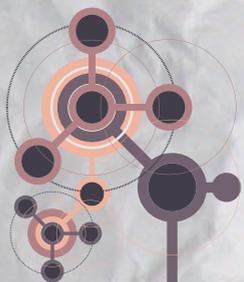
Formado em Arquitetura, o artista gráfico e *designer* Gilberto Tomé, da Fonte Design, acredita que a preparação ou o tratamento das imagens a serem utilizadas têm fundamental importância na produção gráfica dessas publicações. Ele afirma que, assim como definições gráficas de outras publicações, o projeto "deve envolver o leitor em todas as situações, transmitindo a informação com clareza e personalidade, ou seja, a forma deve identificar-se com o conteúdo, ou com ele criar vínculos semânticos". Com isso, a intenção do projeto passa por "cativar o leitor, fazendo-o entrar na narrativa, visual e textual, de forma inteira, não apenas pontual".

MEMÓRIA "PROIBIDA" E CONTEXTOS

Como é o posicionamento dos profissionais e das empresas diante de memórias que trazem lembranças vergonhosas e constrangedoras? Assim como as pessoas e os próprios países, as organizações apresentam fatos e acontecimentos que deixaram marcas, dilemas e problemas. No caso brasileiro, o apoio de empresas ao regime militar, a devastação ambiental e a demissão em massa de funcionários são alguns desses episódios. Michael Pollak (1989) analisou as memórias "proibidas" e "clandestinas", aquelas que não deveriam ser expostas publicamente ou até mesmo reprimidas, como nos casos dos calaboracionistas franceses na Segunda Guerra Mundial e dos crimes cometidos por Joseph Stalin. Para Pollak, essas lembranças que durante muito tempo estiveram confinadas ao silêncio permanecem vivas nas redes de sociabilidade, ficam "zelosamente guardadas em estruturas de comunicação informais" e, conforme as circunstâncias, têm a potencialidade de serem colocadas em discussão em forma de reivindicações múltiplas.

No contexto empresarial, como em outros ambientes, ocorrem as disputas sobre o que pode ser dito ou não, o jogo de lembranças e esquecimentos. Não é possível entender a memória, como aponta Ulpiano Bezerra de Menezes (2007, p. 23), apenas como um mecanismo de registro, conservação e recuperação, mas também como de seleção e eliminação. A memória é, segundo autor, um "mecanismo de esquecimento programado".

A organização e seus prestadores de serviço em projetos de memória, na seleção dos assuntos a serem abordados nas publicações e nos demais produtos comunicacionais envolvendo a sua história, estarão, portanto, diante do impasse de como lidar com essas "memórias proibidas". Afinal, apesar de possíveis mecanismos de esquecimentos, elas podem continuar nas mentes dos funcionários, familiares, acionistas e colaboradores da companhia. Nesse impasse de disseminar ou não a informação, Nara Damante (2004, p. 35) cita o caso da Mineração Rio do Norte, subsidiária da empresa Vale, acusada em



2002 de explorar bauxita em região proibida e de poluir rios e florestas na região amazônica. Segundo Damante, após uma autoavaliação, a empresa não só se ocupou de um projeto de recuperação ecológica como “reviu suas formas de tratamento de rejeitos da lavagem do minério, como hoje tem orgulho em admitir que errou e que consertou sua atitude”.

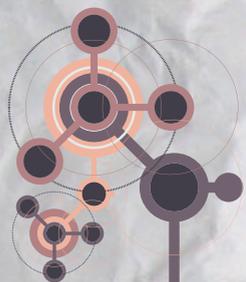
A PARTICIPAÇÃO DE JORNALISTAS-ESCRITORES

Para o tratamento e a preparação do texto no sentido de transmitir a mensagem que a empresa busca passar, jornalistas participam desse trabalho. Alguns jornalistas que apresentam produção nessa área já têm em sua trajetória outros formatos e gêneros, como livros-reportagens, romances e biografias, que alcançaram sucesso no mercado editorial. Os jornalistas-escritores, além de entenderem os caminhos da linguagem, podem proporcionar um “valor simbólico” para as empresas, à medida que eles já contam com reconhecimento e prestígio no cenário editorial. Além disso, as organizações buscam uma espécie de legitimação da sua própria história, que também deve ser contada e conhecida pelo público. Nesse sentido, os jornalistas-escritores proporcionam às empresas a quebra de uma história estática, colocando os vários depoimentos e marcos organizacionais numa narrativa de acesso amplo, leitura agradável e de interesse dos públicos com os quais a empresa tem relacionamento.

O jornalista e escritor Ivan Ângelo iniciou na imprensa na segunda metade da década de 1950. Trabalhou no *Diário da Tarde*, *Diário de Minas*, *Jornal da Tarde*, entre outros veículos. Autor de livros ficcionais e ganhador de prêmios literários, Ivan começou a atuar nessa área institucional na década de 1990, quando foi convidado a escrever a história da Sociedade de Cultura Artística, cujos 85 anos seriam comemorados em 1997. Nesse caso, ele também fez a pesquisa histórica e o livro foi lançado em 1998, com o nome *85 anos de cultura: história da Sociedade de Cultura Artística*, pela editora Studio Nobel. Além desse livro, já escreveu outros cinco: *Verde, amarelo, bleu, blanc, rouge*, para o Banco Francês e Brasileiro (DBA, 1998); *Trabalho, coragem, pioneirismo, superação*, para o Bradesco (DBA, 1999); *Basf 90 anos: uma história no Brasil* (DBA, 2001); *Febraban: 40 anos de participação* (DBA, 2007); e *Basf Brasil 100 anos* (DBA, 2011). Ele afirmou que a empresa tem peso total nos enfoques e assuntos abordados e o escritor vai organizar o texto “como um romancão realista, quando é o caso, ou como um relatório de fatos e personagens relevantes da empresa, conforme as exigências do trabalho, combinadas de antemão”.

O jornalista considera importante intercalar e contextualizar os eventos e acontecimentos tanto da empresa quanto da sociedade em geral, pois observa a instituição inserida em um contexto geográfico, histórico, econômico e social. Segundo Ivan Ângelo, é “bom trabalhar tudo isso conjuntamente, paralelamente, senão os significados escapam”. Sobre esse crescimento e a participação de jornalistas-escritores na escrita dessas publicações, ele afirma que os jornalistas sabem “dar ordem aos caos” das informações em razão do seu próprio trabalho.

Autor do romance *Zero* (publicação inicial em 1975), o jornalista Ignácio de Loyola Brandão tem forte presença no desenvolvimento de projetos institucionais. Com trabalhos como repórter no jornal *Última Hora* e nas revistas *Cláudia e Realidade*, Brandão tem 49 livros nesse segmento, como história de bancos, empresas, restaurantes, universidades e clubes de futebol. Ele é autor, por exemplo, de *Itaú: 50 anos* (DBA, 1995); *Viena: comida de casa fora de casa* (DBA, 2007); *Bolsa de Valores de São Paulo: 110 anos* (DBA, 1999); e *Clube Atlético Paulistano: corpo e alma de um clube centenário* (DBA, 2000). O jornalista conta ter começado esse trabalho com a história de empresas e instituições no início da década



de 1990. Na época, foi convidado pela DBA Editora para escrever a história do Teatro Municipal de São Paulo, a pedido do Banco Francês Brasileiro. Loyola Brandão disse que aceitou o convite porque o assunto era insinuante e o teatro abrigava histórias fascinantes, como os rumores dos fantasmas e a presença de artistas do porte de Sarah Bernhardt e Maria Callas. Posteriormente, a filha do fundador do Banco Bamerindus, Maria Cristina Andrade Vieira, o convidou para levantar a história do seu pai e da empresa. A partir disso, os trabalhos surgiram com mais intensidade.

Nesse período, ele aponta a abertura de um campo para os escritores, com os livros encomendados, que, na avaliação do jornalista, dão prazer de escrever pelo tema e por serem ligados à história e à trajetória das empresas privadas. Os escritores, segundo Loyola Brandão, vão “dar sabor” à narrativa e colocar a história de uma maneira legível para que os leitores tenham interesse. Considerando a postura das empresas em contar a sua história em razão de elas quererem se perpetuar, ele avalia que “finalmente, nos últimos anos, está se levantando a história da empresa privada no Brasil” e que os livros eram de caráter “laudatório, chapa-branca”.

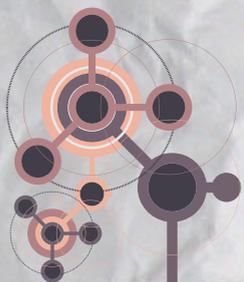
Nessas etapas de produção dos livros institucionais, portanto, estão envolvidos profissionais de várias áreas e saberes multidisciplinares que vão ajudar na organização das mensagens e conteúdos históricos. Os temas a serem expostos vão ser definidos, na maioria das vezes, pelas empresas contratantes, mas isso não exclui, é claro, a possibilidade de sugestões e orientações de consultorias que apresentam experiência nesse trabalho. Assim, os processos de negociação e disputa em torno da memória podem estar em jogo para essa definição das experiências e histórias relatadas aos diversos públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos produtos comunicacionais em meio aos outros adotados estrategicamente e calcados na linguagem, os livros institucionais devem ser observados numa conjuntura da cultura impressa e do valor do registro como forma de preservar os acontecimentos e memórias. Além dos usos para a obtenção de objetivos institucionais, as publicações têm a possibilidade de abordar questões que ultrapassem o mundo corporativo. As memórias das empresas não ficariam, portanto, somente presas aos seus feitos e valores, mas apresentam condições de envolver contextos históricos do país e de suscitar temas paralelos à organização. Como parte da vida social, as organizações contribuiriam, assim, para a proposição de seus marcos e processos em uma dimensão pública, provocando o interesse de leitores e novos segmentos.

Dessa forma, a empresa propiciaria o diálogo com questões políticas, sociais e culturais, mesmo porque essas dimensões estão em constante interação com a trajetória organizacional. O próprio local da empresa já o conecta com determinadas situações históricas, hábitos e modos de vivência, todos também importantes nessa construção e nesse compromisso da responsabilidade histórica. A trajetória de fundadores, o surgimento de novas fábricas, o aprimoramento de serviços e a adoção de produtos – só para citar alguns fatos da vida empresarial – não estão isolados da sociedade e do seu desenvolvimento tecnológico e científico.

Para os comunicadores, o interesse por essa temática envolvendo a história compreende o contato com questões simbólicas e de subjetividade, além do exercício de uma mediação qualificada capaz de levantar conhecimentos e ajudar na busca de sentidos e de legitimidade para a própria organização. Outra questão seria o próprio diálogo com outros campos de



conhecimentos, mais precisamente a história, que tem discutido com intensidade o papel da memória na sociedade contemporânea e na metodologia de novas pesquisas.

No contexto empresarial, como podemos perceber a partir das entrevistas, os usos da memória são de grande potencial, propiciando projetos e iniciativas que envolvam o clima organizacional, análise de território e gestão do conhecimento. Os livros e outros materiais que tenham essa perspicácia podem colaborar na organização de um patrimônio cultural ao alcance da sociedade, na articulação do pertencimento e identidade e também nas estratégias da organização.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber. *História empresarial vivida*. Vol. 1. 3. ed. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986. 197 p.

DAMANTE, Nara. Conhece-te a ti mesmo. *Revista Comunicação Empresarial*, São Paulo, Aberje, a. 14, n. 52, 2004.

DELGADO, Lucilia de Almeida Neves. *História oral: memória, tempo, identidades*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: TORRES, Ofélia de Lanna Sette. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

LE GOFF, Jacques. *História e memória*. 5. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

MENEZES, Ulpiano Bezerra de. Os paradoxos da memória. In: MIRANDA, Danilo Santos de (Org.). *Memória e cultura: a importância da memória na formação cultural humana*. São Paulo: Edições Sesc SP, 2007.

NASSAR, Paulo. *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

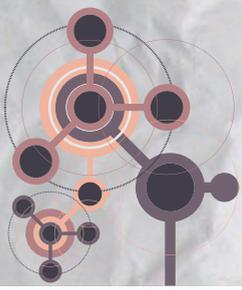
NÚÑEZ, Antonio. *É melhor contar tudo*. São Paulo: Nobel, 2009.

PARAVENTI, Agatha Camargo. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

POLLAK, Michael. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, vol. 2, 1989.

QUINTINO, Felipe. *Livros institucionais, história e memória: a construção da narrativa*. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – ECA-USP, 2012.

TATSCH, Flávia Galli. A memória empresarial e a sua relevância para a memória da sociedade. In: SEMINÁRIO NACIONAL DO CENTRO DE MEMÓRIA UNICAMP, VI, Campinas, outubro de 2009. *Anais...* Campinas: Unicamp. 2009.



Entrevistas

Alexandre Dórea, São Paulo, 22 de julho de 2012.

Clarice Caires, São Paulo, 10 de maio de 2012.

Élida Gagete, São Paulo, 14 de junho de 2012.

Gilberto Tomé, por correio eletrônico.

Ignácio de Loyola Brandão, São Paulo, 15 de agosto de 2012.

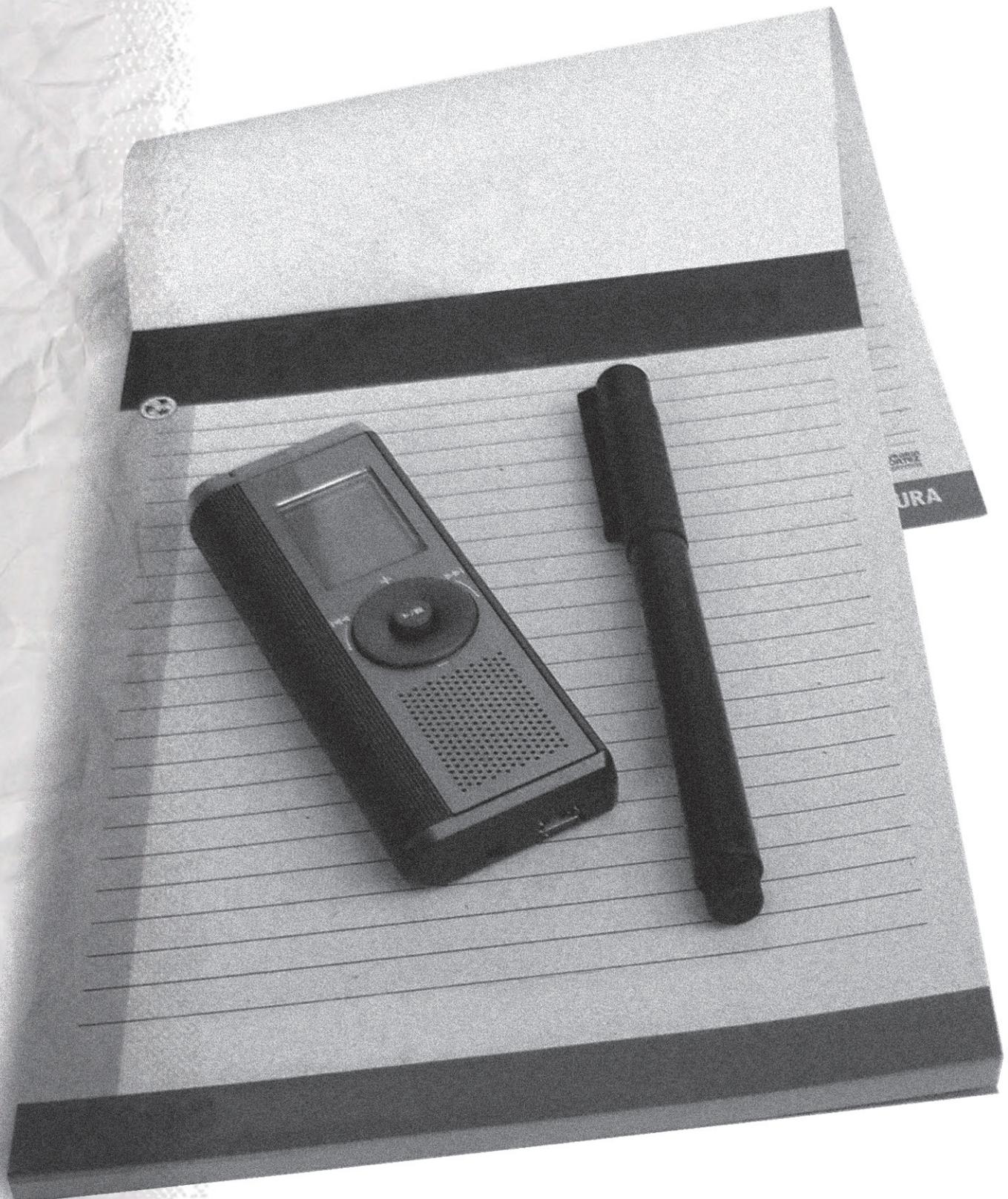
Ivan Ângelo, por correio eletrônico.

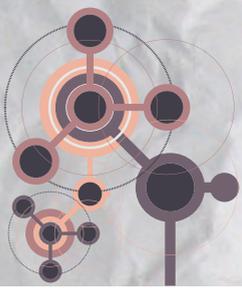
Márcia Ruiz, São Paulo, 12 de junho de 2012.

Marino Lobello, por correio eletrônico.

Artigo recebido em 06.05.2014 e aprovado em 02.06.2014.

ENTREVISTA





Nicole D'Almeida

- Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação Pela Université de Paris IV - Sorbonne
- Professora catédrica da École des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa), da Universidade de Paris IV
- Docente responsável pelo Curso de Especialização em Comunicação das Empresas e pelo MBA em Gestão, Comunicações, Sociedades, da Celsa – Sorbonne
- Pesquisadora do Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur les Processus d'Information et de Communication (Gripic) e do Institut des Sciences de la Communication (ISCC) do Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS)
- E-mail: nicole.d'almeida@celsa.paris-sorbonne.fr

Memória organizacional, narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo

Organizational memory, narrative of an experience that was successful in the course of time

Memoria organizacional, narrativa de una experiencia de éxito a lo largo del tiempo

Estruturação da entrevista

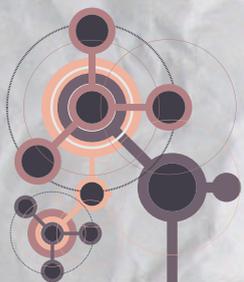
Luiz Alberto de Farias, Patrícia Salvatori, Paulo Nassar,
Valéria Castro, Waldemar Luiz Kunsch.

Tradução do francês

Waldemar Luiz Kunsch

Foto

Edinaldo Arruda



Nicole D'Almeida, doutora em Ciências da Informação de da Comunicação pela Université Paris IV – Sorbonne e titular de um HDR – Habilitation à Diriger Recherches, é pesquisadora e professora catedrática em nível de mestrado e doutorado na École des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa), da Universidade de Paris IV – Sorbonne. Integra, como perita, diversas instituições nacionais e internacionais, tais como: a Agence d'Evaluation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (Aeres) e a Agence Nationale de la Recherche (ANR), da França; o Fond National de la Recherche Scientifique (FNRS), da Bélgica; a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), de Portugal; e o Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

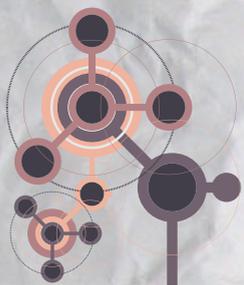
Na Celsa, coordena o MBA “Comunicação das organizações e instituições” e o Curso de Especialização em Comunicação das Empresas. Além disso, por meio do Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur les Processus d'Information et de Communication (Gripic), desenvolve e orienta pesquisas nas áreas de: comunicação organizacional; comunicação ambiental e desenvolvimento sustentável; responsabilidade social corporativa; discursos organizacionais, institucionais e ambientais de diferentes zonas geográficas; e discurso narrativo. Publicou inúmeros artigos em periódicos internacionais, organizou diversas coletâneas e é autora de uma série de obras próprias, como: *Les promesses de la communication*; *La société du jugement: essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*; *L'opinion publique*; e *L'argumentation*. Integra a comissão editorial da revista *Hermès*, especializada em comunicação, do Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

Nicole já participou de várias atividades acadêmicas conjuntas com universidades e entidades de comunicação no Brasil. Um dos focos das suas pesquisas atuais é analisar a comunicação organizacional por meio de uma abordagem narrativa pós-moderna, um viés inovador e promissor nos estudos de comunicação organizacional em uma perspectiva nacional e internacional. No ano passado ela esteve na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) para ministrar o curso “As narrativas organizacionais e a arquitetura de signos”, no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM/ECA-USP).

Na oportunidade, também conduziu um seminário para alunos da especialização e estudantes de graduação do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), sobre seu projeto de pesquisa “Dinâmicas de comunicação no espaço público”, por ela desenvolvido no Gripic, versando sobre o diálogo e o confronto dos agentes individuais, coletivos, econômicos, políticos ou associativos em um espaço público estruturado por um princípio de autoapresentação, de discussão, de debate e controvérsia. O objetivo do projeto é compreender a polifonia das várias maneiras de dizer e mostrar que se revelam em grupos sociais, buscando identificar a vitalidade da ação comunicativa dos atores e das organizações. A autoapresentação envolve a construção de sistemas de signos que inclui os discursos, a maneira de falar, a retórica (prova ou figura), as histórias (narrativas) e estratégias instituintes.

Relaciona-se com esse contexto esta substancial entrevista que agora ela concedeu à equipe editorial de *Organicom*.

• • •



Organicom – *Professora, como compreender a irrelevância crescente conferida à memória no campo empresarial? E, complementando a pergunta, qual seria a importância da memória coletiva nos negócios?*

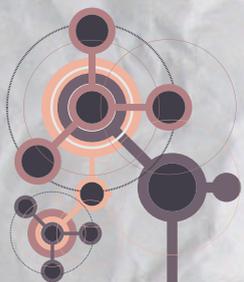
Nicole – O mundo dos negócios é “liberal”, aberto à iniciativa e à invenção. Joseph Schumpeter o definia por sua capacidade de ruptura criativa. Para ele, a inovação supõe um rompimento em relação ao passado e ao presente. Na mesma perspectiva, historiadores mostraram como o surgimento do mercado e o desenvolvimento dos negócios permitiram a invenção de modos de vida e de valores novos nas sociedades dos séculos XIX e XX liberadas da antiga ordem monárquica. Os trabalhos produzidos nos campos das ciências e da história nos levam a pensar na capacidade libertadora do mercado.

Como, então, compreender a importância crescente conferida à memória no domínio dos negócios? Hannah Arendt dizia que a modernidade se caracteriza pela quebra do fio da tradição. O incremento da complexidade e da incerteza implica a construção de pontos de reparo e incentivam a reencontrar esse fio perdido, que é como um fio de Ariane. A fragilização dos atores em um mundo aberto ocorre concomitantemente com um trabalho de memória e de patrimonialização. A questão da memória é ao mesmo tempo um problema (o esquecimento ou a dificuldade de transmissão) e uma solução (reafirmação da vontade de continuidade). A questão da memória é política e social. Mais recentemente, ela passou a ser também uma questão econômica, vinculada ao mundo dos negócios.

A abordagem patrimonial e a abordagem comunicacional são mobilizadas conjuntamente, dentro de uma perspectiva de conservação e de notoriedade. As indústrias do setor do luxo, por exemplo, se prendem muito à conservação de seu patrimônio, que é um tesouro no que se refere ao saber-fazer (gestos tradicionais que supõem uma aprendizagem lenta) e uma garantia de qualidade para o presente e o futuro. A memória ativa é posta a serviço de uma identidade, bem como de um posicionamento de marca e de empresa. Ela instala uma presença durável nas mentes, que é um remédio diante da fugacidade, e também uma singularidade (originalidade) no universo da multiplicidade de produtos, de marcas e de atores. A memória funciona, portanto, como uma prova, como uma garantia e como um capital de experiência conquistada. A ativação do passado no mundo do business não é sinal de nostalgia, mas de serviço ao presente e ao futuro.

Organicom – *O que ocorre em âmbito mundial? Pode-se afirmar que existe uma convergência das narrativas organizacionais?*

“A memória ativa é posta a serviço de uma identidade, bem como de um posicionamento de marca e de empresa.”



Nicole – Eu acho que existe, entre os países, uma convergência das narrativas no campo dos produtos. O imaginário da Coca Cola, por exemplo, e seu elo com o lazer, o tempo livre e o esporte são explorados da mesma maneira em todo o planeta. As narrativas ligadas aos produtos e, portanto, à publicidade, são construídas para além do país onde a empresa nasceu e se desenvolvem de maneira idêntica em escala planetária. A única adaptação que se dá é em termos linguísticos, de tradução em diferentes idiomas. Mas não se faz nenhuma mudança no visual, nas imagens, nos *slogans*. As agências de comunicação ou de publicidade que trabalham para marcas como Coca Cola, McDonald's, Louis Vuitton, Nestlé ou Danone recebem instruções muito estritas, não se exigindo delas nenhuma criatividade. Aliás, muitas vezes é a mesma agência que, ao longo do mundo, se envolve com a comunicação e repete um formato único ou unificado. A narrativa organizacional da L'Oréal e sua promessa de beleza-juventude é a mesma na França, na China e no Brasil.

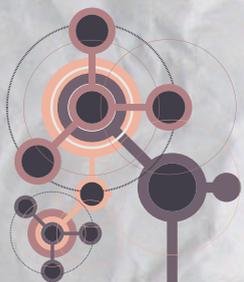
Durante a Copa Mundial de Futebol, os produtos, a gastronomia, a música e a cultura do Brasil ocuparam um espaço importante nos pontos de venda, nas mídias e na publicidade. O imaginário tropical e exótico tradicionalmente ligado ao Brasil como um estereótipo retomaram uma forte atualidade no mundo inteiro. Mas a circulação internacional da "narrativa universal", habitualmente reduzida à vertente eufórica dos valores solares foi contrabalançada por outras narrativas fortes desenvolvidas por ocasião desse evento esportivo: de um lado, a narrativa da vida urbana marcada pelo gigantismo e pela ameaça da violência (as cidades brasileiras como o futuro das sociedades); de outro, a narrativa política da sociedade civil que questiona a governança mundial e invoca o direito fundamental a bens comuns como a educação e a saúde. A narrativa publicitária aumentou, assim, de maneira interessante, produzindo uma conjunção entre o mercado, a ordem internacional (no caso, a Fifa) e as necessidades da sociedade.

Organicom – *Falando em imaginário, qual seria a importância da linguagem simbólica na geração de sentidos das narrativas?*

Nicole – Consolidar uma presença no mercado, construir uma visibilidade e desenvolver uma notoriedade fazem parte de uma vontade de conquista e de uma estratégia de expansão. As políticas de comunicação desenvolvem nesta perspectiva todos os componentes de uma retórica: a verbal e a sensorial. O componente verbal consiste na escolha de um vocabulário específico, de um tipo de argumentação, de provas e de narrativas inscritas em mídias cuidadosamente escolhidas segundo um princípio de complementaridade. O componente sensorial supõe a escolha de imagens, de cores, de tom e de ritmo adaptado, em uma estratégia de captação sensorial da atenção por meio da *aisthesis*, ou faculdade de sentir, como fonte de identificação. É o que alguns denominam uma comunicação plurissensorial, que mobiliza todos os sentidos, fortemente incitados pelas mudanças comerciais. A busca de relações duráveis ou repetidas com os públicos implica funções clássicas de comunicação, às quais se acrescentam funções especializadas em *design*, semiologia, criação visual, musical, olfativa etc. A comunicação levada a efeito repousa tanto sobre a racionalidade verbal quanto sobre uma dramaturgia feita de símbolos e de preocupações comuns evocadores de uma cultura.

Organicom – *O que a senhora expõe se liga de alguma forma com o conceito de comunicação integrada?*

Nicole – As organizações constroem sua presença por meio de um gigantesco sistema de signos, sempre mais estendido e mais sofisticado, que engloba as dimensões materiais (arquitetura de empresa), imateriais (*websites*, presença nas redes sociais), racionais e emocionais. O imperativo comunicacional consiste em buscar uma presença multiforme e reconhecível, no espaço físico, no espaço midiático e no espaço mental das sociedades e dos indivíduos. Não sendo mais possível a onipresença em um universo preenchido e até saturado de atores, de produtos e de mensagens, o importante é ser ou aparecer como único.



O trabalho de comunicação não é mais de acumulação, mas de seleção e até mesmo, poderíamos dizer, de *design*, de construção de um núcleo de características desenvolvidas de acordo com diferentes modalidades e diferentes mídias. O trabalho de comunicação se faz segundo um princípio de afastamento e de integração. A ideia de um *design* comunicacional a serviço não da concepção do produto, mas da construção da relação, nos leva a pensar no que hoje chamamos de uma economia da atenção, da disponibilidade mental. As agências de comunicação se interessam muito por esses trabalhos ligados às ciências cognitivas, que analisam a receptividade dos públicos e o funcionamento do cérebro e como este trata as solicitações e informações.

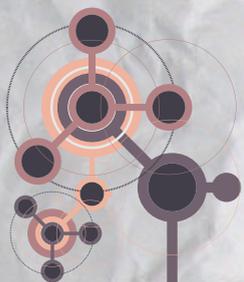
Organicom – Isso nos leva à análise da memória como um ativo intangível...

Nicole – Eu acho que a performance das organizações implica dois ativos intangíveis: uma capacidade de inovação e uma capacidade de memória. Dependendo dos setores de atividade ou das situações do mercado, um ou outro desses ativos é considerado como essencial.

A criatividade é uma exigência fundamental que se coloca para as empresas. A gestão da criatividade é um ponto muito importante. Ele é, por exemplo, fonte do valor financeiro de empresas como Google e Apple. O caso da Apple é interessante porque ela se pauta por uma verdadeira tradição de inovação. Seu passado e seu futuro se colocam sob o signo da criatividade.

O valor da memória organizacional é de uma ordem diferente. A memória não faz parte de ativos materiais como a infraestrutura técnica ou os ativos financeiros. Ela é imaterial, porque constituída de valores, de maneiras de fazer, de modos de relação e nesse sentido ela é um componente da cultura organizacional. Entidade cultural, a memória não existe espontaneamente e nem naturalmente. A memória não é o passado. Ela supõe sempre um trabalho de reconstituição, de seleção dos elementos do passado. Ela é feita de futuro, mas também de esquecimento. A memória resgatada das organizações é um argumento importante que confere ao produto, ao serviço ou à imagem da empresa um relevo que multiplica a confiança. A memória enquanto narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo constitui um capital intangível precioso, fonte de reputação e de valor. A maior parte das empresas pelo mundo agora compreendeu a importância dessa dimensão e em todos os países se publicaram livros de história organizacional e se montaram museus de empresas.

“A criatividade é uma exigência fundamental que se coloca para as empresas.”



Organicom – *Em sua opinião, que papel o “storytelling” tem na formação de cultura e valores organizacionais?*

Nicole – O desenvolvimento do *storytelling* posto a serviço da identidade é interessante. Roland Barthes escrevia em 1966 que “não há e não houve jamais algum povo sem narrativa”. A existência de um grupo e a ação coletiva implicam necessariamente a produção de narrativas. Estas não são produções verbais autônomas. Elas traduzem uma experiência, realizando-a e rematando-a. É, pois, a construção de um grupo e a definição do sentido de sua ação que está em jogo. Nessa perspectiva, compreende-se a produção de narrativas nacionais (narrativas que “fazem” a nação), de narrativas de classes sociais (a narrativa operária marxista), de narrativas regionais (a narrativa do sertão, por exemplo, tal como ela é evocada nos romances do brasileiro Jorge Amado).

Aplicada às organizações econômicas, a questão da narrativa é ao mesmo tempo idêntica e diferente. Ela é idêntica porque as narrativas produzidas nesse quadro apontam a dimensão humana das organizações, frequentemente esquecida ou ocultada por uma dimensão comercial e financeira onipresente. Ela é idêntica, também, pela capacidade que cada narrativa tem de propor o sentido de uma ação ou de uma situação. No entanto, ela é muito diferente à medida que sua produção é confiada a alguns membros desse ou daquele lado, à medida que a standardização e a industrialização caracterizam essas narrativas.

As narrativas institucionais produzidas e difundidas por trabalhadores, clientes e parceiros das empresas só têm legitimidade se eles souberem aceitar a pluralidade e a produção lado a lado com outras narrativas. Toda narrativa provoca a geração de outra narrativa e é assim que se constrói uma comunidade de ação que é também uma comunidade de interpretação. A cultura e os valores não são decretados e não são impostos unilateralmente. Eles são sempre produtos de uma discussão coletiva, duma “negociação” informal mas real, na qual se desenrola incansavelmente a dialética do acordo e do conflito.

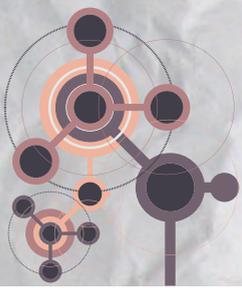
Uma narrativa autêntica e unificadora é uma narrativa aberta a tudo e a todos, ou seja, uma narrativa não congelada, na qual cada um pode se inscrever e inscrever sua experiência. É só pensar nas fábulas e nos contos tradicionais, que estruturam e unificam comunidades. As estórias e as lendas sempre foram retomadas, enriquecidas e transformadas pelos agrupamentos humanos. Lembremo-nos, enfim, do caráter aberto e quase infinito das narrativas, à imagem dos contos das mil e uma noites...

Organicom – *Em outras palavras, o “storytelling” pode ter limitações, não é?*

Nicole – Uma narrativa vale tanto por seu objeto, ou seu enredo específico, quanto por seu autor e seu público. A produção industrial do *storytelling*, com seus estereótipos e suas repetições, cria uma desconfiança quanto à autenticidade das narrativas passadas aos públicos. Sua dimensão normalizadora e autoritariamente reguladora é cada vez mais lembrada. Ao *storytelling* talvez se oponha o *truth telling*, o caminho que os inspiradores da iniciativa chamada de Verdade e Reconciliação (Nelson Mandela e Desmond Tutu) propunham na África do Sul, após décadas de *apartheid*, para reconciliar grupos sociais separados e opostos e “fazer” a nação arco-íris.

Organicom – *Como inspirar e motivar as equipes nesse sentido?*

Nicole – Essa pista se acha hoje bastante desenvolvida e parece mais importante que as pistas institucional e publicitária, que são objetos de dúvidas e padecem de um déficit de crença. As narrativas institucionais devem ser sucedidas pelas narrativas organizacionais, pelas narrativas no trabalho e do trabalho. Em situações de crise, por exemplo, o poder narrativo



dos atores é importante: diante de uma pane técnica, a palavra dos trabalhadores e sua capacidade de compreensão do problema são essenciais para explicar e resolver a situação. Não se trata aqui de *storytelling* no sentido industrial, mas de uma tomada de palavra coletiva, às vezes espontânea, às vezes suscitada, que produz explicações possíveis, propõe soluções e reinventa a continuidade da ação.

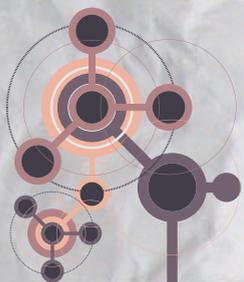
Fora dessas situações extremas ligadas a crises, notadamente as crises técnicas, a gestão da mudança apela bastante ao *storytelling*, à palavra e à discussão para fazer compreender e compartilhar mudanças. O teatro de empresa, pondo em cena situações difíceis ou novas para as quais é preciso preparar os trabalhadores, é um *storytelling* eficaz que relata, propõe, faz refletir e abre a discussão. Trata-se de adotar um modelo de cooperação interpretativa para as narrativas, como preconiza Umberto Eco em *Lector in fabula* (1979): trabalhadores envolvidos no enredo e participando da narrativa, eis uma pista promissora que reúne o autor e o ator.

Organicom – *Enfim, estamos falando da inserção do “storytelling” em um processo de humanização, certo?*

Nicole – A produção de narrativas faz parte de uma re-humanização no sentido de que ela permite agir sobre o tempo, sobre a constituição de um grupo social e sobre a formalização da experiência. “O tempo torna-se tempo humano à medida que é articulado de um modo narrativo”. Esta frase de Paul Ricoeur, em seu livro *Temps et récit*, de 1983, leva a pôr no coração da experiência humana, individual ou coletiva, uma capacidade de palavra que gera mudança e sentido. A “magia” da narrativa consiste na capacidade de reunir elementos descontínuos e fragmentados, concatenando-os em uma série unificada que dá um sentido à situação e à ação. Em um mundo de urgência e de descontinuidade onde a unidade de ação, de tempo e de lugar desaparece, a força das narrativas é essencial. As narrativas religam o que está separado, dão um sentido às coisas e instauram um grupo. Elas são uma resposta ou uma revanche para a desumanização do mundo dos negócios.

A análise da seção “Empresas”, na imprensa, é um indicador interessante do nível da preocupação social nos diferentes países. Sob essa rubrica se opera com bastante frequência a encenação de um mundo do negócio sem seres humanos e sem consideração pelo trabalho. A leitura das seções intituladas “Business” muitas vezes deixa transparecer claramente a redução do campo da economia às finanças e faz pensar em um funcionamento desumanizado ou inumano das organizações. As empresas aparecem ali como um lugar de circulação de capitais, sem a presença de qualquer vontade humana. A

“As narrativas religam o que está separado, dão um sentido às coisas e instauram um grupo.”



ação econômica jamais é visulizada como um trabalho e, sim, como uma especulação, o mundo autorreferencial, quase imaterial e misantropo, onde se coloca e se desloca a única realidade reconhecida, a do dinheiro e dos capitais. A presença humana quase não aparece e raramente se mostra de maneira positiva. E, quando a dimensão social se faz presente, ela recai sobre situações de operações-tartaruga, de arrastões, de greves ou de conflitos, de situações e elementos considerados como perturbadores, enfim.

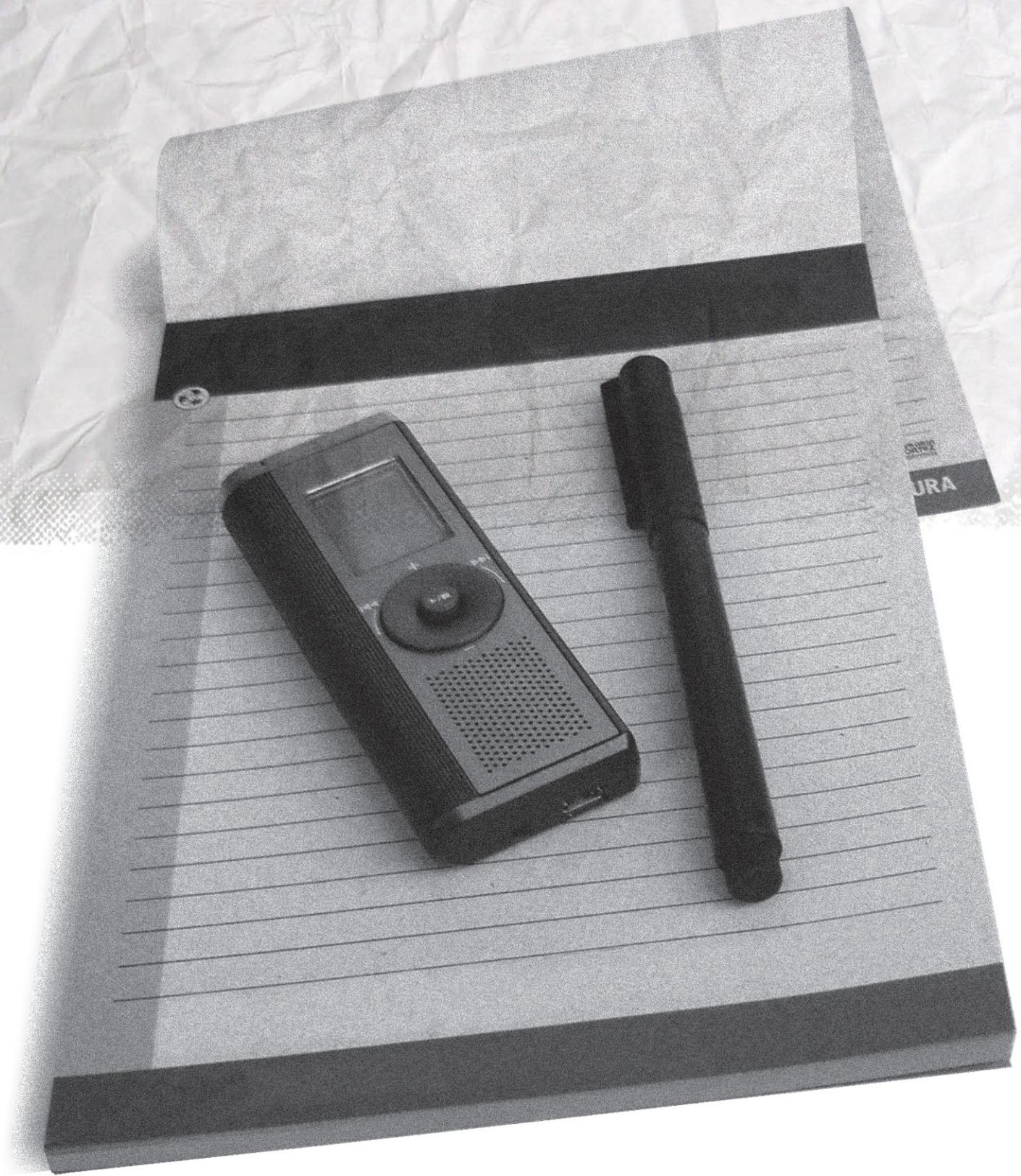
Organicom – Como a senhora vê a questão da qualificação dos profissionais que lidam com o processo das narrativas organizacionais?

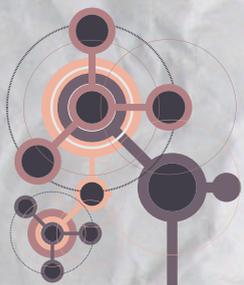
Nicole – A construção de narrativas organizacionais é uma especialidade de algumas agências de comunicação, que acrescentam a seus serviços de comunicação habituais aquilo que chamam de “produção de conteúdo” ou de *brand content*. Trata-se de um nicho de empregos novos para os quais ainda não existem formações universitárias específicas. Os perfis desses profissionais se ligam frequentemente ao jornalismo, ao marketing ou à literatura. Esse é o perfil do *storyteller* profissional, sabendo-se que na França não existem mais de trinta pessoas que trabalham exclusivamente com esse campo. A meu ver, o *storyteller* “interno” é um profissional ou um *manager* cuja competência é a do regente de orquestra, com capacidade de suscitar diferentes vozes e diferentes instrumentos, permitindo produzir um concerto o mais harmonioso possível.

Organicom – O “storytelling” poderia vir a ser uma área independente como campo de pesquisa?

Nicole – Na França o *storytelling* não existe como campo de pesquisa específico. Hoje ele é abordado pelas ciências de gestão, porque estas o consideram, de uma maneira um pouco simplista, como uma ferramenta de gestão. Os historiadores se interessam pela produção de narrativas em uma perspectiva política, como, por exemplo, a instituição da narrativa sobre a nação francesa durante o século XIX. As ciências da comunicação frequentemente incluem a questão em uma perspectiva midiática, como é o caso do Observatório da Narrativa Midiática da Université de Louvain (UCL), na Bélgica, e analisam a atualidade expressa nas narrativas. Os colegas de Montréal (James Taylor, François Cooren) inserem a questão no contexto da comunicação organizacional. Mais recentemente, alguns pesquisadores, entre os quais me coloco, passaram a ressaltar a questão da autoridade, encarando-a não como uma questão de poder, mas como a capacidade de ser “autor”. São alguns exemplos de como o *storytelling* é tratado na área da pesquisa acadêmica.

DEPROIUMENTO





Aberje: duas décadas de trabalhos voltados à responsabilidade histórica e à memória empresarial

Aberje: two decades of working based on historical responsibility and organizational memory

Aberje: dos décadas de trabajos dirigidos a la responsabilidad histórica y a la memoria empresarial

Mateus Furlanetto de Oliveira¹
Patricia Carla Gonçalves Salvatori²

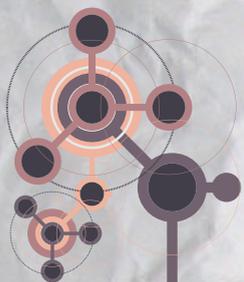
Em outubro de 2017, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) completará cinquenta anos. Datas comemorativas como esta são momentos que não podem e não devem passar despercebidos. Em uma sociedade dinâmica na qual inovação e transformações ocorrem de forma cada vez mais veloz, desfazendo referências e pertencimentos pessoais e organizacionais, buscar conhecer suas origens, raízes, história e memória é uma estratégia importante para caminhar rumo ao futuro. Nessa trajetória entre a reputação e a projeção organizacional, empresas e instituições têm a oportunidade de criar narrativas que as posicionam diante de seus públicos e redes de relacionamento. Paulo Nassar, presidente da Aberje, refletindo sobre esse tipo de ação narracional, afirma que

um dia é preciso contar a história. Antes, é preciso mais do que conhecê-la, entendê-la de maneira a extrair conhecimento, sabedoria e visão estratégica deste rico material. Existe inteligência e técnica para isso. Mas antes é preciso disposição e determinação para restabelecer a substância dos pilares históricos da empresa ou da instituição, resgatar sua história, ressaltar as soluções encontradas diante de tantos obstáculos que surgem ao longo do caminho, desenhar um mapa do DNA, identificar as características particulares do organismo e preparar-se adequadamente para o futuro (Nassar, 2004, p. 21).

Nas últimas décadas, tem-se ampliado o número de empresas e instituições atuantes no Brasil que descobriram a relevância dos projetos de memória empresarial na execução de projetos de comunicação voltados aos movimentos organizacionais,

¹ Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Empresarial e Relações Públicas e graduado em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela ECA-USP. Pesquisador do Núcleo do Estudos de Novas Narrativas (Genn), da ECA-USP. Professor do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero (Facásper). Membro do conselho da Global Alliance for Public Relations and Communication Management. Diretor de Relações Institucionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). – E-mail: mateus@aberje.com.br.

² Mestranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Especialista em Comunicação Empresarial e graduada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper). Professora da Facásper. – E-mail: psalvato@uol.com.br.



no contexto de fatos como reestruturações produtivas e crises, entre outros. Além disso, novas empresas surgem a partir de fusões, cisões e aquisições, ocasião em que, por exemplo, um novo nome é criado ou um prevalece sobre outro. Élica Gagete e Beth Tonini (2004, p.119) afirmam que

muitas empresas perceberam que, diante de tantas transformações, um dos maiores desafios era promover as necessárias mudanças, sem perder a identidade. Por consequência, tomavam consciência [de] que sua identidade estava claramente ligada à sua memória, aos processos que vivenciaram, aos erros e acertos, às inovações, superações, derrotas e vitórias que marcaram a sua trajetória histórica.

Na sua trajetória histórica, desde o início dos anos 1990 a Aberje tem reconhecido a importância desse campo interdisciplinar que congrega profissionais das áreas de história, biblioteconomia, *design*, arquitetura e comunicação. Por isso, a Aberje tem procurado estudar, sistematizar e divulgar a interface entre a memória, história, relações públicas e comunicação por meio de suas mídias. E, indo além, através de seminários, eventos, cursos, livros e também da criação, em 2004, do seu Centro de Memória e Referência (CMR), o primeiro do Brasil voltado exclusivamente à comunicação organizacional, englobando a responsabilidade histórica e memória de empresas e instituições.

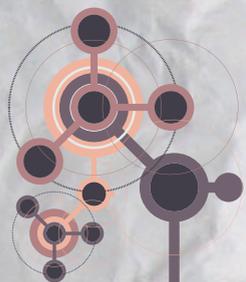
O tema da história e memória empresarial já estava presente na primeira edição de sua revista, *Comunicação Empresarial*, lançada em 1991. Sob o título "O italiano insistente que fundou a Aberje", a entidade buscou no seu fundador reavivar as motivações e razões que resultaram na sua criação. Nas noventa edições da revista já produzidas, foram veiculadas 45 matérias com enfoque no tema da memória empresarial, uma média de uma matéria a cada duas edições. Pelo fato de os temas da responsabilidade histórica e da memória empresarial estarem permanentemente em pauta na revista, percebe-se a importância que eles têm para a Aberje e seus associados.

Em agosto de 1999, a Aberje promoveu o 1º Encontro de Museus Empresariais, na sede do São Paulo Futebol Clube. Na oportunidade, foram compartilhadas as experiências no campo da memória e da história das seguintes organizações: Telefônica, Vale, Brasmotor, Odebrecht, Chocolates Garoto, ABB, Memória & Identidade, Museu da Pessoa, Barcelona Futebol Clube, Clube de Regatas Flamengo, Santos Futebol Clube e São Paulo Futebol Clube. O tema que norteou o evento foi o papel da memória no ambiente das privatizações de empresas estatais, acontecidas durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, na segunda metade dos anos 1990.

A partir do sucesso dessa iniciativa, o evento se repetiu no ano seguinte e por mais duas vezes, sendo que a partir do terceiro encontro ele passou a se chamar Encontro Aberje de Memória Empresarial. Além dos casos empresariais, nesses eventos também foram convidados pesquisadores como Thom Gillespie, diretor do Instituto de Mídias Interativas da Universidade de Indiana (EUA) e Paul Thompson, professor da Universidade de Essex (Inglaterra), considerado "o pai da história oral da Inglaterra", para dialogar com executivos e pesquisadores brasileiros sobre os caminhos e as experiências nos trabalhos de memória empresarial, principalmente por meio das novas mídias e da história oral.

No ano 2000, foi incluída no Prêmio Aberje³ a categoria de Memória Empresarial. Em 2003, essa categoria teve seu nome alterado para Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial, ampliando o espectro de iniciativas a serem reconhecidas, e continua na premiação até os dias atuais. Já foram vencedores na etapa Brasil, nessa categoria, a General Motors do Brasil, a Companhia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Novelis do Brasil, o Grupo Votorantim, a Bosch, o Grupo Águia Branca, a Vale, a Fundação Telefônica, a Petrobras, a Companhia de Gás de São Paulo (Comgás), a Ticket Serviços e a CPFL Energia.

³ A primeira edição ocorreu junto com a fundação da Aberje. Atualmente na quadragésima edição, no início era conferido a cada dois anos.



Em 2004, foi lançado o livro *Memória de empresas: história e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. Organizado pelo Prof. Dr. Paulo Nassar, a obra reúne o relato de casos de memória empresarial relativos aos cinquenta anos do BNDES e da Pfizer, ao Projeto Memória da Fundação Belgo, ao Projeto Memória dos Trabalhadores da Petrobras, ao projeto da Eletrobrás sobre os quarenta anos de eletricidade a carvão da usina de Candiota, ao projeto do Espaço do Conhecimento da Ultragaz e a projetos da Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM) e da Souza Cruz. Além disso, o livro traz quatro reflexões conceituais sobre memória empresarial feitas por Karen Workman, diretora do Museu da Pessoa, Mauro Wilton de Sousa, professor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), Paulo Nassar, Beth Totini e Élide Gagete, diretoras da Memória & Identidade.

Nada mais natural que, após estimular o tema, provocar o debate, reconhecer as melhores práticas, a própria Aberje colocasse em prática o que vinha apregoando aos seus associados. Em 2004 teve início um processo estruturado de catalogação de seu próprio acervo, constituindo o Centro de Memória e Referência Aberje (CMR Aberje). Em 2007, esse centro iniciou o atendimento ao público de associados e pesquisadores da área de comunicação empresarial. O CMR Aberje

é composto pelo Arquivo Histórico da Aberje que integra registros textuais, audiovisuais, fotográficos e museológicos, além de depoimentos, que registram a existência da associação e seu importante papel na sociedade, e [pela] Biblioteca de Referência, que possui livros, periódicos, monografias, revistas internas e externas de empresas, relatórios anuais e documentos diversos para referência de profissionais ou estudantes/pesquisadores (Souza; Nassar, 2010, p. 21).

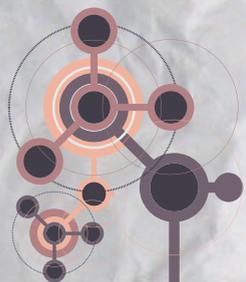
Em 2007 foi criado o Comitê Aberje de Memória Empresarial, que, além de encontros na sede da entidade, promoveu visitas ao Centro de Memória da Embraer em São José dos Campos (SP) e ao Museu TAM em São Carlos (SP), além de apresentações das experiências ligadas à história empresarial e a memória das empresas Votorantim, Weg, Suzano, Carrefour, Itaú Unibanco, entre outras.

Para estimular o debate, a Aberje concebeu em 2010 o Fórum de Gestão do Conhecimento, Comunicação e Memória, em parceria com o Memória Votorantim, o Museu da Pessoa e o Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn/ECA-USP). Uma das características desse fórum é o convite a pesquisadores estrangeiros e nacionais que estudam narrativas ligadas à memória e a história empresarial. O primeiro fórum, com o tema "*Storytelling*", foi conduzido por Joe Lambert, do Center for Digital Storytelling, de San Francisco (EUA). Na sequência vieram Madelyn Blayr, Davide Ravasi, Roberto DaMatta, Joane Garde-Hansen, José Pastore e Anna Reading.

Buscando reforçar a capacitação profissional, a Aberje incluiu em sua grade de cursos treinamentos voltados à memória empresarial como ferramenta de gestão, planejamento e implantação de projetos de memória, memória como ferramenta de comunicação, conhecimento e gestão e sobre o uso do *storytelling* na comunicação com públicos estratégicos.

Os projetos de responsabilidade histórica e memória empresarial incluem níveis variados de atuação. Podem ir desde algo pontual, como a celebração do aniversário da empresa, quando são feitos livros, vídeos, exposições comemorativas, estruturação de linhas de tempo, até plataformas permanentes de gestão da informação, gestão do conhecimento, projetos de memória, centros de memória e referência, entre outras iniciativas.

É um processo que requer tempo e equipe especializada, multidisciplinar e focada para conseguir atender à demanda por narrativas que legitimem a existência de empresas e instituições diante de públicos cada dia mais críticos em relação as atividades organizacionais.



REFERÊNCIAS

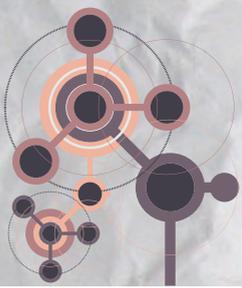
GAGETE, Élida; TOTINI, Beth. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, v. 1, p. 113-126.

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 Editorial, 2004, v. 1, p. 15-22.

SOUZA, Gisele Pereira; NASSAR, Paulo. Disseminação da informação em comunicação empresarial: o caso do Centro de Memória e Referência da Aberje. *Revista CRB-8 Digital*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 18-28, dez. 2010. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/view/51/53>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

PRESQUISA





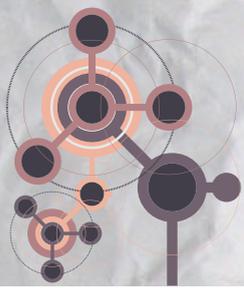
Storytelling y audiovisualización de la comunicación corporativa: las claves de la campaña “Gracias por elegirnos” (Balay)

Storytelling and audio-visualization of corporate communication: the keys of the “Gracias por elegirnos” campaign (Balay)

Storytelling e audiovisualização da comunicação corporativa: as chaves da campanha “Gracias por elegirnos” (Balay)

Carmen Costa-Sánchez

- Licenciada en Periodismo y en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Santiago de Compostela (USC)
- Diploma de Estudios Avanzados (DEA) e investigadora contratada en etapa de tesis en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la USC
- Especialista en Gabinetes de Comunicación e Información en Situaciones de Crisis por la USC
- Coordinadora del Curso de Formación Continua de la USC: Gabinetes de Comunicación e Información en Situaciones de Crisis, que celebrará este año su cuarta edición.
- Profesora de Comunicación Corporativa en la Universidad de la Coruña (UDC), donde es miembro del Personal Docente e Investigador (PDI).
- Premio Drago de la *Revista Latina de Comunicación Social* al segundo autor con un artículo de 2008 más citado en Google Scholar
- Autora de publicaciones como *La comunicación en el hospital: estrategias de comunicación en el ámbito sanitario* y *Estrategias de comunicación multimedia*
- E-mail: carmen.costa@udc.es



Resumen

El *storytelling* se ha convertido en una poderosa herramienta para las organizaciones en un contexto de saturación de mensajes publicitarios e informativos. A través del *storytelling corporativo*, las organizaciones cuentan historias por medio de las que se dan a conocer, cultivando así la relación con sus *stakeholders*. El presente artículo estudia la campaña puesta en marcha por la empresa Balay bajo el título "Gracias por elegirnos". En un contexto de crisis económica, la campaña apela al compromiso de la empresa con sus públicos internos y externos por medio de diferentes historias.

PALABRAS CLAVES: *STORYTELLING* CORPORATIVO • ORGANIZACIONES • COMUNICACIÓN CORPORATIVA • RELACIONES PÚBLICAS.

Abstract

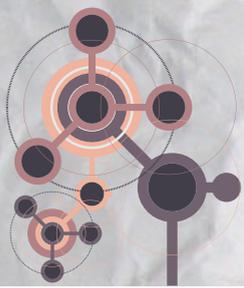
Storytelling has become a powerful tool for organizations in a context of saturation of advertising and informative messages. Through *corporate storytelling*, the organisations explain stories about their identity, cultivating the relation with their stakeholders. The present article studies the campaign set up by the company Balay under the title "Thanks you for electing us". In a context of economic crisis, the campaign appeals to the commitment of the company with their internal and external publics through different stories.

KEYWORDS: CORPORATE STORYTELLING • ORGANIZATIONS • CORPORATE COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS.

Resumo

O *storytelling* converteu-se em uma poderosa ferramenta para as organizações em um contexto de saturação de mensagens publicitários e informativas. Através do *storytelling corporativo*, as organizações contam histórias por meio das que se dão a conhecer, cultivando assim o relacionamento com os seus *stakeholders*. O presente artigo estuda a campanha posta em marcha pela empresa Balay sob o título "Obrigado por eleger-nos". Em um contexto de crise económica, a campanha apela ao compromisso da empresa com os seus públicos internos e externos por meio de diferentes histórias.

PALVRAS-CHAVE: *STORYTELLING* CORPORATIVO • ORGANIZAÇÕES • COMUNICAÇÃO CORPORATIVA • RRELAÇÕES PUBLICAS.



En la era de la convergencia (Jenkins, 2008), todos – empresas, instituciones y organizaciones, en general, pero también ciudadanos – somos potenciales contadores de historias y tenemos a nuestra disposición tecnología accesible para divulgarlas sin fronteras geográficas ni temporales. En la nueva situación comunicativa, la dirección de comunicación no solo centra su actividad en el terreno *off-line* y en las relaciones con los medios de comunicación tradicionales, sino que los ámbitos *on-line* y *off-line* se configuran como un continuo sobre los que proyectar marca, reputación e intangibles positivos. Gracias a las potencialidades de la web 2.0, existe una multitud de canales por medio de los que contar las historias corporativas con las que se quiera asociar la marca y la identidad organizacional. Las narrativas estratégicas comparecen así como el camino para que la organización exprese sus valores internos a públicos tanto internos como externos por medio de relatos diferentes (pero coherentes entre sí) que capten su atención, les hagan emocionarse y retener el mensaje.

STORYTELLING CORPORATIVO: CONTEXTO, FUNCIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El hecho de contar historias no solo es propiedad de las industrias culturales (el libro, el cine, la música...), sino que es un activo de importancia para las organizaciones, que, cada vez más, buscan nuevas maneras de explicarse a sí mismas y a los demás, de diferenciarse en un contexto saturado de mensajes (informativos y publicitarios) y de resultar cercanas para sus públicos (externos e internos).

De esta nueva necesidad emerge la aplicación del *corporate storytelling*, es decir, el arte (y la técnica) de contar historias al servicio de la identidad de la organización y/o de la marca para dar sentido a su actividad y explicarse a sí misma y a los otros.

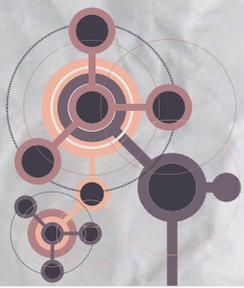
Corporate storytelling operates at two levels. Firstly, in being an exchange of identities between the organisation and its (internal and external) public, and secondly, as a form of mythical communication which allows the organisation to communicate to multiple publics with, apparently, the same message (Knudsen; Jones, 2000, p. 7).

Ya hace tiempo que empresas e instituciones no se dedican, en lo que a comunicación se refiere, a vender las bondades de un producto o un servicio. Ya hace tiempo también que no solo venden "intangibles" asociados al mismo. En el nuevo contexto, las organizaciones recurren a lo más intrínseco al ser humano, su capacidad más innata, la de contar historias.

Companies can easily tell stories about themselves and their products. They have to create a framework within in order to tell the unique story behind the enterprise by adding an emotional level to the corporation. (...) Well-told company or brand stories can have a positive influence to a consumer's brand experience and create positive associations and increase a consumer's willingness to pay for the product (Brieger, 2013, p. 10).

Las narraciones forman un marco dentro del cual se desarrollan distintos discursos sobre el pensamiento y las potencialidades del hombre; en este sentido, su función principal es hacer inteligibles las acciones humanas para nosotros mismos y para los demás (Bettendorff, 2000).

Los seres humanos estamos deseosos de escuchar una buena historia. Más o menos hábiles narradores y, al tiempo también, ávidos receptores (espectadores/lectores/oyentes) de las mismas. Las historias nos permiten (re)crear otras realidades, sumergirnos en ellas y vivirlas. Contribuyen a dar sentido a la realidad, estableciendo una cadena de acontecimientos relacionados en eslabones causa-efecto.



La aplicación del *storytelling* en combinación con la eclosión de la web 2.0 les ha permitido a empresas e instituciones recuperar esa conexión con la esencia del ser humano en un contexto rico en medios, soportes, canales y formas de interactuar. Los motivos que conducen a esa nueva manera de relacionarse con sus públicos son fundamentalmente: un marco contextual caracterizado por la sobreabundancia de mensajes; la necesidad de singularizarse en un mundo altamente competitivo; la búsqueda de una mejora en las relaciones con los *stakeholders*; o el aburrimiento ante formatos comunicativos altamente estandarizados, tanto publicitarios como informativos.

A esto se añade un nuevo objetivo para las organizaciones: el de proporcionar experiencias a unos usuarios (potenciales consumidores y prescriptores de la marca) que quieren tomar un rol más activo en los procesos comunicativos (Brieger, 2013), gracias a las nuevas destrezas y oportunidades proporcionadas por los avances tecnológicos, que tienen nuevas dinámicas de consumo mediático y cuya atención se convierte en el bien más preciado.

El hecho de permitir (que no condicionar) un papel más activo favorece, por otra parte, un usuario/consumidor más sensibilizado, implicado y comprometido con la marca. Hasta el punto en que desee estarlo. Y supone el paradigma del modelo de comunicación bidireccional simétrico (Grunig; Hunt, 1984), ajustable a los intereses de la marca y del consumidor, donde ambos dialogan y se influyen mutuamente.

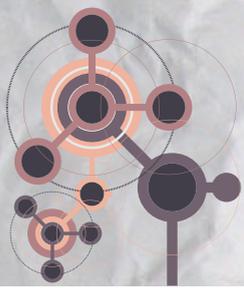
Por todo ello, las organizaciones están creando, cada vez más, universos e historias como enclave de sus nuevas estrategias comunicativas.

Like never before, brands are building fictional universes and stories as the pivotal point of their external communication. Especially in the context of identity brands, companies are increasingly disregarding traditional focus on product and prize and are instead focusing their efforts on the story and trying to engage and involve consumers emotionally (Larsen; Hogsberg, 2009, p. 43).

El *storytelling corporativo* contribuye a explicar el comportamiento de una organización en términos de su misión y moralidad para, de esta forma, crear un lazo emocional con los *stakeholders* que ayudarán a promover su confianza y apoyo. Pero, ¿qué requisitos deben seguir las narrativas corporativas para lograr sus objetivos? En opinión de Grahame Dowling (2006), para que la aplicación de dicha narrativa sea efectiva, debe:

- Crear interés por la organización.
- Ayudar a dar forma a las expectativas de los stakeholders (internos y externos).
- Aplicar un modelo de ciclo de vida (ayer, hoy y mañana).
- Partir de los antecedentes: de dónde viene la organización.
- Pensar en el presente: dónde se encuentra actualmente.
- Reflexionar acerca del futuro: a dónde se dirige.
- Tornar los empleados parte de la historia de la organización.

Aunque cada historia que se quiera plantear sea diferente porque persiga objetivos también distintos, algunos elementos comunes subyacen a todo tipo de *storytelling corporativo* (a partir de Rob Gill, 2011; Rodrigo Cogo, 2010; Eivor Erkas y Jennifer Baron, 2007): 1) La necesidad de conectar emocionalmente con los públicos a los que se dirige; 2) La sencillez en el mensaje, pues no se necesitan historias excesivamente complicadas, sino que lleguen e incluso que sean personalizables, de donde la



predisposición a ser recordadas; 3) La credibilidad y la transparencia, independientemente de que las historias sean ciertas o no, pues los usuarios/consumidores conocen sobradamente las técnicas publicitarias y deben percibir que lo que se les está contando no forma parte del abanico de mensajes comerciales o de marca, sino que se trata de un mensaje identitario.

O storytelling não é uma simples narrativa, mas um discurso feito como meio de persuadir. (...) São narrativas que trazem uma ideologia, pois deixam vivo em nosso íntimo sentimentos e desejos que não existiam antes da chegada delas. Por isso, os storytellings são tão poderosos (Bernasconi et al., 2011, p. 8).

A partir de ahí, puede elegirse la fórmula de relato clásico (como propone Robert McKee, 2004, con unos roles actanciales fácilmente identificables) o intentar realizar una apuesta diferente, menos tradicional. El contexto o la finalidad del mensaje así como el perfil de la organización ayudarán a decidir el estilo, el tono o la estructura de la narrativa corporativa.

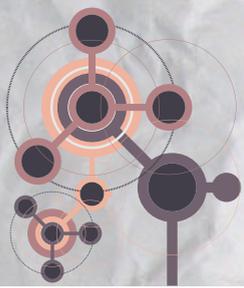
LA AUDIOVISUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa necesita adaptarse a medida que el entorno social, tecnológico, organizacional etc. va cambiando. Las recientes transformaciones tecnológicas y sociales han originado una evolución hacia herramientas participativas en el contexto de la web 2.0, a disposición de ciudadanos, empresas e instituciones. Ello contribuye a transmitir con mensajes pensados para los nuevos medios, cada vez más audiovisuales. "The development of the web 2.0 is indirectly provoking an avalanche of audiovisual content, and its capacity to create communities provides an extensive use of audiovisual formats" (Lloret Romero; Canet Centellas, 2008).

Nunca el audiovisual fue tan necesario, ni tuvo tantas herramientas profesionales y no profesionales a su disposición. Actualmente, nos hallamos en una sociedad envuelta por lo audiovisual, donde el mensaje a través de lo visual cobra importancia tanto para el emisor como para el receptor (Mut Camacho; Monferrer, 2010). En un contexto de *economía de la atención*, lo audiovisual gana importancia y se convierte en un aliado fundamental para las estrategias corporativas y de marketing. En el nuevo contexto, sobrevivir con éxito a la sobreinformación existente y lograr acceder al consumidor por otras vías, es toda una prioridad (Bermejo, 2009).

Uno de los condicionantes de esta eclosión de los mensajes audiovisuales lo constituye la aparición del canal Youtube, en estos momentos la web más consultada en España, con 19.032.000 visitantes únicos en los últimos treinta días según el *Estudio general de medios* (en los últimos datos publicados correspondientes al resumen general de resultados para el período de febrero a noviembre de 2013), pero también a nivel internacional. Según el informe *2013 Digital Influence Report* (Technorati), más del 91% de las marcas tienen presencia en Facebook, en Twitter un 85%, mientras que un 73% en Youtube. A partir de ahí, las tendencias dejan de ser mayoritarias.

En cuanto a los formatos audiovisuales, los más tradicionales, como el video corporativo, han evolucionado y a ellos se añaden nuevas posibilidades en relación con la amplificación de los canales existentes y sus posibilidades: el videocomunicado, el *flashmob*, el *lipdub*, campañas transmedia, webseries, *advergaming* y un largo etcétera constituyen las nuevas propuestas para una comunicación corporativa acorde a los nuevos tiempos.



ESTUDIO DE CASO: “GRACIAS POR ELEGIRNOS” (BALAY)

Identidad de la empresa Balay

Balay es una empresa de electrodomésticos que nace en Zaragoza (España) en 1947. A partir de 1956, Balay comienza a fabricar electrodomésticos convirtiéndose con el paso de los años en uno de los principales fabricantes nacionales y en una de las marcas más conocidas de España. Sus fábricas se ubican en el entorno rural de la ciudad de Zaragoza. En 1989, Bosch and Siemens Home Appliances (BSH), líder mundial en el sector de electrodomésticos, adquirió el 50,3% de Balay-Safel, naciendo así BSH Electrodomésticos España. En 1998, Balay quedaría definitivamente integrada en la estructura de BSH al adquirir ésta el 100% del capital.

La autodefinición que la entidad realiza en Facebook¹ pone de relevancia los siguientes valores corporativos de la empresa²:

- Experiencia y tradición (“una compañía que lleva sesenta y cinco años en el mercado español” o “más de medio siglo de historia dedicado a satisfacer las necesidades de los consumidores”, “en estos más de sesenta años”).
- Calidad (“Cuidando al máximo sus productos, obsesionada por ofrecer electrodomésticos de máxima calidad”, “Liderando el mercado gracias a una imagen de calidad, de confianza”).
- Innovación y adaptación (“Con una vocación de evolución, de innovación constante, de marcar la pauta, de ser pioneros, adaptándose a las condiciones sociales que han ido marcando cada época”).
- Confianza (“Y como prueba, la confianza que el consumidor sigue depositando en nuestros productos”, “desde hace años, son millones las personas que equipan sus hogares con electrodomésticos Balay”).

Contexto de la campaña “Gracias por elegirnos”

La campaña puesta en marcha por Balay en 2013 bajo el eslogan “Gracias por elegirnos” se compone de un *microsite*³, redes sociales (Facebook, Twitter y Youtube) y varios *spots* televisivos (con distintas versiones), además del material corporativo generado para presentar la campaña (nota de prensa y fotografías), como materiales principales.

Esta campaña está protagonizada por los trabajadores de la empresa, quienes dan las gracias a los potenciales consumidores por elegir los productos y la marca de la empresa para la que trabajan.

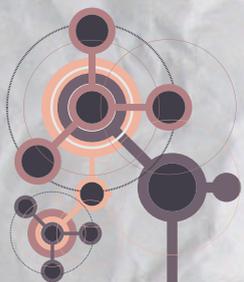
Toda acción comunicativa debe entenderse dentro de un contexto. En este caso, la campaña se enmarca en un contexto de crisis económica en España (que afecta gravemente al consumo interno), por lo que se intenta que los usuarios/consumidores valoren la compra de productos hechos en España (*la marca España*), por una empresa que da trabajo a un elevado número de personas en nuestro país (en un contexto de elevadas cifras de desempleo⁴) y que además, según intenta transmitir, se preocupa por sus trabajadores.

¹ Ver: < <https://www.facebook.com/Electrodomesticos.Balay> >.

² Los extractos son textuales y proceden de la propia autodefinición de la organización.

³ Ver: < <http://www.balay.es/graciasporelegirnos.html> >.

⁴ Según la Encuesta de Población Activa (EPA) correspondiente al último trimestre (4T) de 2013, la tasa de desempleo en España se situaba en el 26,03%. Puede verse con más detalle la información en el Instituto Nacional de Estadística (INE): < http://www.ine.es/inebaseDYN/epa30308/epa_inicio.htm >.



Análisis del *storytelling* de la campaña

Los contenidos de la campaña

El canal en Youtube de Balay se denomina Mundo Balay⁵ y en él se alojan todos los contenidos generados para la campaña "Gracias por elegirnos". Se trata de un total de 41 videos, que, podríamos clasificar en: *spots* y sus correspondientes versiones de mayor o menor duración (10), *making of* (2), microvideos informativos (2), declaraciones (9), entrevistas (3), videonoticias (2), videos de otras acciones que formaron parte de la campaña, tales como jornadas de puertas abiertas para las familias de los trabajadores, concursos etc. (8), publrreportajes (2) y tomas falsas (1).

Todo ello es indicador de la ampliación de los formatos audiovisuales a los que ha contribuido la eclosión de Youtube (como nuevo canal de comunicación externa), lo que aporta una mayor riqueza y diversidad de mensajes audiovisuales al servicio de la comunicación corporativa.

Gráfico 1 – Videos de la campaña.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

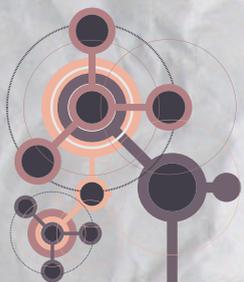
El análisis de *storytelling* se ha vehiculado por medio de los diferentes *spots* que componen la campaña y que pueden verse en su canal de Youtube. En el caso de haber varias versiones de un *spot*, se ha escogido siempre la más larga para el acceso a la historia lo más completa posible. Se presenta a continuación la ficha técnica de cada una de las piezas estudiadas:

Tabla 1 – Piezas audiovisuales analizadas.

Nombre del spot (Youtube)	Duración	Fecha de publicación
Pulseras	1 min 10 seg	12/06/2013
Concurso de historias	1 min 31 seg	26/04/2013
Trabajadores	30 seg	20/12/2012
Jubilado	1 min 20 seg	20/12/2012
Carlos	1 min 20 seg	20/12/2012

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Ver: <<https://www.youtube.com/user/MundoBalay/featured>>.



De cada uno de estos *spots* se han analizado los principales elementos del análisis narratológico (Cuevas, 2001, 2005; Prósper Ribes, 2004; Bordwell y Thompson, 2002) que hemos adaptado e intentado simplificar para que sirvan a la finalidad de esta investigación. Por lo tanto, no se explicarán cada una de las categorías manejadas ni sus conceptos, que son propias como decimos del ámbito de la narratología, sino que se remite a los textos y autores ya expuestos. Finalmente, y tras su testeo, la herramienta de análisis estuvo conformada por los siguientes ítems e indicadores respectivos:

Tabla 2 – Ficha de análisis aplicada.

Ítem principal	Subítem		
Argumento	Explícito		
	Implícito		
Personajes	Roles: protagonistas, antagonistas, aliados etc.		
	Características		
Tiempo	Orden		
	Duración		
	Frecuencia		
Espacio	Localizaciones		
Focalización	Interna		
	Externa		
	Espectatorial		
Narrador	Intradiegético	Homodiegético	
	Extradiegético	Heterodiegético	
Banda sonora	Música		
	Discurso ⁶	Crea interés	
		Da forma expectativas	
		Ciclo de vida	
		Pasado	
		Presente	
		Futuro	
Implica stakeholders			

Fuente: Elaboración propia.

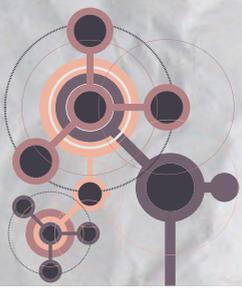
Los resultados se verán de forma conjunta, en lugar de individualmente, para facilitar el contraste y la visión de conjunto de las distintas piezas audiovisuales analizadas:

Argumento y mensaje

El spot *Pulseras* narra cómo unas trabajadoras de Balay han puesto en marcha una campaña para reciclar piezas que sobran en la fabricación de los electrodomésticos y convertirlas en adornos (pulseras, collares...) que venden a través de la web para, con lo recaudado, ayudar a un comedor social de la zona. Se transmite, por tanto, un mensaje de empresa responsable, preocupada por la sociedad (los que menos tienen en un contexto de grave crisis económica) y por el medio ambiente. Todo ello por medio de los públicos internos (las trabajadoras).

El *spot del Concurso de historias* narra la visita de los tres ganadores del concurso puesto en marcha en Facebook a la fábrica de frigoríficos de Balay, donde los propios trabajadores les van explicando el proceso. Implícitamente, se nos transmite transparencia respecto a los públicos externos y se incide sobre el mensaje de fabricación en España por trabajadores locales.

⁶ En este caso, se corresponde con los requisitos de *storytelling* corporativo enunciados por Dowling (2006).



El spot *Trabajadores* nos presenta a distintos trabajadores de Balay por sus nombres de pila para agradecer el hecho de comprar un producto de la marca. Es el spot de menor duración y el que menor carga narrativa tiene. El argumento implícito es recordarnos que los productos de Balay se fabrican en España, creando una importante fuente de trabajo.

El anuncio *Jubilado* nos cuenta cómo Luis, un trabajador jubilado de Balay, va de visita a la fábrica en la que trabajó durante mucho tiempo. Se reencuentra con compañeros y, finalmente, cuelgan una pancarta en la que le dan las gracias. El mensaje nos habla de la tradición de la empresa (sucesivas generaciones que trabajan para ella) y de la importancia de los trabajadores para la marca.

El spot *Carlos* nos presenta a distintos trabajadores de Balay hablando de un compañero, Carlos, del que destacan sus cualidades positivas en distintas intervenciones (buen compañero, preocupado por los demás, intuitivo, trabajador, viajero, extrovertido etc.). Finalmente, Carlos aparece y transmite en el lenguaje de signos el mensaje del anuncio. El spot incide en la importancia de la integración de personas con capacidades diferenciales como parte de la acción responsable de la empresa.

En conjunto, puede observarse cómo se trata de distintos mensajes que completan las principales líneas de actuación de la empresa a nivel de responsabilidad social corporativa: mujer, medio ambiente, acción social, compromiso con los trabajadores y, de fondo, compromiso con el país en el que desarrollan buena parte de su actividad empresarial.

Personaje(s)

Los protagonistas de todos los spots analizados son trabajadores de la empresa, lo que refuerza la idea de compromiso con los públicos internos. Además, hace especial relevancia en colectivos distintos: mujeres trabajadoras en el anuncio *Pulseras*, profesionales jubilados en el spot de igual nombre o trabajadores con capacidades diferenciales en el spot *Carlos*. Públicos que, a nivel de responsabilidad social, requieren de una especial atención.

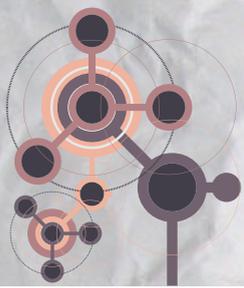
En el spot *Pulseras*, las protagonistas son mujeres jóvenes, de entre 25 y 45 años. El único personaje ajeno a la empresa es la diseñadora de joyas Elena Estaun, que ejerce el rol de aliada y consejera.

En el anuncio *Trabajadores*, aparecen un total de cinco hombres y cinco mujeres intercalando su presentación (ellos en imagen diciendo sus nombres) con fragmentos de sus vidas fuera del trabajo (con sus familias, en sus aficiones, en su entorno etc.) Se nos presenta Balay como una empresa solidaria con el contexto actual, que valora a sus profesionales por cómo son y que además ofrece trabajo a gran cantidad de personas.

En el spot *Carlos*, hay un personaje protagonista que es Carlos y un protagonista coral, compuesto por los compañeros que ensalzan sus cualidades. Carlos es un profesional de Balay sordomudo, con lo que se transmite el mensaje de compromiso e integración de trabajadores con capacidades diferenciales.

En el spot *Jubilado*, el protagonista es Luis, un jubilado que estuvo trabajando 33 años para la empresa. Gloria, hija de Luis, ejerce el rol de aliada, siendo la persona que se encarga de acompañarlo en su visita a la empresa. Ello vuelve a traer la idea de tradición (*de empresa generacional*) y de compromiso con los trabajadores.

En el spot del *Concurso de historias*, los protagonistas son los tres ganadores del concurso puesto en marcha por la empresa en la red social Facebook, donde se les pedía que contasen (de forma escrita o audiovisual) su historia con Balay.



Las tres propuestas que recibieron mayor número de votos fueron premiadas con un frigorífico de la marca, pero además se convirtieron en los protagonistas de este *spot*, donde son llevados a la fábrica de frigoríficos Balay (Esquiroz, en Navarra) y los propios trabajadores les enseñan su proceso de elaboración.

En todos los anuncios, los trabajadores visten la ropa corporativa, camiseta blanca con el logotipo empresarial, a excepción de una figura que aparece siempre a la hora de pronunciar el eslogan: un hombre joven vestido con traje negro y camiseta blanca, también con la imagen gráfica corporativa en la chaqueta, que funciona como representante institucional de la marca. Siempre aparece al final de los *spots* para pronunciar el eslogan, actuando por tanto como voz institucional de la empresa. Asume, como decimos, la personificación de la empresa: anfitrión, supervisor y preocupado por los trabajadores.

Tiempo

En cuanto a la duración, se reduce el tiempo de la historia con respecto al tiempo del relato (esto ocurre en todos ellos: tanto en *Pulseras*, como en *Carlos*, en *Jubilado*, en *Concurso de historias* y en *Trabajadores*).

En el caso de *Pulseras*, se aplica una especie de *sumario*, técnica de compresión temporal, para darnos a entender cómo el proyecto de reciclaje y creación de pulseras sigue su curso.

En el *spot Carlos*, se recurre a una pantalla partida que permite reproducir tiempos simultáneos para mostrar: un día en la vida de Carlos y lo que opinan de él sus compañeros. De esta forma, se nos presenta al protagonista por lo que él hace (y es) y, al mismo tiempo, por lo que otros opinan de él, promoviendo la simpatía del receptor hacia el personaje.

En relación con el orden, cabe destacar la utilización de *analepsis* verbales tanto en el anuncio *Pulseras*, como en el de *Jubilado*. Las *analepsis* verbales rescatan verbalmente fragmentos del pasado, lo que enlaza con las singularidades del *storytelling* corporativo propuestas por Downing (2006).

En cuanto a la frecuencia (número de apariciones de cada acontecimiento en la historia y en el relato), cabe destacar el relato singulativo (presente en los *spots Historias* y *Jubilado*) frente a la frecuencia iterativa en el *spot Carlos*, donde se nos muestra el inicio de un día de trabajo de este profesional de Balay con una frecuencia similar en el relato y en la historia.

Espacio

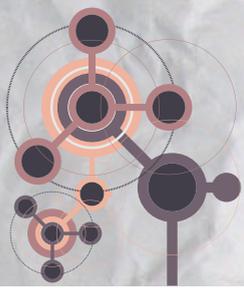
Los escenarios elegidos son las distintas fábricas de Balay en España en todos los *spots*; en concreto, se nos indican con los rótulos correspondientes las siguientes localizaciones:

En el *spot Pulseras*, la fábrica de cocción Balay (Zaragoza).

En el *spot Jubilado*, la fábrica de lavadoras Balay (Zaragoza).

En el *spot Historias*, la fábrica de frigoríficos de Esquiroz (Navarra).

La sensación es de transparencia, de puertas abiertas, mientras los protagonistas están en primer plano, de fondo continúan los trabajos de la fábrica. En algunos de los textos audiovisuales (*Trabajadores*, *Jubilado* o *Carlos*), los espacios protagonistas



de las fábricas de Balay se alternan con algún espacio privado, propio de la vida de los trabajadores (su domicilio, p. e.). Esto se emplea para subrayar la idea de que Balay reconoce y aprecia a sus trabajadores, manteniendo un compromiso con ellos no solo en lo laboral, sino también como personas (con sus aficiones, con sus familias, con su entorno etc.).

Focalización

El caso más destacado en este sentido lo constituye el anuncio de *Carlos*, donde el espectador no sabe por qué se habla de ese trabajador en concreto hasta el final. Hablaríamos de focalización externa (es algo que los protagonistas conocen, pero el espectador ignora), que contribuye a crear expectativa. En el caso del anuncio *Jubilado*, sería una focalización interna fija en el protagonista Luis; en el anuncio *Pulseras*, también una focalización interna, en este caso, variable, al igual que en el *spot Historias*.

Narrador

En el conjunto de anuncios analizados, la voz narradora es predominantemente un narrador *intradiegético homodiegético* (pertenecen a la diégesis y son protagonistas). Esta narración delegada en los personajes es uno de los elementos de credibilidad del discurso: no te lo cuenta (*vende*) la empresa Balay, sino sus trabajadores, o sus clientes (para el *spot Historias*). Incluso la voz institucional toma forma de personaje, eliminando así el *off* clásico de los anuncios más tradicionales. Es, por lo tanto, un recurso formal que apoya la tesis de la campaña: son nuestros trabajadores los que te hablan, directamente, a ti.

Banda sonora

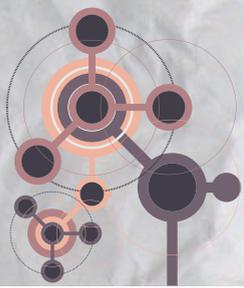
La banda sonora se compone de una música cantada (siempre la misma), de las voces de los protagonistas (los trabajadores o los concursantes ganadores en el *spot Historias*), que pueden ser en *on* (en pantalla) o en *off* (sin estar en pantalla) y de la voz institucional de la empresa (personificada en el personaje de traje o en *off*).

La canción es del artista peruano Pelo Madueño, compuesta exclusivamente para la campaña de Balay bajo el nombre de *Junto a ti*⁷. La letra de la canción habla en clave de pasado y de futuro de los aspectos positivos de la vida, apelando directamente a quien escucha ("junto a ti"). Reproducimos dos de las claves manejadas: una de pasado ("por el tiempo que pasó", "por lo que se construyó") y otra de futuro ("el camino me lleva hacia ti", "todo lo que nos queda por vivir").

CONSIDERACIONES FINALES

La empresa Balay pone en marcha esta campaña promoviendo que sus propios trabajadores funcionen como narradores y nos cuenten pequeñas historias relacionadas con la "moralidad" o ética de la empresa. Ese conjunto de microhistorias sirve para transmitirnos que es una empresa comprometida con sus trabajadores, con la acción social del entorno en el que se encuentra, con el medio ambiente y con las personas con capacidades diferenciales. En definitiva, se nos está diciendo: fabricamos estos productos, lo hacemos en España, dando trabajo a mucha gente y actuando de manera moral y responsable. No se nos venden los productos de Balay, ni siquiera los intangibles asociados a la marca, sino la propia organización que nos cuenta con toda credibilidad, ya que lo hace por medio de sus trabajadores quién es y cómo enfoca su actividad.

⁷ Ver: <<https://www.youtube.com/watch?v=DVYpGhfWOUQ>>.



No se nos venden los productos de Balay, ni siquiera los intangibles asociados a la marca, sino la propia organización que nos cuenta con toda credibilidad, ya que lo hace por medio de sus trabajadores quién es y cómo enfoca su actividad.

La campaña combina, por tanto, dos tipos de mensajes: identitario y de compromiso. Tal y como explicaba Christian Salmon (2008, p. 55),

la marca debe volver a encontrar una identidad fuerte y coherente que hable tanto a los consumidores como a los colaboradores de la empresa – empleados, accionistas, proveedores, inversores – y condense en un relato coherente todos los elementos constitutivos de la empresa: su historia, la naturaleza de los productos que fabrica, la calidad del servicio a la clientela, las relaciones laborales, la relación con el medio ambiente.

A pesar de que, como decimos, ya no es capital español el propietario de la empresa, Balay consigue presentarse como una entidad con arraigo en nuestro país, con tradición, *generacional*, tal y como comunicaba por medio de sus valores corporativos. Éste es un elemento que puede ser muy valorado por el público en un contexto donde el consumo interno ha descendido, las empresas afrontan múltiples dificultades económicas y el desempleo presenta unas tasas muy elevadas.

Por otra parte, supone un ejercicio muy interesante de relación entre *stakeholders* internos (trabajadores) y externos (clientes y/o potenciales clientes, otras organizaciones etc.). Los mejores embajadores de la imagen de la empresa (sus propios trabajadores) son los narradores de sus propias historias, con lo que dos requisitos de los ya revisados, la credibilidad y la implicación de los públicos internos, se introducen como puntos fuertes de la narrativa (retroalimentándose, además, mutuamente).

El análisis narrativo efectuado nos permite conocer cómo todos los elementos del discurso audiovisual son elegidos y utilizados al servicio del relato. De hecho, el análisis narrativo se ha mostrado como una herramienta válida y adecuada para realizar un pormenorizado repaso de los relatos audiovisuales propuestos en cada anuncio, lo que avala la metodología implementada.

REFERENCIAS

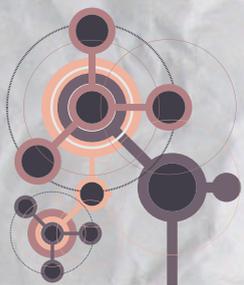
BERMEJO, Jesús. Sobre la muerte y resurrección de la publicidad. *Pensar la publicidad*, v. III, n. 2, p. 9-16, 2009.

BERNASCONI, Analú, ALFEU, Adenil, ALEIXO, Dalva. Storytelling empresarial: relações-públicas contador de histórias. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO DA REGIÃO SUDESTE, XVI, São Paulo, 12 a 14 de maio de 2011. São Paulo: Intercom, 2011. Disponible en: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-0760-1.pdf>>. Acceso: 20 feb. 2014.

BETTENDORFF, María Elsa. ¿Por qué contamos? El retorno a la narrativa como herramienta didáctica. In: Universidad de Palermo. *El rol docente frente a los nuevos escenarios profesionales*. Palermo: Facultad de Diseño y Comunicación, 2000. p. 13-14.

BORDWELL, David; THOMPSON, Kristin. *El arte cinematográfico: una introducción*. Barcelona: Paidós, 2002.

BRIEGER, Christian. *Exploring new communication strategies for a global brand: transmedia storytelling and gamification*. Master thesis – Norwegian School of Economics, 2013. Disponible en: <http://brage.bibsys.no/nhh/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_42137>. Acceso: 12 ene. 2014.



COGO, Rodrigo Silveira. *Memória como recurso de comunicação organizacional: a atratividade do storytelling em tempos de atenção difusa*. – Um estudo teórico. Sao Paulo: Universidade de Sao Paulo, 2010.

CUEVAS ÁLVAREZ, Efrén. La narratología audiovisual como método de análisis. Portal de la comunicación, 2005. Disponible en: <http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/53_esp.pdf 2005>. Acceso: 12 feb. 2014.

_____. Focalización en los relatos audiovisuales. *Trípodos*, n. 11, p. 123-136, 2001.

DOWLING, Grahame R. Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, v. 49, n. 1, p. 82-100, 2006.

ERKAS, Eivor; BARON, Jennifer. The importance of storytelling in today's business – a case study. University of Gävle, Department of Business Administration, 2007. Disponible en: <<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:119742>>. Acceso: 01 dic. 2013.

GILL, Rob. An integrative review of storytelling: using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *Prism*, v. 8, n. 1, 2011. Disponible en: <<http://www.prismjournal.org/homepage.html>>. Acceso: 12 ene. 2014.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

JENKINS, Henry. *Cultura de la convergencia*. Barcelona: Paidós, 2008.

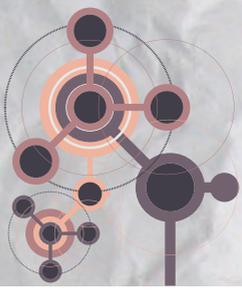
KNUDSEN, Søren Holm; JONES, Richard. Organisational storytelling: managing the exchange of identities, 2000. Disponible en: <<http://anzmac.info/conference/2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knudsen.pdf>>. Acceso: 10 feb. 2014.

LARSEN, Per Holsteen; HØGSBERG, Tobias Maria. The ideal aesthetics: transmedia storytelling in contemporary brand communication. 2009. Disponible en: <http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/436/per_holsteen_larsen_og_tobias_maria_hoegsberg.pdf?sequence=4>. Acceso: 01 dic. 2013.

LLORET ROMERO, Nuria; CANET CENTELLAS, Fernando. New stages, new narrative forms: The web 2.0 and audiovisual language. *Hipertext.net*, n. 6, 2008. Disponible en: <<http://www.upf.edu/hipertextnet/en/numero-6/lenguaje-audiovisual.html>>. Acceso: 12 ene. 2014.

McKEE, Robert. *El guión: sustancia, estructura, estilo y principios de la escritura de guiones*. Barcelona: Alba, 2004.

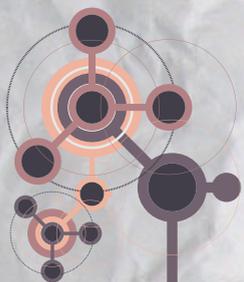
MUT CAMACHO, Magdalena; MONFERRER, Estela Bernard. Diálogo y compromiso audiovisual: un camino para ejercer y mostrar la responsabilidad. In: CONGRESO INTERNACIONAL LATINO DE COMUNICACIÓN SOCIAL, II, diciembre de 2010. *Actas...* San Cristóbal de La Laguna, España: Universidad de la Laguna, 2010. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/10Mut.pdf>. Acceso: 01 dic. 2013.



PRÓSPER RIBES, Josep. *Elementos constitutivos del relato cinematográfico*. Valencia: UPV, 2004.

SALMON, Christian. *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Ediciones Península, 2008.

Artigo recibido el 11.03.2014 y aprobado el 10.06.2014.



Memória e comunicação organizacional no Brasil: interfaces

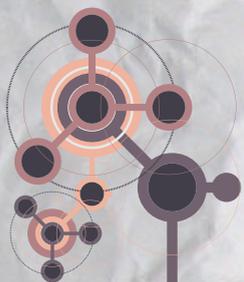
Memory and organizational communication
in Brasil: interfaces

Memoria y comunicación organizacional
en Brasil: interfaces



Lucia Santa Cruz

- Doutora e mestre em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO-UFRJ)
- Graduada em Jornalismo pela ECO-UFRJ
- Professora das graduações de Jornalismo e Publicidade da ESPM-Rio
- Pesquisadora dos seguintes grupos de pesquisa: “Coordenação interdisciplinar de estudos contemporâneos” (CIEC-UFRJ); “Comunicação e organizações” (ESPM-Rio); “Desafios da comunicação integrada nas organizações hoje”; “Estudos e pesquisas em comunicação organizacional” (UnB)
- Sócia-diretora da consultoria em comunicação organizacional Escrita Fina
- E-mail: lucia.santacruz@espm.br



Resumo

Este artigo procura investigar as interfaces entre a cultura da memória e as ações de comunicação das organizações no cenário brasileiro. Apoiado nos resultados de recente pesquisa do estado da arte da temática no Brasil, o artigo se vale de duas iniciativas empresariais – o *site* Memória das Comunidades Natura e o Centro de Memória Bunge – para refletir sobre os usos que a comunicação organizacional faz da Memória das organizações para produzir discursos de construção de identidade e estabelecer relacionamentos com os públicos de interesse de empresas e instituições. O referencial teórico dos estudos de memória vem dos campos da história e da museologia.

PALAVRAS CHAVE: MEMÓRIA ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • IDENTIDADE CORPORATIVA.

Abstract

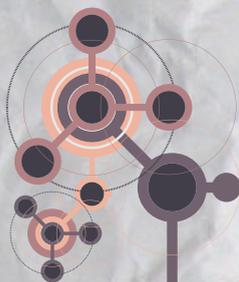
This article seeks to investigate the interfaces between the culture of memory and organizational communication actions in the Brazilian environment. Based on the results of a recent survey of the state of the art in Brazil, the article draws on two business initiatives – Memória das Comunidades Natura site and the Centro de Memória Bunge – to reflect on the uses that the memory of the organizations makes to produce discourses of construction of identity and establish relationships with the stakeholders of companies and institutions. The theoretical referential of the studies of memory comes from the fields of history and of museology.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL MEMORY • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • CORPORATE IDENTITY.

Resumen

En este artículo se pretende investigar las interfaces entre la cultura de la memoria y las acciones de comunicación de las organizaciones en el escenario brasileiro. Con el apoyo de los resultados de una reciente investigación del estado del arte del tema en el Brasil, el artículo trabaja con dos iniciativas empresariales – el sitio Memória das Comunidades Natura y el Centro de Memória Bunge – para reflexionar sobre los usos que la comunicación organizacional hace de la memoria de las organizaciones para producir discursos de construcción de identidad y establecer relaciones con los públicos de interés de las empresas e instituciones. El sustento teórico de los estudios de la memoria viene de los campos de la historia y la museología.

PALABRAS CLAVES: MEMORIA ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • IDENTIDAD CORPORATIVA.



Com o fim das utopias, explicitado na queda do muro de Berlim, em 1989, também ruíram alguns ícones da modernidade: a crença no futuro, a noção de progresso e de evolução das sociedades. O futuro se torna uma incógnita e não uma meta a ser alcançada, o que leva a um retorno ao passado como lugar de nutrição, capaz de jogar luzes sobre o presente. Instalada a crise do futuro, vivida numa espécie de ressaca dos sonhos, encontramos as ruínas do passado, mas não pela perspectiva da história, que jaz em fragmentos. A memória desponta como instrumento fundamental para a formação de identidades nacionais e individuais, ocupando um espaço antes destinado a outras narrativas, como ressalta Joël Candau (1998).

A MEMÓRIA ENTRA EM CENA

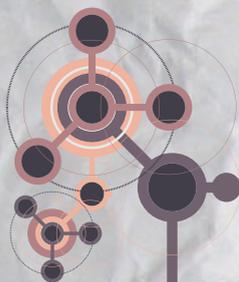
Os estudos da memória vêm ganhando consistência em diversas áreas das ciências sociais a partir dos anos 1980 (Huysen, 2000), identificando uma cultura da memória, a qual implica uma dilatação do campo do memorável (Ribeiro; Barbosa, 2007), que se manifesta em uma multiplicação de práticas voltadas para o passado – a valorização do relato pessoal, da escrita de si, da biografia, de movimentos de moda retrô, objetos vintage, filmes de época. Empresas investem em reedição de embalagens históricas, montam ambientes de venda semelhantes a lojas antigas, fazem lançamentos por tempo limitado de produtos de outras épocas, transformando a nostalgia em um forte atributo de diferenciação mercadológica (Santa Cruz, 2013a).

O crescente interesse pelo resgate do passado, na sua dimensão do vivido, encontra diversas explicações. Estas vão desde a aceleração da história, na concepção de Pierre Nora (1993), passando pela percepção de Candau (1998) de valorização da memória como compensação tanto pela aceleração do tempo quanto pela crise das identidades, até a visão de Huysen. Para este último, o impulso memorialista também se instala como espetáculo e como objeto da sociedade do consumo, numa “comercialização em massa da nostalgia” (Huysen, 2000, p. 89).

Esse cenário aponta para a formação de uma cultura da memória, em que o ato de lembrar é celebrado e prestigiado como fruto do vivido, do experimentado pessoalmente. A eclosão de discursos da memória pode ser verificada rapidamente ao se folhear um caderno de cultura de um jornal diário de uma grande capital brasileira ou ao assistir a um telejornal nacional. Invariavelmente haverá neles uma reportagem, nota, artigo ou coluna que trate de algum produto cultural cuja base seja a memória.

A ascensão da cultura da memória se expressa, ainda, em ações como a constituição de comissões da verdade, buscando entender o que aconteceu no passado recente de países sob ditadura militar. Mas também encontra eco nas empresas, que se apoiam na memória para construir uma identidade institucional como um ferramental de relacionamento com seus públicos de interesse. Os modos pelos quais os indivíduos percebem e se relacionam com as organizações, além de terem se tornado um tema central nos estudos organizacionais, despontam como pistas para que as organizações, elas mesmas, alimentem o pertencimento e a identidade, tanto a individual quanto a coletiva. As organizações contemporâneas se estruturam pelo compartilhamento dos mesmos valores, visão, missão e objetivos, reunindo pessoas diferentes, em uma espécie de camaradagem, forjando uma cultura (Santa Cruz, 2007).

A cultura da memória se consolida em “santuários da memória” ou “lugares de memória” (Nora, 1993), criados especificamente para conservar uma memória, uma tradição, uma experiência vivida coletivamente, que podem ser tanto espaços físicos quanto produções abstratas e rituais.



Os lugares de memória nascem e vivem do sentimento de que não existe memória espontânea, que é preciso criar arquivos, que é preciso manter os aniversários, organizar as celebrações, pronunciar as honras fúnebres, estabelecer contratos, porque estas operações não são naturais (...). Se vivêssemos verdadeiramente as lembranças que eles envolvem, eles seriam inúteis. E se, em compensação, a história não se apoderasse deles para deformá-los, transformá-los, sová-los e petrificá-los, eles não se tornariam lugares de memória. É este vai-e-vem que os constitui: momentos de história arrancados do movimento de história, mas que lhe são devolvidos (Nora 1993, p. 13).

Essa noção de Nora reforça a compreensão de que a memória é um fenômeno construído socialmente, cujas funções essenciais são manter a coesão interna e defender os limites do que um grupo tem em comum (Pollak, 1989; 1992). Maurice Halbwachs (1990) assinala que essa memória coletiva se assenta sobre um sistema simbólico, através do qual ocorrem a identificação e o compartilhamento de significados.

Estudar esses movimentos de formação de lugares de memória por parte das organizações no Brasil, especialmente em sua interface com a comunicação organizacional, representa problematizar os usos que esses atores vêm fazendo das práticas memorialistas.

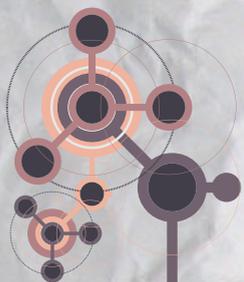
PROBLEMATIZAÇÃO DO FENÔMENO

Muito embora reconheça que outros campos do conhecimento vêm se debruçando sobre a questão da memória, notadamente a administração (através dos estudos organizacionais), a psicologia, a neurociência e a linguística, este artigo se baseia nos estudos de memória a partir da perspectiva da história e da museologia para investigar as interfaces entre a cultura da memória e as ações de comunicação das organizações no cenário brasileiro. Além desse referencial teórico, a análise se apoiará na produção nacional do campo da comunicação sobre a temática. Ainda que admitamos os riscos dessa limitação, entendemos também que todo recorte pressupõe o enquadramento e escolhas tanto metodológicas quanto conceituais. No caso, o que nos interessa é verificar o pensamento brasileiro comunicacional.

Apesar da emergência da temática da memória no ambiente das ciências sociais e nos estudos organizacionais, bem como do crescimento de projetos comunicacionais de cunho memorialístico¹, menos de 1% dos artigos, teses, dissertações, monografias de especialização e *papers* científicos do campo da comunicação no Brasil tem como objeto de estudo a relação entre memória organizacional e comunicação organizacional. Esta é a principal conclusão de um estudo do tipo estado da arte sobre a temática, que desenvolvi ao longo de 2013 na ESPM-Rio.

Pesquisei 7.716 teses, dissertações de mestrado, artigos em periódicos e trabalhos apresentados em congressos da área acadêmica de comunicação no Brasil, no período de 1980 a 2013, e identifiquei um total de 71 produções científicas relacionando memória organizacional e comunicação organizacional (Santa Cruz, 2013b). O período foi escolhido por ser a partir de 1980 que a memória começou a ser um tema consistente nas ciências sociais, especialmente nos estudos de história e na museologia, e também por ter sido naquela década que a comunicação organizacional, segundo autores como Margarida Kunsch (1997) e Wilson Bueno (2003), iniciou sua consolidação no país.

¹ A última estatística disponível indica que cerca de 20% das quinhentas maiores empresas no Brasil produzem algum projeto na área de memória (Nassar, 2006).



O pequeno percentual de produção científica do campo da comunicação que estuda a memória organizacional em sua interface com a comunicação organizacional está fortemente concentrado no estado de São Paulo, com alguma participação também do Rio Grande do Sul, tendo como principais instituições produtoras a Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e a Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Famecos/PUC-RS). A principal referência bibliográfica dessa produção científica é o professor da ECA-USP Paulo Nassar, autor também da única tese da área sobre essa temática, defendida em 2006 e que continua sendo a principal fonte conceitual na área. As demais influências são da área de história, sugerindo que essas pesquisas trabalham com uma concepção de memória baseada em perspectivas historiográficas².

Na análise do material, identificamos que existem cinco grandes chaves conceituais presentes na produção acadêmica brasileira que relaciona memória e comunicação organizacional: 1) memória como estratégia de comunicação (utilizada como ferramenta de disseminação dos valores das organizações e como meio de ampliar o seu reconhecimento perante a sociedade); 2) memória como cultura organizacional (gestão de pessoas, desenvolvendo o senso de identificação e de pertencimento, por meio da transmissão de valores institucionais); 3) Memória como gestão do conhecimento (a função utilitária da memória no processo de preservação do conhecimento construído na organização, sua recuperação e seu compartilhamento); 4) Memória como trajetória institucional (o resgate da história de uma organização); 5) Memória como saber coletivo (num sentido que quase se aproxima do de cultura, como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade).

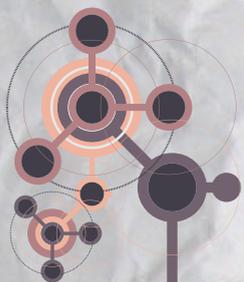
A chave conceitual mais frequente é a que vê a memória como uma estratégia de comunicação, reforçando o enquadramento que a comunicação organizacional destina à memória organizacional – o de ferramenta, o que conduz a uma visão utilitária ainda que se pretenda estratégica. Este entendimento é reforçado pelo volume de textos que reforçam o papel do relações-públicas no processo de memorialização das organizações. Praticamente todas as dissertações – e especialmente a tese de Nassar - pretendem delimitar a memória organizacional como um campo de atuação profissional.

Da mesma forma, o desempenho bem mais opaco das demais categorias parece indicar que a percepção do campo da comunicação organizacional é de se atribuir a responsabilidade à memória organizacional, sem esmiuçar aspectos como gestão do conhecimento, saber coletivo, trajetória institucional – pontos que estariam mais relacionados com a gestão das organizações.

Esse ponto talvez mereça alguma reflexão – e nem exatamente acadêmica, mas sim como campo de atuação profissional – se tomarmos por base o esforço contínuo da comunicação organizacional para ser percebida e valorizada como uma área de inteligência estratégica. Ao não considerar outros aspectos tão importantes da gestão, a área não se enfraquece enquanto estratégica?

Por outro lado, uma avaliação possível é depreender que as pesquisas evidenciam o enquadramento que a própria área da comunicação destina à memória organizacional – o de ferramenta, o que conduz a uma visão utilitária ainda que se pretenda estratégica.

² Além de Nassar, encontramos a professora Margarida Kunsch, também da ECA-USP, as historiadoras brasileiras Beth Totini, Élica Gagete e Karen Worcman, os franceses Edgar Morin, Pierre Nora, Le Goff, Michael Pollak e Henri Bergson e o espanhol Manuel Castells.



COMUNICAÇÃO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Fruto direto das transformações ocorridas no mundo do trabalho, a partir da adoção de novas tecnologias da informação e de alterações nos paradigmas de organização do processo produtivo, a comunicação desempenha um papel nevrálgico no ambiente corporativo atualmente. A revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação remodela a base material da sociedade num ritmo acelerado (Castells, 2003). Essas mudanças levam à substituição do sistema fordista (baseado na produção em massa, na economia de escala, na rígida divisão de tarefas e funções e numa grande estrutura vertical) por uma estrutura de redes, dinâmica, flexível, desterritorializada, desnacionalizada e fortemente calcada no conhecimento e na inovação.

À medida que a comunicação se torna peça-chave, especialmente no ambiente dos relacionamentos públicos das empresas e instituições, cada vez mais seus gestores têm como desafio administrar a dimensão simbólica dos negócios, o imaginário de suas ações (Nassar, 2004).

Em outras palavras, uma organização precisa construir uma cultura da comunicação, que permeie suas práticas e funcione como elemento estruturante de suas relações. Uma estratégia que “assume uma força de mediação ou harmonização entre organização e ambiente, entre contextos interno e externo” (Cogo, 2006 p. 36).

Pressionada pelo mercado e pela sociedade³, a comunicação organizacional tem adotado novos objetivos, reposicionado valores e estratégias e consolidado sua atuação como esfera fundamental no processo de tomada de decisão nas organizações, um processo contemporâneo à ascensão da cultura da memória.

A memória organizacional é um aprendizado da organização capaz de ser transportado por “portadores de memória” (cultura, estrutura, sistemas e procedimentos) e armazenada em “elementos de memória” (por exemplo, visão de mundo, símbolos e sagas para a cultura, autoridade e grupos de projeto para a estrutura, indicadores de performance e regras e rotinas para procedimentos) (Santa Cruz, 2012 p. 11).

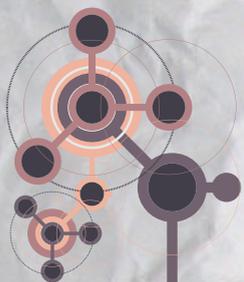
A força do uso da memória na comunicação da identidade organizacional reside na sua capacidade de transmitir não apenas o conceito da marca, mas também, como destaca Carolina da Cruz Costa (2006), elementos intangíveis como orgulho, tradição, valores e, claro, história. Além disso, o apelo memorialista envolve o aspecto emocional.

Recordar, em sua raiz etimológica, significa trazer de novo ao coração. Em projetos de registro da memória, se está diante de operações de resgate do afeto. O que, em outras palavras, representa ainda a recuperação do elemento humano e individual nas organizações: construção do passado a partir de emoções e vivências individuais e coletivas (Santa Cruz, 2012, p. 6).

Projetos de memória organizacional

Na concepção da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), “a memória empresarial é ferramenta de suporte à gestão estratégica de comunicação e de relacionamento” (Aberje, 2012). Nessa abordagem, projetos de memória empresarial devem extrapolar o sentido de celebração ou da simples preservação dos registros do passado, “uma vez que podem agregar valor ao negócio e à marca institucional, servindo de suporte ao *brand equity* e à gestão do patrimônio informativo da organização” (Aberje, 2012).

³ Entre essas demandas da sociedade, podemos citar transparência às ações empresariais, condições de trabalho e remuneração justas, atenção ao meio ambiente e à sustentabilidade dos produtos, responsabilidade social, ética nos negócios etc.



A formalização do conteúdo coletado num projeto de memória organizacional pode se traduzir em vários produtos: eventos, campanhas internas e externas, memória oral, museus empresariais, documentários, galeria dos presidentes, concurso de histórias, ações de marketing, *hot-site*, brindes, veículos de comunicação internos específicos do projeto memória, ações de assessoria de imprensa, publicações e exposições itinerantes. De modo geral, o estímulo para o desenvolvimento desse tipo de ação são as celebrações históricas, normalmente nas chamadas “datas redondas” – dez, cinquenta, cem anos de fundação da organização.

Um exemplo que se desprende dessa exigência de comemoração de calendário e reforça o caráter de formação de identidade de uma marca e/ou empresa são as narrativas da Memória das Comunidades Natura, no portal do Museu da Pessoa⁴.

Figura 1 – Site Memória das Comunidades Natura

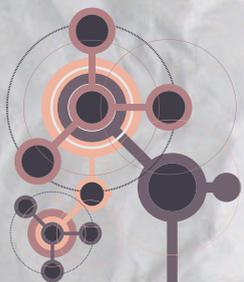


O projeto nasceu com o objetivo de registrar, preservar e transformar em informação a história de vida das pessoas que fazem a história da empresa. Os depoimentos são de consultoras e consultores Natura, promotoras Natura, colaboradores, fornecedores e consumidores, porém o espaço está aberto para receber depoimentos de qualquer pessoa que se identifique com a empresa. “É dessa maneira que vamos formar uma grande rede de memória de indivíduos que fazem parte de nossa trajetória”, afirma o texto introdutório no *site*, que utiliza a mesma identidade visual da Natura.

Para Silvia Dantas, que estudou a estratégia da fabricante de cosméticos, com a criação dessa comunidade, “a Natura dedica-se a uma construção conjunta da imagem da marca, ao mobilizar as esferas da memória e da subjetividade feminina, com o objetivo de atribuir valores e significados para a corporação” (Dantas, 2011). Essa iniciativa representa uma mudança no padrão organizacional tradicional, já que a empresa atribui voz ao outro para que fale por ela, enquanto as consultoras têm uma oportunidade de construir subjetividade na sua relação com a empresa. Em seu artigo, a pesquisadora investiga como as consultoras Natura incorporam o discurso da corporação e promovem construções simbólicas de sua identidade pessoal e da empresa por meio das suas histórias de vida.

Ao entrar em um ambiente midiático caracterizado pela coleta de histórias de vida, para expor as narrativas de sua equipe, a Natura cria uma estratégia diferenciada, que pode ser considerada *publicização*, termo muito empregado na atualidade para denominar as ações de marca que invadem todos os espaços, no momento em que fronteiras entre informação, entretenimento e publicidade são diluídas (Dantas, 2011, p. 1).

⁴ Museu da Pessoa é um museu virtual de histórias de vida, disponível em <http://www.museudapessoa.net>, aberto à participação gratuita de toda pessoa que queira compartilhar sua história a fim de democratizar e ampliar a participação dos indivíduos na construção da memória social.



Nessa perspectiva, a concepção que emana da utilização que a Natura faz do projeto de memória envolvendo suas consultoras, a partir da classificação por nós proposta, é a de memória como cultura organizacional, uma vez que pretende desenvolver o senso de identificação de pertencimento. Ao mesmo tempo, esse conceito é trabalhado como estratégia de comunicação, já que procura fazer a vinculação da marca com a história de vida das consultoras, ampliando seu reconhecimento na sociedade. Trata-se, portanto, de uma ação do portfólio de comunicação integrada.

O foco atual da comunicação organizacional está na criação e manutenção dos relacionamentos. Walter Benjamin (1998), em seu artigo "O narrador", considera que a noção de narrativa está intrinsecamente relacionada à de experiência, do conhecimento obtido da prática, dos costumes, da construção cultural coletiva. Dessa forma, narrar seria partilhar. É muito própria de Benjamin a visão da narrativa como equivalente à ideia genérica de comunicação, ou seja, a ação de pôr em comum, de colocar em circulação, de promover a partilha discursiva das capacidades de compreender. George Lukács faz uma distinção entre narrar e descrever, em seu ensaio homônimo (apud Konder, 2001). A descrição é uma espécie de cumplicidade com o que existe, legitimando-o, fazendo crer que a realidade é e será sempre aquilo que ela está sendo no momento em que é descrita, já que ficam enfraquecidas a percepção e a representação do que está mudando, do processo pelo qual a realidade está sempre se tornando aquilo que ela ainda não é. A perspectiva do narrador, ao contrário, estimula a compreensão da realidade como um processo de transformação incessante, isto é, como um movimento que está permanentemente engendrando o novo.

Os projetos de memória organizacional, quando operacionalizados como ferramentas estratégicas de comunicação, atendem a estas duas acepções: ao ato de tornar comum, compartilhar; e ao processo de criação constante do novo a partir da tradição. Relembrar, assim, se torna também recriar e definir identidades coletivas e individuais. Ou, parafraseando Hobsbawn, o resgate da memória pode representar a invenção de tradições.

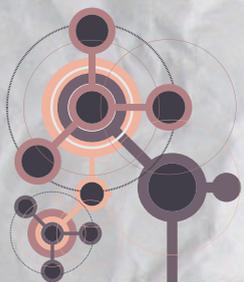
Projetos de memória organizacional concretizam a trajetória da instituição para seus diversos públicos de relacionamento, gerando conhecimento, ao mesmo tempo em que reforçam vínculos emocionais. As ações também colaboram para aumentar a autoestima dos empregados, que se sentem parte atuante da história e percebem a valorização da sua experiência pessoal na construção de uma experiência coletiva. Ao mesmo tempo, recuperar a memória fornece subsídios internos para planejamento de ações, formulação de objetivos e estratégias. É uma fonte poderosa de recursos para nutrir a cultura da organização com elementos da sua própria história, contribuindo para a gestão de relacionamentos com todos os públicos.

Centros de documentação e memória

Na visão de Maria Elizabeth Totini [s. d.], o centro de documentação e memória (virtual e físico) é considerado o modelo ideal e mais completo para o projeto de memória organizacional, já que se trata de um espaço permanente, o que o torna constante e atuante, e não somente um produto específico de registro para marcar uma comemoração da organização. Segundo a historiadora, esses centros são

setores responsáveis pela definição e aplicação de uma política sistemática de resgate, avaliação, tratamento técnico e divulgação de acervos e, principalmente, pelos serviços de disseminação do conhecimento acumulado pela empresa e de fontes de interesse histórico (Totini, s. d.).

Um centro de memória se compõe basicamente de uma área de memória técnica e outra memória institucional. A de memória técnica é encarregada da gestão de documentos e informações, enquanto a de memória institucional fica responsável pela pesquisa histórica e por produtos institucionais.



O Centro de Memória Bunge, criado em 1994, promove ações com diferentes públicos – interno, comunidade acadêmica, público em geral, assessoria de imprensa, estudantes e outras empresas, desempenhando atendimento a pesquisas, exposições temáticas, jornadas culturais, oficinas de preservação, visitas técnicas e integração de empregados. Em cada uma dessas atividades, está a reafirmação da identidade da empresa, reforçando vínculos emocionais entre a ela e seus públicos, fortalecendo a imagem e valorizando suas marcas, como é o caso na exposição virtual “Um Brasil de sabores”, que apresenta as origens da cozinha brasileira e a influência dos imigrantes na composição da nossa alimentação.

Figura 2 – Exposição “Um Brasil de sabores” Centro de Memória Bunge.



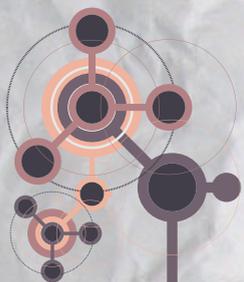
O caso do Centro de Memória Bunge se inscreve numa perspectiva mais ampla da relação entre memória e comunicação organizacional. Continua sendo uma ferramenta estratégica de comunicação, mas também pode ser percebido como gestão do conhecimento, uma vez que contribui para a preservação e a difusão do conhecimento produzido na própria organização – uma exposição virtual mais recente apresenta o processo de produção de margarina, através das embalagens e propagandas dos produtos Bunge. E também assume características de memória como saber coletivo, pois destaca e organiza os elementos culturais de um grupo, reforçando identidades e simbolismos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou apresentar, através da análise de dois produtos midiáticos, como a comunicação organizacional brasileira vem utilizando a memória das instituições para produzir discursos de construção de identidade e estabelecer relacionamentos com os públicos de interesse de empresas e organizações.

O desenvolvimento das diversas iniciativas memorialísticas no campo das organizações, além de implicar uma ampliação do mercado de atuação da comunicação corporativa, também aponta para itens que merecem ser analisados do ponto de vista acadêmico, colocados em perspectiva teórica e confrontados com outros enfoques. Trata-se de questões como: a revisitação do passado, o uso das experiências para criação de imagem institucional, a valorização dos sujeitos e suas vivências, a reconfiguração da identidade, a recuperação da nostalgia, o resgate da oralidade etc.

No *site* Memória das Comunidades Natura, a fabricante de cosméticos se vale do depoimento pessoal de sua força de vendas, bem como de fornecedores e também de consumidores, para promover a construção da imagem da marca. A valorização do relato pessoal é o tom mais forte dessa iniciativa, que tanto objetiva desenvolver o senso de identificação e de pertencimento,



estabelecendo uma cultura organizacional da qual participam todos os atores envolvidos, quanto pretende ampliar seu reconhecimento perante a sociedade, adotando a memória como uma estratégia de comunicação.

Já o Centro de Memória Bunge, além de ferramenta estratégica de comunicação, utiliza a memória como uma possibilidade de gestão do conhecimento produzido na instituição e também como produtora de um saber coletivo. Ao recuperar e consolidar elementos culturais de um grupo, especialmente através da alimentação, a iniciativa reforça identidades, associando-as à própria empresa.

A diferença entre as duas iniciativas está no emissor do discurso memorialístico. Enquanto na ação da Natura encontramos os relatos pessoais, no Centro de Memória Bunge temos um produto mais institucional, mais impessoal. Não se trata de fazer um julgamento ou uma hierarquização das duas ações, mas demarcar essa distinção é importante porque ressalta a apropriação da memória como um mecanismo produtor de sentidos.

Halbwachs (1990) nos lembra que memórias não podem ser consideradas reconstituições fiéis do passado, mas devem ser sempre percebidas como reconstruções: construções sociais, continuamente atualizadas e reconfiguradas.

Longe de significar ser este um assunto de pouca relevância, a baixa incidência de estudos no campo da comunicação no Brasil a respeito das práticas de memória organizacional indica que há um grande espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ABERJE. Contexto de velocidade e ansiedade impulsiona projetos de história e memória. *Aberje On-line*, 22/11/2012. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=7768>. Acesso em: 10 fev. 2013.

BENJAMIN, Walter. *Illuminations: essays and reflections*. [1969]. New York: Schocken Books, 1998.

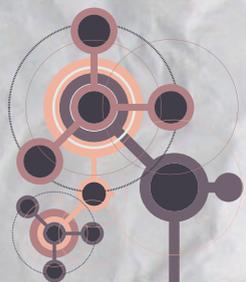
BUENO, Wilson. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole, 2003.

CANDAU, Joël. *Memoire et identité*. Paris: PUF, 1998.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

COGO, Rodrigo S. *Memória como recurso de comunicação organizacional: a atratividade do storytelling em tempos de atenção difusa: um estudo teórico*. São Paulo, 2010. 139 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2010.

COSTA, Carolina da Cruz. *O resgate da memória empresarial e seus impactos na imagem da empresa: case Centro de Memória Bunge*. São Paulo, 2006, 162 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2006.



DANTAS, Silvia. *A publicização e as vozes das consultoras: a Memória das Comunidades Natura do Museu da Pessoa*. In: ENCONTRO DOS GRUPOS DE PESQUISAS EM COMUNICAÇÃO, XI – evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Recife, PE, 2 a 6 de setembro de 2011. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2011.

HALBAWCHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice, 1990.

HOBBSAWN, Eric. *A invenção das tradições*. São Paulo: Saraiva, 2012.

HUYSSSEN, Andreas. *Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

KONDER, Leandro. A narrativa em Lukács e em Benjamin. *Revista Semear 7*. Cátedra Padre Antônio Vieira de Estudos Portugueses. PUC-Rio, 2001. Disponível em <http://www.lettras.puc-rio.br/catedra/revista/7Sem_22.htm>. Acesso em: 09 nov. 2010

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

MEMÓRIA DAS COMUNIDADES NATURA. Disponível em: <<http://www.museudapessoa.net/natura/>> Acesso em: 05 maio 2014.

NASSAR, Paulo. *Relações públicas e história empresarial no Brasil: estudo de uma nova abrangência para o campo das relações públicas*. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 2006.

_____. (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Trad. De Yara Khoury. *Projeto História, São Paulo* – Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC-SP, n. 10, p.7-28, dez. 1993.

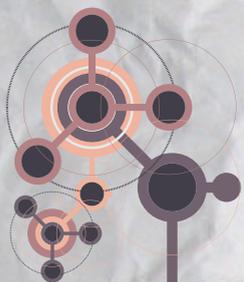
POLLAK, Michael. Memória e identidade social. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, FGV, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

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

RIBEIRO, Ana Paula Goulart; BARBOSA, Marialva. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. *Comunicação & Sociedade*, n. 47, p. 99-114, 2007.

SANTA CRUZ, Lucia. Desfazendo a mala: memórias de imigrantes na mídia. *Contracampo*, Universidade Federal Fluminense, v. 17, p. 179-192, 2007.

_____. Experiência de pertencer: o resgate da memória como construção de identidade corporativa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EM COMUNICAÇÃO E CONSUMO – COMUNICON, 2º, São Paulo, 15-16 de outubro de 2012. *Anais...* São Paulo: ESPM, 2012.

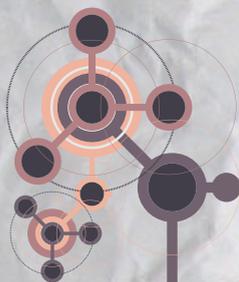


_____. Cristalizações em comunidades imaginadas: examinando a implantação de um Centro de Documentação e Memória. In: ENCONTRO DE GTs – COMUNICON, 3º, São Paulo, 10-11 de outubro de 2013. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Comunicação, Consumo e Memória. *Anais...* São Paulo: ESPM, 2013a.

_____. *Relatório final de pesquisa estado da arte dos estudos de memória organizacional e comunicação organizacional*. 127 f. Rio de Janeiro: ESPM, 2013b.

TOTINI, Maria Elizabeth. A memória como instrumento de gestão empresarial. São Paulo: Aberje, [s.d.]. Disponível em: <http://www.Aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=32>. Acesso em: 11 maio 2012.

Artigo recebido em 02.03.2014 e aprovado em 27.05.2014.



Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais

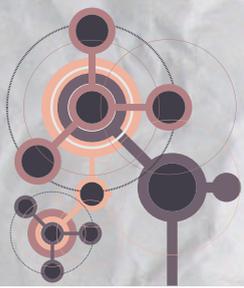
Conflicts and cultural barriers for communication:
an empirical survey in multicultural environments

Conflictos y barreras culturales a la comunicación:
una investigación en ambientes multiculturales



Felipe Chibás Ortiz

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Integração Latino-americana pela Universidade de São Paulo (Prolam-USP)
- Especialista em Marketing Direto pela Universidad Alcalá de Henares, Espanha
- Graduado em Psicologia pela Universidade de Havana (UH)
- Professor visitante de universidades do exterior
- Escritor, com dez livros publicados no Brasil, Canadá, Espanha e Cuba
- Ex-diretor da empresa Perfectu, representante da Global Estrategia, multinacional franco-espanhola de marketing digital e EAD presente em 15 países de 4 continentes
- Professor na ECA-USP
- E-mail: chibas_f@yahoo.es



Resumo

O presente artigo descreve a pesquisa empírica sobre as barreiras culturais à comunicação realizada em quatro redes hoteleiras de diferentes origens sediadas no Brasil – norte-americana, francesa, mexicana e brasileira. Nela se objetiva verificar como os valores culturais nacionais, refletidos nos valores organizacionais específicos de cada país, têm uma influência fundamental no perfil das barreiras culturais à comunicação. No trabalho se definem as barreiras culturais à comunicação diferenciando-as de outros tipos de barreiras. Este estudo se inscreve nos esforços por desenvolver pesquisa comparada de relações públicas internacionais. Utilizou-se o método de estudo de caso. Os resultados obtidos apontam para a influência dos valores nacionais e organizacionais no perfil das barreiras culturais à comunicação e na forma de solucionar os conflitos.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO • BARREIRAS CULTURAIS À COMUNICAÇÃO • CONFLITOS CULTURAIS • RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS • GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.

Abstract

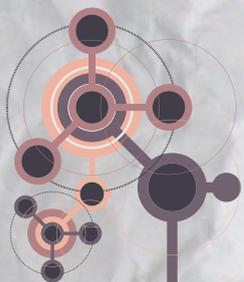
This article describes the empirical survey of the cultural barriers for communication conducted in four hotel chains of different origins that are established in Brazil (North-American, French, Mexican and Brazilian). In it one aims at verifying how the local cultural values, reflected in the specific organizational values of each country, have fundamental influence on the profile of the cultural barriers to communication. In the work one defines the cultural barriers to communication, differentiating them from other types of barriers. This study is included in the efforts to develop a comparative survey of international public relations. The case study method was used. The results obtained point towards the influence of the national and organizational values on the profile of the cultural barriers to communication and on the way of resolving conflicts.

KEYWORDS: COMMUNICATION MANAGEMENT • CULTURAL BARRIERS TO COMMUNICATION • CULTURAL CONFLICTS • INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS • HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.

Resumen

En este artículo se describe la investigación empírica sobre las barreras culturales a la comunicación realizada en cuatro cadenas hoteleras de diferentes orígenes con sede en Brasil (americana, francesa, mexicana y brasileña). Su objetivo fundamental es comprobar cómo los valores culturales y organizacionales específicos de cada país, tienen una influencia decisiva en el perfil de las barreras culturales a la comunicación. En el trabajo se definen las barreras culturales a la comunicación. Este estudio se enmarca en los esfuerzos para desarrollar investigación comparada de Relaciones Públicas Internacionales. Se utilizó el método de estudio de caso. Los resultados apuntan la influencia de los valores nacionales y organizacionales influencia el perfil de las barreras culturales a la comunicación y la forma de resolver los conflictos.

PALAVRAS CLAVES: GESTIÓN DE COMUNICACIÓN • BARRERAS CULTURALES A LA COMUNICACIÓN • RELACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES • CONFLICTOS CULTURALES • GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



O presente artigo é fruto da tese de doutorado defendida na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) (Chibás Ortiz, 2005) sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch. Descreve uma pesquisa empírica que se inscreve nos esforços de aprofundamento no conhecimento de ferramentas que permitam gerir com maior precisão a comunicação organizacional nos mais diversos âmbitos, mas tentando também entender e valorizar a identidade comunicativa proveniente dos países das redes analisadas. Objetiva-se também contribuir para a compreensão da gestão da comunicação das relações públicas internacionais, eixo ainda pouco explorado dentro do universo das relações públicas (Grunig et al. 1995).

Entendemos por ambientes ou ecossistemas multiculturais de comunicação o hábitat e um conjunto de relações e redes de significados subjacentes que se criam como produto do convívio no mesmo espaço físico ou virtual de pessoas de origens e culturas diferentes. Os ecossistemas estudados estiveram localizados no âmbito hoteleiro. Por isso, a presente pesquisa deve ser expandida a outros ecossistemas organizacionais para verificar suas reais possibilidades de generalização.

Os hotéis, sobretudo os pertencentes a multinacionais, constituem verdadeiros ecossistemas de comunicação multicultural (Denker, 2003), pela confluência da cultura nacional dos funcionários do país no qual se encontram com a da cultura que trazem os representantes da matriz e a dos hóspedes. Estudar não apenas o potencial de comunicação multicultural que abrem as novas tecnologias e a globalização, mas também as dificuldades ou os problemas de comunicação, assim como as consequências que elas podem acarretar para a organização, é um caminho que deve ser trilhado se se deseja desenvolver as equipes de trabalho e as organizações.

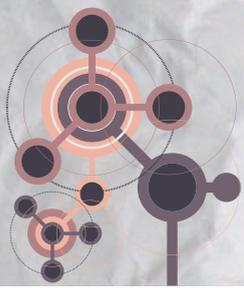
Na pesquisa desenvolvida durante o mestrado (Chibás Ortiz, 2000) também sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch, foram pesquisadas as relações existentes entre as barreiras à comunicação – administrativa, psicológica, física e semântica – e a criatividade organizacional, em hotéis brasileiros e cubanos. Essa pesquisa apontou que existiam um perfil de criatividade e um perfil de barreiras à comunicação, predominantes nas organizações de cada país. Levantamos então como hipótese que essas diferenças poderiam ter origem nas matrizes culturais diferentes existentes em cada país, razão pela qual aprofundamos esse aspecto na pesquisa aqui descrita, estudando organizações nacionais e multinacionais sediadas no Brasil, de quatro origens nacionais diferentes – brasileira, mexicana, norte-americana e francesa.

O objetivo principal deste artigo é mostrar a importância dos fatores culturais na compreensão da comunicação organizacional e a utilidade prática do conceito de barreiras culturais à comunicação para a gestão da comunicação nas organizações atuais, apresentando os principais resultados da pesquisa realizada a esse respeito. Consideramos as empresas estudadas, mesmo estando elas em solo brasileiro, como ecossistemas de comunicação internacional ou multicultural, dado o conjunto de culturas e subculturas que se reúnem no espaço de um hotel, principalmente os que integram grupos multinacionais.

BARREIRAS CULTURAIS À COMUNICAÇÃO

Referencial teórico

A significação da cultura dentro dos processos comunicacionais cresce dia após dia com o advento as novas tecnologias e a consequente construção de novas e complexas identidades híbridas pessoais e corporativas com várias camadas ou níveis



(García Canclini, 2012; Straubhaar, 2013). Surgem assim novos atores sociais e se ressignificam os já existentes. Isso pode ser fonte de conflitos e barreiras culturais à comunicação.

Sobre as barreiras culturais à comunicação tem-se falado bastante, mas quase sempre de forma implícita e sem um aprofundamento sério através de pesquisa empírica. Paul Robbins (2002, p. 205) fala em barreiras de filtragem (quando a fonte manipula as informações para apresentá-las de uma forma mais atraente ao receptor); de percepção seletiva (quando o ser humano ouve e vê seletivamente, de acordo com suas necessidades e motivações); defensiva; e de linguagem (quando as mesmas palavras e frases têm significados diferentes para pessoas de diferentes sexos, idades, educação e formação cultural).

O autor demonstra a existência de barreiras culturais à comunicação utilizando como exemplo o fato de um mesmo gesto poder ser compreendido de maneira muito diferente, dependendo da cultura do receptor. Chama atenção também para o fato de que pessoas que falam línguas diferentes percebem o mundo diferentemente, assim como as mesmas palavras têm significados diferentes em diferentes línguas e culturas e assim como existem línguas mais formais que outras. Peter Drucker (1989, p. 120) também se refere à importância das barreiras culturais à comunicação: “As mais importantes limitações na percepção são usualmente de ordem cultural e emocional e não de ordem física”.

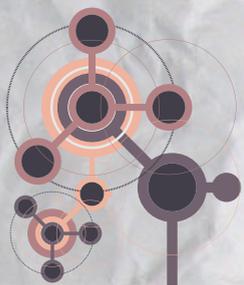
Adentrar as barreiras culturais à comunicação é, sem dúvida, um importante avanço e deve ser o início de uma nova etapa de pesquisas sobre a comunicação, vinculada à cultura, em um mundo cada vez mais interativo e globalizado. As pesquisas sobre barreiras à comunicação adquiriram hoje uma nova dimensão, dadas as novas exigências do mundo globalizado. Segundo Wilson Bueno (2004, p. 20),

pouco a pouco as empresas vão descobrindo que a aquisição de congêneres no exterior e a formação de *joint ventures* não se resume a uma operação meramente financeira: quase sempre está em jogo um conflito cultural, no seu sentido mais amplo (diferenças de idioma, mas também na maneira de administrar o tempo, de desenvolver e manter relacionamentos, de exercer a liderança, de praticar a comunicação, etc.).

Robbins (2002, p. 205) refere-se também a diferenças relativas à entonação, que permitem a classificação dos idiomas em *mais formais* ou *menos formais*. No caso das barreiras de percepção, o autor chama a atenção para o fato de que pessoas que falam idiomas diferentes percebem o mundo de formas igualmente diferentes, assim como as mesmas palavras têm significados distintos em diferentes línguas e culturas. Como os esquimós percebem a neve de muitos modos diferentes, eles têm muitas palavras para ela.

Por isso, identificar as barreiras culturais à comunicação que podem estar interferindo nos processos organizacionais em geral e no modelo de relações públicas adotado mais especificamente pode resultar em mais um passo de avanço na compreensão das condições atuais sobre as instituições. Isso também permitirá conhecer mecanismos, estratégias, recursos, métodos e técnicas capazes de incentivar mudanças de maneira constante e adequada segundo as condições de cada local ou região.

A comunicação intercultural pode ser um elemento-chave para gerar boas condições de relacionamento, elevar os níveis de participação no interior dos grupos e das organizações, contribuir para a melhoria da qualidade de vida e diminuir as



fontes de estresse, assim como para empregar os estados afetivos como um potente fator solucionador de problemas entre pessoas e em equipes que compartilham de identidades diferentes, em qualquer uma das complexas organizações atuais e, mais ainda, nas organizações hoteleiras.

As relações entre cultura nacional e organizacional e comunicação são um fato mais do que evidente e reconhecido por diferentes pesquisadores, mas a revisão bibliográfica mostra que pouco ou quase nada tem sido pesquisado sobre a relação entre os valores nacionais e organizacionais assumidos pelos indivíduos da organização e as barreiras à comunicação de origem cultural que eles podem ter. Embora explorada de forma insuficiente, essa é uma área de pesquisa essencial, pois as limitações numa dessas relações influenciam na dinâmica das outras, com importantes decorrências de ordem prática, podendo facilitar, dificultar ou mesmo impedir que determinada organização atinja os fins para os quais foi criada. Explicitar de maneira prática e perceptível tais relações é uma necessidade importante se o que se deseja é promover o aumento da eficiência e a qualidade de vida na organização.

Segundo Milton Oliveira (1997, p. 14), muitas organizações brasileiras estimulam a centralização, operam com procedimentos burocráticos, negam a autonomia e reforçam o medo e a competição interna, o que desestimula os processos de comunicação e criatividade em seu interior, mesmo quando o profissional ou trabalhador é muito criativo. Essa dinâmica é em grande parte determinada por fatores de ordem cultural. Desse modo, poderíamos perguntar: como superar ou contornar as barreiras culturais à comunicação e favorecer uma dinâmica interpessoal e grupal que estimule as pessoas a levarem para suas organizações toda a criatividade de que são capazes?

Além das barreiras à comunicação, podem existir outros tipos de elementos que a limitem. Segundo Hugh Culbertson (1996, p. 19), a discriminação a partir de padrões de comunicação baseados em relações de gênero, classe social, religião ou raça é um elemento a se levar em conta no planejamento da comunicação organizacional. Robbins (2002, p. 209) também faz referência a barreiras culturais, especificamente na comunicação entre homens e mulheres, no contexto de trabalho.

Entendemos por *barreiras culturais à comunicação* o conjunto de fatores, de ordem simbólica ou concreta, que vão além das diferenças idiomáticas e que podem dificultar a comunicação entre pessoas ou organizações de diferentes etnias, valores, países, povos, regiões ou culturas (Chibás Ortiz, 2005, p. 49).

Para definir os valores nacionais utilizamos a definição de Milton Rokeach (1973, p. 5), segundo a qual o valor "é uma crença duradoura em que um modo especial de conduta ou estado definitivo da existência é pessoal e socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definido de existência". Essa definição serve para referendar tanto os valores nacionais como os organizacionais, sendo que os primeiros se referem a um país e os segundos, a um âmbito mais restrito de uma organização em particular (Tayeb, 1988).

Na Figura 1 se ilustra o funcionamento das barreiras à culturais à comunicação.

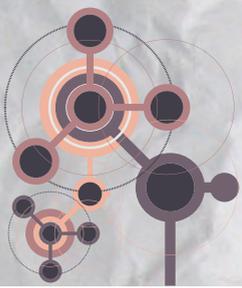


Figura 1 – Barreiras culturais à comunicação.



Fonte: Arquivo do autor.

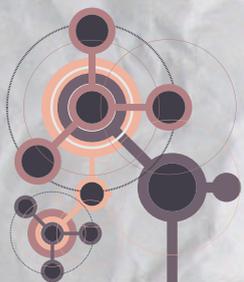
Procedimentos metodológicos

O *problema de pesquisa* levantado foi: quais são as dificuldades e as deficiências de origem cultural na comunicação que podem afetar a eficiência da comunicação organizacional em organizações hoteleiras, chamadas *de barreiras culturais à comunicação*. O *objetivo geral* foi identificar, analisar e descrever como os valores culturais nacionais, refletidos nos valores organizacionais específicos das organizações hoteleiras de cada país, influenciaram no perfil das barreiras culturais à comunicação presente em cada rede hoteleira e no modelo de relações públicas adotado. As *questões de pesquisa* que nortearam a investigação foram: Que relações existem entre os valores nacionais e organizacionais e as barreiras culturais à comunicação? Quais são as barreiras culturais mais importantes no processo de comunicação das organizações estudadas? Como as barreiras culturais à comunicação influenciam a vida organizacional e a interação com os públicos?

Realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa de caráter exploratório. Adotou-se o método de estudo de caso e utilizaram-se, como instrumentos para a coleta de dados, questionários quantitativos e qualitativos, a observação não-participante e entrevistas em profundidade, além do questionário e da escala de valores de Álvaro Tamayo (1994). A pesquisa esteve baseada na triangulação, ou no cruzamento, das informações obtidas através de várias técnicas (Yin, 2009).

Ela foi desenvolvida junto a hotéis de várias redes estrangeiras e uma brasileira, aplicando-se os instrumentos em dois hotéis de cada rede estudada. Foram pesquisadas a Accor, de origem francesa; a Atlantica, de origem norte-americana; a Posadas, que administra os hotéis de bandeira mexicana Caesar; e a Estanplaza, de origem brasileira. Esta última foi abordada para perceber como se manifestam os valores da cultura nacional e organizacional e a tipologia de barreiras culturais à comunicação sem a interferência direta de culturas estrangeiras.

Os instrumentos foram aplicados sempre com o gerente geral, o subgerente, o encarregado da comunicação ou de relações públicas; o gerente de recursos humanos; o chefe da recepção; e outros colaboradores que atendem diretamente o cliente. Participaram da pesquisa 15 colaboradores da rede Accor, 12 da Atlantica, 14 da Posadas e 12 da Estanplaza. Trabalhou-se com frequência e média simples de manifestação das barreiras culturais à comunicação, valores nacionais

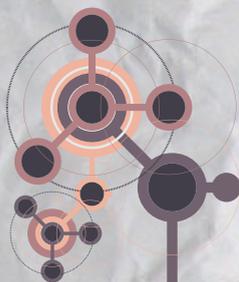


e organizacionais. Esses dados quantitativos, quando necessário, foram processados utilizando o teste de Tucker para a conformação de grupos de valores. Também se utilizou a análise de variância Anova para comprovar o nível de significação das diferenças nos valores coletados.

BARREIRAS CULTURAIS ESTUDADAS

Em geral, as barreiras apresentam dois polos – por exemplo, forte e fraco ou explícito e implícito – entre os quais se encontra todo um *continuum* de comportamentos. A seguir serão apresentadas as barreiras culturais à comunicação que estudamos nesta pesquisa. Sua formulação deriva de pesquisas anteriores realizadas por Hofstede (2003) e por Chibás Ortiz (2000). As barreiras culturais à comunicação estudadas foram:

1. Etnocentrismo – valorização extrema da origem do país ou estado da rede *versus* não-valorização;
2. Tendência ao individualismo/coletivismo – valorização extrema do pensamento e bem-estar individual *versus* valorização do pensamento e bem-estar coletivo;
3. Distância hierárquica – valorização excessiva dos cargos e da hierarquia organizacional *versus* não valorização-desse fator;
4. Controle de incertezas – tendência a tentar planejar e controlar os fatos e a incerteza *versus* deixar acontecer;
5. Sexismo – tendência a valorizar mais o fator masculinidade em detrimento da feminilidade *versus* valorizar mais a feminilidade em detrimento da masculinidade;
6. Sensualismo – explícita ou implícita valorização de um belo corpo *versus* a não-valorização de um belo corpo como fator de sucesso;
7. Religiocentrismo – tendência a achar que só a minha religião está certa e as demais estão erradas *versus* tendência a aceitar a religião dos outros;
8. Internalidade/externalidade – tendência a pensar que a causa do sucesso ou insucesso é interna e está em mim *versus* tendência a achar que a causa do sucesso é externa, está fora ou nos outros;
9. Urbano ou rural – ter uma origem urbana é melhor que ter nascido num ambiente rural *versus* ter uma origem rural é melhor que ter nascido num ambiente urbano;
10. Relação distorcida com a ética – tendência a ter um respeito rígido pelas regras *versus* tendência a não respeitar as regras;
11. Tendência a supervalorizar ou a não valorizar a idade – ter mais idade é melhor que ter menos *versus* ter menos idade é melhor que ter mais);
12. Adoção de estilos de comunicação autocráticos ou excessivamente *laisser-faire* – tendência a tomar todas as decisões *autoritariamente versus* deixar a equipe tomar as decisões e o líder deixar fazer tudo o que a equipe quiser;



13. Imediato versus mediato – tendência a querer os resultados imediatamente versus tendência a querer os resultados no longo prazo.

O nível de expressão das barreiras culturais à comunicação refere-se ao grau em que elas se expressam: baixo, médio e alto. Esse grau foi avaliado a partir do número ou da frequência simples e do percentual com o qual foi mencionada a barreira cultural à comunicação pelos entrevistados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Barreiras culturais à comunicação

O Quadro 1 apresenta a frequência da manifestação das barreiras culturais à comunicação nas redes hoteleiras pesquisadas.

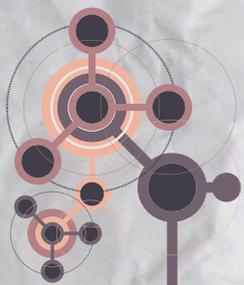
Quadro 1 – Barreiras culturais à comunicação: frequência e percentual.

	Rede			
	Accor	Atlantica	Posadas	Estanplaza
Barreiras culturais	1. Distância hierárquica: 9 (60%)	1. Etnocentrismo: 7 (58,3%)	1. Sensualismo: 9 (64,2%)	1. Sensualismo: 10 (83,3%)
	2. Controle de incerteza: 7 (46,6%)	2. Externalidade: 6 (50%)	2. Distância hierárquica: 7 (50%)	2. Externalidade: 5 (41,6%)
	3. Etnocentrismo: 6 (40%)	3. Controle de incerteza: 6 (50%)	3. Controle de incerteza: 7 (50%)	3. Não valorização da idade: 4 (33,3%)
	4. Não-valorização da idade: 5 (33,3%)	4. Não-valorização da idade: 6 (50%)	4. Externalidade: 6 (42,8%)	4. Etnocentrismo: 3 (25%)
	5. Externalidade: 5 (33,3%)		5. Não-valorização da idade: 5 (35,7%)	5. Imediatismo: 3 (25%)
Frequência de manifestação	5	4	5	5

Fonte: Chibás Ortiz (2005).

Observou-se que todas as redes têm mais ou menos uma quantidade igual de barreiras culturais à comunicação, mesmo que o conteúdo varie de uma para outra. De maneira geral, uma barreira presente em todas as redes é a de internalidade/externalidade, especificamente no polo externalidade. Isso significa que os participantes da pesquisa que trabalham nessas redes têm uma forte tendência a acreditar que o sucesso o insucesso de uma tarefa se deve a causas externas e não às suas próprias decisões e esforço. Culpam-se os outros pelo que deu errado.

Ainda que com uma frequência mais baixa que a anterior, também a barreira relativa à não-valorização da idade e da experiência se manifestou em todas as redes: isso coincide com o perfil demográfico dos entrevistados e aponta para resistências e limites na hora de contratar ou simplesmente de lidar com pessoas de faixas etárias acima dos 45 anos.



A barreira cultural do controle da incerteza está presente em todas as redes estrangeiras, embora não na Estanzola, de origem brasileira. Esse resultado coincide com os enunciados de Betânia Tanure Barros e Marco Aurélio Spyer Prates (1996, p. 52), para quem “o brasileiro não tenta controlar todas as situações”.

Observa-se que o sensualismo está presente, e com uma intensidade elevada, como barreira cultural à comunicação apenas nas redes de origem latino-americana, Estanzola e Posadas, respectivamente em 10 (83,3% do total) e em 9 indivíduos (64,2%). Isso sem dúvida tem a ver com nossas histórias e identidades específicas, sempre muito ligadas ao corporal e à valorização da sedução. Esse resultado coincide com a opinião de vários pesquisadores (Ferrari, 2000).

As barreiras que tiveram uma maior frequência de manifestação na rede Accor foram as de distância hierárquica – em 9 casos, ou 60% do total da rede – e controle de incertezas – em 7, ou 46,6%. Isso pode ser causado pela existência de alguns valores do país da matriz, que são, de forma geral, próximos de representações sociais mais tradicionais como o respeito à hierarquia e às tradições e a valorização das normas estabelecidas. Esse resultado coincide com o de Ortiz (1991, p.127), segundo o qual o passado colonial, de reinado e de império, faz com que nessa cultura se valorizem mais as categorias hierárquicas e os rituais de etiqueta. Percebe-se nos organogramas da rede Accor uma organização piramidal com uma estrutura hierárquica bem delimitada. Esse tipo de estrutura reforça a presença da barreira da distância hierárquica, tanto na comunicação ascendente como na descendente.

O controle da incerteza como barreira cultural à comunicação pode ser causado nessa rede pela tendência a querer planejar o futuro e a controlar as situações imprevistas, segundo relataram 7 sujeitos, o que corresponde a 46,6% do total da rede.

No caso da rede Atlântica, nota-se o peso da barreira etnocentrismo em 7 entrevistas, o que corresponde a 58,3% de seus funcionários: isso pode ser causado porque, nessa rede, se tem a prática de ressaltar os valores e comportamentos típicos norte-americanos.

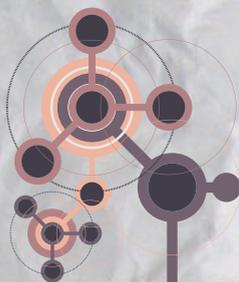
Como produto da observação, enxergamos em todos os hotéis pesquisados uma barreira que não se percebeu através dos dados dos questionários: a do sexismo. Isto é, ainda se privilegia e valoriza mais a comunicação proveniente de pessoas do sexo masculino, menosprezando-se a que provém do sexo feminino.

É necessário também analisar uma barreira que achamos de forma mais intensa nos hotéis da rede Estanzola, mas que também se manifestou em outras redes: o etnocentrismo paulista, uma barreira cultural regional. Segundo alguns dos sujeitos entrevistados, os paulistas têm uma melhor visão da vida do que os outros brasileiros “porque trabalham mais, têm mais acesso a informações e oportunidades e são mais abertos”.

A barreira da não-valorização da ética se manifestou de maneira indireta na rede Estanzola, onde, entre os valores organizacionais de menor importância, se colocou a esperteza ou malandragem. Este valor está relacionado com o “jeitinho brasileiro” de obter as coisas pelo caminho das vantagens pessoais sem levar muito a sério as regras estabelecidas.

Conflitos culturais

Outro item de interesse ao analisarmos as relações entre as culturas é a presença ou não da comunicação intercultural e dos conflitos culturais. Os resultados obtidos foram resumidos no Quadro 2:



Quadro 2 – Tipo de conflitos culturais por rede.

Conflitos	Rede			
	Accor	Atlantica	Posadas	Estanplaza
Presença de conflitos culturais – frequência de manifestação	6 (40%)	7 (58,3%)	9 (64%)	4 (33,3%)
Tipo de conflito	<ul style="list-style-type: none"> Os franceses valorizam a hierarquia. Os franceses são mais sérios e objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Padronização excessiva. Normas e procedimentos da matriz que não se ajustam ao Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> Os mexicanos enfrentam os problemas de forma rígida. 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoas provenientes de diferentes estados. Pessoas com diferente nível de instrução.
Forma de resolver os conflitos	<ul style="list-style-type: none"> O estilo de gerenciamento inclui ética e escutar as pessoas. Procurando os superiores 	<ul style="list-style-type: none"> Falar de forma clara e aberta 	<ul style="list-style-type: none"> Seguindo os manuais de normas e procedimentos. Procurando os superiores. Aguarda-se a orientação da matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada conflito se resolve de maneira diferente. Espera-se orientação da matriz

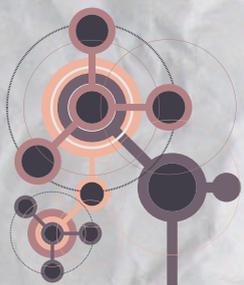
Fonte: Chibás Ortiz (2005).

Os números naturais indicam a quantidade de participantes da pesquisa que mencionaram a existência de conflitos, e a porcentagem entre parênteses indica o percentual que isso representou. Destaca-se que a rede Posadas é a que enfrenta mais conflitos culturais (64%) se comparada com as outras, segundo os informantes consultados, o que pode ter ocorrido por causa do número e tipo de barreiras culturais à comunicação que ela enfrenta. No caso da Estanplaza, que não é uma rede estrangeira, no lugar de se perguntar se existiam conflitos entre a cultura nacional e a estrangeira, proveniente da matriz, perguntou-se se existiam conflitos produzidos pela coexistência entre várias culturas regionais. Esses resultados são coerentes se comparados com os outros, dado que, como parece, a rede Posadas (Caesar) tem maiores dificuldades em se adaptar ao público brasileiro, adotando o modelo de relações públicas de “informação pública”¹. A Estanplaza é a que tem menos conflitos culturais, por ser uma rede nacional que conhece as diversas identidades culturais coexistentes no país, embora não esteja isenta deles por lidar com pessoas provenientes de diferentes regiões e com diferentes níveis de instrução.

Observa-se a existência de uma ampla gama de conflitos de origem cultural, que abarca desde a forma de gerenciar os recursos materiais e humanos até a forma de atender os hóspedes e se projetar no mercado. As soluções ou formas propostas para enfrentar os conflitos incluem todo um conjunto de perspectivas, embora algumas delas se repitam, como a de ouvir os superiores nas redes Accor e Posadas, onde dois dos valores nacionais e organizacionais mais importantes são a valorização das normas e a hierarquia.

Note-se que tanto na natureza do conflito descrito, quanto nas formas de enfrentá-lo estão inseridas as barreiras culturais à comunicação e os valores nacionais e organizacionais que predominam em cada rede. Assim, por exemplo, no caso das redes Accor e Posadas, a solução de ouvir os superiores contém, além dos valores descritos acima, a barreira cultural de distância hierárquica. Nessa mesma situação encontra-se a solução expressada pelos participantes da pesquisa das redes Posadas e Estanplaza: aguardar que a matriz decida o problema.

¹ Um dos modelos de relações públicas identificados por James Grunig.



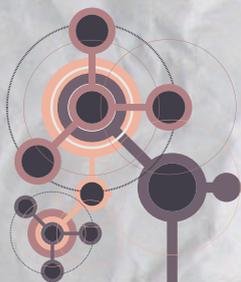
De forma geral, percebe-se que o valor da flexibilidade, tipicamente brasileiro, entra em conflito com o valor da valorização das normas, que é muito importante para todas as redes estrangeiras. Na rede Estanplaza nota-se, também no caso da solução “resolver cada conflito de maneira diferente”, a presença do valor da flexibilidade. Também é necessário dizer que, dadas as características e os valores do povo brasileiro, já antes descritas, como ser alegre, bem humorado e flexível, contornam-se muitos desses conflitos sem chegar ao extremo de um choque cultural para as partes envolvidas, como já foi destacado por outros autores (Farias, 2006).

Inter-relações entre as variáveis

Como síntese, bem como para mostrar as inter-relações entre os valores nacionais e organizacionais, e barreiras culturais à comunicação, apresentamos o Quadro 3.

Quadro 3 – Valores nacionais e os que a alta administração divulga nos hotéis e barreiras culturais: frequência de manifestação e percentual.

Rede	Valores nacionais do país da rede (frequência e percentual)	Valores organizacionais (escala ordinal)	Barreiras culturais à comunicação (frequência e percentual)
Accor (origem francesa)	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização das normas: 9 (60%) • Ética: 8 (53,3%) • Hierarquia: 7 (46,6%) • Respeito pelo ser humano: 5(33,3%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia: 3,2 • Qualificação de recursos humanos: 3,7 • Respeito ao funcionário: 3,7 • Comprometimento: 4,3 	<ul style="list-style-type: none"> • Distância hierárquica: 9 (60%) • Controle de incerteza: 7 (46,6%) • Etnocentrismo: 6 (40%) • Não-valorização da idade: 5 (33,3%) • Externalidade: 5 (33,3%) • Diferente nível de instrução: 4 (26,6%)
Atlantica (origem norte-americana)	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização das normas: 8 (66,6%) • Afinidade pela nação de origem: 6 (50%) • Apego aos números: 6 (50%) • Rapidez: 6 (50%) • Apego aos relatórios: 5 (41,6%) • Reconhecimento individual: 4 (33,3%) • Apego as reuniões: 4 (33,3 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento: 3,2 • Maximização de lucros: 3,9 • Competência: 3,9 • Eficácia: 4,1 	<ul style="list-style-type: none"> • Etnocentrismo: 7 (58,3%) • Externalidade: 6 (50%) • Controle de incerteza: 6 (50%) • Não-valorização da idade: 6 (50%)
Posadas (origem mexicana)	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização das normas: 7 (50%) • Desconfiança: 7 (50%) • Rapidez: 7 (50%) • Boa postura: 4 (28,5%) • Atendimento no padrão norte-americano: 3 (21,4%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia: 3,1 • Maximização de lucros: 3,3 • Hierarquia: 3,5 • Eficiência: 3,6 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensualismo: 9 (64,2%) • Distância hierárquica: 7 (50%) • Controle de incerteza: 7 (50%) • Externalidade: 6 (42,8%) • Não-valorização da idade: 5 (35,7%)



Rede	Valores nacionais do país da rede (frequência e percentual)	Valores organizacionais (escala ordinal)	Barreiras culturais à comunicação (frequência e percentual)
Estanplaza (origem brasileira)	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade: 5 (41,6%) • Espontaneidade: 7 (58,3%) • Hospitaleiro: 4 (33,3%) • Responsabilidade: 4 (33,3%) • Imitação do estrangeiro: 3 (25%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação de recursos humanos: 3 • Eficácia: 3,1 • Competência: 3,7 • Hierarquia: 4,7 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensualismo: 10 (83,3%) • Externalidade: 5 (41,6%) • Não valorizam a idade: 4 (33,3%) • Etnocentrismo: 3 (25%) • Imediatismo: 3 (25%)

Fonte: Chibás Ortiz (2005).

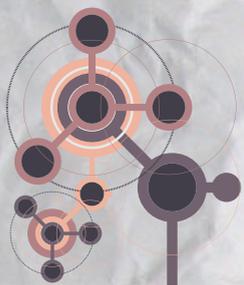
O Quadro 3 esclarece os vínculos entre as barreiras culturais à comunicação e os valores da cultura nacional e organizacional. Tudo parece indicar que existe uma relação entre essas três variáveis, que se explicita através de alguns exemplos. A rede Accor obteve um alto percentual na valorização das normas (9 pessoas das 15 entrevistadas, o que corresponde a 60%), que por sua vez teve seu reflexo no valor organizacional da hierarquia e na barreira cultural da distância hierárquica (9 pessoas, equivalentes a 60%). Este exemplo pode explicitar essa conexão. Outro caso pode ser como a afinidade pela nação de origem da rede (Estados Unidos) serve de plataforma para que se manifeste a barreira cultural do etnocentrismo presente nessa rede. Também na Atlantica o apego aos números e a rapidez podem ser os valores nacionais do país de origem da rede que podem estar por trás da externalidade como barreira cultural à comunicação: o apego ao número pelo número sem aprofundamentos e a procura pela quantificação a qualquer custo, sem a compreensão do que está por trás disso em meio à velocidade do serviço. Essa barreira, presente também nas outras redes, pode ser causada por outros valores. Assim, na Posadas a externalidade pode estar sendo causada pelo valor da boa postura, ligado à procura da boa aparência física e, portanto, também ao sensualismo, barreira cultural presente nessa rede. Na rede Estanplaza a externalidade pode estar vinculada ao valor da imitação do estrangeiro. Quando se pensa que alguém, por ser estrangeiro, possui alguma superioridade ou um dom a mais, já se está sendo superficial, conforme externado na análise. Isso acontece bastante no balcão dos hotéis.

Observa-se uma correspondência entre os valores nacionais mais importantes provenientes do país de origem da rede e os seus valores organizacionais mais significativos. Deveríamos destacar a relação existente entre as barreiras culturais à comunicação e os valores nacionais e organizacionais. Os valores nacionais seriam as causas ou alavancas que acionam as barreiras culturais à comunicação; estas últimas seriam uma manifestação comportamental daqueles. Mesmo assim, uma vez criadas as barreiras, e no eterno processo de interação humana, a manifestação de uma barreira, do ponto de vista comportamental, pode dar lugar, quando ocorre repetidas vezes, à formação de um valor associado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos através do processamento dos dados mostraram que existe uma certa tendência a se relacionar de maneira consistente as barreiras culturais à comunicação e os valores nacionais e organizacionais. Ao que parece, os valores nacionais e organizacionais podem ser a causa da manifestação de determinadas barreiras culturais à comunicação.

A presença de barreiras culturais à comunicação – como a externalidade, o sexismo e a não-valorização da idade – é preocupante, dado que constituem, através dos departamentos de recursos humanos, uma forma de perpetuar mecanismos



de relações sociais não condizentes com o momento atual. A relação entre as variáveis cultura e comunicação, sendo positiva, produz como resultado a comunicação inter e multicultural.

É necessário dizer que as diferenças e barreiras culturais observadas se expressam na comunicação verbal e escrita e também na não-verbal, através das músicas que são colocadas, de fotos e de logomarcas, de desenho e cores dos uniformes, das bebidas e dos alimentos que são oferecidos e do tipo de acolhida corporal, diferentes em cada caso. Isto com todos os públicos (interno, externo e misto) e segmentos de mercado.

Existem conflitos entre valores nacionais, organizacionais e regionais dentro das redes estudadas. Mediar esses conflitos ou evitar de forma preventiva que aconteçam pode ser outra das funções do profissional de relações públicas (Kunsch, 2003).

Foi possível observar que não existe rede ou organização hoteleira pura em termos de valores. Na verdade, elas são uma mistura ou um amálgama de valores diferentes, entre os quais destacam-se os valores do país de origem da rede e os do país no qual se encontra o empreendimento. Cada rede hoteleira faz uma mistura diferente dos valores da matriz com os valores típicos brasileiros. Mas é evidente que os valores nacionais e organizacionais permeiam toda a forma de gestão e estilo de trabalho dessas organizações, assim como o perfil das barreiras culturais à comunicação predominantes.

As redes hoteleiras internacionais, mesmo aquelas que mostraram muita vontade de se adaptar ao Brasil, não modificam seu estilo de gerenciamento, forma de solucionar os conflitos e os valores nacionais predominantes.

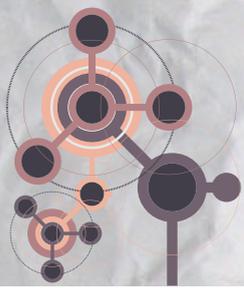
Embora as barreiras culturais à comunicação sejam manifestações de valores nacionais e organizacionais, uma mesma barreira pode ter causas ou valores diferentes. As diferenças observadas no perfil de valores e barreiras culturais à comunicação de cada rede podem estar sendo causadas pela história, pela evolução e por culturas diferentes do país de origem das redes, o que acarreta diferentes formas de perceber a organização, a comunicação e as relações com os diversos públicos. Aprender a lidar com essas diferenças dentro de uma organização hoteleira implica o desenvolvimento de competências para a comunicação intercultural. É necessário que sejam desenvolvidas maneiras de agir organizacionalmente que respeitem e valorizem as diferenças culturais nacionais e regionais, utilizando-as como um fator de sucesso. Sugere-se também realizar pesquisas semelhantes à presente em outros tipos de ecossistemas.

Abordar as barreiras culturais à comunicação no universo atual é, sem dúvida, um importante avanço, que deve ser o início de uma nova etapa de pesquisas sobre a comunicação vinculada à cultura, em um mundo cada vez mais tecnológico, interativo e multicultural.

REFERÊNCIAS

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Manole, 2003.



CHIBÁS ORTIZ, Felipe. *Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo*. 200 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

_____. *Barreiras à comunicação e criatividade organizacional: um estudo em hotéis brasileiros e cubanos*. Dissertação (Mestrado em Integração da América Latina) – Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina (Prolam), Universidade de São Paulo, 2000. 167 p.

CULBERTSON, Hugh. Introduction. In: CULBERTSON, Hugh; CHEN, Guo Ming (Org.). *International public relations: a comparative analysis*. London: Lawrence Erlbaum, 1996. p. 234-267.

DENKER, Ada de Freitas Maneti. A abordagem científica na hospitalidade. In: DENKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (Org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Thomson, 2003. p. 93-112

DRUCKER, Peter. *A nova era da administração*. São Paulo: Pioneira, 1989.

FARIAS, Luiz Alberto de. O que a comunicação pode (ou não) fazer na hora da crise? *Idade Mídia*, v. 1, p. 17-18, 2006.

FERRARI, Maria Aparecida. *A influencia dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações de Brasil e do Chile*. Tese [Doutorado em Ciências da Comunicação] – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), 2000.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. *A sociedade sem relato: antropologia e estética da iminência*. São Paulo: Edusp, 2012.

GRUNIG, James E. et al. Models of public relations in a international setting. *Journal of Public Relations Research*, v. 7, n. 3, p 163-187, 1995.

KUNSCH, Margarida, M. Krohling *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., atual. e compl. São Paulo: Summus, 2003.

OLIVEIRA, Milton. *Energia emocional, base para a gerência eficaz*. São Paulo: Makron Books, 1997.

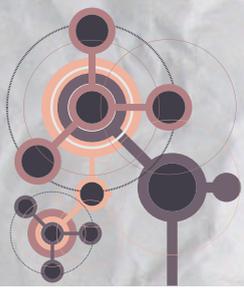
ORTIZ, Renato. *Cultura e modernidade*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New Jersey: Prentice Hall, 1973.

STRAUBHAAR, Joseph. Sedimentada, híbrida e múltipla? A nova geografia cultural das identidades. *Matrizes*, ECA-USP, v. 7, n. 1, p. 59-93, 2013.

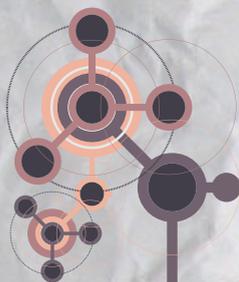
TAMAYO, Alvaro. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 10, n. 2, p.269- 285, 1994.



TAYEB, Monir H. *Organizations and national culture: a comparative analysis*. California: Sage, 1988.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California: Sage, 2009.

Artigo recebido em 15.11.2013 e aprovado em 01.12.2013.



Inovações na produção da narrativa fantástica na teledramaturgia: da versão original ao *remake* de *Saramandaia*

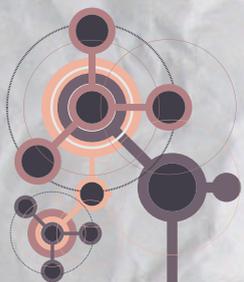
Innovations in the production of fantastic narratives in soap operas: from the original version to the remake of *Saramandaia*

Innovaciones en la producción de la narrativa fantástica en la tele-dramaturgia: de la versión original al *remake* de *Saramandaia*



Carla Montuori Fernandes

- Pós-doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP
- Mestre em Comunicação pela Universidade Paulista (Unip)
- Especialista em Comunicação Jornalística pela Fundação Cásper Líbero (Facásper) e em Administração Mercadológica pela Fundação Armando Alvares Penteado (Faap)
- Graduada em Ciências Sociais pela Universidade da Cidade de São Paulo (Unicid) e em Processamento de Dados pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie
- Professora titular da Unip e professora do Centro Universitário Assunção (Unifai)
- Docente no curso de MBA em Comunicação e Marketing, do Centro Universitário de Ribeirão Preto (Unirp)
- Pesquisadora do núcleo de estudos “Arte, mídia e política” da PUC-SP
- E-mail: carla_montuori@ig.com.br



Resumo

Este artigo aborda a relação entre o estilo de narrar do realismo fantástico e as técnicas utilizadas na produção dos efeitos especiais do *remake* da novela *Saramandaia*, exibida em 2013. Muito presente na teledramaturgia brasileira, o gênero que evoca um apelo temático ao sobrenatural ganhou destaque com Dias Gomes, na primeira versão da trama. Com o objetivo de descrever as recentes incorporações na produção do gênero, o artigo elucidará os recursos utilizados na construção do enredo e dos personagens da nova versão de *Saramandaia*.

PALAVRAS-CHAVE: TELENOVELA • PRODUÇÃO • REALISMO FANTÁSTICO

Abstract

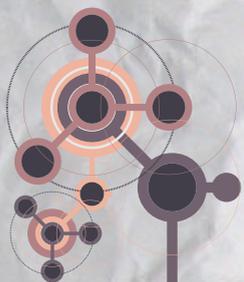
This article addresses the relationship between the narrating style of the fantastic realism and the techniques used in the production of special effects for the remake of the *Saramandaia* soap opera broadcast in 2013. Very present in Brazilian soap operas, a genre that evokes a thematic appeal for the supernatural gained prominence with Dias Gomes, in the first version of the plot. Aiming at describing the recent developments in the production of genre, the article will reveal the resources used in the construction of the plot and of the characters of the new version of *Saramandaia*.

KEYWORDS: SOAP OPERA • PRODUCTION • FANTASTIC REALISM.

Resumen

Este artículo aborda la relación entre el estilo de narración del realismo fantástico y las técnicas utilizadas en la producción de efectos especiales del *remake* de la novela *Saramandaia*, exhibida en 2013. Muy presente en la tele-dramaturgia brasilera, el género que evoca un apelo temático a lo sobrenatural ganó prominencia con Dias Gomes, en la primera versión de la trama. Con el objetivo de describir las recientes incorporaciones en la producción del género, el artículo dilucidará los recursos empleados en la construcción de la trama y de los personajes de la nueva versión de *Saramandaia*.

PALABRAS CLAVES: TELENOVELA • PRODUCCIÓN • REALISMO FANTÁSTICO.



Desde 1951, quando a TV Tupi de São Paulo exibiu em quinze capítulos a obra *Sua vida me pertence*, primeira telenovela veiculada pela televisão brasileira, até as mais recentes produções do gênero, inúmeras inovações no âmbito de produção e linguagem marcaram esse importante produto cultural, que tão bem incorpora as especificidades da história da televisão e a cultura do país.

Como fruto de vários antecedentes, do romance em folhetim ao melodrama teatral, da *soap opera* norte-americana ao cinema (Martín-Barbero, 2003), a radionovela foi o suporte que mais ofereceu elementos para o desenvolvimento do gênero telenovelistico no Brasil. Herdeira do rádio, em sua fase inicial, a telenovela incorporou desse veículo de comunicação não somente a técnica, mas também os diretores, autores e atores. Silvia Borelli (2005) aponta que, até o final da década de 1960, a telenovela percorria, no âmbito da produção, fronteiras difusas e caminhava na busca de uma linguagem que pudesse diferenciá-la das formas radiofônica, teatral e cinematográfica. A carência de recursos tecnológicos e as limitações de ordem técnica e operacional tornavam a produção da telenovela mais próxima das bases artesanais que das industriais, uma vez que a improvisação era a marca do gênero durante o período.

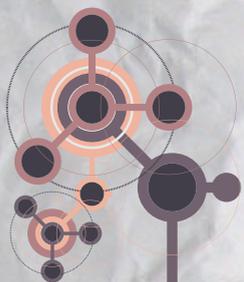
A incorporação de novas tecnologias, entre os anos 1960 e 1970, revolucionou o ambiente televisivo, sobretudo em função do surgimento do videoteipe, que possibilitou que as telenovelas fossem gravadas e retransmitidas posteriormente em qualquer parte do país. Nesse período, as telenovelas tornaram-se diárias e passaram a influenciar os hábitos e costumes da população.

Segundo Borelli (2005), as telenovelas obtiveram então um sucesso ainda maior, com uma audiência cativa que crescia em progressões geométricas, produzindo espetáculos diários, com programações ininterruptas, durante seis dias da semana. O surgimento da televisão como indústria cultural tem seu apogeu com o impulso à compra de bens duráveis e manufaturados, no início da década de 1970, em especial aparelhos de televisão em cores, graças ao crédito facilitado e ao crescimento econômico acelerado que se estabelece no período do denominado “milagre econômico”.

A partir daí, novas tecnologias são introduzidas na produção das telenovelas, como as câmaras de vídeo cada vez mais leves, o processo de divisão de tarefas e a maior preocupação no treinamento e na formação de mão de obra capacitada para atuar com qualidade na esfera televisiva (Borelli, 2005). A linguagem das telenovelas também se transforma, ao migrar de adaptações literárias à incorporação de elementos da realidade brasileira.

Os avanços tecnológicos que marcaram as telenovelas nas décadas de 1980 e 1990 fizeram com que a televisão adquirisse um ritmo mais próximo das produções de cinema, instaurando, de acordo com Renato Ortiz, Silvia Borelli e José Maria Ramos (1991), a fase cinematográfica da novela. O período é marcado pelo aumento dos aparatos tecnológicos na construção de cidades cenográficas e na produção de efeitos especiais, além da busca constante de técnicos qualificados e novos talentos, implantando o chamado “padrão de qualidade”, da qual a Rede Globo de televisão foi precursora.

No início dos anos 1980, em parceria com a empresa norte-americana Pacific Data Image (PDI), a Rede Globo passa a utilizar os recursos da computação gráfica na produção das vinhetas de abertura dos programas, avançando tecnológica e artisticamente, iniciando a era dos efeitos especiais na televisão (Memória Globo, s. d.). A televisão foi o meio de comunicação que mais se beneficiou dos avanços tecnológicos e, com a chegada da tevê digital, passou a incorporar uma forma inovadora de produzir e exibir conteúdos televisivos, amparada por investimentos em equipamentos de última geração, capacitação e profissionalização técnica, que possibilita a veiculação dos programas em formatos de alta definição.



Para destacar, no âmbito da aproximação técnica, o *remake* da telenovela *Saramandaia* incorporou efeitos especiais e recursos tecnológicos de última geração, para criação das características do realismo fantástico na construção dos personagens e do enredo. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar os recursos tecnológicos utilizados para a composição do enredo e dos personagens de *Saramandaia*, visando pontuar como foi produzido o realismo fantástico na nova versão da telenovela, em contraposição à versão original, exibida em 1976.

PROBLEMA, JUSTIFICATIVA E METODOLOGIA

A adaptação de *Saramandaia* foi veiculada no período de 24 de junho a 27 de setembro de 2013, com base na versão original de Dias Gomes, transmitida originalmente em 1976 pela Rede Globo de Televisão, durante a rigorosa censura da ditadura vigente. A narrativa trazia um caráter crítico, com personagens e metáforas que se miravam no governo militar. Na primeira versão, que tem como enredo central a mudança do nome da cidade, ela é palco dos maiores absurdos, conforme enumera Ismael Fernandes (apud Balogh, 2002, p. 114):

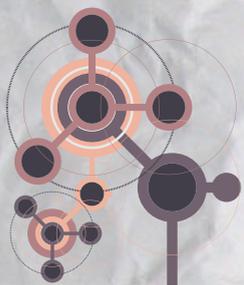
Gibão cria asas; Zico Rosado solta formigas pelo nariz; Dona Redonda (Wilza Carla) explode de tão gorda; Marcina (Sonia Braga), quando excitada, fica em brasa, queimando em tudo [em] que encosta, e o professor Aristóbulo (Ary Fontoura), além de virar lobisomem, não dorme há anos, tendo nas andanças noturnas se encontrado com D. Pedro I e Tiradentes.

Com efeitos especiais tecnicamente difíceis de serem produzidos na época, Dias Gomes (1998) relatou em sua autobiografia que a produção das cenas de realismo absurdo de *Saramandaia*, como a explosão de Dona Redonda, foi extremamente trabalhosa para o diretor Walter Avancini, diante da insuficiência de uma tecnológica que só foi dominada anos mais tarde pela televisão. Apesar do imenso prazer em escrever *Saramandaia*, Gomes reconheceu que havia criado algo muito avançado para o momento, diante do aspecto quase teatral e mecânico da telenovela.

Não obstante, *Saramandaia* foi reconhecida por renovar a linguagem da teledramaturgia, além do mérito histórico de reproduzir metáforas da ditadura e da liberdade. Na nova edição, adaptada por Ricardo Linhares, *Saramandaia* ganhou uma roupagem moderna e voltou sintonizada com o novo século, os novos espectadores e as novas técnicas de produção. Para criação do realismo fantástico dos personagens, houve a incorporação de avançados recursos tecnológicos.

Nesse sentido, analisar como foram criados os personagens e o cenário de *Saramandaia* e quais técnicas estiveram envolvidas no processo de produção da narrativa fantástica torna-se o mote da pesquisa, que pretende responder como a mídia eletrônica incorporou novas técnicas para atualizar o gênero do realismo fantástico na teledramaturgia. Quase quarenta anos depois, personagens inesquecíveis da televisão brasileira retornam às telas, com símbolos e metáforas que remetem ao atual contexto político, mas preservam a vertente literária que encontrou na teledramaturgia seu principal expoente.

Ao destacar as inovações técnicas na produção de *Saramandaia*, esta pesquisa torna-se relevante, já que possibilita destacar os avanços do fantástico na telenovela brasileira. Como procedimento de análise, recorreu-se à pesquisa documental, por se tratar de um método que favorece a observação do processo de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (Cellard, 2008). Levando em conta esse contexto, o artigo descreverá as avançadas técnicas empregadas na produção dos efeitos especiais de *Saramandaia*, por meio de documentos e publicações retiradas de informativos jornalísticos, revistas nacionais, recortes de entrevistas, artigos e acervo do *Caderno Universidade*, da Rede Globo.



REALISMO FANTÁSTICO NA TELEDRAMATURGIA

Realismo fantástico é o nome dado ao movimento literário latino-americano desenvolvido no início do século XX, com amparo em duas visões: a afirmação identitária da América latina e a revisão crítica da modernidade ocidental. Vera Lúcia Figueiredo (2013) observa que o “realismo maravilhoso” se tornou a característica da cultura do continente, a marca literária que a distinguia do mundo europeu. Pelo viés da perplexidade que os conquistadores tiveram da América quando aqui chegaram no início do século XVI, o escritor cubano Alejo Carpentier criou o estatuto “real maravilhoso”, para designar a dificuldade dos colonizadores em nomear as particularidades do Novo Mundo (Figueiredo, 2013).

Pela trajetória da fábula e sem deixar de adotar uma visão crítica da modernização desigual estabelecida na América Latina, Figueiredo (2013, p. 17) esclarece que o realismo maravilhoso enquanto gênero literário “colocava em destaque a força da cultura latino-americana, marcando positivamente o efeito singular das nossas misturas, simbioses e sincretismos”.

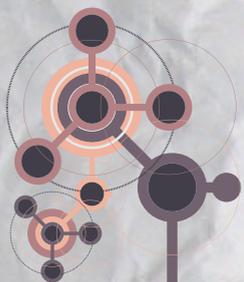
Cabe destacar que a literatura fantástica tem sua origem entre os séculos XVIII e XIX, sobretudo na França; onde a presença do sobrenatural aparecia para contestar a racionalidade do período iluminista, passando posteriormente para as narrativas que revelavam as angústias dos sujeitos, refletidas nos transtornos psicológicos dos personagens, como sinais de loucura, alucinações e pesadelos.

Distanciando-se da corrente do realismo fantástico europeu, o surgimento do gênero na América Latina é reconhecido por narrativas que rompem as relações de casualidade e temporalidade, assim como as barreiras “entre o real e o irreal, o racional e o irracional, que norteiam a lógica ocidental”, de acordo com Figueiredo (2013, p. 16).

Definido por Tzvetan Todorov (2004) como acontecimentos que não podem ser explicados pelas leis racionais, o realismo fantástico é reconhecido na literatura como o momento em que o sobrenatural se impõe ao natural. Se o leitor caracteriza os acontecimentos narrados apenas como uma ilusão de sentido, sem abalar as leis do mundo real, a obra, ainda segundo Todorov (1970), pertence ao gênero do estranho. Mas, se o leitor decide explicar os acontecimentos como parte da realidade, pela qual o fenômeno só pode ser entendido por novas leis da natureza, a narrativa pertence ao gênero maravilhoso. Para o autor, o fantástico se compõe a partir da imbricação entre o maravilhoso e o estranho, criando um ambiente narrativo de incerteza.

Nesse sentido, o fantástico é demarcado pela ausência de compreensão da realidade descrita na narrativa, desenvolvida na oposição entre o mundo natural e o sobrenatural. A relação que se estabelece na construção da narrativa fantástica não cabe apenas ao autor da trama, mas também à maneira como se lê a obra, uma vez que o gênero implica a integração do leitor com os personagens e suas histórias. O envolvimento do leitor na trama, para Todorov (2004), deve seguir o ritmo da negação e da conexão com a literatura convencional, por meio do qual o leitor crê e se identifica com o mundo dos personagens, aceita o acordo ficcional e leva a ficção a sério.

Na literatura brasileira, o realismo fantástico encontrou seus expoentes no século XX, nas obras *Dona Flor e seus dois maridos*, de Jorge Amado, *O pirotécnico Zacarias*, de Murilo Rubião, *O relógio de Belisário*, de José J. Veiga, *Acontecimentos em Vila Feliz*, de Aníbal Machado, e *O coronel e o lobisomem*, de José Candido de Carvalho, entre outros (Alencar, 2013). Imbricado entre a ficção e a realidade, o realismo fantástico também foi absorvido pela linguagem televisiva e revolucionou o gênero telenovela na década de 1970. No Brasil, segundo aponta Cláudio Cardoso de Paiva (2003), a narrativa produzida no formato de telenovelas servia como forma de romper com a hegemonia dos discursos oficiais do regime político ditatorial,



revelando as formas de oralidade e da inarrável efervescência e vitalidade das culturas populares. A primeira obra televisiva a expressar a atmosfera do realismo fantástico foi *Saramandaia*, escrita por Dias Gomes e exibida pela Rede Globo, em 1976.

Com efeitos especiais difíceis de serem produzidos na época, uma vez que havia personagens que possuíam características sobrenaturais, morriam e retornavam, se transformavam em lobisomens, expeliam formigas pelo nariz e explodiam por comer excessivamente, fatos insólitos eram utilizados como metáfora do mundo exterior, pois remetiam aos despropósitos intrínsecos ao cotidiano dos indivíduos. As imagens absurdas e aceitas como normais eram a melhor forma de driblar a censura e representar os desmandos dos tempos ditatoriais, em que imperavam governos arbitrários e controladores, e a realidade estava subordinada ao falseamento e silenciamento (Trevisan, 2013).

Na década de 1990, verifica-se um aumento do gênero fantástico nas produções das telenovelas e minisséries brasileiras. Entre as produções mais recentes da Rede Globo, têm destaque as telenovelas *Alma gêmea*, de Walcyr Carrasco, exibida em 2005 e 2006, *Eterna magia*, de Elizabeth Jhin, veiculada em 2007, *Araguaia*, de Walter Negrão, exibida em 2010 e 2011, *Cordel encantado*, veiculada em 2011. Considerada uma proposta diferenciada por retomar as narrativas fantasiosas, Esther Hamburger (apud Haag, 2011) assinala que a telenovela *Cordel encantado* inovou na abordagem temática e no acabamento estético por utilizar enredo mágico, filmado com técnicas do cinema.

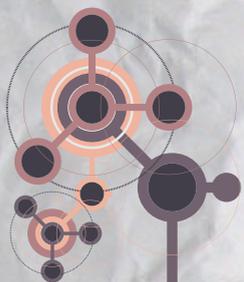
A Rede Record também incorporou o realismo fantástico na teledramaturgia, com destaque para a trilogia *Os mutantes*, exibida em duas fases, a primeira com as telenovelas *Caminhos do coração*, veiculada em 2007, e *Os mutantes: caminhos do coração*, veiculada em 2008. O sucesso da série, de autoria de Thiago Santiago, conduziu a segunda temporada, com a telenovela *Mutantes: promessas de amor*, veiculada em 2009. Com a marca de ter se tornado o enredo mais extenso das novelas no Brasil, a trilogia *Os mutantes* – que teve um total de 607 capítulos – também revolucionou ao incorporar efeitos especiais na construção do realismo fantástico, propiciado pelos avanços tecnológicos nas esferas cinematográfica e televisiva (Marthe, 2008).

Com o emprego de avançadas técnicas da computação gráfica, a trilogia *Os mutantes* imprimiu o realismo fantástico às narrativas, como inúmeras cenas de ação, em que os personagens voavam, sendo mais rápidos que a velocidade da luz, soltavam raios paralisantes, rastejavam, disparavam fogo pelo corpo, entre outros recursos, produzidos com *softwares* de última geração, que permitem modelar pessoas em 3D, além de criar um extenso número de figurantes virtuais, como robôs e seres extraterrestres.

Entretanto, o resgate do gênero fantástico na teledramaturgia tem seu ápice com a versão atualizada da telenovela *Saramandaia*, que voltou sintonizada com o contexto sócio-histórico do Brasil, cujas temáticas refletem os problemas políticos atuais do país, apoiadas por avançados recursos tecnológicos da indústria cinematográfica de Hollywood para criação do enredo e dos personagens.

INOVAÇÃO NA PRODUÇÃO DA NARRATIVA FANTÁSTICA EM *SARAMANDAIA*

A nova edição de *Saramandaia* ganhou uma roupagem moderna e atualizada, sem romper com o enredo original: o plebiscito que se trava em torno da mudança do nome da cidade de Bole-Bole para Saramandaia. Semelhante à trama original, a batalha



se estabelece entre os progressistas, que defendem a mudança para Saramandaia, e os tradicionalistas, que querem manter o nome da cidade inalterado. A polêmica da mudança de nome tem início quando o vereador João Gibão (Sérgio Guizé) tem uma visão que revela que tempos de paz e de mudanças políticas seriam alcançados se o nome da cidade mudasse para Saramandaia. Para colocar o sonho em prática, Gibão apresenta um projeto de lei e lidera o movimento de mudança.

O enredo da versão adaptada é marcado pela briga de décadas entre as famílias Rosado e Vilar, que disputam o comando da cidade. A rivalidade entre as famílias havia sido motivo de morte para ambos os lados, mas também é nutrida por histórias de amor que se estendem por três gerações. A matriarca da família Rosado, Candinha (Fernanda Montenegro), vivera uma intensa paixão por Tibério (Tarcisio Meira), coronel e patriarca da família Vilar. Mas a família obriga-a a se casar com outro homem. Mais tarde, o filho de Candinha, Zico Rosado (José Mayer), e a filha de Tibério, Vitória Vilar (Lília Cabral) revivem a mesma paixão durante a juventude, mas se distanciam por causa de uma tragédia familiar, que faz aumentar o ódio entre as famílias.

Vitória Vilar parte de Bole-Bole, grávida de Zico Rosado, deixando para trás a história de amor que viveu com o inimigo político, une-se a outro homem, que assume a paternidade de Zélia. Trinta anos depois, com a morte do marido, Vitória retorna a Bole-Bole com o filho mais novo, Pedro Vilar, interpretado por André Bankoff, que durante a trama desenvolve um romance secreto e proibido com a neta de Zico Rosado, Stela (Laura Neiva).

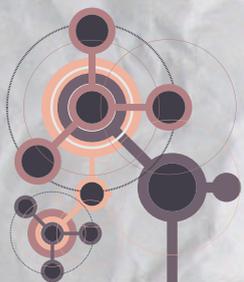
A disputa política entre as famílias já aparece no primeiro capítulo, quando Vitória Vilar retorna à cidade e pousa com um helicóptero em plena praça, para apoiar a manifestação e a discussão política entre os que defendiam a permanência de Bole-Bole como nome da cidade e o movimento que defendia a mudança do nome para Saramandaia, do qual sua filha Zélia era a líder. Em meio a histórias de amor e ódio, a batalha familiar se trava entre o coronel Zico Rosado e a revolucionária Zélia Vilar, que desconhecem a verdadeira história da paternidade.

Para evitar que a alteração do nome da cidade afete a produção e venda de cachaça da empresa do influente ex-prefeito Zico Rosado, que leva o nome Bole-Bole, práticas de corrupção e criminalidade ocupam o espaço central da narrativa.

Além de reproduzir temas de significativa importância no cenário brasileiro atual, como cenas de corrupção e crimes políticos que resgatam os problemas do país, o enredo da nova versão de *Saramandaia* incorpora a metáfora da tolerância com as diferenças, representada por personagens que têm características peculiares. Os aspectos sobrenaturais dos personagens da primeira versão da telenovela são redesenhados para incorporar os recursos das novas tecnologias de produção, com vistas a garantir maior verossimilhança ao enredo fantástico.

Para produção dos efeitos especiais dos personagens de *Saramandaia*, a Rede Globo firmou uma parceria com o Institute for Creative Technologies (ITC), em Los Angeles, onde os atores receberam tratamento de cinema, com escaneamento do rosto e do corpo para confecção de próteses, construídas sob a supervisão do artista plástico inglês Mark Coulier.

Para compor Dona Redonda, personagem que se alimentava de maneira compulsiva e pesava aproximadamente 250 quilos, a atriz Vera Holtz teve seu corpo moldado e escaneado em fibra de vidro por meio da avançada técnica de *body scanning*, que permite a manipulação da aparência dos personagens com próteses ajustada ao corpo do ator, além de dispor de um figurino especial, que comportava um sistema de refrigeração composto de tubos internos com o objetivo de abaixar a temperatura, impedindo que as próteses de silicone que deixavam a personagem visualmente obesa se descolassem do corpo.



Para caracterizar Dona Redonda, a equipe de produção, formada por trinta profissionais, com destaque para os escultores de próteses, maquiadores, figurinistas, costureiras, *designers* gráficos e maquiadores, trabalhava em média quatro horas. A descaracterização do personagem era feita em uma hora, mas o tempo de permanência com a estrutura de silicone no corpo de Dona Redonda durava no máximo três horas (Rodrigues, 2013). Na versão original de *Saramandaia*, a atriz Wilza Carla que interpretou Dona Redonda já estava acima do peso e sua caracterização era realizada com apenas um pequeno enchimento na cintura, sobreposto por vestidos largos (Brugger, 2013).

A técnica do *body scanning* também foi utilizada para compor as próteses do corpo, do nariz e da orelha em fibra de vidro e as unhas postiças de animal, do professor Aristóbulo (Gabriel Braga Nunes), personagem que se transformava em lobisomem nas noites de lua cheia. Para composição do corpo do lobisomem, a equipe de produção recorreu a materiais translúcidos de silicone, que facilitaram a pintura da pele em tons de marrom, pois se ajustavam com mais facilidade ao corpo do ator, permitindo a colocação dos pelos e conferindo o formato da musculatura do lobisomem. Com duração de aproximadamente cinco horas, o encaixe das peças era realizado sempre que o personagem se transformava em Lobo.

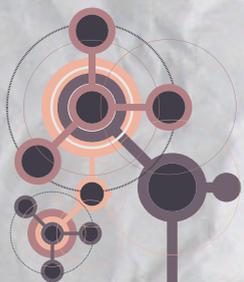
Na versão original, a transmutação de Aristóbulo (Ary Fontoura) era produzida com o apoio do maquiador Eric Rzepecki, que colava manualmente as penugens no corpo e no rosto do personagem, com cenas gravadas em diferentes etapas do processo de aplicação, para produzir, por meio de edição, os efeitos de crescimento dos pelos, simulando a transformação do homem em lobo. O visual se complementava com uma dentadura utilizada para simular o focinho do lobisomem.

Outros personagens também utilizaram as próteses produzidas em Los Angeles, como João Gibão que, na trama, possuía asas e as disfarçava em uma suposta corcunda (Fernando, 2013). Para compor o figurino do personagem, foi produzida uma prótese que simulava a corcunda, complementado com um gibão produzido em couro. Na versão original, um enchimento de espuma era inserido nas costas do personagem, que também utilizava um gibão de couro para esconder as asas.

A tecnologia da computação gráfica foi utilizada para compor os personagens de Zico Rosado, interpretado por José Mayer, que expelia formigas pelo nariz, e o farmacêutico Cazuzza (Marcos Palmeira), que colocava o coração pela boca quando ficava exaltado. As formigas que eram expelidas pelo nariz e andavam pelo rosto de Zico Rosado, na ocasião em que o personagem ficava nervoso, foram produzidas em sintonia com recurso mecânico e virtual. Em entrevista, o ator José Mayer contou que parte das cenas foram gravadas com formigas vivas, incorporadas a insetos produzidos com o efeito digital (Soares, 2013). Na versão original, formigas saúvas coletadas no formigueiro do sítio em Guaratiba (RJ), onde ocorriam as gravações das cenas externas, eram colocadas no rosto do ator Castro Gonzaga, que interpretava Zico Rosado.

As cenas em que o personagem Cazuzza expelia o coração pela boca foram totalmente digitalizadas, com os recursos da computação gráfica, tendo o ator sido responsável apenas por conferir veracidade na interpretação dos movimentos de colocar e engolir o órgão vital. Em entrevista, o ator Marcos Palmeira conta que, para tornar o efeito mais próximo do real, precisou repetir inúmeras vezes a cena, com o objetivo de afinar os movimentos do ato de engolir o coração pela boca com a equipe de efeitos visuais (Globo.com, 2013). Na primeira versão de *Saramandaia*, uma bexiga na cor azul era colocada na boca do ator e, por meio dos recursos do *chroma key*, a cor da bexiga era substituída pela imagem de um coração batendo e saindo pela boca.

A natureza fantasiosa do enredo se completava com as personagens Marcina (Chandelley Braz), que pegava fogo quando estava apaixonada, e Stela, cujas lágrimas tinham o poder de cura. A produção das cenas em que o corpo de Marcina entrava



em chamas era realizada no período de pós-produção, momento em que ocorria a incorporação dos efeitos especiais do corpo pegando fogo. Por vezes, era utilizado um dublê, que usava uma roupa adequada e se mantinha preparado para atuar nessas cenas. Na versão original, Marcina foi interpretada por Sonia Braga, que diante das escusas do namorado João Gibão era acometida por crises de febre, as quais deixavam seu corpo em brasa, provocando queimaduras em quem a tocasse.

Como parte do novo elenco, o personagem Tibério Vilar (Tarcísio Meira), presente apenas na versão adaptada de *Saramandaia*, havia sido um vigoroso fazendeiro, mas criou raízes por ficar recluso um longo período na poltrona de sua residência. Para composição do personagem, raízes de árvore foram incorporadas ao redor da poltrona, simulando que saíam de suas pernas, mantendo-o pregado ao chão da sala.

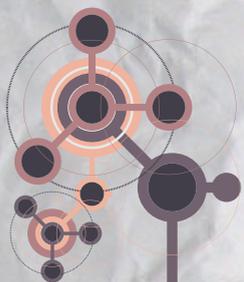
Entre as esquisitices do enredo atual, Candinha (Fernanda Montenegro), cria galinhas imaginárias, que as acompanham por toda parte da casa. Imaginárias, somente a personagem consegue visualizá-las. As cenas foram gravadas com trinta galinhas reais, que, segundo aponta Montenegro, “conferiu muito trabalho na hora da gravação, porque as galinhas ficavam desorientadas com muita gente, barulho e luz” (Bittencourt, 2013). Na primeira versão, a personagem interpretada por Maria Veloso era a Vó Candinha, senhora de quase noventa anos, que apenas apresentava sinais de surdez e senilidade.

Além disso, a nova versão incorporou a estranha família do professor Aristóbulo. Seu pai, Belisário (Luiz Henrique Moreira), renomado militar, havia sido decapitado em uma emboscada e teve sua cabeça deixada na porta de casa pelos bandidos. Na trama, sua esposa Dona Pupu (Aracy Balabanian) a recolheu e colocou em uma redoma de vidro. Para produzir a redoma com a cabeça de Belisário, foi realizado um escaneamento do rosto do ator para, posteriormente, encaixá-lo no material de vidro. Na versão original, apenas a história trágica do personagem era conhecida, na qual Belisário, um importante senhor de engenho, foi assassinado por cangaceiros.

As cenas de maior requinte, como o voo final do personagem João Gibão e a explosão de Dona Redonda foram construídas por meio de computação gráfica. Para obter o efeito desejado, o ator Guizé passou semanas parado diante das telas dos computadores do Centro de Pós-Produção da Rede Globo (Fernando, 2013) e, com auxílio da tecnologia adquirida por meio da parceria com o ICT, abriu as asas e voou sobre a cidade. Na versão original, segundo relata Mauro Alencar, em entrevista ao *Caderno Universidade Globo* (2013), o voo do personagem Gibão foi produzido de maneira mecânica, por meio de um guindaste, alçado nas costas do personagem e pendurado por um cabo de aço.

Para produzir o momento em que Dona Redonda explode de tanto comer, recorreu-se a computação gráfica para criar os efeitos visuais que permitiram inchar as mãos, os braços e as bochechas da personagem. Para conferir veracidade à cena, gases e fumaças coloridas são expelidos como parte dos efeitos da explosão. Na primeira exibição foi inserido um enorme balão inflável atrelado ao figurino da personagem, que era preenchido por um compressor até arrebentar (Trevisan, 2013). No momento da explosão, a atriz foi substituída por uma boneca vestida com roupas da personagem.

Foi também na Califórnia (EUA) que nasceu a cidade cenográfica virtual da nova versão de *Saramandaia*. Para produzir um cenário mais próximo do real, a equipe de técnicos e diretores da Rede Globo partiu em busca dos recursos mais avançados de cenografia virtual, a fim de construir a cidade cenográfica praticamente sem plano físico. Com a utilização de retoques virtuais e tecnologia 3D, a cidade fictícia, que contava apenas com um cenário, ganhou uma dimensão de aproximadamente 5 mil metros quadrados, com dunas, mares e plantações, além de um enorme cemitério (Padiglione, 2013).



Para construir um efeito cenográfico eclético, *Saramandaia* contou com referências de grandes capitais do Brasil, misturadas a detalhes de cidades menores. A equipe de produção buscou imagens de praias, canaviais e fazendas nas cidades do Maranhão, de Pernambuco, do interior de São Paulo e de Minas Gerais, para integrá-las, via computação gráfica, e dar aspecto real à cidade cenográfica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presença da telenovela como narrativa que ajuda a construir e disseminar imagens sobre a identidade nacional é recorrente na mídia televisiva. Desde o seu surgimento, na década de 1960, o gênero incorporou inúmeras mudanças, ao se tornar cada vez mais um espaço privilegiado em que transitam as relações de hegemonia, consenso e resistência, ao lado da hibridização do discurso popular e massivo, amparado pelo aprimoramento de sofisticadas técnicas de produção.

Em clima de superprodução, a recente adaptação da telenovela *Saramandaia* não rompeu com o realismo fantástico da versão original, em particular nas características sobrenaturais dos personagens. No âmbito da representação da realidade, a telenovela incorporou ao enredo abordagens que se aproximaram dos problemas reais do país, além de personagens da ficção que mantiveram traços de identificação com figuras públicas da política brasileira.

Nesse sentido, a adaptação de *Saramandaia* deixa uma marca na linguagem televisiva, ao aprimorar o realismo fantástico de um clássico da telenovela, com avançados recursos tecnológicos da indústria cenográfica norte-americana, mas em total sintonia com os temas sociopolíticos nacionais e regionais do país. Trata-se de uma obra que bem reflete a interculturalidade desse importante gênero ficcional na televisão brasileira.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Mauro. A magia da América Latina. In: *Caderno Globo Universidade*, Rio de Janeiro, Globo, n. 3, 2013.

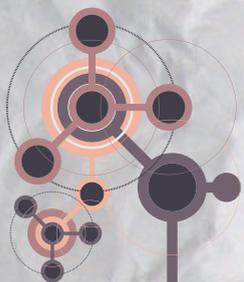
BALOGH, Ana Maria. *O discurso ficcional na TV: sedução e sonhos em doses homeopáticas*. São Paulo: Edusp, 2002.

BITTENCOURT, Carla. "Saramandaia": aos 83 anos, Fernanda Montenegro contracena com 30 galinhas. *Extra – Globo.com*, 20 jul. 2013. Disponível em: <<http://extra.globo.com/tv-e-lazer/telinha/saramandaia-aos-83-anos-fernanda-montenegro-contracena-com-30-galinhas-8745435.html>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

BORELLI, Silvia H. Simões. Telenovelas: padrão de produção e matrizes populares. In: BRITTO, Valério Cruz; BOLAÑO, Cesar Ricardo S. (Org.). *Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia*. São Paulo: Paulus, 2005.

BRUGGER, Mariana. Saramandaia digital. *IstoÉ*, n. 2275, 21 jun. 2013. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/308964_SARAMANDAIA+DIGITAL>. Acesso em: 13 fev. 2014.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes, 2008.



FERNANDO, João – Agência Estado. "Saramandaia" termina com recorde de efeitos especiais. *Hoje em Dia*, 27 set. 2013. Disponível em: <<http://www.hojeemdia.com.br/noticias/saramandaia-termina-com-recorde-de-efeitos-especiais-1.174491>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

FIGUEIREDO, Vera Lúcia Follain. Realismo maravilhoso: o realismo de outra realidade. In: *Caderno Globo Universidade*, Rio de Janeiro, Globo, n. 3, 2013.

GLOBO.COM. Palmeira, sobre efeito de colocar coração pela boca: "Fomos encontrando um jeito". *Globo.com*, 20 jul. 2013. Disponível em: <<http://gshow.globo.com/novelas/saramandaia/por-tras-das-cameras/noticia/2013/07/palmeira-sobre-efeito-de-colocar-coracao-pela-boca-fomos-encontrando-um-jeito.html>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

GOMES, Dias. *Apenas um subversivo*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

HAAG, Carlos. A novela perdeu o bonde da história. *Pesquisa Fapesp*, n. 186, ago. 2011.

LINHARES, Ricardo. In: *Caderno Globo Universidade*, Rio de Janeiro, Globo, n. 3, 2013.

MARTHE, Marcelo. A máquina de fazer mutantes. *Veja*, n. 2065, 18 jun. 2008. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/180608/p_158.shtml>. Acesso em: 9 jan. 2014.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

MEMÓRIA GLOBO. [s. d.]. Disponível em: <<http://memoriaglobo.globo.com>>. Acesso em: 2 jan. 2014.

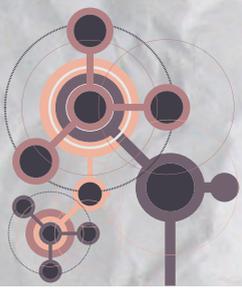
ORTIZ, Renato; BORELLI, Silva Helena Simões; RAMOS, José Maria. *Telenovela: história e produção*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

PADRIGLIONE, Cristina. Saramandaia traz conceito da Califórnia. *Estadão Cultura*, 29 mai. 2013. Disponível em: <<http://estadao.tv.br/noticias/impreso,saramandaia-traz-conceito-da-california,1036756,0.htm>> Acesso em: 9 jan. 2014.

PAIVA, Cláudio Cardoso de. Comunicação e latinidade: um estudo de televisão e ficção seriada. *Desafios da Comunicação Social*, Québec, Canadá, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2003. Disponível em: <<http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/utopie/Paiva.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2014.

RODRIGUES, Diogo Mendes. Saramandaia: muito realismo fantástico na excêntrica Bole-Bole. *NaTeleinha*, 23 jun. 2013. Disponível em: <[Http://natelinha.ne10.uol.com.br/novelas/2013/06/23/saramandaia-muito-realismo-fantastico-na-excentrica-bolebole-62788.php](http://natelinha.ne10.uol.com.br/novelas/2013/06/23/saramandaia-muito-realismo-fantastico-na-excentrica-bolebole-62788.php)>. Acesso em: 27 nov. 2013.

SOARES, Louise. José Mayer Grava novela com formigas de verdade caminhando sobre o rosto. *F5*, Folha de S.Paulo, 06 jun. 2013. Disponível em: <<http://f5.folha.uol.com.br/televisao/2013/06/1290772-jose-mayer-grava-novela-com-formigas-de-verdade-caminhando-sobre-o-rostos.shtml>>. Acesso em: 25 fev. 2014.



TODOROV, Tzvetan. *As estruturas narrativas*. São Paulo: Perspectiva, 1970.

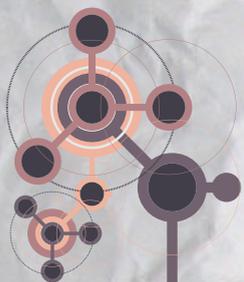
_____. *Introdução à literatura fantástica*. São Paulo: Perspectiva, 2004.

TREVISAN, Ana Lucia. Caminhos da representação do real. In: *Caderno Globo Universidade*, Rio de Janeiro, Globo, n. 3, 2013.

Artigo recebido em 26.02.2014 e aprovado em 30.06.2014.

RESEARCH



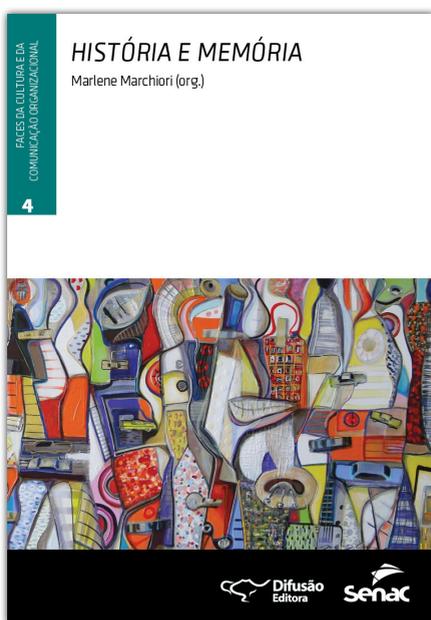


Marlene Marchiori (Org.)

Coleção “FACES da cultura e da comunicação organizacional”

Vol. 1. Comunicação em interface com a cultura

São Caetano do Sul, SP – Difusão
Rio de Janeiro, RJ – Senac Rio
2013



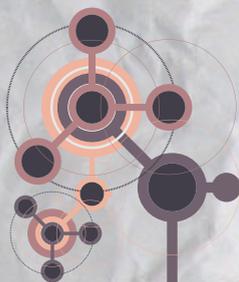
Vol. 4. História e memória

São Caetano do Sul, SP – Difusão
Rio de Janeiro, RJ – Senac Rio
2014

Resenhado por

Vivian Soares de Araujo

- Mestranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)
- Graduada em Comunicação Social - Relações Públicas ECA-USP
- E-mail: vivian.araujo@usp.br



Comunicação e cultura: faces e interfaces dos relacionamentos nas organizações

Communication and culture: faces and interfaces of the relationships in organizations

Comunicación y cultura: faces e interfaces de los relacionamientos en las organizaciones

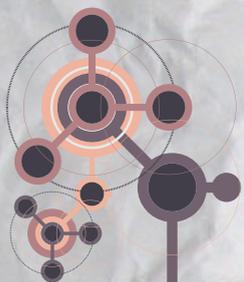
Comunicação e cultura organizacional são temas de enorme relevância no mundo das organizações. O questionamento sobre como administrar e influenciar a cultura é fonte inesgotável de estudos e investidas de gestores de organizações dos mais variados perfis e tamanhos. Hoje já é mais do que claro que uma melhor compreensão e um melhor gerenciamento dessas temáticas têm impacto direto nos resultados, na imagem e na reputação das empresas.

Ao longo dos anos, a forma de se trabalhar essas questões foi completamente ressignificada, passando de uma visão objetiva e reducionista, que entendia a cultura como produto das decisões e dos direcionamentos da alta direção, algo estanque e controlável, para uma percepção mais complexa. Hoje se busca abarcar a diversidade e os conflitos existentes nos inúmeros relacionamentos estabelecidos entre a organização e seus diversos públicos, bem como entre os diferentes grupos que os compõem. A complexidade dessa rede de relacionamentos, que cria e recria constantemente novas significações, não pode mais ser negligenciada, trazendo novas perspectivas para os estudos da comunicação e da cultura organizacional.

Suscitar reflexões e indagações sobre essa complexidade e desvendar as nuances da íntima relação entre cultura e comunicação no mundo das organizações é a proposta da coleção "Faces da cultura e da comunicação organizacional", organizada Marlene Marchiori. Como aponta a autora ao apresentar a coleção, "há uma imbricação entre cultura e comunicação; nenhuma se sobrepõe à outra, uma vez que cultura interpenetra comunicação, ao mesmo tempo em que comunicação interpenetra cultura", evidenciando a indissociável conexão elas.

A coleção será composta de dez volumes, ou faces, nas quais renomados pesquisadores e profissionais do mercado apresentam e ainda apresentarão uma variedade de olhares sobre a dinâmica dos relacionamentos que criam, mantêm e transformam as organizações, percebidas como expressões de cultura e comunicação. Serão analisadas aqui duas dessas faces, correspondentes aos volumes 1 e 4 da coleção.

O primeiro livro, *Comunicação em interface com a cultura*, constituído de nove capítulos e dois estudos de caso, está focado nas discussões da comunicação entendida como processo, como ação de construção e reconstrução permanente de significados e de formação de sentidos, que se estabelecem a partir das interações entre os indivíduos.



Em “Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento”, capítulo assinado por Marchiori, temos um panorama sobre como a comunicação constitui a cultura e o destaque para o decisivo papel dos grupos na formação do que a autora chama de personalidade da organização. A força das pessoas como agentes é o centro desse pensamento, já que é no relacionamento, nos modos de ser e agir das pessoas que as culturas organizacionais se desenvolvem e se enraízam. Sendo assim, é impossível pensar qualquer mudança cultural sem se levar em conta a dimensão humana. Envolver e engajar as pessoas nos processos de mudança organizacional não é somente uma escolha, mas sim fator determinante para sua materialização. A comunicação, por sua vez, como base para que qualquer interação social aconteça, cria e fortalece a identidade de uma organização, deve ser pensada e administrada para permitir e integrar a diversidade de culturas dos diversos grupos nela existentes. Valorizar o diálogo e estimular o desenvolvimento de culturas através da comunicação deve ser preocupação permanente de todos os gestores de comunicação, contribuindo para a produção de um conhecimento plural e representativo das múltiplas realidades coexistentes na organização.

O quarto livro da coletânea, com o título de *História e memória*, é dedicado a debater como as empresas trabalham sua trajetória histórica, como se dá a valorização de sua memória através das histórias de vida das pessoas e como isso se relaciona com a comunicação e a cultura organizacional. Em sete capítulos e um estudo de caso, são apresentadas diferentes abordagens da história oral, que depende dos elementos humanos da memória, da identidade e da comunidade para se constituir.

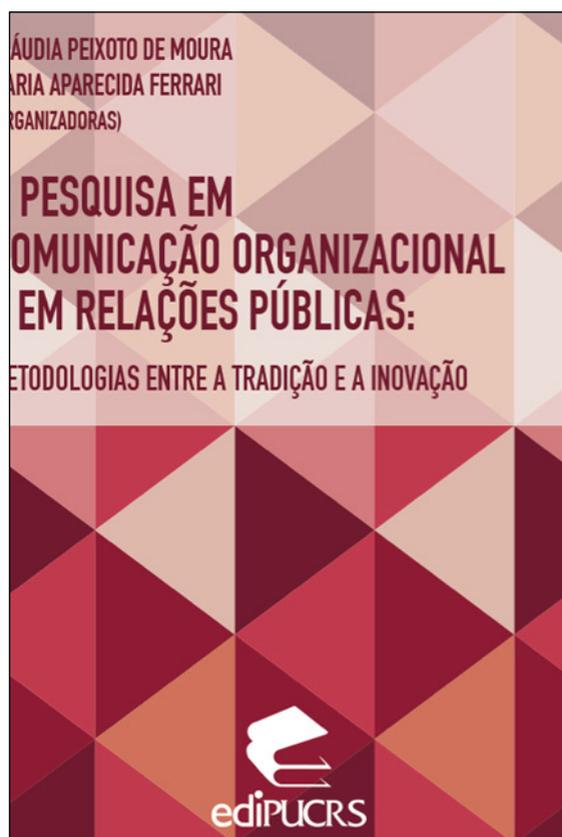
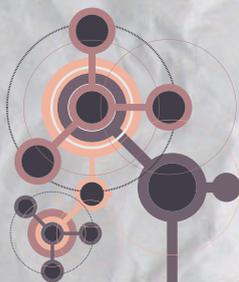
Há também aqui o alerta para o protagonismo dos indivíduos no resgate de lembranças pessoais e coletivas nas organizações, bem como a humanização desse movimento de reconstituição quando as histórias institucionais começam a ser transformadas em histórias das pessoas nas instituições.

Nesse sentido, é instigante a perspectiva levantada por José Carlos Meihy ao diferenciar e contrapor os conceitos história e memória. O autor contextualiza o longo percurso pela busca de reconhecimento da oralidade como dimensão da memória, relegada por muito tempo graças ao domínio da palavra escrita. Quando o emissor passa de objeto de estudo a protagonista dá-se a humanização do conhecimento. A memória, que metaforicamente foi emprestada às organizações, é finalmente devolvida ao sujeito, começando a se refazer o caminho de volta de um processo que, segundo Meihy, humanizou as empresas e desumanizou as pessoas, afinal as empresas têm história, não memória.

Todo esse processo de redescoberta do sujeito, que se intensificou nas últimas décadas, é fruto da percepção do caráter dinâmico, complexo e essencialmente humano das organizações. Como espaço social de interação, que carrega uma variedade de culturas, elas não podem ser compreendidas sem a participação dos indivíduos, como criadores e reprodutores de cultura e também produtos culturais.

Pensando nessas duas faces, *Comunicação em interface com a cultura* e *História e memória*, duas questões sobressaem, unindo as obras: a inclusão do sujeito como elemento decisivo para a compreensão da dinâmica organizacional; e o papel estratégico e crucial da comunicação para a construção de entendimentos e sentidos compartilhados, que integrem as múltiplas culturas organizacionais.

Esses dois volumes apontam a resposta para uma pergunta primordial e recorrente: afinal, é possível administrar a cultura de uma organização? Com certeza, a resposta é sim. Mas a leitura dessas faces ajuda a entender por que não se trata de um caminho fácil e direto. O desafio exige uma visão ampla e profunda da diversidade, da complexidade e da conflitualidade das relações que formam a organização. Exige ainda uma comunicação viva e atuante, encarada e trabalhada estrategicamente, capaz de compreender, desenvolver e integrar essa multiplicidade de culturas, transformando as relações entre as pessoas e suas formas de perceber e se inserir na organização.



Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari (Org.)

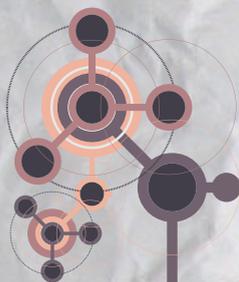
*A pesquisa em comunicação organizacional
e em relações públicas: metodologias entre
a tradição e a inovação*

Porto Alegre, RS
Editora da PUC-RS, 2014
E-book

Resenhado por

Valéria de Siqueira Castro Lopes

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação para o Mercado pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)
- Professora dos Cursos de Graduação em Relações Públicas da ECA-USP e da Faculdade Cásper Líbero
- Docente do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP
- Consultora associada à Mistura Fina Comunicação Organizacional
- E-mail: valeriacaastro@usp.br



Novos enfoques metodológicos para a comunicação organizacional e as relações públicas

New methodological approaches to organizational communication and public relations

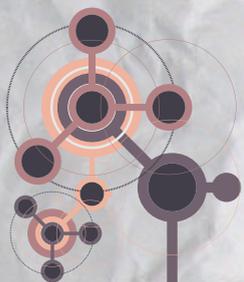
Nuevos enfoques metodológicos para la comunicación organizacional y las relaciones públicas

Resultado do VII Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), a obra *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e inovação* traz um novo matiz para a temática da pesquisa e metodologia científica no campo da comunicação.

Estruturada em duas partes, a primeira destaca cinco capítulos de autores internacionais e nacionais que apresentam questões contemporâneas no estudo de metodologias fundamentais para as duas áreas. A segunda parte é composta por cinco capítulos inovadores, uma vez que apresentam o estado da arte dos programas de pós-graduação em comunicação organizacional e relações públicas nas diferentes regiões do Brasil, contemplando também uma avaliação dos grupos de pesquisa em funcionamento, além de uma análise crítica sobre a pesquisa acadêmica e a pesquisa de mercado.

A primeira parte do livro, intitulada “Metadiscorso numa cultura de comunicação”, inicia-se com o capítulo “Teorizando o metadiscorso”, de Robert T. Craig, professor do departamento de Comunicação da Universidade do Colorado, nos Estados Unidos. O texto explora a possibilidade de promover a inovação nos estudos de comunicação, relacionando as tradições da teoria da comunicação aos conceitos e aos problemas detectados no metadiscorso corrente. Craig divide sua argumentação em três partes: apresenta um conceito de metadiscorso; defende que o metadiscorso corrente é especialmente rico em diversidade e que não deve ser limitado a um simples modelo de “conduíte” ou de “transmissão”; e, finalmente, com alguns estudos empíricos recentes, ilustra como o metadiscorso pode desencadear a inovação na teoria da comunicação.

No segundo capítulo, “Inovações na pesquisa como ferramenta de produção de conhecimento em organizações”, as pesquisadoras Diva Maria Tamaro de Oliveira e Aurora Yasuda oferecem uma reflexão sobre as novas tendências da área de pesquisa, destacando a crescente relevância das abordagens qualitativas, assim como as contribuições da neurociência e da etnografia. Para as autoras, todas essas inovações conduzem a novas formas de produção de conhecimento nas organizações.



O terceiro capítulo, "Grounded theory: uma introdução às suas bases conceituais", produzido por Francisco Leite e Leandro Leonardo Batista, propõe organizar e compartilhar um levantamento bibliográfico para a compreensão introdutória acerca da metodologia de pesquisa qualitativa denominada *grounded theory* (teoria fundamentada, em tradução para o português). Como nova opção de pesquisa, os autores definem essa metodologia como uma investigação sistemática que configura uma abordagem de pesquisa intersubjetiva alicerçada em dados construídos e revelados a partir de um processo dialógico entre pesquisador e pesquisados.

Outra técnica, mais conhecida, mas sempre relevante, principalmente para os estudos das relações públicas, é apresentada no quarto capítulo, "O estudo de caso em relações públicas: investigação sobre a prática e para a prática profissional", assinado por Mafalda Eiró-Gomes e João Duarte, professores da Escola Superior de Comunicação Social, de Lisboa. Defendem eles que o estudo de caso deve ser entendido como um dos principais métodos de investigação qualitativa em relações públicas e, simultaneamente, como investigação sobre a prática profissional, devendo ser utilizado como um instrumento fundamental no nível da avaliação e, portanto, da investigação em relações públicas.

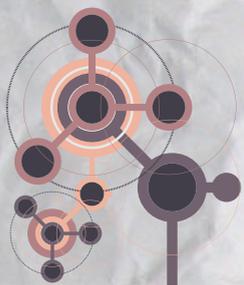
A primeira parte do livro encerra-se com o capítulo "Pesquisas *on-line* e comunidades customizadas *on-line*", de autoria de Rodrigo Strasburg Toni, especialista em pesquisa qualitativa *on-line* e fundador da empresa de pesquisa Flyfrog. Com magistral sinergia, o autor aborda diversas maneiras de ter acesso aos consumidores pela internet e discute as vantagens e as desvantagens desse método em relação a entrevistas pessoais e telefônicas. Também destaca as oportunidades e limitações de painéis temáticos customizados, para garantir acesso das organizações a seus consumidores e clientes.

A segunda parte da obra, que traz como título "Pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas", versa sobre a realidade da pesquisa nos programas de pós-graduação em comunicação no Brasil.

Claudia Peixoto de Moura, no primeiro capítulo dessa parte, "Grupos de pesquisa em relações públicas e em comunicação organizacional: práticas acadêmicas nas instituições de ensino superior", destaca a função estratégica dos grupos de estudo. A autora apresenta os principais resultados de seu levantamento das práticas acadêmicas de graduação e de pós-graduação das instituições de ensino superior, nas duas áreas, envolvendo grupos de pesquisa registrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Seu levantamento mostra que até 2014 existem 48 grupos de pesquisa registrados no CNPq, oriundos dos 44 programas de pós-graduação em comunicação cadastrados na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

O capítulo seguinte, "A pesquisa em relações públicas: da pesquisa na academia à pesquisa nas organizações", de Maria Aparecida Ferrari, procura mostrar que a investigação em relações públicas ocorre em duas dimensões: aquela que tem como base o rigor teórico-metodológico da academia para gerar a construção de um novo conhecimento; e a que constitui uma etapa do processo presente nos projetos corporativos, utilizada como ferramenta para agregar valor aos negócios. A autora afirma que o rigor da produção muitas vezes tem provocado tensão nos profissionais, em razão de o conhecimento científico nem sempre ser entendido como relevante para o mundo empresarial.

Margarida M. Krohling Kunsch, no capítulo "Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na Região Sudeste do Brasil", discorre sobre a pesquisa científica em comunicação e traz reflexões sobre o campo da comunicação organizacional e das relações públicas no Brasil. Apresenta alguns conceitos sobre pesquisa empírica, no âmbito do campo das ciências da comunicação. Em seguida, traça uma visão panorâmica dos 22 programas atuais dessa região, destacando as áreas de concentração e as linhas de pesquisa, bem como o corpo docente.

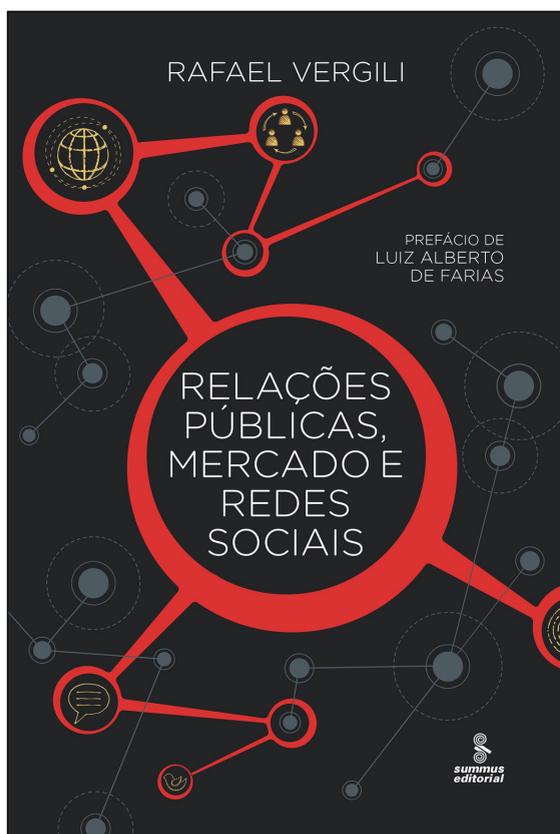
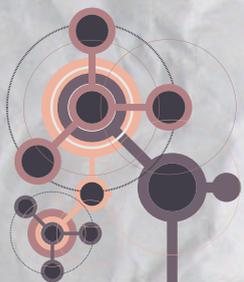


Também analisa alguns aspectos da produção científica gerada nesses programas entre 2006 e 2013, representada por 109 dissertações de mestrado e 48 teses de doutorado.

O quarto capítulo da segunda parte, “Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na Região Sul do Brasil”, desenvolvido por Eugênia Mariano da Rocha Barichello, mostra que ali existem, hoje, oito programas, quatro dos quais no Rio Grande do Sul, três no Paraná e um em Santa Catarina. A autora destaca que um fator positivo encontrado na pesquisa é a tendência para a apropriação de metodologias originárias de outras áreas, as quais são trabalhadas e modificadas de modo a permitir uma identificação maior com os objetos teóricos e empíricos da área de comunicação e também o surgimento de metodologias próprias à área de comunicação e suas práticas.

O capítulo “Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação das regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte do Brasil”, dos professores João José Curvello e Esnel José Fagundes, encerra o livro. Os autores, analisando os programas instalados em 13 universidades dessa região, identificaram a produção, entre 2006 e 2012, de 58 dissertações e 12 teses nas duas áreas. Assinalam que, nos estudos encontrados, se observa a prevalência da estratégia metodológica de estudos de caso, muitas vezes em razão das particularidades inerentes aos recortes empreendidos nas pesquisas e também às origens institucionais e aos interesses dos próprios pesquisadores.

A pesquisa em *comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação*, que faz parte da nova coleção digital “Rede Abrapcorp”, oferece a professores, investigadores, alunos e profissionais das duas áreas e de áreas afins um olhar atento para a importância das teorias e dos métodos de pesquisa como caminho essencial para alcançar a excelência dos estudos. Ao lançar seu primeiro produto em formato de *e-book*, a Abrapcorp pretende ampliar o acesso à sua produção, com o objetivo de disseminar novas teorias e conceitos para estimular a produção acadêmica em comunicação, tão necessária para colocar o Brasil na vanguarda científica. Sem dúvida, trata-se de leitura obrigatória para todos os programas de graduação e pós-graduação na área da comunicação das universidades brasileiras.



Rafael Vergili

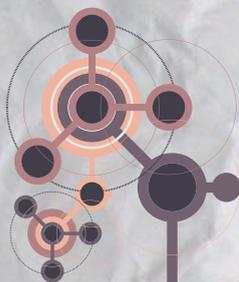
Relações públicas, mercado e redes sociais

São Paulo
Summus, 2014

Resenhado por

Vânia Penafieri

- Doutoranda em Comunicação e Semiótica na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Mestre em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP
- Especialista em Marketing e graduada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Professora da PUC-SP e do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
- E-mail: vpfarias@pucsp.br



Conexões na velocidade do pensamento

Connections at the speed of thought

Conexiones a la velocidad del pensamiento

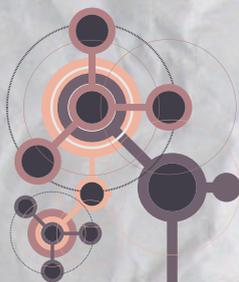
Em tempos analógicos as relações públicas estavam associadas ao processo de relacionamento que se construía de forma contínua a partir da aproximação de objetivos que pudessem encontrar elementos conectivos. Com a velocidade redimensionada a partir das relações em tempo real, da vida *on-line*, novas conexões se estabelecem.

A obra *Relações públicas, mercado e redes sociais*, do jovem relações-públicas Rafael Vergili, traz para o holofote, além da discussão relativa às redes sociais *on-line* e seu impacto sobre o mercado, o debate sobre a deontologia das relações públicas. Fruto de sua dissertação de mestrado defendida em 2012 na Faculdade Cásper Líbero, a pesquisa foi adaptada para livro e torna-se uma contribuição de significativo interesse para a reflexão sobre esse novo campo chamado por muitos de PR 2.0 ou até mesmo PR 3.0 – em que nos deparamos com uma nova mídia baseada em novos instrumentos e novas audiências, estas interativas e contributivas, em um processo integrativo de objetivos e participações.

Se as relações públicas têm a sua base na criação e gestão de relacionamentos, como se darão esses mesmos relacionamentos em ambientes de tão grande volatilidade? Vergili explora esse tema no patamar das limitações decorrentes da enorme dificuldade de acompanhamento do tempo real e de seus desdobramentos, ainda mais associados ao aspecto do risco comunicacional. Segundo o autor, o espaço virtual ainda é visto por muitos como sem lei e fronteira, o que o torna mais imprevisível e, por isso, potencialmente menos seguro na opinião de muitas empresas.

Citando Vilém Flusser, Vergili indica que “a ponta dos dedos tornam-se as partes mais importantes do organismo, já que são elas as responsáveis por pressionar o teclado”. Talvez autor e citação possam também referir-se ao imediatismo e ao grande número de crises geradas por essa extensão/conjunção homem-máquina, nem sempre coordenada pelo equilíbrio. Nesse caminho a obra reafirma a relevância do ser humano em todo o processo, das máquinas aos protocolos de utilização.

A ideia de “empoderamento” dada à internet e às redes sociais *on-line* merecem mesmo uma cuidadosa e demorada reflexão. E esse pensamento pode levar uma vez mais ao estudo dos processos que constituem exatamente as comunicações



resultantes de relações entre pessoas e organizações. O poder maior deve ser associado a esse aspecto e não ao suporte. Por outro lado, também deve ser colocada em xeque a noção de *feedback*, pois este também se realinhou em termos de espaço e de tempo, levando mais uma vez à exigência por um bom e minucioso planejamento.

Nesse sentido Vergili trata com cuidado o elemento reputação e os desafios superlativos de gerenciá-lo em ambientes digitais. Segundo ele, “a função de gerir a reputação das empresas começou a ganhar ainda mais destaque com as novas formas de interação propiciadas pela web”. Se isso faz com que o acesso e a quebra de barreiras possam ser utilizados com mais rapidez por todas as organizações, democratizando o acesso e a comunicação, também potencializa as relações entre públicos e essas mesmas organizações. Isso leva a conexões na velocidade do pensamento: menos controle, mais agilidade, riscos de mal-entendidos, maior aproximação: tudo ao mesmo tempo e com todos os desdobramentos possíveis.

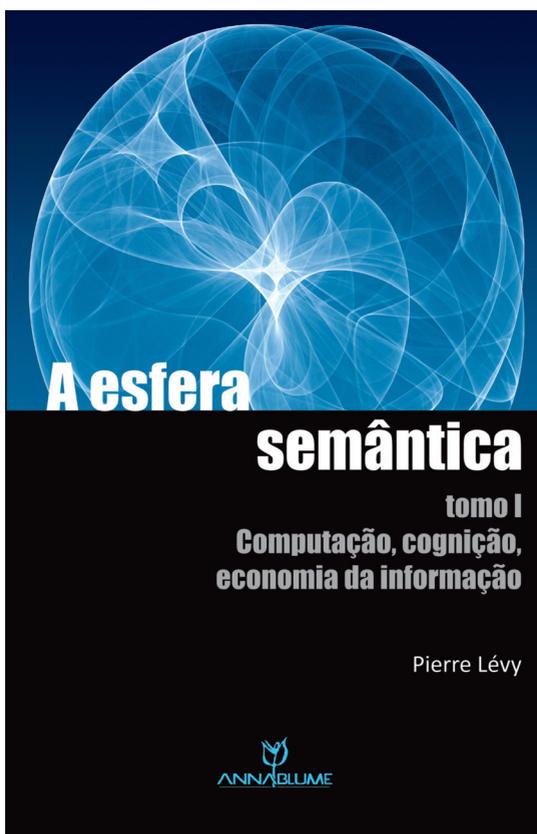
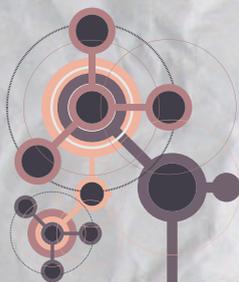
A tradição das relações públicas, como distingue o autor, sempre esteve na pesquisa da reputação, passando com os novos cenários tecnológicos e sociais ao monitoramento constante desse processo de construção de sentidos. A avaliação pode acontecer de forma real monitorando expressões e palavras, podendo-se gerar alertas em caso de tendência a crises de imagem. Assim passa-se a entender a reputação como um processo cada vez mais interacional.

O livro *Relações públicas, mercado e redes sociais* trabalha a partir de três eixos de pesquisa: em dados secundários; em levantamento bibliográfico; e em pesquisas de campo, uma quantitativa e outra qualitativa. O campo foi explorado tendo como pano de fundo o *ranking* “Melhores e maiores” da revista Exame, que foca as mil maiores empresas do Brasil. Isso pôde levar à conclusão de que as grandes corporações já estão monitorando a *web* e as redes sociais *on-line* de forma profissional e organizada.

Segundo a pesquisa desenvolvida por Vergili, hoje há um significativo equilíbrio entre os que gerenciam as redes sociais corporativas, sendo metade membros das próprias empresas e a outra metade, composta por terceiros. Todavia, torna-se patente que a liderança na coordenação dessas redes está mesmo sob a responsabilidade das áreas de comunicação, ainda que essa articulação seja restrita a um pequeno número de pessoas.

De acordo com a obra, ficou claro que no caso das organizações pesquisadas o objetivo maior da gestão de redes sociais *on-line* é mesmo trabalhar o ativo intangível representado pelo relacionamento. Ainda assim, o levantamento constatou que os profissionais mais envolvidos com a gestão dessas redes não têm formação em relações públicas e que somente uma parcela deles busca formação complementar para que a sua qualificação vá ao encontro do objetivo principal. Destaca-se ainda o fato de a maioria ser formada por jovens profissionais com até dois anos de formação.

Área jovem, repleta de jovens profissionais. Talvez isso seja de fato uma simbiose ou um processo que mereça atenção redobrada por parte das organizações, à medida que os relacionamentos se estabelecem de forma planejada e contínua. De todo modo, a obra de Rafael Vergili nos traz importantes reflexões que podem contribuir firme e seriamente para o amadurecimento dos conceitos e das práticas em relações públicas no universo digital.



Pierre Lévy

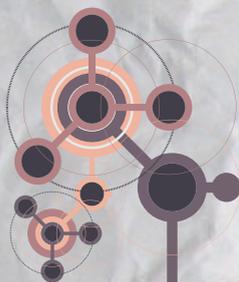
*A esfera semântica.
Tomo 1: computação, cognição e economia da
informação*

São Paulo
Annablume, 2014
522 p.

Resenhado por

Tariana Brocardo Machado

- Mestranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- E-mail: tariana@gmail.com



A contribuição do meio digital para o desenvolvimento humano

The contribution of the digital medium to human development

La contribución del medio digital para el desarrollo humano

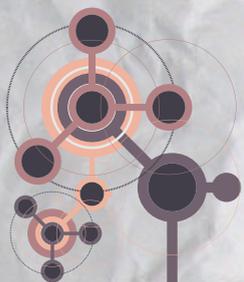
O filósofo francês Pierre Lévy se apresenta como um entusiasta das possibilidades que a evolução do ambiente digital apontam para o desenvolvimento do conhecimento humano. Em sua mais recente obra publicada no Brasil, *A esfera semântica – Tomo 1: Computação, cognição e economia da informação*, o autor justifica, contextualiza historicamente e explica a construção do modelo da esfera semântica IEML (Information Economy Meta Language, ou metalinguagem da economia da informação).

Uma das finalidades da pesquisa de Lévy é organizar o “caos digital” corrente, resultante da coexistência de diversas línguas naturais, sistemas de classificação e conceitos. Nesse contexto, a esfera semântica IEML funcionaria como uma linguagem comum, um sistema de armazenamento dos conceitos que comporta formas diversas de categorização e organização de dados. A pesquisa de Lévy objetiva ainda o aumento das capacidades de desenvolvimento humano. O modelo dá sustentação à intenção de maior poder cognitivo da espécie porque o aumento da dependência das comunidades de sua gestão criativa do saber para seu sucesso torna mais importante esse pensar coletivo.

A elaboração da esfera semântica IEML é resultado das inúmeras tradições de busca da unidade da natureza, em que Lévy considera tradições espirituais, filosóficas e científicas, mas se concentra apenas no caráter científico para o modelo. A cultura é hoje fragmentada e poderia ser unificada por um sistema semântico de coordenadas e significação.

Por isso, o autor reitera os conceitos de significante e significado. Ainda, exemplifica situações para que o leitor tenha condição de compreender sua proposição, dado o modelo complexo, usando exemplos dos mais diversos, como os movimentos do jogo de xadrez, a organização coletiva das formigas e a estrutura do DNA, entre outros.

A esfera semântica IEML propõe um sistema de coordenadas em que primeiro se endereçam as significações e, em seguida, se representam movimentos e variações de significados por meio de funções calculáveis. A IEML se situa na intersecção das línguas humanas e das linguagens informáticas e funciona como um sistema de categorização da cultura mundial, que decorre do desenvolvimento dos meios digitais.



A própria web contém formas de categorização simples, como *tags*, possibilitando o estabelecimento da memória coletiva no curto prazo, como por meio de ferramentas como Twitter ou Facebook, ou no longo prazo, como por meio do uso de YouTube ou Flickr, entre outros. A web baseia-se também na aprendizagem coletiva, por meio do uso de mídias sociais como o modelo Wiki, em que os dados são selecionados e estruturados por determinados indivíduos e confirmados ou contestados pelos demais. Tudo o que é criado pode ser comentado nas mídias sociais e difundido por RSS, fomentando a colaboração *open source*. Entretanto, toda essa informação acumulada pode ser classificada.

Para organizar significantes e significados, a IEML compreende três módulos: uma sintaxe gerativa que produz linguagem, um algoritmo que usa as regras gramaticais e um dicionário multilíngue, hoje somente disponível em francês e inglês, mas que pode e deve ser expandido para todos os idiomas existentes, e o conjunto das relações semânticas.

A estrutura da natureza da informação é apresentada na forma de um colar axial, em que as pérolas, seus componentes, são divididas em dois hemisférios: o sul, compreendendo a complexidade física, molecular, orgânica e fenomênica; e o norte, compreendendo a complexidade cultural e o grupo de transformações semânticas.

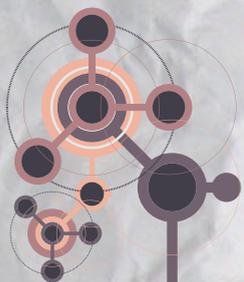
O termo "córtex" é usado para designar a dinâmica da comunicação simbólica entre os cérebros dos seres humanos. A dialética entre manipulação dos símbolos, dos conceitos e dos dados é a dimensão simbólica da cognição humana. Já o hipercórtex é apresentado como dispositivo que possibilita o envio de uma imagem simulada do córtex. Por sua vez, a esfera semântica IEML é o sistema de coordenadas que o hipercórtex usa para fazer surgir a imagem do córtex. Assim, baseado na IEML, o hipercórtex possibilita a criação de um modelo científico de cognição simbólica.

A constituição desse modelo considera que ele deveria permitir o funcionamento do córtex humano e sua capacidade de manipular símbolos, conceitos e dados, bem como explorar o poder de cálculo e interconexão do meio digital. A interface é possibilitada pela esfera semântica.

Assim, Lévy busca eliminar as barreiras para a exploração ideal do meio digital visando ao desenvolvimento humano. Para que isso seja possível, entende que é necessário enriquecer as informações e os sistemas por meio do engajamento de toda a sociedade, cada grupo com a sua especialidade, como semanticistas e linguistas, engenheiros, programadores de *softwares* e usuários de mídias sociais, levando ao aumento dos processos cognitivos humanos.

Estruturalmente, o livro é dividido em duas partes: a primeira explora a noção de unidade aberta. Ela apresenta os problemas filosóficos e científicos que a metalinguagem IEML permite resolver, todos ligados ao aumento dos processos cognitivos por meio da exploração da memória aliada ao poder de cálculo do meio digital, em que os capítulos tratam de busca da unidade científica da natureza, da definição de humanidade com base na cognição simbólica, na unidade do saber humano, na capacidade de transformação unificadora das ciências sociais, e da economia da informação. A segunda parte trata de como o autor entende que se pode modalizar a cognição, com base em seus estudos, a estrutura da esfera semântica IEML. E como ela pode ser utilizada como sistemas de coordenadas do meio digital.

A trajetória de pesquisa de Pierre Lévy para chegar até o desenvolvimento da esfera semântica IEML começa com o início dos seus estudos na França, seu país de origem, passando pela Sorbonne, pela École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), pelo Centre de Recherche en Épistémologie Appliquée (Crea) da École Polytechnique. Depois, atua na Universidade de Québec em Montreal (UQAM), até a sua atual posição na Universidade de Ottawa, em que é titular da cátedra de pesquisa em inteligência coletiva. É também membro da Royal Society do Canadá.



ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

ESTRUTURA DA REVISTA

Organicom compõe-se de seis seções, caracterizadas na sequência.

Espaço aberto

Textos de temáticas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, não relacionadas ao tema específico do dossiê da respectiva edição.

Dossiê

Textos de pesquisadores e de profissionais do mercado, especificamente voltados ao assunto pautado para a respectiva edição.

Pesquisa

Artigos com resultados de pesquisas inéditas, relacionadas ou não ao tema específico do dossiê da respectiva edição.

Entrevista

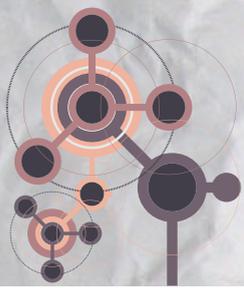
Entrevista exclusiva sobre o tema do dossiê da respectiva edição, dada por especialista brasileiro(a) ou estrangeiro(a) de renome na área, convidado(a) dentre acadêmicos ou profissionais do mercado.

Depoimento

Relatos de profissionais atuantes no mercado, sobre casos de aplicação prática ligados à temática do dossiê.

Resenhas

Pequenos artigos de análise crítica de obras (livros, revistas, teses destacadas) publicadas, preferencialmente, no ano anterior ou no ano da respectiva edição da revista, versando sobre temáticas da Comunicação Organizacional, das Relações Públicas ou do tema específico do dossiê da respectiva edição.



NORMAS DE PUBLICAÇÃO

Artigos para as seções “Espaço aberto”, “Dossiê” e “Pesquisa

- Serão recebidos textos em português, espanhol, inglês, francês e italiano.
- Os artigos devem ter um título, que não pode ser muito longo.
- Os artigos devem ter, no início, um resumo que não exceda 600 caracteres (com espaços) e até cinco palavras-chave.
- O texto propriamente dito deve ser de, no máximo, 33.000 caracteres (com espaços), incluindo as referências das fontes utilizadas.
- Título, resumo e palavras-chave de autores brasileiros devem vir em Português, Espanhol e Inglês.
- Título, resumo e palavras-chave de autores de outros países devem vir no idioma original e em inglês, responsabilizando-se a revista pela tradução para o Português.

Depoimentos

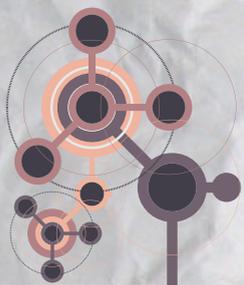
- Os depoimentos devem ter, no máximo, 15.000 caracteres (com espaços), incluindo referências bibliográficas, se houver.

Resenhas

- As resenhas devem ter, no máximo, 9.000 caracteres (com espaços).
- Devem ter um título original.
- Devem conter a referência completa da obra analisada: autores ou organizadores, editora, ano de publicação, número de páginas.
- Devem vir acompanhadas de uma foto da capa da obra resenhada, escaneada com alta qualidade.

Formatação dos textos

- Os textos devem ser digitados em Times New Roman, com corpo 12, mantendo-se espaço 1,5 entre as linhas e espaço duplo entre os parágrafos.
- As margens laterais do texto deverão ter 3 cm.



Identificação dos autores

Os autores de artigos, pesquisas, depoimentos e resenhas devem enviar, juntamente com seus textos, *as informações abaixo*. Estas devem ter, no máximo, 1.000 caracteres (com espaços), total que vale para um autor ou para mais autores somados. *Artigos e pesquisas devem ter como autores pesquisadores com titulação mínima de doutorado; os coautores devem ter titulação mínima de graduação*. Autores de *depoimentos e resenhas* devem ter titulação mínima de graduação.

- Dados de titulação acadêmica (doutorado, mestrado, especialização, graduação), indicando a área e a universidade.
- Dados de vinculação acadêmica ou profissional, indicando cargo e instituição.
- Principais publicações próprias e/ou coletâneas organizadas.
- Tópicos do histórico profissional.
- Endereço para correspondência, telefone e e-mail (este será publicado).

Notas, citações e referências

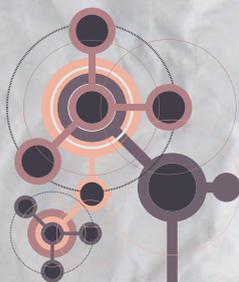
- As notas explicativas devem ser apresentadas no pé da página, em corpo 10, com a numeração acompanhando a ordem de aparecimento.
- As fontes de citações devem ser identificadas dentro do texto (fonte, ano e página da citação).
- Nas citações e nas referências finais (postas em ordem alfabética) se devem seguir as normas NBR 10502 e NBR 6023 da ABNT. Se autores de outros países utilizam um sistema diferente (Vancouver etc.), a revista as padronizará segundo as normas mencionadas.

Figuras

- As figuras devem ser enviadas em arquivos separados, indicando-se dentro do texto o seu local de inserção.
- Fotografias e mapas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas complexos, devem estar em formatos adequados de impressão (300 dpi, com 20 cm de largura);
- Outros elementos, como quadros, gráficos e tabelas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas simples, serão adequados aos padrões gráficos da revista *Organicom*.

Avaliação dos textos

Os originais encaminhados serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto com base em critérios de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, assim como dois desfavoráveis o invalidam. Um favorável e



outro desfavorável levarão a uma terceira consulta. Os responsáveis pela avaliação serão designados de acordo com a linha de pesquisa e o tema desenvolvido pelo autor. Todos os autores receberão informações detalhadas sobre o processo de avaliação de seu texto, que pode ser aceito, aceito com ressalvas (condicionado a alterações ou complementações) ou recusado.

Padrões editoriais

Todas as normas de publicação devem ser estritamente respeitadas, sob pena de a colaboração ser recusada. Mais informações e orientações podem ser obtidas com a equipe de *Organicom* e também pela consulta às Diretrizes para autores, que podem ser acessadas no site da revista (www.revistaorganicom.org.br), clicando-se em Sobre > Submissões Online.

Organicom se reserva o direito de editar os textos, efetuando correções, adaptações e alterações, sem consulta aos autores ou, caso necessário, submetendo a eles a edição feita, para solução de pendências e liberação final.

Direitos autorais

O envio do original implica a cessão de direitos autorais e de publicação à revista, que não se compromete a devolver as colaborações recebidas.

Forma de submissão de originais

Os autores deverão submeter suas colaborações em formato eletrônico por meio do portal eletrônico www.revistaorganicom.org.br, que utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer). O autor deve cadastrar-se, clicando no ícone CADASTRO, na parte superior da página, e preenchendo o formulário com seus dados pessoais e profissionais. Ao final, não se esquecer de selecionar a opção Autor: Pode submeter à revista, antes de clicar em cadastrar. Concluído o cadastramento, o sistema fornecerá instruções para a efetuação da transferência do trabalho.

A avaliação dos *papers* será feita pelo próprio sistema, utilizando o método *peer review* às cegas. Os resultados e os comentários feitos pelos pareceristas serão disponibilizados ao autor em seu próprio perfil on-line (acessado com seu login e sua senha). Em caso de solicitação de alterações, o autor deverá submeter as novas versões do trabalho também pelo sistema Seer.

Contatos

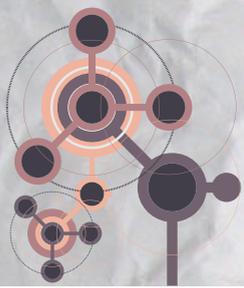
Site: www.revistaorganicom.org.br

E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: www.facebook.com/Revista-Organicom



ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

STRUCTURE OF THE MAGAZINE

Organicom consists of six sections, characterized as follows.

Open space

Texts of Organizational Communication and Public Relations themes, which are not related to the specific theme of the dossier of the relevant edition.

Dossier

Texts of researchers and professionals of the market, specifically aimed at the subject scheduled for the relevant edition.

Research

Articles with results of unpublished surveys, whether related or not to the specific theme of the dossier of the relevant edition.

Interview

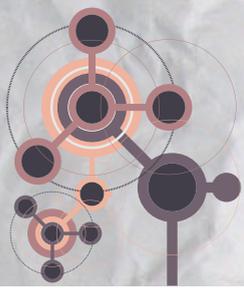
An exclusive interview concerning the theme of the dossier of the relevant edition, given by a Brazilian or foreign specialist who is renown in the area, invited from among academics or professionals of the market.

Deposition

Reports by professionals who are active in the market on cases of practical application concerning the theme of the dossier.

Reviews

Small articles with critical analyses of works (books, magazines, highlighted theses) preferably published in the previous year or in the year of the relevant edition of the magazine, addressing themes of Organizational Communication, of Public Relations or of the specific theme of the dossier of the relevant edition.



PUBLICATION NORMS

Articles for the "Open space", "Dossier" and "Research" sections

- Texts will be received in Portuguese, Spanish, English, French and Italian.
- The articles must have a title, which cannot be too lengthy.
- The articles must have at the beginning an abstract that does not exceed 600 characters (with spaces) and up to five keywords.
- The text per se must be of a maximum of 33,000 characters (with spaces), including the references of the sources used.
- The title, abstract and keywords of Brazilian authors must come in Portuguese, Spanish and English.
- The title, abstract and keywords of authors of other countries must come in the original language and in English, with the magazine having responsibility for translation to Portuguese.

Depositions

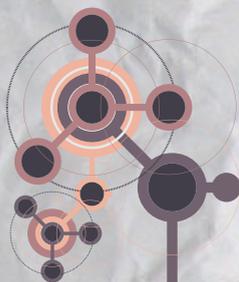
- The depositions must have a maximum of 15,000 characters (with spaces), including bibliographic references, if any.

Reviews

- The reviews must have a maximum of 9,000 characters (with spaces).
- They must have an original title.
- They must show the complete reference of the works analyzed: authors or organizers, publisher, year of publication, number of pages.
- They must come together with a photo of the cover of the reviewed work, with top quality scanning.

Formatting of the texts

- The texts must be typed in Times New Roman, size 12, maintaining a 1.5 space between lines and double space between paragraphs.
- The lateral margins of the texts must be of 3 cm.



Identification of the authors

The authors of articles, surveys, depositions and reviews must send, together with their texts, *the informations set forth below*. These items must have a maximum of 1,000 characters (with spaces), a total that is valid for one author or for a combination of author and co-author(s). *Articles and research works* must have as authors researchers with at least a doctorate, while co-authors must hold at least a bachelor's degree. Authors of *testimonials* and *reviews* must have at least a bachelor's degree.

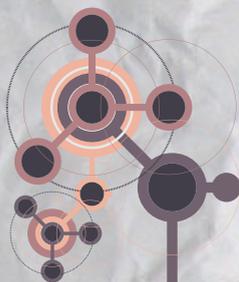
- Data on academic titles (doctorate, master's degree, specialization, graduation), designating the area and the university.
- Data on academic or professional relationship, designating position and institution.
- Principal own publications and/or organized excerpts.
- Highlights of professional history.
- Address for correspondence, telephone and email (the latter will be published).

Notes, citations and references

- The explanatory notes must be presented at the foot of the page, with font size 10, with the numbering following the order of appearance.
- The sources of the citations must be identified within the text (source, year and page of the citation).
- In the citations and in final references (placed in alphabetical order), the NBR 10502 and NBR 6023 standards of the ABNT (local acronym for Brazilian Association of Technical Standards) must be followed. If authors of other countries use a different system (Vancouver, etc.), the magazine will standardize them according to the mentioned norms.

Figures

- Figures must be sent in separate files, designating within the text their place of insertion.
- Photographs and maps, as well as organization charts, complex diagrams and flowcharts must be in adequate printing format (300 dpi, 20 cm wide);
- Other elements like charts, graphs and tables, as well as simple organization charts, diagrams and flowcharts will be adequate for the graphic standards of the *Organicom* magazine.



Appraisal of the texts

The originals sent will be submitted to two members of the Editorial Board for issuance of an opinion appraising the text based on criteria of quality, methodology and adequacy for the objectives and standards established in these norms. Two favorable opinions qualify the text for publication, while two unfavorable ones invalidate the text. One favorable and one unfavorable will give rise to a third consultation. The persons responsible for the appraisal will be designated according to the line of research and the theme addressed by the author. All of the authors will receive detailed information on the process of appraisal of their texts, which may be accepted, accepted with exceptions (subject to alterations or supplementations) or refused.

Editorial standards

All of the publication standards must be strictly observed, subject to penalty of the collaboration being refused. More information and guidance can be obtained with the *Organicom* team and also by consulting the Guidelines for authors, which can be accessed on the magazine's site (www.revistaorganicom.org.br), clicking on Sobre > Submissões Online.

Organicom reserves the right of editing the texts, making corrections, adaptations and alterations, without consulting the authors or, if necessary, submitting to them the editing applied, for solution of pending items and final release.

Copyrights

The remittance of the original implies the assignment of authors' and publication rights to the magazine, which does not assume a commitment of returning the collaborations received.

Form of submitting originals

The authors must submit their collaborations in electronic format through the electronic portal www.revistaorganicom.org.br, which uses the System of Electronic Editing of Magazines (Seer). The author must register by clicking on the CADASTRO icon, in the upper part of the page, and completing the form with his/her personal and professional data. At the end, do not forget to select the option Autor: Pode submeter à revista, before clicking on cadastrar. Upon completion of the registration the system will provide instructions for carrying out the transfer of the work.

The assessment of the papers will be conducted by the system itself, using the *peer review* method blindly. The results and the comments made by the opinion authors will be made available to the author in his/her own online profile (accessed with his/her login and password). In the event of a request for alterations, the author must submit new versions of the work, likewise on the Seer system.

Contacts

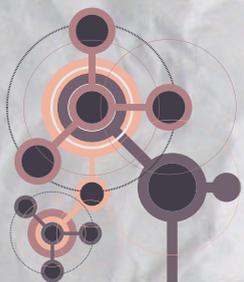
Site: www.revistaorganicom.org.br

Email: organicom@revistaorganicom.org.br

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: www.facebook.com/Revista-Organicom



ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

ESTRUCTURA DE LA REVISTA

Organicom se compone de seis secciones, caracterizadas a continuación.

Espacio abierto

Textos de temáticas de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas, no relacionadas al tema específico del dossier de la respectiva edición.

Dossier

Textos de investigadores y de profesionales del mercado, específicamente dirigidos al asunto pautado para la respectiva edición.

Investigación

Artículos con resultados de investigaciones inéditas, relacionadas o no al tema específico del dossier de la respectiva edición.

Entrevista

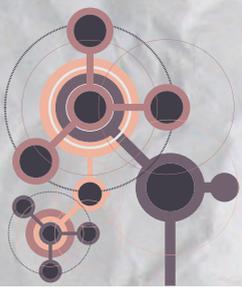
Entrevista exclusiva sobre el tema del dossier de la respectiva edición, dada por especialista brasileño(a) o extranjero(a) de renombre en el área, invitado(a) a partir de académicos o profesionales del mercado.

Declaración

Relatos de profesionales actuantes en el mercado, sobre casos de aplicación práctica vinculados a la temática del dossier.

Reseñas

Pequeños artículos de análisis crítica de obras (libros, revistas, tesis destacadas) publicadas, preferencialmente, en el año anterior o en el año de la respectiva edición de la revista, versando sobre temáticas de la Comunicación Organizacional, de las Relaciones Públicas o del tema específico del dossier de la respectiva edición.



NORMAS DE PUBLICACIÓN

Artículos para las secciones "Espacio abierto", "Dossier" e "Investigación"

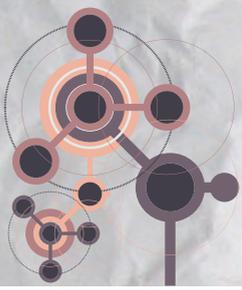
- Serán recibidos textos en portugués, español, inglés, francés e italiano.
- Los artículos deben tener un título, que no puede ser muy largo.
- Los artículos deben tener, al principio, un resumen que no exceda 600 caracteres (con espacios) y hasta cinco palabras-clave.
- El texto propiamente dicho debe tener como máximo, 33.000 caracteres (con espacios), incluyendo las referencias de las fuentes utilizadas.
- Título, resumen y palabras-clave de autores brasileños deben venir en Portugués, Español e Inglés.
- Título, resumen y palabras-clave de autores de otros países deben aparecer en el idioma original y en inglés, responsabilizándose la revista por la traducción para el Portugués.

Declaraciones

- Las declaraciones deben tener como máximo 15.000 caracteres (con espacios), incluyendo referencias bibliográficas, si existir.

Reseñas

- Las reseñas deben tener como máximo 9.000 caracteres (con espacios).
- Deben tener un título original.
- Deben contener la referencia completa de la obra analizada: autores o organizadores, editora, año de publicación, número de páginas.
- Deben venir acompañadas de una foto de la capa de la obra reseñada, escaneada con alta calidad.



Formatación de los textos

- Los textos deben ser digitados en Times New Roman, con cuerpo 12, manteniéndose un espacio de 1,5 entre las líneas y espacio duplo entre los párrafos.
- Las márgenes laterales del texto deberán tener 3 cm.

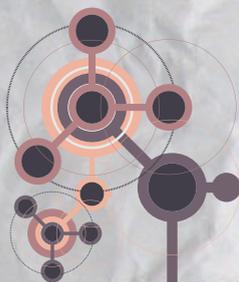
Identificación de los autores

Los autores de artículos, investigaciones, declaraciones y reseñas deben enviar, juntamente con sus textos, *las informaciones abajo*. Estas deben tener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), total que vale para un autor o para más autores del mismo material. *Artigos e investigaciones* deben tener como autores investigadores con título mínimo de doctorado; los coautores deben tener título mínimo de graduación. Autores de *entrevistas y reseñas* deben tener titulación mínima de graduación.

- Datos de titulación académica (doctorado, maestría, especialización, graduación), indicando el área y la universidad.
- Datos de vinculación académica o profesional, indicando cargo e institución.
- Principales publicaciones propias y/o colecciones organizadas.
- Tópicos del histórico profesional.
- Dirección para correspondencia, teléfono y email (éste será publicado).

Notas, citas y referencias

- Las notas explicativas deben ser presentadas al pie de la página, en cuerpo 10, con la numeración acompañando el orden de apareamiento.
- Las fuentes de citas deben ser identificadas dentro del texto (fuente, año y página de la citación).
- En las citas y en las referencias finales (puestas en orden alfabético) se deben seguir las normas NBR 10502 y NBR 6023 de la ABNT. Si autores de otros países utilizan un sistema diferente (Vancouver etc.), la revista las estandarizará según las normas mencionadas.



Figuras

- Las figuras deben ser enviadas en archivos separados, indicándose dentro del texto el local de su inserción.
- Fotografías y mapas, así como organogramas, diagramas y flujogramas complejos, deben estar en formatos adecuados de impresión (300 dpi, con 20 cm de anchura);
- Otros elementos, como cuadros, gráficos y tablas, así como organogramas, diagramas y flujogramas simples, serán adecuados a los estándares gráficos de la revista *Organicom*.

Evaluación dos textos

Los originales encaminados serán sometidos a dos miembros del Consejo Editorial para emisión de un parecer que evalúe el texto con base en criterios de calidad, metodología y adecuación a los objetivos y estándares establecidos en estas normas. Dos pareceres favorables habilitan el texto para su publicación, así como dos desfavorables lo invalidan. Un favorable y otro desfavorable llevarán a una tercera consulta. Los responsables por la evaluación serán designados de acuerdo con la línea de investigación y el tema desarrollado por el autor. Todos los autores recibirán informaciones detalladas sobre el proceso de evaluación de su texto, que puede ser acepto, acepto con restricciones (condicionado a alteraciones o complementaciones) o rechazado.

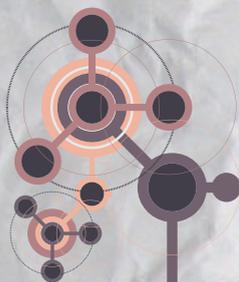
Estándares editoriales

Todas las normas de publicación deben ser estrictamente respetadas, bajo pena de la colaboración ser rechazada. Más informaciones y orientaciones pueden ser obtenidas con el equipo de la revista *Organicom* y también por la consulta a las Directrices para autores, que pueden ser accedidas en el sitio de la revista (www.revistaorganicom.org.br), clicándose en Sobre > Sumisiones Online.

La revista *Organicom* se reserva el derecho de editar los textos, efectuando correcciones, adaptaciones y alteraciones, sin consulta a los autores o, cuando el caso sea necesario, sometiendo a ellos la edición realizada, para resolver pendencias y para la liberación final.

Derechos autorales

- El envío del original implica la cesión de derechos autorales y de publicación a la revista, que no se compromete a devolver las colaboraciones recibidas.



Forma de sumisión de originales

Los autores deberán someter sus colaboraciones en formato electrónico por medio del portal electrónico www.revistaorganicom.org.br, que utiliza el Sistema Electrónico de Editorialización de Revistas (Seer). El autor debe registrarse, clicando en el ícono CADASTRO, en la parte superior de la página, y llenando el formulario con sus datos personales y profesionales. Al final, no se olvide de seleccionar la opción Autor: Pode submeter à revista, antes de clicar en registrar. Concluido el registro, el sistema ofrecerá instrucciones para la efectucción de la transferencia del trabajo.

La evaluación de los *papers* será realizada por el propio sistema, utilizándose el método *peer review* a ciegas. Los resultados y los comentarios realizados por los pareceristas estarán disponibles al autor en su propio perfil on-line (accediendo con nombre de usuario y contraseña). En el caso de solicitud de alteraciones, el autor deberá someter las nuevas versiones del trabajo también por el sistema Seer.

Contactos

Sitio: www.revistaorganicom.org.br

Email: organicom@revistaorganicom.org.br

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: www.facebook.com/Revista-Organicom