

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

EMILIANA POMARICO RIBEIRO

Micronarrativas como estratégia de comunicação interna

**São Paulo
2014**

EMILIANA POMARICO RIBEIRO

Micronarrativas como estratégia de comunicação interna

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação

Orientação: Prof. Dr. Paulo Roberto Nassar de Oliveira.

São Paulo
2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pela autora

Ribeiro, Emiliana Pomarico

Micronarrativas como estratégia de comunicação interna /
Emiliana Pomarico Ribeiro. -- São Paulo: E. P. Ribeiro,
2014.

189 p. + inclui CD.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em
Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo.

Orientador: Paulo Roberto Nassar de Oliveira
Bibliografia

1. Comunicação organizacional 2. Comunicação interna 3.
Novas narrativas 4. Storytelling 5. Micronarrativas I.
Oliveira, Paulo Roberto Nassar de II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

RIBEIRO, E. P. Micronarrativas como estratégia de comunicação interna. Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em: ____/____/ 2014

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Aos meus pais, Cecília Pomarico Ribeiro e José Roberto Ribeiro, pelo apoio e amor incondicional em todos os momentos da minha vida. Ao meu irmão José Roberto Ribeiro Júnior, pela parceria de sempre.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pelas oportunidades e pessoas que colocou em meu caminho.

À ECA – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, pelo seu corpo docente, direção e administração, que me acolheram desde a graduação em Relações Públicas, e que me fizeram a profissional e a pesquisadora que eu sou hoje.

À Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que me proporcionou a construção de inúmeros conhecimentos pela participação em congressos, cursos e eventos e pelos investimentos confiados a mim como profissional e pesquisadora, fundamentais para a viabilização de minha dedicação para a concretização destes estudos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Nassar, pela amizade, pelas preocupações e atenções constantes, por acreditar no meu potencial e por toda a valiosíssima inspiração diária, refletida em orientações que me fazem crescer profissional, pessoal e academicamente.

À Profa. Dra. Margarida Kunsch, pelos ensinamentos, pelo carinho e pela dedicação com que me acompanha desde a graduação.

Ao Prof. Dr. João Carrascoza, pelas palavras sempre inspiradoras que afetam o meu jeito de sentir e ver o mundo e elevam meus pensamentos.

À Profa. Dra. Marlene Marchiori, por quem tenho grande admiração pelos estudos, pelo tempo dispensado para ser parte de minha banca.

Aos profissionais e pesquisadores, professores doutores da ECA-USP, Celso Frederico, Luiz Alberto de Farias, Marília Franco, Mayra Rodrigues e Leandro Leonardo Batista, pelas aulas e ensinamentos pelas disciplinas cursadas e pela Profa. Dra. Nicole D’Almeida, da Universidade Sorbonne de Paris, pelas ideias sobre as narrativas organizacionais em sua disciplina especial realizada aqui no Brasil.

Aos meus companheiros e colegas de mestrado Natália Chaves, Ágatha Camargo, Gustavo Carbonaro, Mariana Passos, Lebna Landgraf e Tânia Pereira, pela amizade e pelo compartilhamento de dúvidas e de conhecimentos.

À querida Daniela Queiroz, pela amizade, pela paciência, atenção, carinho e disposição em me ajudar em cada etapa deste mestrado, desde as ideias iniciais do projeto até a concretização deste sonho.

Aos meus colegas de trabalho Mateus Furlanetto, Else Lemos, Jovanka Mariana, Carlos Ramello, Elan Oliveira, Andre Nakasone, Priscila Fiorelli, Carolina Modesto, Ana Cláudia Paro, Raquel Vandromel, Nara Almeida e Michael Povoação, que torceram por esta minha conquista.

À querida Gisele Souza, por toda a disposição para a revisão deste trabalho e pelas grandes dicas e ao querido Rodrigo Cogo, por todas as inspirações, pelos incentivos e pela leal parceria, que me fazem crescer e ter a certeza que não preciso ter medo no caminho que estou trilhando.

À minhas insubstituíveis amigas de infância, Débora Kataoka, Juliana Horita e Renata Aoki, por estarem sempre presentes em minha vida e me fazendo sorrir, mesmo em momentos difíceis.

Ao querido Otávio Nunhez da Silva, pela parceria, pelas conversas amáveis e inteligentes contribuições.

À Andréia Costa e ao Lucas Lara, pela disponibilização do material gravado e transcrito das oito entrevistas realizadas pelo Museu da Pessoa.

Aos colegas do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP, por todo o compartilhamento de ideias, tão presentes neste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, ajudaram-me e me incentivaram a ter sucesso em minhas realizações, os meus mais sinceros agradecimentos.

*Sem a ocasião, a virtude de seu ânimo se teria perdido,
assim como, sem a virtude, a ocasião teria sido em vão.*

(Maquiavel – o Príncipe)

RESUMO

RIBEIRO, E. P. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna**. 2014. 189 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

As reflexões sobre a contemporaneidade sugerem que, na rapidez da pós-modernidade e frente a tantas possibilidades proporcionadas pela multiplicidade de plataformas midiáticas (tradicionais e digitais), muitas organizações, na urgência de comunicar, geram grandes quantidades de informações sem relevância para seus públicos. Limitadas a um modelo pronto e replicadas sem critério, são disparadas para os indivíduos sem considerar os diferentes sujeitos integrantes/construtivos da cultura organizacional e suas histórias, memórias e desejos, e sem enxergar as diversas oportunidades para repensar este processo da comunicação interna. É neste panorama que o presente estudo pretende detectar oportunidades de envolvimento do público interno, assim como a criação de narrativas comunicacionais mais atrativas e bem-sucedidas. Para tanto, busca-se a compreensão da riqueza existente em conteúdos coletados em projetos de memória oral, de cunho participativo e dialógico, como os desenvolvidos com base na contação de histórias sobre as experiências vividas dos funcionários no ambiente organizacional: as chamadas micronarrativas. Este conceito foi desenvolvido sobre as teorias que interpretam as grandes narrativas da modernidade, as quais possuíam uma significativa força na vida das pessoas e serviam como referências para a sociedade, mas que começaram a se enfraquecer a partir do século XX e se perderam na pós-modernidade, quando o foco passou a ser o indivíduo e suas histórias. Dessa maneira, ao verificar, descrever, esclarecer e entender o conteúdo exposto pelos entrevistados em suas micronarrativas organizacionais, é possível refletir como a comunicação interna pode trabalhar de maneira mais efetiva e afetiva para gerar novas narrativas que estimulem envolvimento, reconhecimento, identificação, compreensão e ação de seus funcionários, no lugar das racionalidades, padronizações, efemeridades e excessividades.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; novos contextos; novas narrativas; *storytelling*; micronarrativas; memória e história organizacional.

ABSTRACT

RIBEIRO, E. P. **Micro narratives as internal communication strategy**. 2014. 189 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Reflections on contemporaneity suggest that in the fleetness of post-modernity and in the presence of so many possibilities offered by the multiplicity of media platforms (traditional and digital), many organizations, in the urgency to communicate, generate large amounts of information with no relevance to their audiences. Limited to a ready template and replicated without criteria, this information is issued to individuals without considering the different members/constructive subjects of organizational culture and their stories, memories and wishes; missing the various opportunities to rethink the process of internal communication. Before this scenario, the present study aims to identify opportunities to involve the internal workforce, as well as creating more attractive and successful communication narratives. To that purpose, we seek a better understanding of the richness in the content of oral memory projects, which nature is participatory and dialogic, such as those developed based on storytelling about the employees' experiences in the organizational environment: the micro narratives. This concept was developed based on the theories that interpret the grand narratives of modernity, which had a significant influence in people's lives and served as references to society, but started weakening in the twentieth century and were dissolved in the post-modernity, when the focus shifted to the individual and their stories. Therefore, when we verify, describe, explain and understand the contents stated by respondents in their organizational micro narratives, it is possible to ponder how internal communications can work more effectively and affectively to generate new narratives that encourage involvement, recognition, identification, understanding and action from the employees, in detriment to rationality, standardization, and ephemeral excesses.

Keywords: organizational communication; internal communication; new contexts; new narratives; storytelling; micro narratives; organizational memory and history.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Entrevistados sorteados.....	107
Tabela 2 – Agrupamentos dos códigos de identificações, associados às suas categorias.....	118
Tabela 3 – Externalização dos sentimentos pelos entrevistados.....	122
Tabela 4 – Manifestação das subjetividades pelos entrevistados.....	125
Tabela 5 – Humor pelos entrevistados.....	129
Tabela 6 – Presença mitológica pelos entrevistados.....	131
Tabela 7 – Heroísmo pelos entrevistados.....	135
Tabela 8 – Valorização da memória pelos entrevistados.....	140
Tabela 9 – Reconhecimento pelos entrevistados.....	143
Tabela 10 – Sentimento de pertencimento pelos entrevistados.....	147
Tabela 11 – Disseminação do conhecimento pelos entrevistados.....	150
Tabela 12 – Vulnerabilidades pelos entrevistados.....	154
Tabela 13 – As categorias mais frequentes nas falas dos entrevistados.....	157

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Opções metodológicas adotadas na pesquisa.....	99
-----------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. AS TRANSFORMAÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 Comunicação organizacional: um campo de estudos em constantes mudanças e evoluções.....	17
2.2 Novos contextos.....	23
2.2.1 <u>O contexto pós-moderno.....</u>	24
2.2.2 <u>O contexto digital.....</u>	27
2.2.3 <u>O contexto complexo.....</u>	32
2.2.4 <u>O contexto metapórico e afetivo.....</u>	34
2.2.5 <u>Consequências dos novos contextos.....</u>	37
2.3 As transformações contemporâneas sobre o sentir.....	38
2.3.1 <u>O enfraquecimento das experiências e das afetividades.....</u>	38
2.3.2 <u>O empobrecimento das memórias e a crise das narrativas.....</u>	42
3. A COMUNICAÇÃO INTERNA SOB OS NOVOS CONTEXTOS.....	44
3.1. O desencantamento da comunicação organizacional.....	44
3.2. Novos contextos, velhas formas de comunicação interna.....	47
3.3. O ambiente de trabalho e o novo sentir do funcionário.....	51
3.4. A compreensão do funcionário como potencial humano.....	56
3.5. Formas de recepção e de expressão dos funcionários.....	59
3.6. Desafios e oportunidades para a comunicação interna.....	63
4. AS NOVAS NARRATIVAS.....	65
4.1 As narrativas comunicacionais entre a tradição e a inovação.....	65
4.2 O paradigma narrativo.....	68
4.3 Os mitos, os rituais e o simbólico nas narrativas organizacionais.....	78
4.4 A memória na construção de narrativas organizacionais.....	80
4.5 A força do audiovisual nas novas narrativas.....	86
4.6 <i>Storytelling</i>.....	89

4.7 Micronarrativas afetivas	92
4.7.1. <u>Contribuições das micronarrativas para a comunicação interna</u>	94
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	97
5.1. Enfoque da pesquisa	98
5.2. Metodologia de pesquisa	99
5.2.1. <u>Tipo de estudo</u>	99
5.2.2. <u>Método de pesquisa</u>	100
5.2.3. <u>Estratégia de coleta de dados</u>	101
5.2.4. <u>Operacionalização da coleta de dados</u>	104
5.2.5. <u>As entrevistas</u>	104
5.2.6. <u>Definição da população e da amostra</u>	105
5.2.7. <u>Seleção dos entrevistados e caracterização da amostra</u>	106
5.2.8. <u>Técnica de análise de dados</u>	107
5.2.9. <u>Categorias de análise</u>	109
5.2.10. <u>Esquema da pesquisa</u>	114
5.3. Apresentação, análise e interpretação dos resultados	114
5.3.1. <u>Perfil dos entrevistados</u>	115
5.3.2. <u>Resultados gerais</u>	117
5.3.3. <u>Como cada categoria aparece nos depoimentos de vida</u>	121
5.3.4. <u>Média da frequência das categorias em todos os depoimentos</u>	156
5.3.5. <u>Interpretações significativas sobre os resultados</u>	160
6. CONCLUSÃO	173
REFERÊNCIAS	176
ANEXOS	189
Anexo A: Transcrições das entrevistas analisadas	189

1. INTRODUÇÃO

Com novos contextos presentes no mundo contemporâneo como o pós-moderno, o complexo, o metapórico e com as revoluções digitais, os sujeitos e, conseqüentemente, os funcionários no âmbito das organizações, tiveram alteradas as suas formas de sentir o mundo e o trabalho. Com excessos de informação, déficit de atenção e com experiências vivenciadas de forma superficial, as memórias, as narrativas e as comunicações atuais entraram em crise.

As reflexões embasadas sob a ótica de um contexto digital, fluido, randômico, racional, excessivo e exposto demonstram que não há espaço hoje para tradições, experiências profundas, mitos, histórias e afetos nas organizações. Sem estes focos, algumas organizações apresentam narrativas que se tornaram velhas perante estes novos contextos e, por isso, faz-se necessário discutir sobre novas políticas e estratégias da comunicação - novas narrativas - na comunicação organizacional e, inclusive, na comunicação interna.

A necessidade de se pensar em novas formas de comunicar que tragam afetividade, envolvimento e confiança requer uma visão mais ampla e sólida de conceitos, teorias e modelos. As experiências, as vivências e as percepções individuais de cada pessoa que faz parte de uma organização precisam ser levadas em consideração e ser compreendidas a partir de processos de gestão e de comunicação onde o lucro e a produtividade não sejam o principal enfoque.

Por isso, a intenção do estudo é detectar oportunidades de envolvimento do público interno, assim como a efetividade da comunicação interna, repensando suas ações a partir da compreensão sobre os conteúdos coletados em projetos de memória oral, de cunho participativo e dialógico, como aqueles desenvolvidos sobre a contação de histórias sobre as experiências vividas no ambiente organizacional – as chamadas “micronarrativas afetivas”, de funcionários, independentemente de suas funções, cargos, sexos, idades e do tempo que estes viveram na organização.

A pesquisa vai observar a variação de pensamentos organizacionais entre um mundo de dimensões instrumentais, com racionalidade, manipulação, regras, persuasão, lucros e metas, em contradição com os pensamentos organizacionais em uma dimensão mais simbólica e humana, da produção de sentido, do aprofundamento das emoções, das

subjetividades e das afetividades, a partir do entendimento das falas dos próprios funcionários.

A relevância deste estudo passa pela importância da comunicação nas vidas social e organizacional contemporâneas e pela dificuldade de envolvimento e participação do público interno de uma organização, em um contexto de saturações, excessos informacionais, perda de sentidos e complexidades nos sentimentos e comportamentos e, por isso, visa contribuir com conceitos e reflexões que levem a uma melhor compreensão sobre as possibilidades de novas narrativas, como as micronarrativas afetivas, na comunicação organizacional e na comunicação interna.

Além de analisar como as micronarrativas afetivas podem superar as dificuldades comunicacionais dos contextos atuais, sendo não apenas mais atrativas para gerar reconhecimento, sentimento de pertencimento e gerar maior envolvimento dos funcionários, mas também, ser fonte de importantes informações sobre o público interno, sendo fundamentais para repensar a comunicação interna desenvolvida para ele.

Para isso, a condução deste trabalho esteve centrada num extenso levantamento bibliográfico que consubstanciasse os grandes temas da comunicação organizacional e da comunicação interna em contextos de mudança, além da utilização de obras que abordassem a questão da narrativa, adaptando-a sobre o ponto de vista da comunicação, sendo o trabalho dividido em quatro partes principais.

A primeira parte faz um levantamento sobre os estudos da comunicação organizacional, suas evoluções e mudanças perante as transformações dos pensamentos sociais, econômicos, políticos e culturais ao longo dos anos. Após este levantamento, há reflexões sobre os contextos atuais, com conceitos sobre um mundo pós-moderno, digital, complexo e metapórico, e as consequências desses novos contextos, que transformaram a maneira de sentir e estar no mundo, com o enfraquecimento das experiências e das afetividades, que podem acabar gerando o empobrecimento das memórias e das narrativas.

Na sequência, o próximo capítulo busca compreender as transformações sofridas pela comunicação interna a partir dos novos contextos. Este tipo de reflexão aponta que em alguns casos a comunicação pode estar trabalhando com instrumentos e formas que talvez não sejam as mais adequadas para se comunicar com seu público interno sobre estes novos contextos. Também pretende, nesta parte do trabalho, consolidar as percepções de pesquisadores sobre estudos afetivos e cognitivos para entender os processos de expressão e recepção de funcionários para saber como a

comunicação interna pode, de fato, ser afetiva e efetiva. Além de resumir os principais desafios e as oportunidades para a comunicação interna sobre todos estes pontos em discussão.

O capítulo seguinte introduz o conceito de novas narrativas, sobre a compreensão do paradigma narrativo como uma possibilidade adequada para as comunicações nos novos tempos. As ideias pretendem unir conceitos e reflexões da narratividade e da contação de histórias aos processos comunicacionais como potencializadores das emoções, das sensações e da reumanização dos ambientes racionais, técnicos e objetivos das organizações. Para isso, há o aprofundamento de questões ligadas as narrativas como a construção dos mitos, dos rituais e do simbólico, além de reflexões sobre a importância da memória, esquecida e enfraquecida nos tempos atuais, tão necessária para a consolidação das narrativas.

Ao final deste capítulo busca-se um esclarecimento sobre o conceito de *storytelling*, como exemplo de nova narrativa e há o destaque para as micronarrativas afetivas, tendo-as como possibilidades de ação estratégica para a comunicação interna, baseadas sobre as teorias e técnicas do *storytelling* organizacional, para gerar um possível reencantamento para a comunicação, sobretudo para a comunicação interna.

O último capítulo trará os conteúdos e análises de pesquisa sobre depoimentos de funcionários e ex-funcionários – micronarrativas afetivas - de oito diferentes organizações. O objetivo principal desta pesquisa empírica será verificar se os entrevistados, pessoas comuns, vivendo seus cotidianos de trabalho nas organizações, expõem – ou não – suas emoções, seus sentimentos de pertencimento e de reconhecimento de si próprios, os valores mitológicos da organização e seus próprios valores, seus atos heróicos, a disseminação de seus conhecimentos e suas identificações em relação às organizações, sejam elas positivas ou negativas, como suas vulnerabilidades, ao narrarem suas experiências e suas memórias em relação ao mundo organizacional.

Com isso, esta pesquisa buscará compreender a força e a riqueza de informações que podem existir nos relatos das pequenas partes que compõem a organização de forma que, ao descrever, esclarecer e entender o conteúdo exposto em tais micronarrativas, passa a ser possível refletir como a comunicação interna pode trabalhar de maneira mais efetiva para gerar envolvimento, reconhecimento, identificação, compreensão e ação de seus funcionários.

2. AS TRANSFORMAÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1. Comunicação organizacional: um campo de estudos em constantes mudanças e evoluções

Para o filósofo pré-socrático Heráclito o começo e o fim são o mesmo ciclo. As mudanças de séculos trazem reflexões sobre os tempos que se passaram com balanços e sugestões futuras. Por isso, para ele, o real está em constante fluir. Utilizando-se da reflexão de que não é possível se banhar duas vezes no mesmo rio, o filósofo explica que tudo muda constantemente no mundo, seja o rio porque as mesmas águas que correram em um momento não serão as mesmas águas que correrão instantes depois, assim como a pessoa que se banha nele, a qual também se modifica continuamente no decorrer da vida, mostrando que tudo está em perene e incessante transformação (MARTINS, 2007).

Este pensamento pode ser complementado por outro filósofo, o epicurista Espinosa (1979), para quem a vida é uma sequência de encontros e relações, as quais afetam e modificam os indivíduos e o real, de maneira positiva ou negativa, profunda ou superficialmente. As pessoas - seus pensamentos e seus sentimentos - são resultados dos efeitos que o mundo produz sobre elas, a cada novo instante. A vida é uma sucessão de passagens. Passam e modificam-se à mercê dos acontecimentos e dos encontros.

Estas ideias traduzem o movimento fugaz das ocasiões, da instabilidade e da efemeridade naturalmente (re)organizadas, dependentes dos pensamentos de uma época sobre as necessidades do seu contexto e sobre as transformações dos indivíduos. Assim se dá a criação, destruição e reconstrução do conhecimento, dinâmico e aberto para novas reflexões, constantemente (BALDISSERA, 2008).

É desse modo - dinâmico e aberto - que é caracterizado o progresso das ciências e dos estudos, visto não tanto como o acúmulo gradativo de novos dados, mas sim, como um processo marcado pelas revoluções do pensamento científico sobre as mudanças sofridas pela sociedade. O conhecimento tem vigência e legitimidade enquanto os membros de uma determinada comunidade acadêmica ou área de especialização o defender como visão e maneira de pesquisa aceitáveis. Quando esse conhecimento é insuficiente ou gera anomalias na solução das pesquisas, há o que Kuhn (1982) chama de “fase revolucionária”. As revoluções forçam a comunidade científica a

rejeitar a teoria anteriormente aceita em favor de outra incompatível com aquela - teoria envolta ao que Kuhn (1982) chama de “paradigma”.

O “paradigma” é um modelo ou padrão aceito pela sociedade até o momento em que, através deste, não se conseguem mais resolver os problemas pesquisados e irregularidades são provocadas, surgindo então crises que vão gerar um novo paradigma. “O fracasso das regras existentes é o prelúdio para uma busca de novas regras” (KUHN, 1982, p.95). Os momentos de crise sobre determinados pensamentos indicam que é chegada a ocasião para a renovação dos instrumentos, das técnicas, das teorias e das conceituações.

Assim como todo pensamento científico, o campo da pesquisa em comunicação organizacional também está em constante dinamismo e desconstrução/reconstrução. A comunicação organizacional para Riel (1995) engloba as diferentes formas de comunicação utilizadas por uma organização tais como: relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, direcionadas para os públicos de interesse ou segmentos com os quais a organização se relaciona. É o mesmo entendimento conceitual que Nassar e Figueiredo (1995, p.19) tem sobre a comunicação empresarial ao comentar de forma pioneira o ambiente comunicacional e relacional brasileiro: "é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar".

Margarida Kunsch (2003), por sua vez, coloca a comunicação organizacional como uma estratégia que pode ser utilizada como elemento de diferencial competitivo por parte das empresas e Paulo Nassar, Mateus Furlanetto e Suzel Figueiredo (2009, p.9) dizem que a comunicação organizacional está associada ao sucesso ou ao fracasso das reestruturações patrimoniais das fusões e aquisições, às inovações tecnológicas, de processos de produtos, aos processos de gestão da qualidade, do meio ambiente e de riscos, à prestação de contas aos acionistas, aos rituais de reconhecimentos e de passagens organizacionais, uma vez que trata das políticas de relacionamento das empresas e instituições com a sociedade e com os inúmeros públicos.

Sendo assim, considerando que a comunicação organizacional é um campo de estudos que diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações, ela apresenta grandes mudanças de paradigmas durante sua história e evolução, uma vez que os estudos tendem a verificar o processo de comunicação de acordo com as necessidades e os pensamentos das organizações em seu contexto social, histórico, econômico, cultural e político.

Para melhor entendimento sobre as mudanças e evoluções nos estudos e pensamentos sobre a comunicação organizacional, faz-se necessário o levantamento de um resumo sobre as investigações em diferentes períodos históricos, para se pensar depois sobre o contexto atual e as novas possibilidades de estudos e paradigmas.

A literatura de comunicação organizacional possui, como raízes conceituais do campo, teorias como a retórica tradicional, as relações humanas e incipientes teorias de gestão da organização. Os primeiros estudos vieram da administração e da psicologia e depois vieram alianças com outras disciplinas, que contribuíram e continuam a contribuir até hoje com os estudos em comunicação organizacional como a antropologia, a sociologia das organizações, a linguística, a ciência política.

Apesar destes primórdios, é na segunda metade da década de 1940 que começam os primeiros estudos sobre a comunicação organizacional, com, por exemplo, manifestações de Chester Barnard, com o trabalho “A função dos executivos”, de 1938, que chamou a atenção para a ideia de cooperação humana nas organizações e os psicólogos Kurt Levin, Keith Davis, entre outros, também tiveram importantes papéis nesses primeiros estudos (KUNSCH, 2009, p. 64).

Segundo Teresa Ruão (2005), os estudos iniciais usaram o modelo positivista predominante na investigação científica em finais do século XIX e princípios do século XX. A autora cita Redding e Tompkins, os quais afirmam que estes estudos colocavam o investigador como observador neutro dos fenômenos. Os estudos realizados, entre 1900 e 1970, focavam em temas como “a comunicação superior-subordinado, as redes emergentes de comunicação e canais e os componentes do clima organizacional” (RUÃO, 2005, p.728).

Essas investigações privilegiavam o estudo do processo comunicativo e a sua relação com a eficiência organizacional, numa abordagem funcionalista, com a utilização de métodos quantitativos, variáveis de análise e testes hipotético-dedutivos, embasados por abordagens mecanicistas, psicológicas e sistêmicas (RUÃO, 2005). A perspectiva tradicional ou funcionalista (também chamada de mecanicista) teve predomínio na comunicação organizacional, sobretudo nas décadas de 1960 a 1980, mas ainda é muito presente em várias organizações na atualidade.

A preocupação dessa abordagem está em considerar e avaliar a comunicação “a partir do prisma funcionalista e da eficácia organizacional, bem como parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado” (KUNSCH, 2009, p.72). A comunicação sobre esta perspectiva está

baseada na imposição dos locutores por esquemas técnicos, sendo que os indivíduos respondem a estímulos externos de uma maneira mecânica, de forma que os processos sociais, psicológicos e econômicos são percebidos mais como sendo entidades estáticas (BOUZON, 2011).

Isso indica a organização como uma entidade única, com sua cultura formada independentemente das pessoas que dela fazem parte e a presença de um caráter mais informativo da comunicação, visualizando-a apenas como um meio, uma ferramenta, para atingir os objetivos organizacionais (MARCHIORI, 2008).

A década de 1950 foi marcada pelo aparecimento de publicações especializadas no campo e o nascimento dos primeiros cursos de licenciatura. Charles Redding considerou este momento como “de cristalização dos estudos”, quando houve reconhecimento acadêmico da área e começaram a surgir pesquisas e as primeiras teses de doutorado, dando maior abertura aos estudos da comunicação no âmbito das organizações (KUNSCH, 2009, p.65). Os estudos até 1960 eram centrados na comunicação de negócios e na comunicação industrial, com preocupações sobre as habilidades comunicativas e a eficácia dos meios de comunicação.

Porém, já por volta da década de 1960, 1970, o positivismo entra em declínio, surgindo contra-argumentações sobre a posição teórica neutra do investigador, agora visualizando que ele pode influenciar nas observações a partir de sua interpretação. É quando surgem novas argumentações contra a objetividade absoluta do positivismo e a falta de métodos que comprovem sua eficiência pelos sentidos e subjetividades (RUÃO, 2005).

Um momento marcante dessa transição, na década de 1980, foi a edição do livro “Comunicação e organizações: uma abordagem interpretativa”, de Linda Putnam e Michael E. Pacanowsky, de 1983, resultado da “Conferência sobre Abordagens Interpretativas ao Estudo da Comunicação Organizacional”, em Alta – Utah (1981), em que se discutia sobre preocupações de análise das dimensões simbólicas das organizações. E a edição especial do *Western Journal of Speech Communication* (WGSC, de 1982), que focava a pesquisa interpretativa da comunicação organizacional (KUNSCH, 2009, p.68).

Assim, abre-se a oportunidade para um estudo baseado na perspectiva interpretativa que considera os seres humanos em sua condição de atores sociais e suas interpretações perante suas relações e inter-relações no processo simbólico e subjetivo da construção da realidade social (MARCHIORI, 2008). Este pensamento acredita que a

organização é um fenômeno mais subjetivo e que a sua realidade, portanto, é socialmente construída por meio da comunicação, a qual se baseia nos símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional (MORGAN, 1996; PUTNAM, Linda L.; O'DONNELL-TRUJILLO, 1983).

Essa perspectiva considera que a comunicação é co-construída pelos próprios interlocutores e atores, nos processos de interação e interpretação, a partir de suas capacidades cognitivas, emocionais e estratégicas, na medida em que produzem significações sobre a organização. Dessa maneira, a organização se converte em um produto da comunicação (BOUZON, 2011).

O objetivo, portanto, de muitos dos estudos ditos interpretativos era focado em mostrar como “cada organização constitui uma realidade particular, que é socialmente produzida e desenvolvida, através de conversas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias” (RUÃO, 2005, p.729). Os estudos interpretativos da comunicação das organizações priorizam as práticas cotidianas, as interações entre as pessoas e os processos simbólicos. “Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas” (KUNSCH, 2009, p. 69).

Esse contexto do modelo interpretativo é designado como um momento de maturidade e inovação. Porém, entre 1980 e 1990, a comunicação organizacional passa por um período de crise de legitimidade e representação, face à aplicação das teorias críticas ao seu domínio (RUÃO, 2005), de forma que:

Um grupo de investigadores, precisamente no âmbito interpretativo, começou a pôr em causa alguns dos pressupostos desta tendência de pesquisa, nomeadamente a lógica consensual de cultura organizacional unificada, sugerindo uma maior atenção aos seus pontos de fragmentação, tensão e conflito. Desta forma, alguma pesquisa foi-se movendo para uma esfera mais crítica, pela consideração de uma certa intenção hegemônica nos fenômenos de comunicação organizacional. (RUÃO, 2005, p.729)

Dessa maneira, as alterações de pensamentos conduziram parte das investigações interpretativas para um discurso embasado na Teoria Crítica. Sobre a perspectiva crítica, o pensamento foca o desenvolvimento das organizações baseado nas relações de poder. No sentido de preencher todas as potencialidades dos seus membros, como seres humanos, a organização é percebida como uma arena de conflitos, em que há dominantes e oprimidos (KUNSCH, 2009). Isso significa que o objetivo último dessa

perspectiva seria “a criação de espaços organizacionais que possam estimular o desenvolvimento das pessoas dispendo ambientes de trabalho excelentes” (MARCHIORI, 2008), com imposição de informações.

Esta perspectiva crítica considera as organizações como instrumentos de repressão ou controle de ambiente, ocorrendo uma opressão localizada em sistemas de linguagem e significados e em barreiras estruturais, resultando em distorção da comunicação organizacional (DANIELS; SPIKER; PAPA, 1997). As pessoas não são consideradas em suas individualidades, mas sim como se agissem de maneira padronizada, concentradas em modelos sequenciais e rotinas de comportamento (EISENBERG; GOODALL, 1995).

Vale ressaltar também, que dentro desses pensamentos, várias teorias da comunicação foram desenvolvidas ao longo do tempo, na lógica das evoluções e as transformações no mundo. Pelas obras “Teorias da Comunicação de Massa” de Mauro Wolf (2005) e “História das Teorias da Comunicação” de Mattelard e Mattelard (1999), podemos observar alguns desses estudos.

Esses estudos, de maneira bem resumida, dizem respeito desde teorias em que a comunicação tinha como função a manipulação das massas e o bombardeio de informações, como a Teoria Hipodérmica ou Bala Mágica, que considerava as pessoas como uma massa homogênea de indivíduos iguais e indiferenciáveis, ou seja, um alvo amorfo que obedeceria cegamente ao esquema estímulo-resposta, ou teorias em que se pensa apenas no receptor e no poder de influência das mídias sobre os públicos como a Teoria de Lasswell, passando por outras abordagens como a empírico-instrumental (ou da persuasão), em que se considera a credibilidade do comunicador, da fonte e da ordem das argumentações para se persuadir os públicos e como a abordagem empírica em campo (ou dos efeitos limitados) que influencia nos relacionamentos comunitários (WOLF, 2005).

Além dessas, algumas outras valem ser destacadas, seguindo os paradigmas, como a teoria funcionalista das comunicações de massa, em que se estudam as funções da comunicação em relação à sociedade e aos indivíduos, considerando o caráter instrumental da comunicação e suas disfunções como o excesso de informação, ou seja uma disfunção narcotizante em que a participação ativa vira conhecimento passivo, e a teoria crítica, influenciadora da Indústria Cultural, que anula a individualidade, baseando-se em uma racionalidade técnica, na padronização, em que as mensagens

objetivas ofuscam a verdadeira compreensão da realidade e a capacidade de entender a experiência de vida (MATTELARD, MATTELARD, 1999).

Por esses levantamentos e destaques, podemos notar que é uma constante a avaliação sobre novas formas de se produzir e de se receber comunicações, e sobre suas teorias, conceitos e efeitos, sendo que, de acordo com Tompkins e Wanca-Thibault (2001 apud RUÃO, 2005, p. 277), ao entrarmos neste novo século, em que as organizações estão imersas em um complexo ambiente global, os “investigadores continuam a desenvolver esforços para definir pontos de interesse, estabelecer fronteiras e encontrar pistas para o futuro das Ciências da Comunicação no domínio organizacional”.

Sendo assim, pensando sobre esses paradigmas, perspectivas e teorias da comunicação, fica-se o questionamento: em um mundo digital, fluido, randômico, excessivo e exposto que gera mudanças nos pensamentos, nas crenças, nos hábitos de trabalho, nos estilos de vida, nos comportamentos das pessoas, em sua maneira de sentir o mundo e estar nele, quais deveriam ser os pensamentos sobre os estudos em Comunicação Organizacional?

2.2. Novos contextos

Vivemos uma “fase revolucionária”. São novos contextos que exigem novos pensamentos para os estudos em Comunicação Organizacional. Para Nassar (2006) a comunicação vista apenas como ferramenta, como técnica, como na perspectiva funcionalista, hoje tem pouca utilidade. A Comunicação Organizacional, enquanto pensamento e ação, como na perspectiva interpretativa, não passa de uma tentativa de legitimar ou negociar uma determinada interpretação, diante de inúmeras outras interpretações sociais. E, por fim, a Comunicação Organizacional embasada sobre relações de poder, como na perspectiva crítica, não conseguirá se desenvolver e sobreviver, uma vez que hoje há a descentralização do poder.

Por isso, faz-se notável o desafio sobre as desconstruções/(re)construções dos pensamentos sobre Comunicação Organizacional perante a “fase revolucionária” que vivenciamos neste momento histórico que gera ruptura nos espaços conhecidos de estabilidade, em uma progressão que tende a mais probabilidades e menos certezas (MANUCCI, 2010).

Sobre a “fase revolucionária” dos contextos e dos pensamentos atuais, podemos tê-la mais evidente quando entendemos o mundo pós-moderno, complexo e metapórico, além da globalização e dos sistemas de redes proporcionados pelas mídias digitais, o que muda e influencia a nossa maneira de se relacionar e, conseqüentemente, das organizações em comunicar.

2.2.1. O contexto pós-moderno¹

A pós-modernidade caracteriza-se pelo aceleração da produção tecnológica e pela multiplicação de produtos de alta tecnologia, a partir de 1975, com o mercado em vias de internacionalização com a globalização e o imperialismo cultural (POLISTCHUK; TRINTA, 2003, p. 144). Caracterizada pela velocidade, efemeridade e fluidez, tem o global ingressando na representação do mundo pelo viés da comunicação eletrônica e o indivíduo servido por uma multiplicidade de opções simbólicas, que também lhe alienam, mas agora transportando-lhe da realidade.

O ser humano, na pós-modernidade, perde-se em um mundo construído por efeitos de representações. É o que Baudrillard (1981) denomina de simulacro, a reprodução técnica ou representação tecnológica. A realidade é simulada por meio de imagens, eliminando toda diferença existente entre o real e o imaginário. O simulacro atua como elemento intensificador do real por meios artificiais, passando a uma hiper-realidade espetacular, de forma que “a simulação já não é a simulação de um território, de um referencial, de uma substância. É a geração pelos modelos de um real sem origem nem realidade: hiper-real” (BAUDRILLARD, 1981, p.8).

Ao falar sobre o mundo hiper-real, Baudrillard (1981) quer dizer sobre um mundo em que há a liquidação de todos os referenciais existentes, configurando o que Bauman (2001) chama de Modernidade Líquida na pós-modernidade, ou seja, uma realidade ágil, fluida, mutante e de reconstruções constantes, em que os possíveis “padrões, códigos e regras a que podíamos nos conformar, que podíamos selecionar como pontos estáveis de orientação e pelos quais podíamos nos deixar depois guiar, [...] estão cada vez mais em falta” (BAUMAN, 2001, p.14).

¹ Termo cunhado por Charles Baudelaire no artigo *La peintre de la vie moderne*, publicado em 1863, para designar o que é transitório, efêmero ou contingente, mas parte integrante de uma outra metade eterna e imutável, dentro da dualidade presente em sua obra.

É um mundo em que a produção cultural é feita por máquinas de produzir vazio, de perdas de sentido, causando exterminações simbólicas e com exumações dos passados, das tradições e das origens, de forma que “a história é o nosso referencial perdido, isto é, o nosso mito. Esta agonia pelos referenciais fortes, a agonia pelo real e pelo racional é que abrem as portas para a era da simulação” (BAUDRILLARD, 1981, p.60).

Assim temos que, frente à crescente globalização, recentemente viabilizada pela ascensão das novas mídias, que promovem o fluxo constantemente crescente de informações, ideias e conhecimentos, além da atualização frequente de conceitos sobre todos os aspectos de nossa realidade, tornando-a um simulacro, nosso mundo se fragmenta e se torna fluido, colocando em cheque a solidez de preceitos e identidades das instituições da sociedade tradicional (BAUMAN, 2001), retirando nossos referenciais, nossos sentidos, nossas histórias e nossos mitos.

Essas mudanças também alteram nossas próprias identidades pessoais, fazendo com que haja uma perda do “sentido de si” estável, o que é chamado de deslocamento ou descentração do sujeito (HALL, 2005), um sujeito de identidades híbridas, conseqüente da globalização. Isso significa que, em meio a desestruturação e fragmentação do contexto pós-moderno, Hall (2005) constata a crise identitária do indivíduo, uma vez que as antigas identidades se dissolveram na fluidez, sobre deslocamentos e descontinuidades que a contemporaneidade tem mostrado em tempos mais recentes.

Em “A Identidade Cultural na Pós-Modernidade”, Hall (2005) coloca o indivíduo, antes da pós-modernidade, como possuidor de uma identidade nacional, sob a qual o homem se situava no mundo através de aspectos mitológico-culturais, simbólicos e históricos, expressando o que é fazer parte de uma nação. Porém, com a globalização, e as novas combinações de tempo-espço, havendo a compressão de distâncias e de escalas temporais, as identidades culturais foram afetadas, fragmentaram-se, perdendo sua identidade sólida (HALL, 2005, p. 67-68).

O “sujeito pós-moderno” (HALL, 2005), portanto, é resultado do processo fragmentário. Composto de não uma única, mas de várias identidades. A identidade torna-se móvel, variável, segundo o processo histórico, e a cada mudança, seduz o sujeito a segui-la, temporariamente, até que mude de novo, jamais unificada com um eu coerente. A identidade plenamente unificada, sólida, já não existe mais. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de modo que nossas

identidades estão sendo continuamente deslocadas. Essa descentralização do sujeito é conceituada por Canevacci (2009, online), como multivíduo:

Uma multiplicidade de ‘eus’, no corpo subjetivo. Essa condição múltipla favorece a proliferação de ‘eus’ o que acaba por desenvolver outro tipo de identidade, fluida e pulverizada, que coloca potencialmente em crise as formas perversas e tradicionais do dualismo (CANEVACCI, 2009, online).

Isso significa uma mudança também nos pensamentos e nos comportamentos das pessoas. Com a perda do sentido holístico de suas identidades, elas passaram a se importar com o “eu primeiro”, querem ser reconhecidas por suas ações, querem expressar seus desejos e realizá-los, querem se sentir mais importantes como únicas e não como meras integrantes de um todo igual. O individualismo prevalece na pós-modernidade, o que vai contra os pensamentos da teoria crítica.

Para Bauman (2001), as pessoas de hoje não aceitam mais aquela modernidade pesada/sólida/condensada/sistêmica da teoria crítica, impregnada da tendência ao totalitarismo e “em que as identidades e laços sociais eram pendurados no cabide da porta da entrada junto com os chapéus, guarda-chuvas e capotes” (BAUMAN, 2001, p.34). A teoria crítica suspeitava que as vontades, desejos e propósitos individuais eram obstáculos no caminho e que havia limitações demais à liberdade de escolha dos indivíduos. Para Bauman (2001), “essa modernidade era inimiga jurada da contingência, da variedade, da ambiguidade, da instabilidade, da idiosincrasia, tendo declarado guerra santa a todas essas ‘anomalias’; e esperava-se que a liberdade e a autonomia individuais fossem as primeiras vítimas da cruzada” (BAUMAN, 2001, p.33).

Por essas ideias, temos a pós-modernidade como um momento histórico, que rompe com as teorias e perspectivas da comunicação existentes na atualidade. Por essas questões, Marchiori (2008) cita que a comunicação organizacional necessita hoje compreender a perspectiva pós-moderna, baseada na visão da complexidade, da descentralização da autoridade e dos relacionamentos das unidades, primando pelas individualidades. Uma perspectiva que cultiva a educação, a afetividade, a reflexividade, o imaginário e a criatividade a serviço do desempenho organizacional; considerando sua diversidade e suas diferenças. É um pensamento que quer se livrar dos padrões fixos e se baseia nas incertezas provocadas pela aura pós-moderna.

2.2.2. O contexto digital

A pós-modernidade, como já citado, está embasada também sobre as novidades tecnológicas, que contribuem para a integração do mundo globalizado. Por isso, há a necessidade da reflexão de novos conhecimentos no campo da Comunicação Organizacional, refletidos também sobre este contexto digital, em que o ciberespaço, ou seja, “um espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial de computadores” (LÈVY, 1999, p.92), possibilita a participação “de todos para todos”, que refletem uma mudança de protagonismos sobre as criações das comunicações.

As novas possibilidades relacionais da sociedade em rede (CASTELLS, 2009), potencializadas pelas novas mídias digitais, portanto, resultam um contexto em que o poder das organizações encontra-se cada vez mais descentralizado, de forma que as relações de poder presentes na perspectiva crítica diluem-se. Sobre este aspecto, a relação “receptor – emissor” precisa ser repensada, afinal:

aquelas pessoas que foram quase sempre receptores, objetos das relações públicas e da comunicação organizacional, passam a ser personagens, protagonistas de conteúdos, de uma história social, que é o entrelace entre a história do indivíduo, agora ator, e a história da organização (NASSAR, 2009a, p.292).

Dessa maneira, as organizações devem temer que o seu controle seja perdido totalmente, e, por outro lado, devem temer que não se tornem controladoras demais, não permitindo a participação dos públicos. Porém, as corporações, ao mesmo tempo que querem que suas marcas sejam celebradas e adoradas, não querem que os seus consumidores se apropriem delas (JENKINS, 2009).

Deve-se assim, repensar a organização como uma guerra com os seus públicos, forçando-os a aceitar suas mensagens e a comprar seus produtos e ideias. É preciso entender e prestar atenção às decisões e opiniões dos seus públicos de interesse e proporcionar experiências (JENKINS, 2009). Para Nassar (2008, p.192), na atualidade, perante esta questão dos processos participativos, é que as organizações ganham legitimidade, uma vez que envolvem grande número de protagonistas, observando e opinando sobre suas políticas e ações. Além disso, as organizações precisam compreender a participação, envolta por grande abrangência, alta interatividade e velocidade, como um processo realizado também por não-especialistas, que geram a descentralização da organização:

Essa utilização de mídias digitais por novos usuários não-especialistas em comunicação, em suas inúmeras formas de uso, além das mudanças nos comportamentos comunicacionais e relacionais, enfraqueceu a comunicação empresarial centrada na empresa, com a criação de novos protagonistas nos processos comunicativos (NASSAR, 2008, p.194).

O sujeito pós-moderno, dentro dessa dinâmica da rede digital, preza pela participação e pela interatividade, uma vez que ele deseja ter sua voz escutada, reforçando seu sentimento de individualidade e de reconhecimento. Este sujeito não aceita mais padronizações:

Este sujeito rejeita padronizações, sejam de estilos e formas ou de linguagens, e encontra nas redes sociais digitais a possibilidade de exercer sua identidade e de reforçá-la através do encontro de afinidades. Com o gosto pela experimentação bastante liberado, acaba surgindo outra faceta complicadora para as estratégias comunicativas de atração: há a perda de comprometimento com a unidade, abrindo uma possibilidade natural de abraçar vários projetos, produtos, relações e causas, mesmo que aparentemente antagônicas (COGO, 2012a, p. 23).

Além disso, há uma necessidade compulsiva pelos sujeitos em aparecer via media, de projetar a si-próprio e o campo-próprio (TRIVINHO, 2011), de forma que há uma disputa pelo reconhecimento, necessitando fazer-se presente para a alteridade, desejando glória, prestígio, reputação, fama; superexpor-se ou tornar-se visível, fazer-se existir de alguma forma, mesmo que de forma diferente a da realidade, como um simulacro (BAUDRILLARD, 1981). O homem no mundo digital vive a hiper-realidade. Flusser (2010) analisa este homem sobre o narcisismo e a autoadoração. O culto a autoimagem e a quantificação de suas aparições nas nodações da rede, faz com que se perca o olhar do diverso.

Essa necessidade individualista está ligada também a característica de autonomia, proporcionada pelas mídias digitais, em que o próprio usuário da mídia, faz suas escolhas no processo de navegação, escolhendo sua interatividade e o caminho que deseja percorrer pela rede. Isso pode conduzir também a um isolamento social do indivíduo, vivendo a hiper-realidade e praticando uma sociabilidade aleatória que abandona interações face-a-face em ambientes reais (CASTELLS, 2003, p.99).

Outro ponto causado neste contexto digital é o déficit de atenção perante a multiplicidade de opções simbólicas e os excessos informacionais, ligados à rapidez contemporânea da pós-modernidade, que torna tudo efêmero demais perante uma angústia em que o passado perde lugar para o foco no presente.

Alvin Toffler (1973) foi um dos primeiros a escrever sobre sobrecarga de informação - *information overload* – antes mesmo da propagação das mídias digitais. O autor já alertava que o crescimento das tecnologias aumentaria a produção de informações de forma tão rápida e em volumes tão grandes que as pessoas teriam dificuldades em processar e absorver grandes cargas de informação, em discernir suas relevâncias e em dar algum sentido a elas, analisando-as e transformando-as em algo realmente útil para suas vidas, ou seja, transformar informação em conhecimento e em conceito.

Tanta informação faz com que tenhamos dificuldades em gerir o que nos é mais importante, no que de fato devemos dar mais atenção, para gerar um sentido significativo. É o que sugere o conceito “Economia da atenção”, cunhado por Thomas H. Davenport e J. C. Beck (2001), no livro de mesmo nome, para designar a gestão da atenção – vista como um bem limitado, de importância cada vez maior, em função do crescente número de conteúdos gerados pelas mais variadas mídias, especialmente pelas mídias digitais.

A dificuldade em manter o foco em uma única tarefa, devido a gama de informações que nos são oferecidas, é exatamente o que Holmes (1997) chama de “Síndrome de Déficit de Atenção”, caracterizada pela incapacidade do indivíduo em “focalizar sua atenção durante qualquer duração razoável de tempo” (HOLMES, 1997, p.331). Relacionado a este fenômeno, Lipp (2000, online), do Laboratório de Estresse da PUC-Campinas, comenta:

O cérebro possui mecanismos de filtragem que evitam a absorção de informação em excesso. Mas, quando a pessoa quer prestar atenção em tudo, ela neutraliza o filtro e passa a absorver tudo. Só que não consegue processar essa enxurrada de informações direito e termina tendo um decréscimo na capacidade de raciocinar analiticamente (LIPP, 2000, online).

Nossos cérebros possuem capacidade limitada de atenção e estão sofrendo com os excessos de informação (NAISH, 2009). Ainda sob o ponto de vista da psicoterapia, Figueiró (2000) destaca que o cérebro foi preparado para absorver um número limitado

de informação por unidade de tempo e, por isso, seria necessário gerir o que devemos dar atenção e o que podemos deixar de lado, aquilo que não nos seria útil imediatamente. Só que a maioria das pessoas não consegue fazer isso, a capacidade de análise sobre a relevância das informações fica comprometida quando se recebe uma sobrecarga de informações.

A sensação é de que não conseguimos nos manter atualizados com tudo o que ocorre no mundo. O sentimento é de culpa sobre as leituras acumuladas e sobre as notícias que não chegaram aos nossos ouvidos. A incapacidade que nos colocamos quando não sabemos explicar um conteúdo e a ilusão de achar que a pessoa ao nosso lado está entendendo tudo e que saberia responder a qualquer questão. Há o receio em dizer “não sei” e se apresentar desinformado.

Todas estas constatações são sintomas que Wurman (1999) considera como indicadores da dificuldade das pessoas em lidar com a grande carga informacional, que apenas nos deixa ansiosos, muitas vezes com baixa autoestima e com conhecimentos superficiais. Para Wurman, “quase todo mundo apresenta algum grau de ansiedade de informação. Lemos sem compreender, vemos sem perceber, ouvimos sem escutar” (WURMAN, 1999, p.38).

Envolvendo todas estas questões do contexto digital, seus pontos positivos e negativos sobre a abertura à participação, à colaboração, à legitimação por diversos protagonistas, a credibilidade das opiniões positivas ou negativas proporcionada pelas inter-relações, não apenas com pessoas próximas, mas de desconhecidos falando sobre um produto ou uma ideia, a potencialização dos excessos informacionais, o déficit de atenção, o isolamento do homem na hiper realidade, tudo isso está sobre a lógica da Cultura da Convergência (JENKINS, 2009), que diz respeito:

ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, a cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação que vão a quase qualquer parte em busca de experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando (JENKINS, 2009, p. 27).

Essa cultura da convergência mostra-nos que por meio das histórias que se pode navegar e entender as redes, na medida em que os usuários são incentivados a procurar por partes dessas histórias, fazem conexões, interpretações, escolhas e opinam sobre

elas. Essa é a lógica da rede, assim como Nassar (2008) coloca: “são as mensagens, as histórias que configuram as redes de relacionamentos, só por meio da análise, da interpretação e da opinião sobre esses conteúdos é possível entender a rede” (NASSAR 2008, p.199).

Através das histórias contadas em diferentes suportes midiáticos, fica mais fácil envolver o público, uma vez que “a compreensão obtida por meio de diversas mídias sustenta uma profundidade de experiência que motiva mais consumo” (JENKINS, 2009, p. 135). Pensamento que pode ser completado pelas ideias de Paulo Nassar (2009a) ao dizer que além de maior envolvimento, as histórias, expostas como depoimentos de vida sobre plataformas digitais, sobre acontecimentos reais dos públicos, geram maior credibilidade, pois é visto como distante dos interesses organizacionais, distante da imposição de ideias:

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 (NASSAR, 2009a, p.302).

Jenkins (2009) diz que os depoimentos e as histórias são fundamentais em todas as culturas humanas, o principal meio pelo qual estruturamos, compartilhamos e compreendemos nossas experiências comuns. É por meio das histórias que conseguimos mais facilmente atingir o emocional das pessoas, o que Heyer chama de capital emocional, dentro de uma economia afetiva (JENKINS, 2009, p.105) que é uma nova configuração da teoria do *marketing* e de comunicação, que procura entender os fundamentos emocionais na tomada de decisão dos públicos.

A necessidade de quantificar o desejo, de mensurar as relações e de transformar o envolvimento, reconfiguram os processos, teorias e perspectivas da comunicação, na maioria dos casos ainda baseadas nas relações de poder e nas imposições de bombardeios de informações a públicos passivos. É preciso desenvolver experiências multisensoriais e multimídias, que criem impressões mais vívidas e recorram à força das histórias para moldar identificações com os públicos, através de respeito, reconhecimento e abertura para as suas participações e opiniões, pontos exigidos pelos indivíduos pós-modernos.

Por isso, a convergência será estimulada pelos próprios públicos, que exigem que as organizações sejam mais sensíveis a seus gostos e interesses. Estamos em uma época em que as organizações precisam estar mais abertas a renegociar e expandir a participação dos seus públicos. Mas será que as organizações estão preparadas para este relacionamento ou estão propensas a conformar-se com as antigas relações com as mídias?

2.2.3. O contexto complexo

Segundo os contextos pós-moderno e digital, Baldissera (2008), inspirado pela teoria da complexidade de Morin (2001), reflete sobre um novo pensamento da comunicação, sobre um paradigma que se propõe a compreender e explicar os fenômenos em sua realidade complexa, em um mundo de dúvidas, não fixamente organizado e não linear, bem diferente dos pensamentos previstos na perspectiva funcionalista/mecanicista. “O pensamento complexo procura compreender/explicar as incertezas, as indeterminações e a presença dos fenômenos aleatórios” (BALDISSERA, 2009, p.142), isto é, a presença “do acaso”, tão presente nos tempos pós-modernos.

Morin (1996) destaca na teoria complexa exatamente a necessidade de exploração das zonas de incertezas do conhecimento, argumentando contra a racionalização e a objetividade. Para ele, a racionalização seria “o fechamento do universo numa coerência lógica, pobre ou artificial” (MORIN, 1996, p.170) e a objetividade, apesar de parecer uma condição evidente a todo processo científico de construção de conhecimento, já que os dados para qualquer análise científica são objetivos, mostra que:

O que se pode contestar, com razão, é que uma teoria seja teoria objetiva. Não, uma teoria não é objetiva; uma teoria não é o reflexo da realidade; uma teoria é uma construção da mente, uma construção lógico-matemática que permite responder a certas perguntas que fazemos ao mundo, à realidade. Uma teoria se fundamenta em dados objetivos, mas uma teoria não é objetiva em si mesma. A objetividade é uma coisa absolutamente certa. Ela é determinada por observações e verificações e essas verificações precisam de comunicações intersubjetivas (MORIN, 1996, p.40).

Por isso, Morin (1996) “retira da palavra método o caráter de corpus, de receita, de técnica, que lhe foi atribuído pela ciência tradicional e lhe restabelece, na perspectiva

da complexidade, o sentido de atividade pensante e consciente” (SOARES, 1999, p.11). O método, segundo Morin, “é a atividade reorganizadora, necessária à teoria: essa, como todo sistema, tende naturalmente a degradar-se, a sofrer o princípio da entropia crescente, e, como todo sistema vivo, deve regenerar-se” (MORIN, 1996, p.329), reforçando o carácter instável do mundo complexo.

Além disso, Morin (1996) discute sobre a necessidade do reconhecimento das características da natureza humana, com a aptidão do homem para o múltiplo, o variado, o contraditório, o subjetivo, o diverso e, inclusive, para o complexo, uma vez que as características mais “humanas” foram esquecidas em diversos momentos da história, “em particular no culto da razão, esvaziando-se no conceito de homem sujeito racional a afetividade, a emoção, os elementos ‘irracionais’” (SOARES, 1999, p.13).

Com as características de subjetividade, integração, transitoriedade e afetividade da teoria complexa, Baldissera aplica esses conceitos à comunicação organizacional. Assim, o que se poderia chamar de perspectiva complexa, reflete uma preocupação com o todo, resultante das relações, interações, inter-relações e retroações entre as suas partes. Este pensamento considera tanto as qualidades/propriedades da cultura organizacional (todo) como as suas partes, os sujeitos-indivíduos integrantes/construtivos da cultura organizacional e portadores (construtores e construções) da cultura de seus grupos socioculturais anteriores e atuais (família, comunidade e outros grupos). Neste caso, os sujeitos-indivíduos apresentam-se como mais importantes do que a cultura organizacional (BALDISSERA, 2009, p.140-141).
Esclarecendo:

Não é mais possível pensar o sujeito como da qualidade do passivo. Essa compreensão (re)afirma o sujeito como do lugar da agência, da atividade, exigindo um olhar que se afaste dos lugares determinísticos e deslize para os das tensões, das possibilidades, das influências, da dialética e da recursividade. Se, por um lado, o sujeito é resultado do entorno ecossociocultural, por outro, é seu construtor (BALDISSERA, 2009, p.142).

Com esta nova relação, promovida pelos contextos digital e complexo, as organizações precisam consolidar seus compromissos com os públicos (partes do todo), uma vez que, para Lipovetsky (2003) esse envolvimento das pessoas também está ligado a uma maior consciência desses sujeitos pós-modernos sobre a sua própria atuação no mundo, sobre o seu poder em fazer a diferença e em cobrar das organizações

a preservação do meio ambiente, a proteção da saúde e a qualidade de vida; além da reação desses indivíduos contra as práticas moralmente inaceitáveis como as corrupções nas empresas, transações ilícitas e remunerações injustas.

Ainda seguindo o pensamento de Lipovetsky (2003), essa importância no foco nos sujeitos/indivíduos gera a percepção pelas organizações da necessidade de políticas e estratégias de comunicação e *marketing* com base em valores fundamentados na confiança, na solidariedade, na segurança, no antiracismo, no humanismo e a própria e consequente valorização do homem como parte da organização. As organizações (todo) passam a perceber cada vez mais que o ganho econômico está relacionado às suas partes, as pessoas.

Isso não significa o favorecimento das partes contra o todo, mesmo porque uma organização é “um sistema constituído de elementos diferentes e que são ao mesmo tempo uma unidade e uma multiplicidade, e pede que não se transforme o múltiplo em um, nem o um em múltiplo” (SOARES, 1999, p.15). O que se deve levar em consideração é o valor do todo (organização) por suas partes (pessoas) e vice-versa, compreendendo a suas complexidades.

2.2.4. O contexto metapórico e afetivo

Diante desta realidade pós-moderna, digital e complexa, o Prof. Ciro Marcondes Filho (2008) apresenta o conceito de “metáporo”, contra o termo “método”, o qual carrega a ideia de caminho já traçado, algo definido por onde temos que passar (meta + odos = caminho que vai para o outro lado). O “metáporo” é uma proposta que respeita a fugacidade, a efemeridade e as múltiplas oportunidades da pós-modernidade (meta + poro = múltiplas passagens).

A realidade da pesquisa em Comunicação Organizacional é de uma epistemologia metapórica. Ela é ágil, mutante e, por isso, pensar e estudar a comunicação não pode significar se fechar em resoluções sobre mensagens padronizadas, racionais, objetivas, disparadas em meio a tantas outras informações a todos os indivíduos, esperando que os impacte e os transforme. A comunicação precisa ser pensada e pesquisada como um processo aberto aos surgimentos dos acontecimentos comunicacionais, um processo mutante, de reconstruções constantes.

A comunicação só ocorre quando há afeto. Afetar significa comover, provocar uma modificação, mexer com os sentidos e com os sentimentos (MARCONDES

FILHO, 2008). O afeto é capaz de trazer uma modificação no ser, que o leva a sentir e a pensar de maneira diferente àquela anterior ao fato de ter sido afetado (ESPINOSA, 1979). O afeto leva a pessoa a ter diferentes atitudes e comportamentos, ou seja, leva-a para uma ação, movida pelo seu novo sentir.

A comunicação só ocorre quando a mensagem consegue afetar o invisível, o interior da pessoa, a sua alma, que, segundo Nietzsche (2003) é uma estrutura social de impulsos e afetos, e quando essa intensidade da afetivação é exteriorizada, tomando o corpo da pessoa afetada em matéria de expressão e de ação. Isso significa que a comunicação só ocorre quando “os afetos ganham a espessura do real e se efetuem” (ROLNIK, 1989, p.26), quando as mensagens afetam o invisível e se exteriorizam em uma ação visível.

Espinosa (1979), o filósofo dos afetos, esclarece essa compreensão, ao afirmar que, quando um corpo é afetado, esse afeto pode aumentar ou diminuir a sua potência de agir, estimulando-o ou retraindo-o. Se os afetos produzem alegria, a potência de agir é aumentada, caso contrário, se são causa de tristeza, ela diminui. O afeto, quando de fato ocorre, leva a pessoa a uma ação, positiva ou negativa.

Por estes pensamentos, Marcondes Filho (2008) define a comunicação exatamente como um “acontecimento”, um processo que ocorre apenas quando se afeta profundamente uma pessoa, gerando nela mudanças em sua mente e em seu coração, levando-a a uma ação. Para o autor, comunicação não é transmissão de informações. Mesmo se houver troca e compartilhamento, é mais do que isso, é um processo que pode ser (re)construído, fluidamente, de acordo com os afetos gerados e com as reverberações causadas no interior das pessoas. Por isso, a comunicação, para ele, é um acontecimento raro nos tempos atuais, pois, em meio a tantas informações, são pouquíssimas as mensagens que conseguem afetar e modificar as pessoas que as recebem.

Paulo Nassar (2006) também vê a comunicação organizacional como um acontecimento, que é desenhada de acordo com os relacionamentos, ou seja, com os afetos produzidos pela co-participação dos membros constitutivos de uma organização:

A comunicação organizacional é meta-organizacional, ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, a partir de uma área de comunicação ou de gestão. Ela será aquilo que a rede relacional perceber; será aquilo que

expressará uma intensa negociação e trocas. Essa rede não admite participantes passivos (NASSAR, 2006, p.34).

Braga (2011), baseado na ideia do metáforo e tratando a comunicação como um acontecimento, coloca que a comunicação possui um carácter “tentativo”, ou seja, não é possível ter certeza se a comunicação vai ser efetiva ou não, já que depende do afeto que ela causará no interior do receptor, em algo que é invisível e depende da compreensão dos sentimentos da alteridade.

Por ser a comunicação uma tentativa, o autor acredita que não é possível se ter controle sobre ela e isso ocorre devido a dois fatores: os resultados da comunicação são probabilísticos, ou seja, uma mesma interação pode trazer resultados múltiplos, e o grau de incerteza e imprecisão que geram a ausência de controle, uma vez que é difícil saber se a comunicação foi efetiva sem conhecer o outro, o que o outro sente (BRAGA, 2011).

Para Marcondes Filho (2008), a redução desses riscos probabilísticos se dá quando as interações comunicacionais são menos modificadoras das relações sociais e humanas, só assim ela pode “acontecer”. Para ele, a boa comunicação, aquela bem sucedida, é a que articula, integra, vincula e cria reconhecimento mútuo, pelos afetos. Ela depende das interações dos participantes, da clareza dos enunciados, do atendimento de objetivos diversos, do equilíbrio ou desequilíbrio dos participantes, de forma que é preciso interpretar o sentido de uma fala e ajustar esse sentido ao repertório do receptor, para que o afeto exista e a comunicação aconteça (BRAGA, 2011).

Sendo assim, a comunicação sobre a perspectiva metapórica e afetiva deve tentar provocar uma mudança positiva, ativada por valores transcendentais, tocando o invisível, o que está dentro de cada pessoa que a recebe, o que torna a probabilidade maior de efetividade quando as mensagens estão ligadas ao emocional e são potencializadas em uma perspectiva micro, individual, contra a racionalização, a massificação e o excesso de mensagens.

Para Baldissera (2009) “a significação da/na comunicação se atualiza no acontecer, pela disputa de sentidos que os sujeitos materializam no ato comunicacional” (BALDISSERA, 2009, p.143), ou seja, seguindo a proposta metapórica, que leva em consideração as incertezas, (re)interpretações e (re)construções de significados no momento em que a comunicação ocorre:

A comunicação ultrapassa a ideia do planejado, organizado; a possível aparente ordem da comunicação organizacional guarda em si a tensão ordem/ desordem, estabilidade/ instabilidade, (des)organização/ dispersão/ reorganização de sentidos. Novamente assume relevo a incerteza. (BALDISSERA, 2008, p. 171)

Isso demonstra que vivenciamos um momento profundo de reflexão e de questionamentos sobre

o relacionamento entre o controle e a liberdade organizacional, a natureza do poder e da autoridade, o individualismo e o coletivismo, a informação e o conhecimento. A responsabilidade, a estrutura social, a tecnologia e, principalmente, o comportamento dos seres humanos são cada vez mais questionados pelas organizações, pelas sociedades e pelas pessoas (KUNSCH, 2010, p.11).

Essas características que compreendem um contexto que ao mesmo tempo reúne, contextualiza, globaliza, também reconhece o concreto, o individual, o particular, o singular, o micro, apontam para a necessidade da pesquisa em comunicação organizacional em compreender os novos comportamentos institucionais e individuais.

2.2.5. Consequências sobre os novos contextos

A partir das reflexões desses novos contextos e das perspectivas, paradigmas e teorias apresentadas, pudemos verificar diferenças de pensamentos que abordam desde manipulação e controle até a perda de controle; da persuasão e imposição de ideias à dissuasão na hiper-realidade; de influências de pessoas próximas até influências de pessoas desconhecidas, vindas de qualquer parte do mundo pelas mídias digitais.

Vimos também discussões sobre as preocupações com efeitos mensuráveis, racionais, visíveis e comportamentais a necessidades de atenções com efeitos sobre a afetividade, pelo capital emocional. Da transmissão de informações para a produção de sentidos. Teorias sobre indivíduos iguais e indiferenciáveis, para teorias que necessitam enxergar que os indivíduos de hoje são influenciados pelo social e possuem múltiplas e fragmentadas identidades.

Por fim, verificamos também a mudança da imposição de cultura, para o direito das pessoas em contribuir ativamente com sua cultura pelas transformações midiáticas,

pela cultura da convergência. De consumidores passivos para interativos e de interativos para participativos. Enfim, reflexões que discorrem sobre transformações culturais, econômicas, políticas, sociais, educacionais e, obviamente, comunicacionais.

Estas questões trazem uma reflexão sobre os novos comportamentos tanto em relação aos produtores como em relação aos consumidores de comunicação, uma vez que perante o sujeito pós-moderno, o mundo hiper-real, complexo e metapórico, as novas tecnologias e a chamada cultura da convergência, temos um sistema em que as pessoas simultaneamente são intimadas a construir-se como sujeitos autônomos, responsáveis, livres e conscientes e, ao mesmo tempo, a constituir-se como objetos submissos, inertes, obedientes, conformes. Precisamos nos exprimir, votar, produzir, decidir, falar, participar, jogar e com isso, produzir palavras e sentidos. A linguagem que antes era “Compro, consumo, gozo”, hoje é “Voto, participo, estou presente, isto diz-me respeito” (BAUDRILLARD, 1981, p. 117).

Isso significa que um mundo veloz, efêmero, repleto de incertezas, sem referenciais e sentidos faz com que os indivíduos também ganhem novas características. Em uma realidade fragmentada, mutável, não linear e sem histórias, há uma transformação sobre o sentir do homem na contemporaneidade. Questões que exigem uma mudança também nas formas de se criar e de receber as comunicações.

2.3. As transformações contemporâneas sobre o sentir

Apesar de todas estas reflexões sobre os contextos da contemporaneidade, na angústia de comunicar, na rapidez da pós-modernidade e frente a tantas possibilidades proporcionadas pela multiplicidade de plataformas existentes (tradicional e digitais), acabam-se gerando grandes quantidades de informações, padronizadas, fechadas em modelos e disparadas para todos os indivíduos, sem considerar os diferentes sujeitos integrantes/construtivos da cultura organizacional e suas histórias, memórias e desejos, e sem enxergar as múltiplas oportunidades para construir e reconstruir o processo da comunicação.

2.3.1. O enfraquecimento das experiências e das afetividades

Nassar (2013) caracteriza nossa sociedade informacional como produtora de paralisia social, ao contextualizar os excessos comunicacionais em nossa sociedade e adaptar os conceitos trazidos por McLuhan (1964) de hipnose e de esfriamento dos

sentidos pelo aquecimento dos meios na contemporaneidade. Ou seja, pelo excesso de informações sobre os indivíduos, acabamos vivendo uma vida sem história e sem geografia, que nos afasta de nossas memórias pessoais e sociais, o que nos leva a um contexto sem identidades e em que as narrativas atuais não são capazes de se sustentar e de comunicar² (NASSAR, 2013).

O contexto atual suprimiu as riquezas das experiências profundas e, conseqüentemente, a maneira de criar, de receber e, sobretudo, de sentir as comunicações. As pessoas e as organizações estão ficando saturadas de informações, enfraquecidas de experiências e carentes de sentidos e de afetividades. Para Larrosa-Bondía (2002), a experiência é o que nos passa, o que nos acontece e o que nos toca. Porém, perante esse contexto de excessos de informação, muita coisa se passa, pouca coisa nos acontece e quase nada nos toca ou nos afeta profundamente.

Larrosa-Bondía coloca em seu texto pontos importantes sobre o enfraquecimento das experiências, reflexo de um contexto em que as pessoas não possuem tempo, sobretudo tempo para falar e ouvir, ou seja, para comunicar. Os indivíduos estão mais preocupados em ser sujeitos informantes e informados, do que sujeitos dispostos a cultivar a arte do encontro; estão menos preparados a interagir, para afetar e serem afetados, e menos dispostos a dar tempo e espaço para as experiências:

a experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm; requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar os outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço (LARROSA-BONDÍA, 2002, p. 24).

O autor, ao afirmar sobre o empobrecimento das experiências perante um mundo dinâmico e ininterrupto, fala-nos, sobretudo, do enfraquecimento relacional, ou seja, na falta de tempo e de espaço para os afetos entre as pessoas, mudanças no sentir e no comunicar. Sem tempo para vivenciar experiências profundas, a memória não consegue se estabelecer. Não há espaço hoje para relações sustentáveis e duradouras, nem para a

² (informação verbal). Discussão levantada pelo Prof. Dr. Paulo Nassar em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 27 de fevereiro de 2013.

valorização do indivíduo, substituídas por relações mediadas e comerciais. No presente, as emoções deram lugar ao modo racional de ser, as comunicações perderam para simples informações e o relacionar-se ganhou novas formas e sentidos.

Para o filósofo epicurista Espinosa (1979), relacionar-se é a lógica natural da vida. Viver é ser parte do mundo e é estar sujeito a constantes encontros com outras partes deste mundo. Encontrar-se com estas outras partes é relacionar-se com elas, afetar e ser afetado por elas.

Porém, se há inúmeras possibilidades de encontros superficiais, pouca coisa pode afetar de fato, profundamente. O que ocorre no contexto da abundância de informações, da velocidade e da efemeridade é um movimento contínuo de desencantamento, uma vez que a magia que toca o ser se desfalece em novos estímulos que rapidamente os substituem e são substituídos.

Com o surgimento de novos afetos, efeitos de novos encontros superficiais, “certas máscaras tornam-se obsoletas. Movimentos de quebra de feitiço. Afetos que já não existem e máscaras que já perderam o sentido” (ROLNIK, 1989, p.33) é o resultado. Uma vez enfraquecido, o afeto, produto de um trocar mais intenso entre os seres, produto de um sentir mais profundo e duradouro, apenas reflete o esfacelamento das experiências na sociedade contemporânea e a perda de sentido entre elas.

No centro da problemática do enfraquecimento das experiências e das afetividades, está a relação entre a ação constante dos meios de comunicação e o conjunto de conhecimentos sobre a realidade social. As formas de se ter experiências são transformadas de acordo com as mudanças no contexto social e as novas interações possibilitadas pelos meios de comunicação.

O surgimento de novos meios de comunicação não somente modificam ideias, conceitos e formas de interação, mas também modificam a percepção da realidade e a interação com o ambiente. Como descreve Marshall McLuhan (1964, p 52) “os efeitos da tecnologia comunicativa não ocorrem aos níveis das opiniões e dos conceitos: eles se manifestam nas relações entre os sentidos e nas estruturas de percepção”.

Isso significa que o resultado das experiências está no diálogo que ocorre entre a nossa forma de organização psíquica, nossas inter-relações sociais e a quantidade e forma de organização das informações que a mídia impõe. As novas formas tecnológicas “transformam não só o equilíbrio de poder entre nossos sentidos, mas também nossa experiência” (JOHNSON, 2001, p.131), seja ela em relação aos diversos meios de comunicação, como à nova cultura de interfaces.

Sendo assim, esse contexto, vigoroso pelas mídias digitais, redesenha a arquitetura da inteligência em uma estrutura rizomática (DELEUZE e GUATTARI, 1983), ou seja, de múltiplas possibilidades proporcionadas pelas infindáveis oportunidades de inter-relações e pelas inúmeras informações que recebemos, as quais não apenas impõe ao habitar contemporâneo um novo ritmo do viver, do experimentar e do sentir, mas também uma nova forma de compreender os estímulos, uma nova forma de afetar e de ser afetado.

São tempos da internet e da atenção difusa. São diversas abas abertas no navegador para um consumo de informações em desastrada leitura dinâmica. Em um mundo onde o clique muitas vezes substitui o virar de páginas, a psicotecnologia de Kerckhove (1997), ou seja, a maneira de ser afetado pelas mídias achata-se em um vasto oceano epistemológico com profundidade ínfima. Como, então, conseguir uma atenção sobre esta nova experiência do habitar?

Pergunta que demonstra que as preocupações atuais são sobre um indivíduo servido por novas tecnologias e novas maneiras de estar e interagir no mundo. Um indivíduo servido por uma multiplicidade de opções simbólicas, pela abundância e pela automação (PINK, 2007). Momento de enfraquecimento das experiências, de atenção difusa, memórias fragmentadas e superficiais, e de pouca afetividade. De velocidade, efemeridade e ambiguidade.

O medo das pessoas está intimamente embutido em suas histórias. E esta insegurança perante as novas tecnologias, as redes sociais, a grande quantidade de informação no presente, os relacionamentos e as atividades a curto prazo e as experiências superficiais, geram nas pessoas uma necessidade de registrar suas histórias, proliferando, sem controle, uma tentativa de produção extensa de memórias virtuais no campo particular (GARDE-HANSEN, 2011). É uma tentativa de individualização contra a massificação. É uma tentativa de subjetividade, em um mundo em que a a objetividade e a racionalidade prevalece. O presente não é experimentado profundamente, apenas registrado para um passado sem tempo de ser avaliado no futuro.

A consequência disso é que o mundo e as pessoas tiveram sua “maneira de sentir” totalmente transformada. A regra embasada na frase “Não há longo prazo”, enfraqueceu os laços sociais, causando a corrosão das lealdades, dos compromissos mútuos e, conseqüentemente, a corrosão do caráter das pessoas, desencantadas pela falta de magia que se dilui na falta do reconhecimento do indivíduo, da subjetividade e da

afetividade. Isso faz com que as pessoas coloquem sua vida emocional, interior, à deriva (SENNETT, 2010, p.19).

2.3.2. O empobrecimento das memórias e a crise das narrativas

Ao mesmo tempo em que as pessoas possuem uma obsessão pelas novidades e pelas informações, elas consomem vorazmente mensagens superficiais e passageiras. Ao mesmo tempo em que buscam formar uma opinião particular sobre o mundo, são enfraquecidas as suas capacidades de fazer conexões significativas entre os acontecimentos – efêmeros e esquecíveis.

A sensação exposta pela comunicação é a necessidade de atender a esse desejo de informação, de ter sempre notícias novas, mas que acabam sendo cada vez mais pobres em histórias interessantes, as quais já vêm com uma opinião formada. Por isso, pode-se dizer que a experiência está sendo afetada, de certa forma, de um jeito negativo pelas novas técnicas.

Walter Benjamin (1986a), ao falar ainda sobre a modernidade já observava a pobreza de experiências que caracterizava o progresso, apoiados em tempos homogêneos e vazios. Para ele, sujeitos produzidos e manipulados pelos aparatos da informação e da opinião, seriam sujeitos incapazes de experiência. Incapacidade reforçada pelo periodismo trazido pelas mídias e potencializados na pós-modernidade (LARROSA-BONDÍA, 2002).

Benjamin (1986a), contesta sobre um contexto da ruptura do sistema corporativo medieval e a ascensão da burguesia europeia, em que se principiaram as condições desfavoráveis sobre as experiências. O sistema artesanal era propício para o encontro entre as experiências do mestre e as vivências dos aprendizes, algo que o sistema fabril veio a romper. Um tempo em que os imperativos econômicos passaram a mediar as relações interpessoais e em que a globalização emergiu como ameaça às tradições (FROCHTENGARTEN, 2005).

Para Benjamin, essa pobreza de experiências reflete homens tristes, desanimados, cansados e sem forças, isso porque eles não concentram todos os seus pensamentos em planos simples e grandiosos para serem realizados em um dia, ao contrário disso, devoram tudo, todas as informações, toda a “cultura”, e ficam saciados e exaustos (BENJAMIN, 1986b, p.118).

Benjamin retrata a modernidade através de Baudelaire (GATTI, 2008), escrevendo sobre a transitoriedade das coisas, do momento passageiro, de um mundo de visões rápidas e fugídias, de instantes mágicos que desaparecem rapidamente. Esse novo olhar sugere também uma nova forma de percepção do mundo, em que o homem desliga-se de sua memória e vive em estado de choque no presente, com a sua consciência ligada ao cotidiano e ao exterior dos fatos. O homem não está mais mergulhado na sua subjetividade, o que gera uma alteração na formação das memórias e, conseqüentemente, uma crise nas narrativas.

Os novos contextos reforçam estes aspectos e estas conseqüências. O homem, isolado, que vive tão apenas seu cotidiano efêmero, encontra-se bombardeado por disparos de informações sem sentido e perante o enfraquecimento das experiências que geram o empobrecimento na formação das memórias. Sobre isso, há as teorias de Halbwachs (2004), que é o primeiro a trazer a ideia, em 1925, sobre a construção da memória, elaborando uma espécie de “sociologia da memória coletiva”. A memória, para ele, depende de uma base social, de interação social, sendo que as conversas seriam o fundamento para ativar a memória.

Assim, a memória individual seria construída a partir das condições, das referências e das lembranças de um grupo, sendo sempre uma referência a “um ponto de vista sobre a memória coletiva” (HALBWACHS, 2004, p.55). Desse modo, as memórias individuais seriam aquelas formadas de acordo com o papel do sujeito e suas interações no interior do grupo, a partir das suas relações sociais.

Por isso, o isolamento proporcionado e ampliado pelo contexto de novas mídias altera a construção das memórias e, conseqüentemente, das narrativas. Relações sociais e narrativas são base para toda comunicação. Sem narrativas interessantes, a comunicação fica desencantada, inclusive a comunicação interna (entre a organização com seus funcionários).

3. A COMUNICAÇÃO INTERNA SOB OS NOVOS CONTEXTOS

3.1. O desencantamento da comunicação organizacional

O suposto desencantamento da comunicação, resultado deste contexto de mudanças sobre as narrativas do mundo, pode ser comparado ao reflexo do que Max Weber (2004) abordou como o desencantamento do mundo, ou seja, “processo pelo qual as coisas concretas deixaram de ser transsubstanciações do divino, do sagrado e foram absorvidas pela lógica da produção industrial e transformadas em produtos mercantis” (CONTRERA; BAITELLO, 2010, p.102). Para os autores, o caráter autorreferente da tecnologia se apresenta em todo o sistema ideológico, o qual “enlouqueceu”, inclusive pela falta de capacidade de interagir com outras esferas da existência, tais como o sentimento, a intuição, o devaneio e o sonho (CONTRERA; BAITELLO, 2010).

O desencantamento do mundo na visão weberiana, resgatada por Bendassolli (2007) reflete que, não havendo mais uma magia (dada pela religião protestante) que decidia o destino humano, o indivíduo encontra-se perante uma racionalização que o deixa em constante instabilidade e com a responsabilidade ética das suas próprias escolhas: objetivas e constantes, dadas as mudanças constantes do mundo e as inúmeras informações superficiais lançadas a todo o momento. Decisões em curto prazo, que não exigem comprometimento, sacrifícios e lealdades, já que nada possui um sentido muito claro, há muitas oportunidades e tudo é efêmero.

Para Mayra Rodrigues Gomes (2001), a perda do imaginário é efeito não apenas de inflação de informação que causa anestesia, como também a substituição da percepção pela triagem da máquina, uma vez que, “aos sujeitos, substituídos por máquinas, restam essa morte do viver por mediações, porque todas as próteses, aliadas à velocidade, prejudicam a *mnese*” (GOMES, 2001, p.136), ou seja, prejudicam a memória e o imaginário, levando o homem a ter também uma prótese automática de percepções superficiais sobre um mundo fragmentado.

É por esta reflexão, que Sennett (2010) aborda a questão “Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de uma identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos?” (SENNETT, 2010, p.27). E é justamente neste ponto que a comunicação organizacional também precisa ser pensada segundo este contexto dinâmico, de reestruturações constantes, em que o longo prazo não é algo

desejado, dificultando os diálogos e os relacionamentos e em que as comunicações também se tornaram desencantadas e objetivas, ou seja, nem afetivas, nem efetivas.

Um contexto fragmentado, dinâmico, efêmero, abundante, de exposição constante a mensagens desinteressantes, sem encantamento, e rapidamente transformadas em lugares-comuns através da reprodução “viralizada” de seus conteúdos, que por si só dificilmente alcançam um nível de profundidade suficiente para tocar, engajar, e produzir afetos, transformam os meios de comunicação e os produtores de conteúdos, já conformados no ritmo industrial de produção de mensagens, em grandes máquinas de produzir vazio.

Vazio esse derivado de uma ausência de uma narrativa afetiva na comunicação, ou seja, a falta de uma visão que subjaz às ideias, às práticas, aos hábitos e aos sonhos das pessoas que fazem parte de uma organização (BOFF, 2012). É por meio da narrativa que se é capaz de explicar origens, evoluções e propósitos, sejam da vida pessoal ou profissional do indivíduo, das suas histórias, do seu lugar como ser humano no mundo, inclusive no mundo organizacional.

Por isso, é justamente a ausência destas narrativas que colaboram para a falta de magia da comunicação, para o sentido perdido, não comunicando o cuidado, a cooperação, o amor, o respeito, a alegria e a afetividade. Sentimentos perdidos, que foram substituídos por vazios baseados em histórias sem passado, comunicações superficiais, de baixa credibilidade e em todo tipo de relações insustentáveis.

Dentro desse contexto, a comunicação organizacional enfrenta o desafio de humanizar sua comunicação perante uma infraestrutura fabril e mecanizada, imersa em uma superestrutura ideológica fragmentada, o que culmina em uma desumanização de seus processos, a qual resulta em uma esterilidade simbólica cuja friidez deve ser reavivada por uma nova comunicação, imune ao desenfreado fluxo informativo que exaure conteúdos e criatividade, apaga os resquícios de humanidade que refletem os homens por trás da mensagem e os distribui aos consumidores de mensagens, despreparados para uma abordagem mais profunda dos significados atribuídos.

Isso tudo significa que a velocidade das mudanças, o registro incontrolável da vida pelo medo da perda do presente, o enfraquecimento das relações pessoais, os excessos de informações e as multiplicidades de opções simbólicas potencializadas pelas tecnologias digitais e redes sociais, pelo mundo complexo e efêmero e a massificação das mensagens disparadas a todos os meios, fizeram com que nosso olhar

ficasse turvo, como sobre uma nebulosa contínua, indiferenciada e insensível. A cegueira sobre uma comunicação inexistente.

Para existir, a comunicação precisa compreender esta nova maneira de sentir o mundo e, a partir dessa compreensão, ser diferenciada. Ela necessita de um olhar que quebre o contínuo e o transforme em descontinuidade, em diversificação, em explicação, em representação. Ela precisa ser capaz de gerar experiências realmente profundas, que mexam com as emoções, primando a subjetividade no lugar da objetividade e da racionalidade.

Assim, como visto até agora, a cultura social e a cultura organizacional são tecidas e reorganizadas hoje no contexto da complexidade, ou seja, não devem ser assumidas como verdades absolutas e inquestionáveis, prontas e fechadas, assim como também não deveriam se impor coercitivamente sobre os indivíduos, uma vez que nos encontramos em uma sociedade em que há mais interesse em participação pelos sujeitos e que, por isso, também exige maior transparência por parte das organizações.

As ideias de Baldissera (2008) apontam para um contexto que exige mudanças para aquelas organizações que ainda visam a comunicação como um processo técnico-informativo. Em um mundo fluido, complexo e efêmero, como este da pós-modernidade, compreendemos que a comunicação não pode ser tratada como simples transmissão de informações, dispostas excessivamente em diversos veículos como na perspectiva funcionalista/mecanicista, nem ser impassível e de caráter impositivo como na perspectiva crítica. Ela deve ser exatamente o oposto disso. Informações excessivas, geralmente objetivas e racionais, prejudicam a atenção e a retenção de conteúdos e podem não ser capazes de afetar, de produzir um sentido para as pessoas que as recebem (NASSAR, 2013)³.

Os excessos de informações deixam no ar apenas uma sensação de algo informado. Encenam um faz de conta sobre a comunicação, em que os protagonistas são conteúdos sem identidades e as principais cenas trazem a liquidação do sentido e a violência exercida contra os afetos, de forma que “A informação é cada vez mais invadida por esta espécie de conteúdo fantasma, de transplantação homeopática, de sonho acordado de comunicação” (BAUDRILLARD, 1981, p. 105).

³ (informação verbal) Discussão levantada pelo Prof. Dr. Paulo Nassar em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 27 de fevereiro de 2013.

Vivemos o mundo da abundância e dos excessos. Nassar (2010, online) afirma que: “Entre muitos [excessos], destaca-se o de informação, cujo desenho é labiríntico, seja frente às mídias tradicionais ou digitais”. Tantas mensagens levam a perda de sentido, a qual está exatamente ligada à ação dissolvente e dissuasiva da informação, nas mídias (BAUDRILLARD, 1981) perante este desenho labiríntico, em que as mensagens são disparadas e se cruzam - são somadas, multiplicadas em rede – e se perdem, sem tempo para serem resgatadas e reavaliadas.

A sobrecarga de informações sem sentido, disparadas sem efeitos comunicacionais, sem afetar profundamente os indivíduos precisam ser repensadas. Comunicar não significa informar, pelo contrário, a “grande quantidade de informações suscita uma comunicação mais difícil” (WOLTON, 2006, p.17):

a comunicação, isto é, a intercompreensão, não é proporcional à eficácia das técnicas. Complexa por natureza, a comunicação complicou-se ainda mais nestes últimos trinta anos, devido ao progresso técnico. Hoje em dia todo mundo vê tudo ou quase tudo, mas percebe, ao mesmo tempo, que não compreende melhor o que acontece. A visibilidade do mundo não basta para torná-lo mais compreensível. [...] Na ponta dos canais e das redes, encontramos frequentemente a incompreensão, para não dizer a incomunicação (WOLTON, 2006, p.18-19).

Dessa maneira, encontramos-nos sobre um contexto em que as comunicações encontram-se em crise. “Na realidade o mundo ficou pequeno e estamos sufocados de informação. Não surpreende que vivamos em crise. Todos os grandes saltos da humanidade geraram crises” (REBOUÇAS, 2010, p.186). São novos indivíduos, vivendo e interagindo em novos ambientes, mas que se encontram muitas vezes sobre velhas formas comunicacionais. Por isso, faz-se necessária uma resignificação do olhar do comunicador (NASSAR, 2007), inclusive ao que diz respeito à comunicação interna de forma que a comunicação seja um agente de transformação do ambiente organizacional.

3.2. Novos contextos, velhas formas de comunicação interna

Diante dos acontecimentos e cenários incertos que permeiam a sociedade contemporânea, vale a reflexão sobre a relação dos objetivos da organização com seus funcionários, ou seja, com a comunicação interna. A comunicação interna, segundo

Kunsch (2003, p. 154) “corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento”, sendo, portanto, um setor que deve ser planejado intencionalmente, trabalhado e repensado sobre os novos contextos.

A comunicação interna é a comunicação voltada para todos os funcionários, para que saibam dos assuntos e objetivos gerais de interesse da organização, para que se motivem e para que se integrem para o alcance destes. Por isso, este tipo de comunicação deve incentivar a troca de informações e estimular experiências e diálogos. Assim como consta no Plano de Comunicação Social da Rhodia S. A., a comunicação interna é uma estratégia para “compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p. 154).

Seguindo este pensamento da comunicação entre a organização e seus funcionários, Nassar e Figueiredo (1995) concordam que a comunicação interna tem o papel de manter o relacionamento com os funcionários, de forma a permitir que eles conheçam os objetivos e as estratégias da organização, bem como suas novidades organizacionais, para que seus interesses e desempenho reflitam também na imagem que os públicos externos terão da empresa, uma vez que o funcionário é um dos porta-vozes da organização e influi diretamente na imagem e no conceito da empresa (KUNSCH, 2003).

O fato é que se torna inconcebível a ideia de uma empresa que se comunica ‘muito para fora’ (por meio de publicidade, eventos, assessoria de imprensa etc.) mas não olha para o próprio umbigo. Se o trabalhador não conhece a empresa na qual trabalha e não sabe qual a filosofia que a anima, torna-se difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja. (NASSAR, FIGUEIREDO, 2006, p. 42)

Marchiori (2006) diz que a organização não pode apenas preocupar-se com a qualidade dos produtos, serviços e tecnologia, mas também com a qualidade dos relacionamentos que a organização desenvolve para com seus públicos, principalmente ao que se refere ao relacionamento com o público interno, visando a criação de um ambiente no qual informação, conhecimento e competência sejam valorizados,

estimulando o comprometimento, a confiança, o sentimento de pertença, o orgulho e o auto-desenvolvimento.

Para isso, interpreta-se a importância sobre a criação de um clima sinérgico entre a organização, suas políticas e seus funcionários, adequando os canais para cada diferente grupo de profissionais existentes dentro de uma mesma organização, permitindo a formação do conhecimento e a participação dos colaboradores em todos os níveis, estimulando o potencial humano para fundamentar uma cultura pró-ativa com foco no negócio e para criar uma filosofia inovadora e aberta às mudanças (TORQUATO, 2002).

Porém, apesar destas definições e do levantamento sobre as importâncias da comunicação interna, ela é um processo complexo uma vez que geralmente as organizações preocupam-se em primeiro lugar com os lucros e as comunicações racionais com fins mercadológicos, deixando em segundo plano o incentivo de participação dos funcionários, levando à desmotivação e ao descomprometimento (ANDRADE, 1977), o que é potencializado pelo contexto apresentado no Capítulo 2.

É preciso compreender as transformações do mundo e observar que a comunicação interna precisa ser motivo de humanização em um ambiente racional e sem afetos, em que não há tempo e contexto para relacionamentos e interações, notar que se outrora o campo da comunicação organizacional e da comunicação interna era caracterizado por uniformidade e homogeneidade, com mensagens iguais para todos os públicos da organização, é preciso levar em consideração hoje as diferenças e a multiplicidade (MUMBY, 2010, p. 29), e dar a importância para o valor sobre os relacionamentos entre estas diversidades. Porém:

a realidade é que as corporações modernas não conseguem suportar a ideia de que seres humanos experienciam o mundo e uns aos outros e “fazem significado” de qualquer forma que não seja mediada e patrocinada por processos de corporatização” (MUMBY, 2010, p. 24).

Assim, temos que a comunicação interna, na maioria das organizações, ainda visa o controle, a censura e a repressão. Não evoluíram, prevalecendo os processos informativos, em suas excessividades e produções de ruídos, de boatos e mal estares. Buscam a estagnação, mesmo em um contexto mutante. Não se importam com a emoção, com a produção de sentidos, com as afetividades positivas dos seus públicos, não os convidando para agir e para co-criar as comunicações da organização.

Sobre estes pensamentos, Paulo Nassar (2009b) enxerga exatamente que aquelas mensagens embasadas na dimensão instrumental da comunicação, focadas no funcionalismo e na mecanização, na automação e na lucratividade, com mensagens disparadas pelos níveis gerenciais e sem espaço para *feedbacks*, tornaram-se ineficazes. Estas seriam as mensagens quantitativas do modelo administrativo, objetivas e técnicas, para fins de produtividade e de economia de tempo, com receptores passivos, tratados como meras funções, como *business* (MATOS, 1998), as quais podem ser chamadas de velhas formas de comunicação, uma vez que se tornaram ineficazes perante os novos tempos.

Porém, apesar destes aspectos negativos da comunicação organizacional em seus excessos, imposições e insensibilidades, Kunsch (2010, p.46) nota que a dimensão predominante nas organizações ainda é a dimensão instrumental, ou seja, aquela que visa a comunicação como mais funcional e técnica, focada na transmissão de informações, dentro de uma visão linear em que a comunicação é assimétrica. Para Cogo (2012b), estas reflexões apontam que:

A visão mecânica ou instrumental ainda parece predominar na área, como se estivesse tratando do simples manuseio, mais ou menos estratégico, de produção e distribuição de mídias de contato. Na verdade, esta concepção está absolutamente em questionamento numa sociedade cada vez mais em rede, consciente do poder da inteligência coletiva e da potencialidade da internet no descentramento da fonte emissora (COGO, 2012b, online).

Segundo Jorge Duarte e Graça Monteiro (2009), na maioria dos casos, a comunicação interna ainda não ocupa o seu espaço nobre nas organizações exatamente porque ainda foca em seu aspecto técnico e informacional. Falta engajamento da alta cúpula, sendo que os gestores confundem comunicar com informar e acabam utilizando a informação como instrumento de poder, não empregando os canais de forma adequada e estratégica, sem abrir espaço para o diálogo e sem demonstrar real interesse em ouvir as pessoas que são partes da organização.

Em suma, evidencia-se um cenário em que, apesar da evolução técnica e epistemológica pela qual os estudos em comunicação organizacional têm passado nos últimos anos, ao se pensar no âmbito das organizações, a comunicação interna ainda não alcançou sua excelência, afetividade e efetividade, geralmente com profissionais que fingem saber de tudo e reclamam da fragilidade da informação (cinismo coletivo); com

assessores de pouca influência na gestão; em que as políticas da área permanecem no papel e a comunicação transparente, integrada e estratégica fica apenas no discurso; não sendo capaz de gerar afetos, envolvimento e sentido (DUARTE e MONTEIRO, 2009).

Grize (1985 apud CHANLAT, 1993), concordando que reduzir a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, assim como é possível ver nos manuais de comportamento organizacional, inspirados pela engenharia, é elidir todo o problema do sentido e das significações. Isso significa esquecer-se de que todo o “discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar, e do sofrimento” (CHANLAT, 1993, p.29).

Sendo assim, é preciso pensar a comunicação interna como fator de humanização das organizações (KUNSCH, 2010). Não é suficiente nos contextos atuais ser uma organização competente e sólida, ainda mais em um mundo fluido e fragmentado. O fundamental é “agitar as células cerebrais – e aquecer os corações dos públicos” (DAVENPORT e BECK, 2001, p.9).

Esse contexto é favorável para se pensar novas formas de se conseguir realizar o processo da comunicação interna: focado nas emoções, na reflexividade, na criatividade e nos desejos, tão esquecidos no contexto de mensagens desinteressantes e técnicas, que dificilmente podem alcançar um nível de profundidade suficiente para tocar, engajar e produzir afetos nos funcionários, que acima de tudo, são pessoas com sentimentos, subjetividades e competências que podem ser trabalhadas para uma comunicação mais eficaz e uma maior satisfação para esse sujeito pós-moderno, que vive na complexidade, e não aceita verdades absolutas e inquestionáveis, prontas e fechadas, impostas pela comunicação.

3.3. O ambiente de trabalho e o novo sentir do funcionário

Sobre essas características contemporâneas e todos os aspectos destacados até agora, ao se pensar o ambiente de trabalho e a comunicação interna nas organizações nesses contextos, é possível notar que seus processos precisam ser repensados.

Sennett (2010) organiza suas ideias sobre um contexto de capitalismo flexível, um sistema ilegível, confuso, de constantes mudanças, que exige flexibilidade. Um mundo que exige adaptações constantes perante as novas tecnologias, o mundo digital, as redes sociais, a compressão tempo/espaço e as novas relações de trabalho. Essas

adaptações, conseqüentemente, também sugerem uma nova forma de organização do tempo, especialmente ao que se destina ao tempo do trabalho. E isso, tem causado profundas mudanças também nas vidas, profissionais e pessoais, dos indivíduos, na sua maneira de sentir o mundo e estar nele.

Por um lado, há a pretensão em gerar ações de mudança de comportamento, buscando uma integração melhor entre a organização e seus funcionários, para que eles, afetados e engajados, contribuam para agir em prol dos objetivos organizacionais, de forma que se sintam pertencentes a esse processo. Kunsch (2003, p. 159) diz que: “A importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional”.

Mas, por outro lado, o que vemos é geralmente uma falta de espaço para o “tornar comum” por meio de diálogos, envoltos por um clima de decisões em escala e de curto prazo, baseadas no agora e na impaciência por resultados, ou seja, incapazes de comportar memórias, sonhos, emoções e que acabam gerando mensagens sem afetividade, que rogam em sua superficialidade, prejudicando os relacionamentos e as comunicações, já que nada possui um sentido muito claro, há muitas oportunidades e tudo é efêmero.

O contexto exige adaptações na comunicação organizacional, sobretudo na comunicação interna. Apesar de tantos questionamentos sobre a importância da comunicação ser responsável como fator de humanização das organizações, ainda são tempos de racionalidade e de excesso de informações, que causam a perda dos afetos, dos sentidos e dos compromissos.

Os desejos e os sentimentos não possuem espaço, já que a lógica do curto-prazo e da substituição de empregos por projetos não permitem que se consolidem comprometimentos e nem o amadurecimento da confiança (SENNETT, 2010). Até mesmo porque “chefe, empresa, divisão de trabalho, organograma, filosofia da organização acabam tomando o lugar do desejo” (MOTTA, 1991, p.9). E isso também ocorre devido às instituições que vivem se desfazendo e perante projetos continuamente rejeitados, de acordo com a racionalidade e a objetividade, exigidas para retornos impacientes de resultados, que limitam as possibilidades de expressões criativas dos funcionários:

Assim como a organização é possibilidade de realização profissional/satisfação/prazer, também é portadora de sofrimento; os sujeitos sentem a necessidade de pertencimento, mas há o exercício de poder sobre eles, gerando algum nível de submissão; há o desejo de criar e as normas que limitam as suas possibilidades criativas (BALDISSERA, 2010, p.66).

Isso reflete o enfraquecimento dos laços sociais/institucionais, causando a corrosão das lealdades, dos compromissos mútuos e, conseqüentemente, a corrosão do caráter das pessoas (SENNETT, 2010), que se encontram muitas vezes desencantadas em seus trabalhos pela falta de magia que se dilui na falta de reconhecimento do indivíduo, falta de diálogos, de subjetividade, tão necessárias na comunicação interna para gerar motivação, envolvimento e mudanças de comportamento dos funcionários. A evidência é de que a conexão trabalho-identidade tem sofrido importantes transformações, por causa da precariedade do significado do trabalho nos dias atuais.

Nos modelos tradicionais, tínhamos que as organizações não eram “simplesmente locais de trabalho, mas lugares importantes para o desenvolvimento da identidade humana” (MUMBY, 2010, p. 19), e que o trabalho era “objetivo de identificação e amor, fonte de prazer e energia. O indivíduo tornava-se dependente. Ele precisava da organização não apenas em termos de sobrevivência material, mas também em termos de identidade” (MOTTA, 1991, p.9). Ideias que podem ser complementadas por Álvaro Tamayo (2005), que diz que as organizações deveriam constituir:

o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente do trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência (TAMAYO, 2005, p.169).

Para Bendassolli (2007, p.223), o trabalho como sujeito⁴ era uma instância pela qual os indivíduos se tornavam quem eles eram. Essa importância da identidade do homem pelo trabalho se deu quando o sujeito racional de Descartes foi substituído pelo sujeito do trabalho de Marx, em que houve um “deslocamento do ‘eu consciente’,

⁴ O trabalho como sujeito, é para Bendassolli (2007), no sentido filosófico, uma categoria ou forma construída pelo entendimento para servir, por determinado tempo, com disposição transcendental, além da multiplicidade de sensações, sentimentos e experiências.

prescrutador e investigador para o ‘eu trabalhador’, capaz de agir sobre o mundo e de se externalizar mediante sua obra” (BENDASSOLLI, 2007, p.226).

Contudo, este ‘sujeito’ foi sendo pouco a pouco desmontado no decorrer da segunda metade do século XX e isso afetou diretamente a questão da identidade. Em uma realidade fragmentada, efêmera, de curtos prazos, em que há a perda do ‘sentido de si’ e o deslocamento ou descentração do sujeito (HALL, 2005), a identidade torna-se plural e, no limite, nenhuma identidade. “A crença de que a época das certezas chegou ao fim com a transposição para a pós-modernidade refere-se, pois, a uma constatação filosófica: a crença no enfraquecimento da metafísica do sujeito” (BENDASSOLLI, 2007, p. 226).

Curvello (2009) detectou que uma das causas da aparente incompreensão do ambiente organizacional em mutação está exatamente na destruição dos vínculos e da memória individual e organizacional, em processo de relações cada vez mais efêmeras na pós-modernidade e na sociedade complexa. Sendo que:

isso acaba por afetar diretamente as redes de signos e significados organizacionais que expressam, ocultam e atribuem sentido às intrincadas relações corporativas e ao que convencionamos chamar de culturas organizacionais, uma vez que a ordem e a identidade, nessas redes, são definidas, basicamente, pela memória (CURVELLO, 2009, p. 85).

Esse pensamento está ligado à metáfora do vínculo, colocada por Linda Putnam como aquela que “direciona o foco da transmissão e o processamento da informação para a conexão; assim, a comunicação é o elo que cria vínculos entre pessoas e forma organizações como redes de relacionamentos” (PUTNAM, 2009, p.48-49). Isso significa que o enfraquecimento da formação desses vínculos acaba prejudicando as relações, a formação das memórias e, conseqüentemente, a comunicação no interior das organizações.

Putnam (2009) também reflete sobre a importância da metáfora do símbolo, diretamente ligada aos significados culturais e históricos. Ela privilegia “o significado e a interpretação, principalmente por meio de rituais, narrativas e sinais físicos. A comunicação nessa metáfora refere-se à sensibilização e à interpretação de símbolos relacionados à identidade organizacional” (PUTNAM, 2009, p.61), ou seja, a forma como o homem interage e interpreta o meio organizacional e se expressa a partir dos significados adquiridos e das suas atividades sobre eles.

Porém, vínculos e identidades no trabalho podem estar enfraquecidos. O trabalho deveria ser uma das formas de expressão mais nobres do ser humano no mundo, afinal, o homem (re)cria sua identidade e seu microcosmo através das suas relações, inter-relações, memórias e atividades, uma vez que o:

individual/ social se constitui de maneira específica e particular na relação social, na interação intersubjetiva dada na/pela atividade humana. Nessa inter-relação se constitui o aparelho cognitivo, capaz de percepção, seleção, organização das experiências e da memória (FÍGARO, 2010, p.96).

Porém, em tempos de racionalidade e de curtos prazos não há lugar e vez para tal expressão de forma plena, de modo a valorizar o indivíduo e sua capacidade única em criar, planejar, aprender, sentir, criar vínculos e memorizar. Schwartz (1997 apud FÍGARO, 2010, p.100) afirmando que toda situação de trabalho é singular e o que o sujeito faz de si no trabalho é singular. Essa singularidade deveria ser mais valorizada, ressaltando a força do micro, das partes, das pessoas, do humano e de suas memórias. Sendo que o conceito contemporâneo de humanismo está ligado a:

elementos que envolvem a autonomia do indivíduo versus a sujeição a regras e padrões comportamentais, a liberdade expressiva e criativa versus a imposição de modelos controladores e invasivos de gestão, a adoção de modelos participativos e dialógicos versus a overdose (des)informativa, a deificação da tecnologia versus a retificação dos trabalhadores e consumidores (KUNSCH, 2010, p.13).

Com as identidades fracas e a perda do sentido de si, da sua atuação na empresa por ações que se automatizaram, o que ocorre é um ataque ao senso pessoal de autoestima e segurança do trabalhador. Eles querem ser valorizados e reconhecidos por seus trabalhos. O que se vê são inúmeras organizações que não estimulam seus funcionários, “inibindo suas ideias e atitudes, o que dificulta ou até elimina a possibilidade das pessoas criarem ou inovarem, bem como de desenvolverem e transformar a si mesmas” (CALDAS SILVA, 2010, p.205).

Não há espaço para sentimentos, memórias e narrativas que possam reformular as identidades e o sentido de si perdidos. Não há tempo para o desenvolvimento das potencialidades humanas, para o autoconhecimento, a autenticidade, a liberdade de saberes e de escolhas, a criatividade, a autorealização, o autodesenvolvimento, a sensibilidade, a intuição e a autotranscendência (SOARES, 2007).

Para Aktouf (1996, p.228), “a busca pela dignidade do ser humano no ambiente de trabalho é, nos tempos atuais, uma condição *sine qua non* para o alcance do alto desempenho nos negócios”. Assim, as organizações não podem preocupar-se apenas com normas e procedimentos. Segundo Caldas Silva (2010), é preciso enfatizar o aprendizado contínuo dos funcionários e da própria organização a partir da integração do sentir. É necessário pensar e agir nas relações humanas diárias. “Para tanto, cada vez mais elas precisam reconhecer as pessoas e investir em seu desenvolvimento humano, em benefício de maior qualidade de vida e de melhor desempenho grupal no trabalho” (CALDAS SILVA, 2010, p. 209).

Sob esse prisma, a humanização das organizações – que não passe apenas pelas rotas clandestinas aos olhos oficiais e não habite somente os lugares proibidos, as fissuras, o informal – exige vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação. Trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprende) e a realização da autocrítica. Dessa forma, será possível aprender/criar/innovar, qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar a sintonia entre os objetivos da organização e os dos sujeitos que a constituem (BALDISSERA, 2009, p. 73).

Por isso, sobre todas as dificuldades dos novos tempos para o ambiente de trabalho e para o funcionário, a comunicação precisa deixar de ser instrumental/informacional para buscar as respostas necessárias para a superação das crises de identidades, da falta de reconhecimento e a falta de sentido do trabalho, aprofundando a sua dimensão humana. A comunicação pode fazer com que os funcionários possam reconstruir suas identidades através da criação de vínculos, das interações, das emoções, das memórias, das narrativas, da abertura para a imaginação e para a criatividade, reconhecendo as individualidades e olhando para os funcionários como seres humanos, valorizando seus potenciais.

3.4. A compreensão do funcionário como potencial humano

Por se tratar a comunicação como até agora observado, como um processo de afetos que sejam capazes de trazer uma modificação no interior das pessoas – ou para ser depois continuamente reconstruído a partir desses afetos - ela sugere um fluxo de dentro para fora dos seres e, por isso, é preciso ressaltar a importância do profissional de

comunicação em tentar compreender as competências, as emoções, as imaginações e as interpretações dos indivíduos. “As organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades” (BALDISSERA, 2010, p. 68).

O estudo metapórico e a teoria da complexidade tentam entender o que ocorre no momento em que a pessoa vê e sente a comunicação. Por isso, ao se falar da comunicação interna das organizações, é preciso entender que antes de serem funcionários, eles são seres humanos, com energias para serem gastas positiva ou negativamente pela organização, conforme seus sentimentos, como apresenta Kunsch (2003) que:

[...] o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal como profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. (KUNSCH, 2003, p. 159).

Seguindo esta reflexão, Matos (2004) coloca a comunicação interna como fator de motivação, se for participativa e afetiva, ao invés de informativa, e se forem compreendidas as opiniões e as competências dos funcionários, ao invés de impor uma comunicação, assim como explica que:

Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. À medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado (MATOS, 2004, p.136).

Sendo assim, é preciso olhar para dentro dos indivíduos para perceber o potencial expressivo que cada um possui. Olhar e escutar os funcionários como pessoas e dar espaço para eles criarem e perceberem as suas contribuições. O que cada um absorveu para dentro de si, de acordo com seu perfil cognitivo, ou seja, como recebem e interpretam o mundo organizacional e suas comunicações e a forma como cada um aborda um tema, uma situação ou um problema e trabalhar com esses pontos para que a

comunicação seja capaz de se processar, de afetar e de gerar conhecimento para suas ações.

Nestes tempos de extrema competição, automação, crises, mudanças súbitas e globalização da economia, o desenvolvimento do potencial humano é considerado por todos esses mestres como a maior fonte de soluções e recursos criativos e inovadores que existe e também como o mais importante fator diferencial de sobrevivência, flexibilidade, competitividade, lucratividade, crescimento e prosperidade das pessoas e das empresas (DI BIASE; ROCHA, 2007, p.2-3).

Segundo essa visão, haveria uma comunicação mais ideal e efetiva nos novos tempos para aperfeiçoar os processos de decisões e propício para a criação de comunicações conjuntas aos funcionários, capazes de mobilizar, envolver, despertar atenção e inspirar as pessoas? A resposta pode ser afirmativa se a comunicação estratégica envolver os valores individuais do seu público interno:

A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltado às pessoas, mais descentralizados e participativos e, pelo menos em tese, mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como dignidade e a valorização das competências individuais (KUNSCH, 2010, p.11).

Kunsch (2010) tem clareza sobre a importância da dimensão humana nas organizações, que é a mais importante, porém percebe que é a mais esquecida. É preciso dar importância para os individualismos, buscando uma estratégia mais dialógica e mudar do modo de informação para o modo de interação e compreensão das qualidades, competências e sentimentos de cada sujeito. É necessário o entendimento de que comunicação não é imposição, mas é troca, não necessariamente acontecendo de forma intencional, consciente ou bem sucedida.

Troca é interação. A interação como ponto chave para a comunicação ocorrer é explicada por Duarte e Monteiro (2009) com o auxílio da metáfora da banda de jazz: “Os integrantes da orquestra de jazz, a partir de uma melodia determinada, operam de forma criativa, cada um atuando coordenadamente, mas com capacidade e responsabilidade de influir na sonoridade do conjunto” (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 340). Baldissera (2010) diz que é pela interação comunicacional que os sujeitos atualizam suas subjetividades, é:

no âmbito das relações organizacionais, por mais que possam existir forças e tecnologias empregadas no sentido de reprimi-las. Parece que,

a cada vez, as subjetividades encontram novos recursos, estratégias, fissuras para se realizarem. A este ponto, parece fértil recuperar, rapidamente, a noção do imaginário (BALDISSERA, 2010, p. 70).

Sendo assim, é através das interações, das criações de vínculos, da abertura para o imaginário e para uma perspectiva afetiva que a comunicação interna pode ser capaz de (re)criar comunicações afetivas, qualitativas, envolventes e fixadoras de memórias, com abordagens mais relacionais, significativas e transcendentais a partir de cada pessoa pertencente à organização. Em um processo que comunicar não significa apenas informar, mas sim, interagir, favorecer a troca de mensagens com bases em sentimentos e experiências de vida - algo próximo, íntimo, humano – comunicações capazes de afetar positivamente e serem, de fato, envolventes e efetivas e, para isso, para criar novas formas de comunicação interna, é preciso antes compreender o funcionário como potencial humano e entender suas formas de recepção e de expressão.

3.5. Formas de recepção e de expressão dos funcionários

A recepção e a estimulação da comunicação interna estão ligadas às questões afetivas e cognitivas (PIAGET, 1969), dependentes das matrizes culturais, experiências individuais, vivências interpretativas, interações, percepções, imaginações, recordações e, inclusive, as intensidades dessas matrizes em cada indivíduo (afetos superficiais ou profundos), que são reconstruídas na fluidez da vida. Continuamente os funcionários são afetados e produzem novas motivações, novos conhecimentos e novas recordações, a partir dos projetos desenvolvidos por eles e dos acontecimentos comunicacionais com que se deparam, conforme o contexto metapóricico.

A comunicação interna, sendo um acontecimento, pode ser recebida e percebida através do aparelho cognitivo de cada funcionário, dependendo das suas matrizes e dos instrumentos que eles possuem para participar do momento comunicacional, que são os seus cinco sentidos. São os seus corpos, os seus sistemas nervosos, os seus aparatos cognitivos acionados a partir de uma motivação afetiva. Piaget (1969) coloca que o desenvolvimento da afetividade e o das funções intelectuais são aspectos indissociáveis:

existe um estreito paralelismo entre o desenvolvimento da afetividade e o das funções intelectuais, já que estes são dois aspectos indissociáveis de cada ação. Em toda conduta, as motivações e o dinamismo energético provém da afetividade, enquanto que as

técnicas e o ajustamento dos meios empregados constituem o aspecto cognitivo (senso-motor ou racional). Nunca há ação puramente intelectual [...], assim como também não há atos que sejam puramente afetivos (PIAGET, 1969, p.37-38).

Isso demonstra um processo de identificação, atenção, construção de memórias e de conhecimentos – afetivos e cognitivos – que nos acompanha pela vida toda, no processo de reconstruções constantes em nossas vidas dinâmicas, em que tudo que nos afeta profundamente, recebe de nós uma apropriação segundo nossas matrizes e uma assimilação, acomodando o novo conhecimento para dentro de nossas bagagens cognitivas (PIAGET, 1969).

Pierre Lévy (1993), ao falar dos aspectos da recepção, associação e assimilação, analisa a interação dos nossos cérebros com as comunicações que se recebe, as quais formam dentro das pessoas redes de significações a partir do que já está impresso em seus cérebros. Assim, cada uma das comunicações já recebidas anteriormente influenciarão no modo como a nova comunicação será interpretada, de forma que cada nova mensagem remodela a relação que se havia criado na mente.

Portanto, faz-se presente em Lévy também a ideia de constantes modificações pelo processo afetivo e cognitivo, o qual ele chama de hipertexto. Este conceito traduz uma rede de conhecimentos (textos em forma de sinais, palavras, sons, imagens) e suas relações em constante mutação, a cada nova comunicação, desde que ela afete e gere uma transformação. Essa interação do hipertexto é feita por associações e adaptações de acordo com a bagagem pessoal que cada um carrega, de acordo com as suas histórias (LÉVY, 1993).

Assim, é a partir das suas histórias pessoais (matrizes, bagagens, repertórios, experiências) que cada funcionário pode gerar novos sentidos para si. Da mesma forma, é também a partir da recepção de contextos, de outras histórias (sejam elas de outros funcionários, ou da própria organização, ou uma campanha comunicacional), através dos processos cognitivos e afetivos, que eles podem gerar associações, assimilações e adaptações com suas próprias histórias e também gerar outros sentidos para si e para a organização em que trabalham. Mesmo porque,

vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto (KUNSCH, 2010, p.53).

Por isso, os processos de cognição e afetividade estão ligados não apenas às questões experienciais, mas também ao emotivo e ao perceptivo. Mais do que as experiências vivenciadas, os funcionários constroem sentidos pelas lembranças que eles moldam e guardam a partir de suas relações com o clima organizacional, conflitos existenciais, condições de trabalho, relações de poder, expectativas profissionais, vaidade, ambição, desejo, sonhos, frustrações, enfim, pela sua história de vida no cotidiano da organização e dela em relação às outras histórias sobre as quais ele está envolvido na organização (ROMAN, 2009, p. 132).

É sobre estes aspectos entre a experiência e a lembrança que Kahneman (2012) aborda sobre a existência de dois eus: o eu experiencial (*experiencing self*) e o eu recordativo (*remembering self*). O eu experiencial tem a voz calada, uma vez que “as lembranças são tudo o que temos para reter nossa experiência de viver, e a única perspectiva que podemos adotar quando pensamos em nossas vidas é, portando, a do eu recordativo” (KAHNEMAN, 2012, p. 476). Isso significa que, as matrizes, as histórias, os conhecimentos que são aprendidos e apreendidos com o passado tornam-se fontes para as futuras lembranças, não necessariamente para as futuras experiências, sendo, portanto, o que é o mais relevante para a comunicação interna, é a expressão e a recepção de “narrativas da experiência” (NASSAR; COGO, 2011).

As narrativas da experiência dizem respeito às lembranças sobre as experiências e repertórios e têm ligação com o funcionamento do eu recordativo: ele compõe histórias e as retém para futura referência. Por isso, uma história é sobre eventos significativos e momentos memoráveis, não sobre a passagem do tempo. É sobre a produção de sentido.

Sentido tem a ver com estética que vem do grego “*aisthetikós*” – desenvolvimento das formas de atingir a sensibilidade e a sensoriabilidade das pessoas – objetivo de causar uma adesão imediata, um estímulo (FRANCO, online). A comunicação interna precisar ter este papel de provocar no público interno uma prazerosa sensação de envolvimento e fruição, de gerar um interesse. O “interesse é a orientação própria a todo ato de assimilação mental” (PIAGET, 1969, p.38), de forma que quando um trabalho parece-nos interessante, a fadiga diminui e ele nos parece mais fácil e agradável.

É preciso, portanto, que a comunicação interna leve em consideração os interesses, as histórias e os conhecimentos correspondentes às necessidades dos

funcionários para que eles possam cognitivamente e afetivamente se envolver e agir, sentindo-se reconhecidos a partir do sistema de valores implicados por seus interesses. Esses valores comandam as regulações das energias interiores, tendendo a assegurar ou restabelecer o equilíbrio da pessoa (PIAGET, 1969). Na reequilibração, pelos interesses gerados, eles assimilam as experiências pelo eu experiencial, somando-as às suas histórias, memórias pelo eu recordativo, e formando um novo conhecimento, uma nova narrativa, uma motivação para uma lembrança futura positiva e um sentido para seu trabalho.

Para se gerar a atenção, a memória e o interesse, deve-se ter também um ambiente propício para as percepções e para as assimilações; além disso, as escolhas sobre o conteúdo da comunicação também devem se basear nas percepções das pessoas. O conceito de *gestalt* (ARNHEIM, 1994) está ligado a esse funcionamento da percepção humana em um campo perceptivo, analisando o comportamento do indivíduo perante suas competências sensoriais e cognitivas. Arnheim (1994) conceitua a *gestalt* como a psicologia da forma e das percepções, em que a atribuição de sentido é um importante conceito.

O autor diz que não percebemos as coisas isoladas, temos sempre a percepção do campo, do conjunto, de todos os elementos. As interações e assimilações como os *insights*, as percepções pré-lógicas (sem interpretações racionais) e os complementos por associações são produções de sentido de acordo com as percepções do campo como um todo.

Portanto, o que entra nos funcionários, seja pelos sentidos, pelo campo perceptivo, afeta-os e desequilibra-os, segundo seus repertórios. Como o desequilíbrio é um estado incômodo no ser humano, eles buscam o reequilíbrio, onde se forma o conhecimento e a motivação para agir. De acordo com Piaget (1969) isso ocorre em dois momentos: 1) processo de assimilação, que se dá pela *gestalt*, pelas suas percepções sobre o ambiente e sobre os conteúdos escolhidos pelos comunicadores, causando neles um desequilíbrio inicial, que os fazem tentar assimilar aquele conteúdo comunicado aos seus repertórios. Quando há o *insight*, o segundo processo é gerado: 2) a acomodação, que é o reequilíbrio, a comunicação transformadora que é capaz de afetar e de produzir um sentido para motivar o funcionário a agir.

Por isso, o principal ponto da comunicação interna é criar um ambiente e uma comunicação que leve em consideração a participação dos funcionários, não a mera troca de informações, mas a valorização dos seus estados de espírito no momento

específico da comunicação, suas personalidades e suas histórias. É preciso compreender e considerar os seus campos perceptíveis, seus repertórios, seus interesses, as suas competências, suas potencialidades, as suas memórias e os conhecimentos formados a partir desse processo. A partir disso sim é possível dialogar com esses indivíduos, capturando o que cada um tem de melhor a oferecer.

3.6. Desafios e oportunidades para a comunicação organizacional e para a comunicação interna

Como pode-se perceber até agora, há desafios e oportunidades para se pensar e repensar a comunicação interna: ao mesmo tempo que a pós-modernidade, a complexidade, o mundo metapóxico e digital geram uma paisagem desconhecida, configuram também um território de possibilidades para “delinear alternativas de desenvolvimento para as organizações” (MANUCCI, 2010, P. 174). Não basta observar os novos contextos, suas ameaças e oportunidades, mas também olhar para os indivíduos, suas necessidades, sua nova maneira de sentir o mundo e então repensar novas formas de comunicar.

Os funcionários precisam ser reconhecidos como co-criadores do desenvolvimento organizacional na medida em que suas individualidades sejam levadas em consideração, alinhando-as aos propósitos organizacionais. Se é desejado descobrir se as comunicações podem ser de fato afetivas nos tempos de déficit de atenção e de excessos de informações, é preciso compreender os diferentes pontos de vista destas individualidades, suas histórias de vida, seus conhecimentos e suas recepções em relação às organizações nas quais atuam.

Vivenciamos um momento em que a comunicação pode ser falha pela falta de interação com outras esferas da existência, tais como o sentimento, a intuição, o devaneio e o sonho (CONTRERA; BAITELLO, 2010). Dessa maneira, será que as comunicações produzidas por muitas organizações não podem estar ultrapassadas para os novos contextos vigentes?

Assim, temos um momento histórico de ruptura sobre o que é conhecido. Encontramo-nos em um cenário de experiências enfraquecidas da pós-modernidade, com velocidade, fluidez, efemeridade e dinamismo (BAUMAN, 2001), além das novas mídias e novas tecnologias, caracterizadas pela automação e pela abundância (PINK,

2007). É um momento em que as memórias, as identidades, e, conseqüentemente, as comunicações e suas narrativas são afetadas.

Núñez (2009, p.50) diz que “a globalização, a virtualidade e a aceleração empobrecem a tal ponto as fontes clássicas de materiais narrativos que precisamos procurar outras para ter narrativas ricas no sentido vital”. Sendo assim, pensando sobre a tradição e a inovação e, se as “narrativas se modificam conforme a posição, a época e as circunstâncias” (NASSAR e ALMEIDA, 2013), quais devem ser as novas narrativas produzidas nestes novos contextos pela comunicação e pela comunicação interna?

4. AS NOVAS NARRATIVAS

4.1. As narrativas comunicacionais entre a tradição e a inovação

O caráter da vida é dual: a sucessão dos tempos traz o novo e faz o velho. Ininterruptamente, novos conhecimentos são descobertos no âmago dos pensamentos de uma época em constante dinamismo e evolução, demonstrando, segundo a segundo, a interdependência dos fatos passados e futuros.

Impossível pensar a inovação sem considerar a tradição. O desenvolvimento do amanhã só é alcançado com o esmiuçar da cultura, das histórias e das origens. De acordo com a lógica das evoluções, da criação, destruição e reconstrução dos conhecimentos, há a busca pela compreensão no passado somada à visão de progresso no futuro.

Janus, o deus de duas faces da mitologia romana, ilustra a ideia. Representação do fim e do início do calendário, nomeando o mês de janeiro, seus rostos voltados para lados opostos observam passado e futuro, tradição e inovação. A dualidade necessária para a circulação dos tempos.

Paulo Nassar (2007) utiliza-se dessa figura mitológica metaforicamente, comparando-a a um comunicador. A comunicação organizacional, como ciência, só pode evoluir sobre essa mesma lógica: olhando para o futuro, aspirando sobre ideias e novidades comunicacionais – refletidas pelas necessidades vindas das mudanças sofridas pelo mundo – mas sem se esquecer do passado, sem ignorar as tradições, os mitos, ritos, rituais, memórias e histórias de uma organização. Para Arendt (1987, p.170) a:

tradição ordena o passado não apenas cronológica, mas antes de tudo sistematicamente, ao separar o positivo do negativo, o ortodoxo do herético, o que é obrigatório e relevante entre a massa de opiniões e dados irrelevantes ou simplesmente interessantes (ARENDR, 1987, p.170).

Ao se falar da comunicação organizacional como um processo enriquecido por histórias, embasadas nas tradições, capazes de enriquecer as experiências e separar o que é realmente relevante em meio a tantas informações, podemos discorrer sobre o conceito de “narrativa” e incluí-lo como o diferencial do profissional de comunicação,

que acima de tudo, precisa ser um contador de histórias - passadas e futuras⁵ (NASSAR, 2013). A narrativa é a melhor forma para “transmitir conhecimentos, tradições, mitos e não apenas sustentar a sobrevivência física, mas assegurar a evolução cultural da organização” (FREITAS, 2013, p.39).

Em sua obra *Mito e Realidade*, Eliade (2000) trata o mito como a narrativa de uma criação, isto é, uma explicação sobre a origem de determinado ser, objeto ou costume, inseridos em dado contexto sociocultural. A obra de Kelley (2005), *The Ten Faces of Innovation*, é um interessante adendo à função primeva do mito de Eliade. Nela, o autor apresenta dez profissionais, que personificam diferentes aspectos humanos e características voltadas para levar inovação aos processos da empresa. Dentre esses personagens há o contador de histórias, representado pelo comunicador. Para ele, narrar histórias reforça a construção de uma cultura de valor, transmitindo os objetivos da organização, promovendo a colaboração de todos, criando heróis e conectando as pessoas às tradições, histórias e mitos das organizações, entusiasmando-as pela emoção e convidando-as para a ação (KELLEY, 2005).

Dessa forma, temos que o ressurgimento da contação de histórias para a valorização das tradições é uma forma inovadora da comunicação organizacional nestes novos contextos e perspectivas, apresentadas nos Capítulos 2 e 3 deste trabalho. A contação de histórias por parte das organizações seria uma reação à tecnologia, ao consumismo, ao imediatismo, à superficialidade e à descartabilidade das relações (MATOS, 2005, p.17).

Na mesma linha, Núñez (2009, p. 23) diz que só uma verdadeira história estrutura e dá sentido às confusas e excessivas informações diparadas a cada dia na pós-modernidade, de forma que “uma história tem muito mais poder de persuasão que toda uma artilharia de dados, provas, apresentações e argumentos” (NÚÑEZ, 2009, p. 83). Sendo assim, se considerarmos a narrativa como um encadeamento de acontecimentos vividos por um protagonista, seja ele um indivíduo, um grupo social ou uma instituição, temos que, dentro de uma organização ou mesmo no seio social, são as narrativas, enquanto registros histórico-científicos ou enquanto a mitologia de uma cultura, que preservam o que importa na evolução de uma sociedade através do tempo. Assim, os acontecimentos fazem sentido por sua relevância dentro desse processo evolutivo.

⁵ (informação verbal) Discussão levantada pelo Prof. Dr. Paulo Nassar em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 27 de fevereiro de 2013.

Sob esse prisma, a mitologia organizacional, suas origens, memórias e histórias mostram-se como uma justificativa dos caminhos que sua evolução inovativa toma no decorrer do tempo, tornando-se como um caminho natural a ser seguido e, portanto, mais aceitável, uma vez que “contar histórias comunica, diverte, ensina a colaborar e preserva as tradições culturais e memórias, desempenhando papel fundamental no desenvolvimento.” (PEREIRA; VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.100).

Considerando essas questões, vale reforçar que “liderar com um senso histórico não é ser escravo do passado. É, antes, reconhecer a força que este tem” (SEAMAN; SMITH, 2012, p.32). Para os autores, um líder verdadeiro é aquele que reconhece as experiências acumuladas, as histórias organizadas durante os tempos vividos de uma organização, para retirar delas decisões e mudanças para o seu futuro, sendo que estes líderes:

Fazem da experiência coletiva da empresa uma parte explícita de seu raciocínio para melhor discernir que forma a mudança pode e deve assumir. Descobrem aí uma caudalosa fonte de histórias capazes de motivar as pessoas a abraçar a mudança até nos momentos mais difíceis. No processo, além de administrar a empresa com mais eficácia, acham seu próprio lugar na história. (SEAMAN; SMITH, 2012, p.32)

Isso significa que a comunicação deve ser “um conjunto de atos retóricos cuja argumentação evoca o passado, justifica o presente e prepara o futuro” (HALLIDAY, 1998, p.32). A lei entre a tradição e a inovação para a modificação dos tempos presentes opacos e confusos, para o aprofundamento das experiências, o revigoramento das memórias e o despertar para narrativas interessantes e atraentes na comunicação organizacional, assim como também na comunicação interna, que possam ao mesmo tempo reviver o passado e descobrir através dele os passos futuros.

Denning (2006, p;20-21) coloca que “as histórias excitam a imaginação e geram estados consecutivos de criação de tensão (perplexidade e reação) e de liberação de tensão (*insight* e solução)”, ou seja, as histórias podem ser capazes de sistematizar as experiências na construção e no desenvolvimento de projetos corporativos, encontrar soluções diante de obstáculos e *insights* que podem contribuir para ocasiões futuras (COGO, 2012a, p. 133).

Para criar essas histórias, é preciso refletir sobre a soma entre a tradição e a inovação sobre os contextos atuais, pois, a partir dessa união, é possível gerar um novo sentido, um novo afeto, um novo olhar, e, conseqüentemente, uma nova narrativa, baseada na emoção, na humanização, na identificação, no reconhecimento e na individualização:

É um tempo de opções, de unicidade e pluralismo; de combinação de tradições e inovações; de deslocamento dos indivíduos em relação aos seus referenciais normativos; de carência de modelos identificatórios; de fragmentação e simbolismos (ALMEIDA, 2008, p.33).

Portanto, é nesse processo - entre a inovação e a tradição - que se faz forte o poder das narrativas organizacionais. Silva Filho (2001, p.1) afirma que “memória é mito, rito e ficção, não é fixação nem celebração. É ação, de palavras, construída pela linguagem. É narrativa”. Porém, em um mundo dinâmico, que reflete o movimento fugaz das ocasiões, da instabilidade e da efemeridade, muitas vezes as tradições, memórias e histórias das organizações são esquecidas, o que empobrece a inovação sobre as narrativas da comunicação. Assim como Nassar (2009c) visualiza, a comunicação tem primado pela objetividade e pelas mensagens de perfil quantitativo, notadamente ligada a funcionalidades, não havendo tempo para dialogar, fantasiar e para contar histórias.

4.2. O paradigma narrativo

Como já apresentado, os momentos de crise indicam que é chegada a ocasião para a renovação dos pensamentos vigentes (KUHN, 1982). Vivemos uma fase revolucionária onde devemos buscar novos paradigmas para embasar as estratégias de comunicação, para que sejam efetivas. Considerando todos os pontos abordados até o momento, podemos apostar sobre o desenvolvimento do chamado “paradigma narrativo” para o reencatamento da comunicação organizacional, e, inclusive, da comunicação interna.

A narrativa está no cerne da comunicação humana, assim como diz Julian Jaynes (apud SODRÉ, 2009, p.181): “a narração é uma das características da própria estrutura da consciência humana, logo um dos principais modos de compreensão do mundo”. Porém, sobre o contexto da pós-modernidade, da complexidade, das experiências superficiais e da crise das memórias, encontramos-nos em um mundo de difícil

compreensão, consequência gerada pela existência de narrativas empobrecidas na atualidade.

Sendo assim, verificamos que proporcionando experiências verdadeiras e momentos marcantes, valorizando a memória, recuperando as tradições e criando narrativas interessantes que as pessoas e o mundo poderão reconstruir os sentidos perdidos e compreender a construção de suas vidas individual e social. Mesmo porque, é através da narrativa que “as pessoas lembram do que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis explicações e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008, P.91).

Rodrigo Cogo (2012), baseado nestas ideias, acredita no poder das narrativas neste contexto, argumentando sobre a importância das histórias para a compreensão da vida das pessoas e da sociedade, abrindo a discussão para pensarmos sobre o “paradigma narrativo”:

O paradigma narrativo reconhece a capacidade das pessoas em criar novas histórias para melhor compreender suas vidas ou o mistério da vida. Basicamente, é a compreensão de que as histórias são uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores e conseqüentemente apoiam suas decisões (COGO, 2012a, p.126).

Para esclarecer o conceito de “narrativa” no campo da comunicação, podemos nos apropriar dos conceitos de Gerard Genette (1972, p. 12), crítico literário francês e teórico da literatura, que atribui os conceitos “história”, “narrativa” e “narração” como níveis de consideração de um mesmo objeto, o qual ele chama de “realidade narrativa”. Além destes, há o conceito de “discurso”, que também pode fazer parte da realidade narrativa. Dessa maneira, em uma organização, é possível termos tanto uma narrativa enquanto história (as narrações que uma organização conta ou narrações que são contadas sobre ela), assim como uma narrativa enquanto discurso (narrações que uma organização profere). Jakobson (1963) diz que toda narração pode ser um discurso, na medida em que é uma sequência de enunciados que remete necessariamente a um sujeito da enunciação.

Apropriando-se desses conceitos, podemos considerar a “narrativa” como o diferencial do profissional de comunicação, não apenas pelo ponto de vista deste ser considerado um contador de histórias, ou um analista e interpretador de narrações sobre

a organização, mas também, de forma mais ampla, como um proferidor de discursos, seja para transmitir ideias, conceitos, atributos de um produto, de um serviço ou de uma marca, ou para transmitir histórias, memórias, tradições, crenças, valores, mitos, ritos e rituais de uma organização, que constroem a realidade da empresa, a sua realidade narrativa.

Para Genette (1972), em um primeiro sentido, narrativa designa “o enunciado narrativo, o discurso oral ou escrito que assume a relação de um acontecimento ou de uma série de acontecimentos”, em um segundo sentido, “narrativa designa a sucessão de acontecimentos, reais ou fictícios, que constituem o objeto desse discurso, e as suas diversas relações de encadeamento, de oposição, de repetição” e, em um terceiro sentido, designa o ato de narrar propriamente dito (GENETTE, 1972, p.23-24).

Adaptando estas designações ao campo da comunicação organizacional, podemos considerar que o comunicador está envolvido exatamente sobre estes sentidos da narrativa: ele é criador de enunciados, de discursos – de narração – pela interligação entre fatos, dados, informações e acontecimentos (mitos, ritos, memórias, ideias, conceitos e opiniões diversas dos públicos), desenvolvendo-os, seja pelas ideias já existentes sobre a organização (identidade, imagem, reputação), pela sucessão de acontecimentos derivados desse enunciado inicial e pelas reações dos públicos (favoráveis ou opostas), para então comunicar – ou seja, narrar de fato, construindo a realidade narrativa da organização.

Dessa maneira, no paradigma narrativo, o comunicador deve utilizar-se dessa tridimensionalidade de sentidos da narrativa para envolver seus públicos de modo a estabelecer uma relação afetiva entre o objeto da narrativa – narração organizacional e o discurso organizacional – ao sistema de valores do imaginário coletivo, usado de forma a criar esta realidade narrativa da organização.

Os valores do imaginário coletivo dizem respeito àquilo que os públicos, incluindo os funcionários de uma organização, compreendem como um conjunto de histórias pelas quais o ser humano pode perceber a sua própria realidade, gerar um sentido para ela e fazer suas escolhas e suas criações em sintonia com a realidade narrativa criada pela organização, uma vez que o mundo como nós o conhecemos (de acordo com os valores do imaginário coletivo) “é um conjunto de histórias que devem ser escolhidas para podermos viver a vida em um processo de contínua recriação (FISCHER, 1987, p.65, tradução nossa).

Cogo (2012, p.80), de acordo com esses pensamentos, reflete que são as narrações que possibilitam o resgate das opiniões, dos sentimentos e das intenções, a produção de sentido para o seu mundo, bem como a influência organizacional nesta definição. Isso demonstra que os seres humanos têm necessidade de possuir símbolos que os ajudam a entender e a interpretar o mundo (SNUNWOLF, 2005, p.305) e que estes símbolos, perdidos na pós-modernidade, podem ser retomados pelas histórias contadas e pelos discursos proferidos pelas organizações e pelos próprios envolvidos com as narrações organizacionais.

É nesse processo da construção da realidade narrativa que é possível, portanto, a comunicação interna juntar os valores do imaginário coletivo, os mitos e as memórias, retomando as tradições, para gerar um sentido e possibilitar a transformação nos funcionários, que constroem conjuntamente à organização essa narrativa, de forma que eles também podem contribuir e ajudar, por esses processos, nas decisões dos rumos futuros. Além disso, é através das narrativas que se podem gerar sentidos sobre suas atuações no trabalho e reconstruir suas identidades fragmentadas pela pós-modernidade, uma vez que:

Podemos considerar uma identidade como uma narrativa construída ao longo do tempo de vida de um indivíduo. A finalidade dessa narrativa é fornecer uma linguagem coerente que os indivíduos podem usar a fim de construir e organizar o sentido de sua existência no tempo-espço e de lidar com seus relacionamentos sociais (BENDASSOLLI, 2007, P.227).

Sobre estes aspectos da (re)construção das identidades, Somers e Gibson (1994) citados por Bendassolli (2007, p.228), afirmam que as narrativas nos ajudam a construir nossas identidades na medida em que são as narrativas “que nos oferecem vocabulários e roteiros de descrição de si mesmo, os quais possuem ao mesmo tempo, uma dimensão pessoal, social e histórica”. Isso nos ajuda a entender, que, em um mundo pós-moderno, fragmentado, de valores atemporais, sem sentido, complexo, confuso e em que o interior do indivíduo está à deriva, será exatamente através das narrativas que a comunicação poderá trazer certa ordem e compreensão, dando forma ao amorfo, trazendo sentido ao vazio, atenção ao excessivo e simplicidade à complexidade:

O que falta entre os polos opostos de experiência de deriva e afirmação estática (afirmação de valores atemporais, para sempre, permanentemente, essencialmente), é uma narrativa que organiza essa

conduta. As narrativas são mais simples que as crônicas dos fatos; dão forma ao movimento adiante do tempo, sugerindo motivos pelos quais tudo acontece, mostrando suas consequências (SENNETT, 2010, p. 31).

Por isso, temos que é através do paradigma narrativo que comunicadores podem contar as histórias organizacionais e proferir seus discursos, “reencantando o mundo, despertando a compaixão, e a lembrança do universo mítico do qual todos fazemos parte” (BUSSATO, 2006, p.31). O reencantamento do mundo, da comunicação organizacional e da comunicação interna está, portanto, refletida sobre esse novo paradigma, sobre a construção de novas narrativas, as quais são capazes “de servir de ponte para ligar as diferentes dimensões e conspirar para a recuperação dos significados, que tornam as pessoas mais humanas, íntegras, solidárias, tolerantes, dotadas de compaixão e capazes de ‘estar com’” (BUSSATO, 2006, p.12). Ideias que estão ligadas ao emocional, deixadas de lado em um mundo racional por parte das organizações:

Se os fatos se apresentam com tamanha disponibilidade e facilidade de acesso, eles perdem um pouco seu valor. O que começa a ter mais importância é a capacidade de entrelaçar esses elementos num todo coerente – obter não só o *contexto*, mas também o *impacto emocional* [...] E essa é a essência da aptidão das histórias – contexto enriquecido de emoção (PINK, 2007, p.100).

Dessa forma, temos que, dentro das organizações, o encadeamento emocional dos fatos, das suas histórias e mitologias, retiradas do imaginário coletivo e adaptadas ao microimaginário organizacional, permite a criação de uma estrutura na qual inserem-se seus públicos de forma afetiva. Assim, podem as organizações preservar seu conteúdo histórico enquanto atribuem valor gregário aos fatos que a compõem, isso é, à sua evolução histórica no tempo-espaço por meio das narrativas.

Isso demonstra uma complementaridade entre as narrações da organização, ou seja, aquelas que a organização conta e profere através de seus comunicadores, com as narrações já presentes no imaginário coletivo das pessoas que compõem a organização. Todas essas narrativas são (re)construídas na fluidez dos acontecimentos, das mudanças de pensamentos e o comunicador precisa estar sempre atento a essa realidade narrativa construída e reconstruída, de acordo com novos conteúdos e novas formas de narrar.

Pensando em formas e conteúdos da narração, Gerard Genette (1972) retoma a palavra “narratologia” de Tzvetan Todorov (1966), para falar em uma narratologia modal ou da expressão (de forma) e em uma narratologia temática (de conteúdo).

Jovchelovitch e Bauer (2008) falam exatamente sobre o mesmo ponto, dizendo que toda narrativa contém uma dimensão expressiva e uma referência representativa. A narratologia da expressão diz respeito às formas de expressão pela visão de real do narrador, em que estão envolvidas: as formas de manifestação do narrador, os materiais de expressão transmitidos pelas mídias narrativas (imagens, palavras, sons etc), níveis de narração, temporalidade, pontos de vista etc. (GAUDREAU, JOST, 2009).

Já a narratologia temática (narratologia de conteúdo), diz respeito a contação de histórias com os personagens, suas ações e interações, a qual tem a ver com o impacto de contexto. Isso significa que a narrativa privilegia uma realidade - a do narrador. Porém, essa realidade receberá diversas interpretações particulares diversos pontos-de-vista do seu contexto sócio-histórico (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2008).

No contexto da comunicação, cabe aos profissionais da área assumir o papel da organização enquanto disseminadora de seu discurso narrativo, pensando tanto em sua narratologia modal (estudando e analisando as melhores formas de expressão, por quais mídias serão transmitidas para os devidos fins), assim como também em sua narratologia temática (estudando o conteúdo da mensagem a ser transmitida, considerando os diversos pontos de vista e as interpretações que ela receberá).

Os comunicadores podem perceber esses aspectos narratológicos a partir das principais categorias da narrativa apontadas por Todorov (1966), ou seja, a do tempo, a do aspecto e a do modo. O tempo tem relação ao contexto e a duração da narrativa. O aspecto é a maneira pela qual o comunicador enxerga a organização e seus objetivos e a partir desta sua compreensão (dessa visão de real do comunicador-narrador), ele pode pensar nos melhores modos, que seriam: o tipo de discurso utilizado, o tipo de linguagem, a escolha do conteúdo da narrativa. Assim sendo, as ferramentas expressivas da narratologia de expressão ou o conteúdo criado/adaptado das narrativas temáticas visam a construção mítico-simbólica de uma organização protagonista na sociedade na qual se insere.

A realidade narrativa é, portanto, reconstruída na medida em que há comunicação, ou seja, na medida em que são criados significados pelas narrativas que surgem por meio da relação e da interação entre a organização e seus públicos de interesse, assim como a construção de sentido para eles.

Essa classificação é dada também pela professora francesa, da universidade de Sorbonne, Nicole D'Almeida (2009), que trata a linguagem da organização sobre o ponto de vista de que é através das narrativas que as organizações podem se colocar

como instituições – por meio de uma linguagem instituinte, instauradora de um tempo, de uma ordem e de um sentido – assim como também, para ela, as narrativas servem para pensar a própria organização, “ora para compreender as interações que se desenvolvem dentro dela, ora para esclarecer o processo de reprodução das representações ou, inversamente, acompanhar o processo de mudança” (D’ALMEIDA, 2009, p. 13), que ocorre constantemente na organização.

Sobre estes pensamentos, Nicole discute sobre as diferentes possibilidades de narrativas existentes no processo comunicacional de uma organização, sejam as narrativas que transmitem os aspectos mais institucionais, que envolvem a comunicação de seus valores, atributos e crenças, como aquelas que circulam no âmbito da cultura organizacional. Dessa maneira, Nicole D’Almeida (2009) apresenta dois tipos principais de narrativa: as narrativas organizacionais de casa e as narrativas organizacionais de engajamento:

Os relatos específicos, de empresas específicas, que vamos chamar de relatos da casa, põem em cena valores internos tirados da história da organização. Tais relatos estabelecem os contornos de uma identidade específica, destinam-se antes de mais nada a um público interno que eles têm a missão de coligar, e põem em cena uma comunidade imaginária. Os relatos universais de empresas específicas, que chamaremos relatos de engajamento, põem em cena valores universais, remetendo assim a uma identidade universal, à humanidade e ao bem comum (D’ALMEIDA, 2009, p.15).

Essas ideias reforçam a importância, não apenas das narrativas contadas e proferidas pela própria organização, mas também, para tornar estratégica a comunicação sobre o paradigma narrativo, é preciso que se leve em consideração as narrativas das pessoas que fazem parte desta organização de forma a produzir sentido para elas:

A comunicação se torna um fator estratégico relevante na produção e circulação de significados que compõem a trama corporativa. Se as pessoas de uma organização não participam na conformação das narrativas (...) se as narrativas não têm sentido, não funciona o modelo de negócio (...) As narrativas se desarmam e as organizações se convertem em máquinas que funcionam até se deformarem (MANUCCI, 2010, p.173).

Por isso, temos que as narrativas desenvolvidas sobre este paradigma, as quais podemos chamar de novas narrativas, já que são uma resposta às velhas formas de comunicação, só podem ser potencialmente desenvolvidas em organizações que, no

lugar da mecanização, valorizam as relações humanas, em que os *feedbacks* e a colaboração dos públicos da empresa ou instituição são fundamentais para aperfeiçoar os processos de decisões. Elas devem constituir uma comunicação que reconheça os sujeitos e suas ideias, fazendo emergir deles as expressões baseadas no sentimento de pertencimento, capaz de envolvê-los por conta de um ambiente propício para a troca de conhecimentos, ou seja, propício para a criação de novas narrativas, as quais carregam características transcendentais, simbólicas e encantadoras, isso porque

uma empresa passa a ser revelada não só pelos principais aspectos econômicos e materiais mas também pela expressividade e pelas ideias e aspectos simbólicos, ou seja, passa a mostrar-se como uma das formas expressivas, como manifestação da consciência humana (MARCHIORI, 2009, p.299).

As novas narrativas da comunicação embasadas neste chamado paradigma narrativo precisam buscar essa manifestação da consciência humana, compartilhando uma comunhão de propósitos, os quais sejam capazes de gerar identificação, engajamento e uma cultura organizacional (re)construída com valores humanos, símbolos, histórias, heróis, mitos, ritos, rituais, estilos, metáforas, refletidos naquele exato momento vivenciado pelas pessoas da organização (MARCHIORI, 2009).

Focadas na humanização e em seus valores, essas narrativas devem ser capazes de conquistar as subjetividades, bem como o respeito dos públicos internos. É preciso saber analisar e trabalhar com os contextos de forma que se criem espaços dialógicos e relacionais (OLIVEIRA, 2009) em que possam fluir os sentimentos e os sonhos dos indivíduos, dando a eles espaço para participar, dar ideias, dialogar e co-criar o novo mundo.

Assim, essas narrativas devem ser formadas pela construção colaborativa, para uma sociedade mais justa, democrática, transparente e participativa. Narrativas capazes de transformar, provocar e instigar. Mensagens capazes de quebrar o automatismo e de causar mudança de consciência e inconsciência, gerando envolvimento, interações e, sobretudo, ricas experiências e emoções. Ao criar essas narrativas, aplicando a demão simbólica que humaniza o ambiente técnico-fábrica das corporações, obtemos a transcendência sobre a qual aborda Pink (2007) ao discorrer sobre a comunicação da Era Conceitual (humanizada), evoluída da Era da Informação (automatizada).

Para Nassar (2007), em um mundo em que tudo é rapidamente banalizado pela massificação, pelo bombardeamento de informações e pela atenção difusa, uma

diferenciação que nasce pela história de uma organização junto às pessoas e, também, dessas pessoas com a organização, é um atributo que poucas organizações ainda possuem. Sobre este contexto, um pesquisador dinamarquês, Jensen (2006 apud NASSAR, 2007, p.186) acredita na tendência de uma sociedade em futuro próximo, onde o consumo deverá ser “muito mais emocional do que racional. E as empresas terão que agregar seus valores e sua história aos produtos se quiserem fisgar o coração dos clientes. E o mesmo aplica-se para a comunicação com qualquer público, inclusive o interno.

E é sobre estes aspectos que Pink (2007) reflete que estamos deixando de ser uma economia e uma sociedade “baseadas nas faculdades lógicas, lineares, frias e objetivas da Era da Informação e fazendo a transição para [...] as faculdades criativas, empáticas e sistêmicas – a Era Conceitual” (PINK, 2007, p.1). Para isto, este autor indica o desenvolvimento de aptidões ligadas a questões sobre novas formas de transmitir mensagens, narradas para serem pessoalmente gratificantes e especialmente emotivas, ligadas à subjetividade, aos anseios e às memórias afetivas.

Ele acredita que a lógica e a racionalidade não são o ideal nesse novo contexto, “limitar-se ao apelo das necessidades racionais, lógicas e funcionais é clamorosamente insuficiente” (PINK, 2007, p.33) nessa nova Era Conceitual. O imprescindível para as novas narrativas é compreender comportamentos, estabelecer relacionamentos e preocupar-se com as pessoas, com leveza e humor, entendendo suas aspirações e buscando a interação e o compartilhamento de suas ideias.

O autor afirma também sobre a importância da construção de sentido, na transcendência, para atingir a essência da vida – os valores intangíveis – aqueles que não são possíveis pela informação, mas sim, pela comunicação e pelo compartilhamento daqueles que, de fato, são relevantes e geram identificação para os públicos de interesse da organização. A sociedade busca cada vez mais valores como: simplicidade, ao invés de complexidades e sobrecargas; criatividade, no lugar de padronizações e humanização contra a mecanização; tempo e espaço para que as narrativas afetivas sejam histórias interessantes, que propiciem integração e participação, superando os sentidos vazios.

Para Pink (2007), as velhas narrativas seriam exatamente aquelas ligadas à sociedade dos excessos e das abundâncias, as quais ele conceitua como desenvolvidas sobre as habilidades *high tech*, ou seja, necessidades objetivas, lógicas e racionais. O que ele acredita é que essas narrativas não funcionam mais com os indivíduos da atualidade, que necessitam de narrativas desenvolvidas sobre outras duas aptidões

ligadas ao emocional e à criação de sentidos, de laços empáticos e de compreensões: a *high concept* e a *high touch*.

A high concept é a capacidade de criar beleza artística e emocional, de perceber padrões e oportunidades, de conceber narrativas interessantes e de combinar ideias aparentemente desconexas para criar algo novo. *High touch* é a capacidade de criar laços de empatia, de compreender as sutilezas das interações humanas, de encontrar alegria interior e suscitá-la nos outros e de enxergar além da superfície na busca de propósito e sentido. (PINK, 2007, p.48)

Esses conceitos podem ser considerados o alicerce das novas narrativas. O que também pode ser associado a uma nova “maneira de estar junto, em que o imaginário, o onírico, o lúdico, justamente, ocupam um lugar primordial” (MAFFESOLI, 2010, p.27) e podem gerar narrativas capazes de afetar, transformar e inspirar.

Sobre a esfera do que se é sonhado e sobre o despertar das emoções, Carrascoza (2004a), embasado nas ideias de Nietzsche, conceitua as essências apolínea e dionisíaca para modelos de narrativas publicitárias. O modelo apolíneo possui um viés racional e imperativo. Já o dionisíaco é focado na emoção, no humor e na narração. Ambos possuem efetividade na publicidade e são utilizados de acordo com os objetivos das mensagens. Apropriando-se das mesmas definições nietzchianas, Nassar (2009c), observa que, ao se tratar de um ambiente organizacional, temos que:

Essa complexidade crescente que se vê na Comunicação Organizacional não é apolínea, mas dionisíaca, como na definição nietzchiana. Ela mistura tudo, festa com luto, riso com choro, porque a comunicação não tem que harmonizar nada. Ela deve ser capaz de navegar no caos (NASSAR, 2009c, p. 160).

Assim, temos a complexidade borbulhante sobre as emoções, as histórias, as memórias e as simbologias de uma organização. E é sobre este caos que a comunicação deve conseguir navegar para construir suas narrativas:

Vemos integrar-se ao composto da Comunicação Organizacional as narrativas baseadas no mundo simbólico das organizações, o uso de relatos orais, a memória dos empregados, das comunidades e dos consumidores, entre outros, o resgate dos mitos de origens e dos ritos de cada empresa” (NASSAR, 2009c, p. 158).

Por isso, tem-se que, ao se falar em narrativa, são indissociáveis os conceitos de memória organizacional, memória oral, simbólico, mítico e imaginário. Estes são os elementos necessários para a construção da realidade narrativa organizacional, os quais serão abordados adiante.

4.3. Os mitos, os rituais e o simbólico nas narrativas organizacionais

A criação de mitos no contexto da comunicação organizacional mostra-se de importância estratégica na construção das narrativas sobre o universo da organização. Eliade (2010) constata a necessidade do homem em viver em um mundo referenciado e, por assim dizer, sagrado em sua totalidade. Por isso, em uma sociedade pós-moderna, em que houve perda dos referenciais,

um dos motivos da atual crise do homem profano da sociedade do consumo e da sobrecarga está justamente na perda da compreensão da função mítica. Desligado de suas raízes, voltado em excesso para si mesmo, o homem quer reconexão e redescoberta de sua origem cósmica e transpessoal (COGO, 2012a, p. 117-118).

O homem quer gerar um sentido para si, ele necessita de referência, precisa (re)criar seu mundo, seu espaço conhecido, sua comunidade, sua organização enquanto espaços sagrados, transformando o caos amorfo, em cosmo, algo conhecido, referencial. Para isso, busca reproduzir o momento da criação, reproduzindo e atualizando o processo cosmogônico engendrado pelos deuses, o que é nomeado por Eliade (2010) de cosmogonia.

Para o autor, a cosmogonia só é possível ocorrer através dos ritos e dos rituais, ou seja, da atribuição de significados humanizadores ao que não é humano, transformando o espaço caótico, inabitado, em cosmo, habitável. Ideia que pode ser comparada à necessidade da reumanização nos processos mecanizados das organizações, uma vez que, para Eliade (2000), tirar o significado espiritual é tirar a dimensão humana.

A função mais importante do mito no paradigma narrativo é, pois, “fixar” os modelos exemplares de todos os ritos, rituais e de todas as atividades humanas significativas na organização, através do simbólico. Eliade (2010) constata em sua obra “O Sagrado e o Profano”, que, é graças ao simbólico que os homens podem transcender a experiência individual, elevando-a ao ato espiritual necessário para a re colocação da

dimensão humana no mundo organizacional. Dessa forma, o paradigma organizacional contribui na criação cósmica secular, enquanto respaldado simbolicamente e ritualmente pelas narrativas contadas e proferidas em discursos organizacionais.

Narrações envoltas de simbologias, as quais permitem que os rituais cíclicos se repitam intermitentemente em uma cronologia que não se desgasta, estática em sua tradição, contudo atualizável, reversível, renovável, recuperável em um eterno presente mítico reavivado periodicamente através da linguagem dos ritos. Assim, da mesma forma, temos que organizações também apresentam, através de sua linguagem narrativa, um tempo sacro.

É como pensa Paulo Nassar (1999), quando as organizações forjam seus heróis, mitos, ritos e rituais e os transmitem, sistematizam o registro desses elementos ligados ao simbólico e os comunicam para todos os seus públicos a fim de que sua identidade seja fortalecida, suas missões protegidas e seus destinos assegurados (NASSAR, 1999, p.11). Simbólico esse que, ao tratarmos sobre a égide do paradigma narrativo, permite aos públicos de uma organização transformar a missão, visão e valores de uma organização em algo transcendental.

Por outro lado, ao se pensar no público interno e as narrativas que eles mesmos contam como frutos de uma mitologia organizacional, essas narrativas não apenas podem definir o homem identitariamente, como também lhes permitem o ato espiritual, já que eleva o funcionário a um *status* mais elevado de sua existência, despertando-lhe memórias e o colocando sobre experiências únicas, de ser ele também um mito organizacional, um herói, superador de dificuldades e inserido socialmente como um indivíduo bem-sucedido.

Para Núñez (2009, p.28), mitos são “histórias sagradas, exemplares e significativas que têm dado sentido à existência do homem desde o princípio dos tempos, porque fornecem modelos de conduta e conferem significado à existência”. No mundo pós-moderno, mais do que transmitir os mitos, reconhecer as transformações organizacionais, suas figuras mitológicas e seus rituais, é permitir a construção dos mitos pelas pessoas pertencentes a uma organização. É reconhecer o valor dos indivíduos, dar voz a eles e transformá-los em heróis de seu cotidiano no trabalho, oferecendo a eles um significado sobre sua existência ao perceberem seu propósito dentro da organização, atingindo o ato espiritual. Trata, portanto, de oferecer aos indivíduos as máscaras das divindades enquanto papéis da narrativa mitológica das organizações.

4.4. A memória na construção de narrativas organizacionais

Falar em história e em narrativa é falar em memória. Se considerarmos a memória como um “conjunto de funções cerebrais que permitem ao homem guardar mensagens” (COGO, 2012a, p. 53), temos que a memória é a base de qualquer história, de qualquer narrativa, uma vez que estas só podem ser construídas a partir de conhecimentos, vivências e experiências passadas. “A memória recupera a história vivida, história como experiência humana de uma temporalidade” (PINTO, 2001, p.297). Uma função da memória, ligada as narrativas da organização seria, portanto,

simplesmente lembrar o pessoal “quem somos”. O vínculo entre grupos é tão forte que episódios do passado contados e recontados podem criar uma verdadeira mitologia, sancionada ou não pelos líderes do grupo. Empresas, novatas ou veteranas, têm seus mitos de criação e suas parábolas – em geral, histórias sobre gente empreendedora e destemida, sobre superação de adversidades, sobre a perseverança e, às vezes, sobre a mera sobrevivência (SEAMAN; SMITH, 2012, p.26, 27).

Assim, temos que a história, como campo de conhecimento, seria apenas uma exposição lógica e racional de acontecimentos se as memórias não estivessem presentes. As memórias são capazes de construir a narração sobre emoções, reincorporando ao passado um grau de sacro, de mito (PINTO, 2001, p.297). Ao se buscar o passado para enriquecer as suas narrações presentes, as ideias passam pelos pontos exatos em que os sentidos foram atingidos, por aquilo que realmente trouxe um valor e uma identificação:

Ainda que se narrem, como verdadeiras, coisas passadas, o que se vai buscar na memória, não são as próprias coisas que já passaram, mas as palavras concebidas a partir de imagens de tais coisas que, ao passarem pelos sentidos, gravaram na alma (SANTO AGOSTINHO, 2001, p.303).

Assim, é por esta característica de sensações e emoções proporcionadas pela memória que as narrativas podem contribuir para ações de comunicação cognitivas, afetivas e efetivas, já que necessitamos do passado para encontrar sentido em nossas próprias vidas, sendo que “não possuímos outra vida, outra seiva, senão os tesouros herdados do passado e digeridos, assimilados e recriados por nós. De todas as necessidades da alma humana, não há nenhuma mais vital do que o passado” (WEIL, 2001, p.50), assim também está embasado o pensamento de que:

nossas experiências e ideias passadas não são experiências ou ideias mortas, mas continuam a ser ativas, a mudar e a infiltrar nossa experiência e ideias atuais. Sob muitos aspectos, o passado é mais real que o presente (MOSCOVICI, 2003, p. 37/38).

Por isso, as organizações, em um mundo em crescente mobilidade e transformação, em que organizações apresentam o presente como mais real que o passado, e que, por isso, apresentam a perda das referências e dos sentidos, precisam encontrar espaço para as memórias para conseguirem trabalhar com suas narrativas passadas, atuais e futuras. “Um mundo de mudanças vertiginosas deixa pouco espaço para nostalgia e detalhes irrevelantes – ou, pior, para estratégias feitas para vencer a guerra que passou”, e, dessa forma, os dirigentes acabam ignorando um fato crucial: “a fina compreensão do passado é uma das ferramentas mais potentes para moldar o futuro” (SEAMAN; SMITH, 2012, p.26).

É necessário, portanto, dar extrema importância para a memória. Philip Kotler (1995, p.73) coloca que a missão da organização é moldada por cinco elementos, sendo que “o primeiro é a sua história. Todas as empresas têm uma história de propósitos, políticas e realizações. As organizações não devem se apartar radicalmente de seu passado”, pois é através dele que elas poderão ter referências para a sua atuação no presente e para a construção de seus passos futuros.

Há diferentes tipos de memórias, e a organização deve saber utilizar-se de alguns deles para as suas ações. Marilena Chauí (1999), pontua alguns tipos de memória descritos por Bérqson, os quais podemos destacar dois deles para se referir ao paradigma narrativo:

1.a memória perceptiva, [...] que nos permite reconhecer coisas, pessoas, lugares etc. e que é indispensável para nossa vida cotidiana;
2. A memória social ou histórica, que é fixada por uma sociedade através de mitos fundadores e de relatos, registros, documentos, monumentos, datas e nomes de pessoas, fatos, lugares que possuem significado para a vida coletiva; executando-se os mitos, que são fabulações, essa memória é objetiva, pois existe objetos (textos), monumentos, instrumentos, ornamentos etc. (CHAUÍ, 1999, p.129).

No que se refere à memória perceptiva, temos que a partir do que se é percebido e conhecido da organização, de sua origem, de sua missão, sua visão, seus valores, sua marca, sua cultura e seu ambiente, é que os públicos podem construir suas

narrativas, construtoras da identidade organizacional, reconhecendo-a e formando uma imagem em relação à ela. Sobre a memória social ou histórica, temos que cada empresa possui seus símbolos, mitos, ritos e rituais, que dão significado ao que ela é, e assim, a comunicação pode construir suas narrativas, gerando uma história de registros memoráveis.

As ações que envolvem projetos de memória nas organizações não são de hoje, mas as finalidades de quando começaram a ser implantadas nas organizações mudaram muito e hoje precisam novamente ser revistas com o paradigma narrativo. Elida Gagete e Beth Totini (2004, p. 113) apresentam que a prática de comunicação organizacional com planejamentos de ações que envolviam história e memória, apesar de ter se afirmado principalmente a partir dos anos 1990, teve algumas práticas desenvolvidas na Alemanha, em 1905 e 1907, nas empresas Krupp e Siemens, que criaram os primeiros arquivos empresários de caráter histórico. Outro marco referencial pode ser considerado a partir da introdução na Universidade de Harvard, em 1927, da disciplina “História Empresarial”.

A ideia que constava nesta época sobre a utilização da memória organizacional era, principalmente, gerar conhecimento administrativo, ao analisar as biografias de empresários e a evolução das empresas e instituições a partir de seus documentos e arquivos podia-se entendê-las melhor e, assim, aprender e desenvolver técnicas de gestão. Hoje a utilização da memória organizacional pode ser vista como ações comunicativas inovadoras sobre o viés do paradigma narrativo, que visa a afetividade. Não se trata, portanto, mais de um registro histórico-científico ao ser estudado com o objetivo de criação e gestão do conhecimento técnico, mas da criação e fortalecimento de laços afetivos entre as organizações e seus públicos, demanda esta crescente na sociedade contemporânea, dados os novos contextos até aqui expostos.

Além de continuar a ser uma rica fonte de informações para gerar conhecimento sobre a organização e para ajudar nas tomadas de decisões, uma vez que “o processo decisório melhora quando estrategistas se dão ao trabalho de entender por que se fez isso ou aquilo e como certas verdades foram estabelecidas” (SEAMAN; SMITH, 2012, p.27), as memórias podem ganhar força quando evidenciam as narrativas dos seus públicos de interesse, tornando-se uma forma de relacionamento com eles. Ao colher e selecionar memórias – narrativas individuais – significativas que reforcem os aspectos dialógicos da história oral, pode-se somá-las às simbologias necessárias para que os

integrantes da organização compreendam-se como partícipes dessas narrativas, reconhecendo-se como pertencentes e importantes para a história da organização.

Nassar (2008, p. 111-112) diz que uma história é uma “narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais”. No caso da história organizacional, esta se compõe pelas narrativas e memórias individuais e sociais de seus integrantes, por todos os episódios relativos a ela, os quais são derivados dos relacionamentos que ela estabelece com seus públicos.

Para Thompson (1992), a questão da memória individual está ligada a uma memória pessoal, a qual nos torna humanos e pertencentes a uma sociedade. Conceito o qual poderia ser analogamente aplicado em relação às memórias individuais de uma organização, uma vez que, apesar de as empresas serem consideradas mais como pólos econômicos, elas também são personagens históricos e agentes sociais, assim como apresenta Nassar (2007):

As organizações são percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões individuais. As organizações, como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais (NASSAR, 2007, p. 117).

Compreendendo a importância de todas estas funções da memória organizacional sobre o paradigma narrativo, é preciso saber quais são as técnicas para recolher o material, para as memórias serem percebidas, registradas e transmitidas, como apresenta Worcman (1999):

Dependendo da forma de perceber e de encarar esta questão é que as empresas, em muitas circunstâncias oferecidas por sua própria história, perdem ou aproveitam a oportunidade de utilizar esta ferramenta fundamental para o ser humano. Como, então, essas empresas registram e transmitem suas histórias? Que as histórias existem, existem, pois sem elas não haveria empresa alguma. Mas de que maneira estão sendo elas percebidas, registradas e transmitidas? Estarão elas aproveitando da melhor maneira sua própria história? Quais são os novos desafios? Como hoje essa função vem sendo desenvolvida e aproveitada? (WORCMAN, 1999, p.4)

A partir destas perguntas, fica evidente que a memória organizacional ainda tem muitas oportunidades para ser desenvolvida, principalmente sobre o paradigma

narrativo que engloba uma abertura para a contação de histórias de integrantes da organização, sobretudo sobre técnicas que envolvam a memória oral.

Falando de memória oral, nas palavras do historiador inglês Paul Thompson (1992, p. 197), sobre a metodologia da história oral, ele propõe justamente o depoimento de vida, pois acredita que ele tem a força de desvendar os segredos e os desejos das pessoas:

Toda fonte histórica derivada da percepção humana é subjetiva, mas apenas a fonte oral permite-nos desafiar essa subjetividade: descolar as camadas de memória, cavar fundo em suas sombras, na expectativa de atingir a verdade oculta. Se assim é, por que não aproveitar essa oportunidade que só nós temos entre os historiadores, e fazer nossos informantes se acomodarem relaxados sobre o divã, e, como psicanalistas, sorver em seus inconscientes, extrair o mais profundo de seus segredos? (THOMPSON, 1992, p.24)

Essa metodologia pode ser adaptada como estratégia na comunicação organizacional para compreender melhor seus públicos, engajá-los e dar espaço para sua participação. O relacionamento, as interações e as conversas são importantes para perpetuar a história e a cultura das organizações. A área de comunicação das organizações precisa encarar isso como oportunidade para ouvir e aprender com as pessoas, desenvolvendo novas estratégias a partir dessa compreensão.

Essa metodologia oral pressupõe relacionamento e a troca de diálogos, tão importantes para a comunicação interna. As interações e as conversas são importantes para se compreender melhor os indivíduos, suas competências e seus processos de recepção e de expressão perante a comunicação. A recepção e a estimulação da comunicação estão ligadas às questões afetivas e cognitivas, dependentes das matrizes culturais, experiências individuais, vivências interpretativas, interações, percepções e, inclusive, as intensidades das representações sociais (MOSCOVICI, 2003) em cada indivíduo.

Sunwolf (2005, p.307) concorda ao afirmar que histórias orais “podem ser recurso ímpar para alimentar o espírito, pois produzem impacto emocional. Um conto poderoso é sempre fundamentado não na trama, mas na emoção, que a oralidade da narrativa destaca”. Dessa maneira é que pode-se perceber que é “resgatando valores, identificando expectativas e tendo como resultado uma história humana, inédita e – como pautada por experiências” (WORCMAN, 1999, p7) que a memória organizacional

pode ser utilizada estrategicamente em ações de comunicação sobre o paradigma narrativo:

Esta visão implica a compreensão de que a história de uma empresa transcende a preservação física de documentos e de monumentos. O projeto com memória oral tem como objetivo a preservação do conhecimento intangível, isto é, o conhecimento que está na cabeça e na experiência das pessoas. As informações coletadas podem resultar em produtos culturais, campanhas de comunicação, elementos de apoio a negócios e, sobretudo, instrumentos de comunicação com a sociedade (WORCMAN, 1999, p.7).

Essas questões estão envolvidas sobre o que Proust (2002) chama de memória involuntária, aquela que ele considera como a mais valiosa, uma vez que transmite a totalidade das experiências vividas, como a “inocência”, o “encantamento” e o “terror”, uma vez que esta resulta de percepções emocionais, que envolvem sentimentos e subjetividades. Por todos estes pontos, ao se pensar no contexto atual e no paradigma narrativo, fica a reflexão de que:

Se uma empresa é feita por pessoas, uma quantidade enorme de vivências, fracassos e sucessos, tentativas e erros, recuos e inovações, coragem e determinação, permeia a história conjunta dos pioneiros e dos seus seguidores. Resgatar a memória empresarial nada mais é que um trabalho de auto-reflexão e não à toa, as empresas que já despertaram para a responsabilidade social estão atentas também à sua história. (DAMANTE, 2004, p.28)

Trata, portanto, da conscientização por parte das organizações, que sua linha do tempo histórica é formada pelas histórias de milhares de indivíduos, tanto daqueles que trabalham na organização, quanto daqueles que consomem seus produtos e serviços, bem como pessoas relacionadas a estas primeiras, como a família dos colaboradores. Através da memória oral, o registro das organizações se liberta da frígida documentação, para se reavivar a cada vez que é contado, atualizando suas narrativas e reproduzindo o processo cosmogônico pelo qual se deu a criação da organização em seu contexto social e proporcionando estados de elevação mítica a todos os depoentes e ouvintes partícipes desse processo.

Para Nassar e Cogo (2012, p. 102), um centramento estratégico da narrativa, se localizado na memória organizacional, sobretudo na memória oral, como tratamos aqui,

como produtoras desse processo cosmogônico, estimulando sentidos e significados e sendo geradora de pertencimentos, deve ser considerada a necessidade de recriação de formatos interativos ou vívidos como força atrativa diante da atenção pulverizada. Pensando este aspecto, uma sugestão de registro e de transmissão dessas narrativas poderá se dar através de produções audiovisuais.

4.5. A força do audiovisual nas narrativas organizacionais

Para Marília Franco (2012), a linguagem audiovisual é a articulação arbitrária de imagens e sons com o objetivo de se contar uma história, de se transmitir uma narrativa. A linguagem audiovisual comporta os elementos narrativos de espaço, tempo e ação nas relações imagens-sons, organizadas sobre a finalidade da transmissão de um sentido, ajudando a organizar as complexidades do mundo real (METZ, 1968), formando um todo com começo, meio e fim, que nada mais é que a definição aristotélica de narrativa, em Poética, de Aristóteles (1992) há as primeiras definições sobre narrativas como sendo formada por três partes: conflito, desenvolvimento do conflito e solução (desfecho).

Ao se pensar em formatos para a criação e a transmissão de narrativas no ambiente corporativo, o audiovisual pode ser uma interessante opção, sobretudo, devido ao contexto atual, em que a forma de ver o mundo provêm, sobretudo de linguagens audiovisuais, potencializadas pelas tecnologias digitais, que de forma sedutora e aparentemente despretenciosa, alimenta e atualiza os universos sensoriais, afetivos e éticos das pessoas (ARROIO; GIORDAN).

A força da linguagem audiovisual está no fato de que consegue dizer muito mais do que captamos, chegar simultaneamente por muito mais caminhos do que conscientemente percebemos, e encontra dentro de nós uma repercussão em imagens básicas, centrais, simbólicas, arquetípicas, com as quais nos identificamos, ou que se relacionam conosco de alguma forma (GUTIERREZ, 1978).

Somando estas ideias a de Barthes (1990), temos que os espectadores, ao receberem as narrativas produzidas pela linguagem audiovisual, assimilam o assistido ao seu próprio repertório de vida, formando um novo sentido, ao que o autor chama de terceiro sentido. É uma articulação realizada pela junção de dois sentidos: a narrativa transmitida é somada a narrativa vivida, de forma que gera uma terceira narrativa, um

terceiro sentido, o qual abre o campo de significações infinitamente, para longe dos seus sentidos óbvios, gerando um sentido que ele chama de “obtuso”.

Esse novo sentido formado não é imediatamente entendido de maneira clara, precisando - para a sua significação - de emoções, de valores e de subjetividades, encontradas apenas no interior de cada espectador. Assim, o terceiro sentido, é a relação entre a proposta sensorial que a linguagem audiovisual proporciona e a adesão cognitiva/afetiva de quem recebe tais imagens e sons:

Quando nos sentamos diante das telinhas ou telonas para usufruir do universo onírico de sons e imagens criados a semelhança e à revelia da realidade, abrimos todos os nossos sentidos para que nenhum detalhe nos escape e nos furte ao prazer e à compreensão. Assim como cada estímulo do cotidiano que nos fere os sentidos é apreendido, em primeira instância, sem a mediação do racional, também a linguagem audiovisual foi construída para nos embriagar de emoção. Uma vez cativos da história e das suas peripécias narrativas e técnicas, podemos ou não passar para um estágio de análise racional e crítica desse estado emocional radical a que nos permitimos (FRANCO, 1995, p.51).

Por esses estímulos, temos a compreensão de dois elementos comunicacionais afetivos/cognitivos do audiovisual: o toque dos sentidos e o fluxo narrativo. Sobre os sentidos, quando o audiovisual afeta um indivíduo, ele passa a dialogar com a recepção e as percepções dos sujeitos, relação que é explicada pela *gestalt* (ARNHEIM, 1994), a qual faz surgir os *insights*, relações de pré-lógicas e ações em que há a complementariedade do que está na tela, sendo transmitido e ao que não está na tela, ou seja, as experiências vivenciadas por quem assiste, gerando adesão e podendo manter um vínculo ao fazer as pessoas vivenciarem o que assistem, identificando-se com o que é projetado.

Edgar Morin (2008) chama esta recepção de “projeção-identificação”, em que ao vivenciarem a impressão da vida e da realidade na linguagem audiovisual, as pessoas sentem-se como atores e espectadores ao mesmo tempo, o que demonstra que o ser humano possui uma inclinação à participação das histórias narradas, a partir do modo como é afetado pelas imagens e sons, provocando participações afetivas e psíquicas nas pessoas em relação ao drama narrado e gerando novas subjetividades e envolvimento do espectador.

Por esses conceitos, ao falarmos dos usos do audiovisual para o registro e transmissão das narrativas em ações de comunicação organizacional, sobretudo

comunicação interna, temos três possibilidades de interações: 1) a dos funcionários participantes (narradores de suas experiências), quando eles possuem liberdade para articular suas narrações e contar suas histórias, em que eles podem se expressar segundo seus interesses e suas competências, contando suas vulnerabilidades e superações, seus orgulhos e temores; 2) a dos comunicadores que selecionam a partir das histórias narradas e do material gerado, o que será editado, articulando e juntando os interesses dos funcionários aos interesses da organização e, por último, 3) a dos públicos espectadores, que, ao assistirem a narrativa audiovisual final receberão a comunicação e farão as assimilações e as acomodações de seus conhecimentos, de suas próprias histórias de vida em relação às outras narrativas, produzindo um novo sentido, gerando identificações e reconhecimentos.

Isso tudo gera material para a socialização com os outros funcionários sobre o que se viu, que é a narrativa, o fluxo de acontecimentos que se conseguiu apreender e se identificar. As narrativas são como a vida real, com diversas possibilidades, com dificuldades, sequências que levam a outras sequências, mutantes em seu fluir, e dependentes dos acontecimentos. Por isso, por mais diversas que sejam as histórias narradas de nossas próprias experiências, identificamo-nos com elas, pelo seu fluir, pelos pontos altos e baixos, como os batimentos cardíacos, representativos da vida (DOUEK, 2009).

Somos facilmente afetados pelas histórias contadas, afetos potencializados pelos truques de câmeras, planos escolhidos, iluminação, efeitos, música, tudo pensado e planejado para tocar mais profundamente a sensibilidade de quem recebe as já emocionais narrativas. Vivenciamos como se fôssemos os próprios narradores, acreditando na heroicidade de nós mesmos em nossas ações cotidianas e nos finais felizes que nos afetam e nos emocionam, acrescentando o conhecimento proporcionado por essas sensações em nosso interior. Como explica Marília Franco (1995):

Acrescentamos o conhecimento da emoção de todas essas sensações à bagagem de nossas vivências. Ainda que virtualmente, os desequilíbrios emocionais estimulados pelo filme e reequilibrados pelo *happy end* (final feliz) realizaram uma trajetória de aprendizagem de estados afetivos. Projetados no personagem vivenciamos o prazer de enfrentar e vencer barreiras e desafios. Todos quantos nos permitimos especular a linguagem audiovisual podemos entender o "estado de espírito" [...] e não temos a menor dúvida de que está impregnado de prazer. (FRANCO, 1995, p.51)

É por isso que, inspirados pelas ideias de Genette (1972) sobre a narratologia, Gaudreault e Jost (2009), analisam a narrativa da linguagem audiovisual à luz da narração, dos pontos de vista, do tempo e de interrogações mais específicas como as relações imagens-sons, para chegar à conclusão de que o audiovisual pode fortalecer ações de comunicação focadas em narrativas, sobretudo as que envolvem registro e transmissão de memória oral de participantes da organização, para que surja o “estado de espírito” tão necessário para a reumanização das complexas, duras e racionais corporações.

Ao se falar sobre estes registros de memória oral, sobre a contação de histórias que narram as experiências vividas, sejam elas em formatos audiovisuais ou em outras plataformas, tem-se o conceito de micronarrativas afetivas que são um tipo de *storytelling*, ideias que serão exploradas a partir da próxima seção.

4.6. *Storytelling*

De acordo com o paradigma narrativo apresentado até agora, temos como o exemplo mais claro sobre este novo contexto um movimento ainda incipiente nas organizações chamado *organizational storytelling* (narração de histórias organizacionais), “cujo objetivo é conscientizar as empresas das histórias que existem dentro delas – e depois fazê-las usar essas histórias em prol das metas da organização” (PINK, 2007, p.103). Assim como corcorda Cogo (2012), que, sobre o contexto atual:

a nova questão é pensar sobre a efetividade destas emissões ou mesmo interações comunicacionais num universo de abundância, em que a aderência do conteúdo gera reflexão e conhecimento entre os interlocutores. Nessa perspectiva é que formatos como *storytelling* podem ser preciosos na garantia da atenção, num primeiro momento, e de estímulo à legitimação na sequência. A contação de histórias faz transcender o conteúdo estrito da mensagem transmitida e gera repercursão (COGO, 2012a, p. 88).

Segundo Gabriel (2008, online), há diferentes usos possíveis para ações de *storytelling* nas organizações, tais quais: as histórias podem ser utilizadas como artefatos para a construção de sentido de uma organização; as histórias são essenciais para o processo cognitivo individual; elas podem possuir características da política organizacional, das tentativas de controle e de resistência; são tidas como artefatos

simbólicos, expressando arquétipos mitológicos; as histórias podem ser utilizadas como performance retórica destinada a afetar corações e mentes; elas podem ser consideradas como meio de compartilhamento e disseminação do conhecimento e aprendizagem; e histórias podem ajudar na (re)construção de identidades individuais e de grupo.

Estes pontos, destacados por Gabriel, demonstram a coerência dessa ação de contação de histórias organizacionais perante os novos contextos, que exigem um foco no emocional, no mítico, para a construção de sentidos e (re)construção de identidades, a partir da afetividade. Diante de um contexto em que o compartilhar histórias entre os membros de uma organização pode humanizar as relações de trabalho, com comunicações focadas em variáveis emocionais e subjetivas e, portanto, vinculadas a possibilidades de expressão, é que Cogo (2012) inclui a definição do *storytelling* como estruturas de narrativas baseadas nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um integrante, derivando relatos memoráveis e envolventes (COGO, 2012a, p.20).

Já Domingos (2008, p.97) diz que *storytelling* é “uma antiga arte de transmitir fatos, reais ou ficcionais, em diferentes tipos de suporte, de modo verbal ou não, a fim de emocionar e informar grandes públicos”. Se considerarmos a narrativa como um encadeamento de fatos relacionados de maneira a criar uma carga dramático-afetiva em dado público, mais que a veracidade do fato narrado, podemos considerar a efetividade na criação de laços afetivos com o objeto da narrativa. Ao associar a narrativa, ficcional ou verídica com marcas, produtos ou mesmo a história corporativa, é possível humanizar objetos, ideias ou instituições outrora estéreis de significados e afetividades.

Por outro lado, esta definição pode levar a algumas discussões sobre o papel manipulador do *storytelling*, quando trata de histórias não verdadeiras, centrando seu valor na ficção para fins comerciais, para a venda de produtos ou serviços, o que poderia levar a descredibilidade da marca ou da organização. Ainda que o uso comercial das narrativas possa ser criticado, são tais mecanismos de associação usados na área de comunicação, seja ela corporativa, institucional ou mercadológica, que permitem a inserção de uma organização, enquanto detentora de produtos e marcas, e enquanto instituição, no ideário social.

Desta forma, há várias definições que colocam as ações de *storytelling* como potenciais para comunicação organizacional, que vão desde a venda de produtos e serviços, pela publicidade, propaganda e marketing, passando por habilidades que ajudam a motivar o desenvolvimento relacional, com grande nível de valor (FERNANDÉZ COLLADO, 2008, p.47), passando por propostas de narrativas de

experiência de vida, em que “os envolvidos liberem sua capacidade de criar e de reinventar o mundo, de ter fantasias aceitas e exercidas, para que possam explorar seus limites” (PEREIRA; VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.101) ou como sinônimo dos discursos pelos quais a existência da organização e os seus assuntos são comunicados (POUPINHA, 2007, p.699).

Assim, temos que a arte de contar histórias pode ser aplicada, através da emoção e da subjetividade, em várias ações comunicacionais. Como tratamos no Capítulo 3, sobre o desencantamento da comunicação interna, o principal estudo deste trabalho foca para uma função específica do *storytelling*, como quando o dirigente se empenha para fazer as pessoas trabalharem juntas de modo produtivo, através da difusão da história da organização e, através dela

pode inculcar um senso de identidade e propósito e indicar metas que calarão fundo. Em sua versão mais conhecida, a de uma narrativa sobre o passado, a história é uma incrível ferramenta de esclarecimento que permite a executivos defender a mudança e incentivar as pessoas a superar desafios (SEAMAN; SMITH, 2012, p.26).

Sendo assim, temos que esta função específica do *storytelling* gira em torno dos depoimentos reais das narrativas de experiência de integrantes de uma organização, a fim de que eles se reconheçam, identifiquem-se, sintam-se heróis do seu cotidiano, reconstruindo suas identidades fragmentadas sob a égide histórica de uma organização, o que, para fins de engajamento e inserção social tanto do indivíduo quanto da empresa ou instituição, tratam de um tipo de *storytelling*, resultando histórias que neste trabalho conceituamos como micronarrativas afetivas.

4.7. Micronarrativas afetivas

Lytard (1979) em “A condição pós-moderna” aponta sobre as mudanças sofridas pelas narrativas na pós-modernidade. Na modernidade, as grandes narrativas possuíam uma significativa força na vida das pessoas, eram elas que davam sentido para o passado, o presente e o futuro da humanidade. Tramas que prometiam uma visão positiva do indivíduo em relação à sociedade, com ideias de liberação, transformação e evolução. Eram narrativas que sustentavam padrões, crenças, seguranças e esperanças, de lutas contra desafios para um futuro positivo.

Porém, essas grandes narrativas, explicativas sobre o mundo e que serviam como referências para a sociedade, começaram a se enfraquecer a partir do século XX e se perderam na pós-modernidade. Bauman (2001) acredita que, em um mundo líquido, fluido e fragmentado, os poderes “passaram do “sistema” para a “sociedade”, da “política” para as “políticas da vida” – ou desceram do nível “macro” para o nível “micro” do convívio social” (BAUMAN, 2001, p.14). Touraine (1998 apud BAUMAN, 2001, p.14), discute sobre a “defesa por todos os atores sociais, de sua especificidade cultural e psicológica (...) que pode ser encontrado dentro do indivíduo, e não mais em instituições sociais ou em princípios universais”.

Na mesma linha de pensamento, para Pérez (2008), o contexto complexo e pós-moderno que envolve a globalização traz consigo uma uniformização dos produtos, das culturas, dos valores, dos modelos de gestão, mas ao mesmo tempo, reafirma a preservação dos valores individuais.

Assim temos que, frente à crescente globalização, recentemente viabilizada pela ascensão das novas mídias, que promovem o fluxo constantemente crescente de informações, ideias e conhecimentos, que promove a atualização constante de conceitos sobre todos os aspectos de nossa realidade, tornando-a um simulacro, nosso mundo se fragmenta e se torna fluido, colocando em cheque a solidez de preceitos e identidades das instituições da sociedade tradicional (BAUMAN, 2001), retirando nossos grandes referenciais, nossos grandes sentidos, nossas grandes histórias e nossos grandes heróis.

Por isso, temos que uma diferença relevante entre a modernidade e a pós-modernidade está na construção das narrativas. Na pós-modernidade “a função narrativa perde o grande herói, os grandes perigos, as grandes viagens e os grandes objetivos” (D’ALMEIDA, 2012, p. 90). É o fim das grandes narrativas, que podiam confortar com explicações sobre a vida.

Como consequência, “na sociedade individualizada, o indivíduo precisa aprender, sob pena de um prejuízo irreversível, a reconhecer-se a si mesmo como foco da ação” (BECK, 2010, p. 199). Com a perda do sentido holístico de suas referências e de suas identidades, os indivíduos passam a se importar com o “eu primeiro”.

Por isso, Lyotard (1989) defende as pequenas histórias ao invés de grandes relatos, onde podemos reivindicar um homem mais relacional e relativo. Há uma contradição entre o global e o local: se temos de um lado corporações e marcas globais, por outro, temos estratégias de miniaturização, microsegmentação, micromarketing e todas as técnicas “um a um” (PÉREZ, 2008, p. 582).

É sobre esses aspectos, que, como um exemplo de novas narrativas, sobre o paradigma narrativo e a força do “micro” dos tempos atuais, é que podemos trabalhar com o conceito de micronarrativas. Estas seriam, no contexto da comunicação interna, depoimentos das pequenas partes de uma organização, dos seus públicos de interesse, fragmentos de histórias pessoais, com as quais cada pessoa pode colaborar com suas ideias e sentimentos, reforçando os laços de empatia e aflorando os valores intangíveis, tão necessários para o reencantamento da comunicação.

Ao dar a voz para as individualidades, podem-se gerar narrativas interessantes e afetivas, baseadas nas compreensões *high concept* e *high touch* (PINK, 2007), ou seja, na emoção, na criatividade e na humanização, capazes de gerar interações e colaborações. São narrativas que dão abertura para a expressão e para recepção cognitiva e afetiva, para a participação. Afetando os públicos para neles gerar uma transformação, uma reconstrução de suas identidades fragmentadas e um novo sentido sobre suas atuações no mundo. Por isso, por este aspecto afetivo e transformador, o conceito pode ser ampliado para “micronarrativas afetivas”.

Conceito este de acordo também com as reflexões de Paulo Nassar (2012) que apresenta a ideia de que há duas narrativas opostas na organização: a macronarrativa organizacional, ligada aos grandes objetivos de negócio, missão, visão e valores. E as micronarrativas, relacionadas as narrativas das experiências dos públicos de interesse da organização. Para ele, as duas são de extrema importância, já que a organização precisa que as macronarrativas sejam conhecidas por seus públicos, porém, cada vez mais, comunicadores necessitam prestar atenção ao nível micro da comunicação, para contruir as macronarrativas, mesmo porque, se o ideário organizacional não conversar com os valores pessoais de cada uma das pessoas que se relacionam com a organização, provavelmente estas deixarão de enxergar um sentido para continuar tal relacionamento. Por isso, temos que as narrativas pessoais podem ser consideradas mais importantes que as macronarrativas, uma vez que

nós somos as nossas histórias. Compactamos anos de experiência, reflexões e emoções narrativas sintéticas que passamos para as outras pessoas e repetimos para nós mesmos. Sempre foi assim. Mas as narrativas pessoais são agora mais importantes, e talvez mais urgentes, numa época de abundância, quando tantas pessoas têm maior liberdade para buscar uma compreensão mais profunda acerca de si mesmas e de seu objetivo na vida (PINK, 2007, p.111).

As micronarrativas afetivas devem ser, portanto, capazes tanto por gerar identificação por aqueles que as recebem e a interpretam, como também tocar a sensibilidade das pessoas, no momento em que esses pequenos discursos podem ser criativos, particulares e íntimos, trabalhando não apenas com as necessidades dos indivíduos, mas com os seus sonhos e desejos, com as suas motivações e seus medos. São autobiografias anedóticas, divertidas, heróicas e emotivas dos indivíduos em relação à organização, estimulando o compartilhamento de suas experiências, paixões, afetos e sentimentos, constituindo o reflexo da sua crítica ou do seu envolvimento e do seu orgulho em fazer parte de uma narrativa maior, podendo levar a compreensão de si mesmos e de seus objetivos de vida.

4.7.1. Contribuições das micronarrativas para a comunicação interna

Ao se pensar na comunicação de empresas e instituições, sobretudo a comunicação interna, é preciso compreender as pessoas e dar voz para elas, para as suas narrativas particulares. Reconhecer o valor das individualidades e o nível micro das narrativas de cada um dos integrantes constitutivos da organização pode ser uma importante questão para a efetividade deste tipo de comunicação organizacional. A comunicação repercute de forma diferente em cada pessoa, de acordo com os seus sentidos afetivos e cognitivos, suas emoções momentâneas, suas memórias e histórias de vida - seus repertórios, ou seja, suas particularidades. Porém, é importante também refletir que essas particularidades são influenciadas por signos e representações sociais de sua cultura, de seu tempo e de seu contexto, ou seja, são micronarrativas que falam em sintonia com uma macronarrativa.

Assim, apesar da diversidade que nos separa por gênero, cor da pele, origem, formas, crenças, costumes e cultura, fatos nos unem sob a égide das representações sociais. Estas são “criadas, internamente, mentalmente, pois é dessa maneira que o próprio processo coletivo penetra, como o fator determinante, dentro do pensamento individual” (MOSCOVICI, 2003, p. 40).

Mas, por meio de ações de comunicações, entre o narrar e o escutar que essas representações ariscam-se em gerar identificações no indivíduo sobre uma coletividade, fazendo-o se sentir pertencente a uma narrativa maior, que pode ser a da organização em que ele trabalha, e influenciando o seu comportamento de acordo com seus objetivos e interesses, que podem ser os mesmos da organização, se ele se sentir realmente

pertencente a ela. E esse sentimento de pertencimento pode ser gerado pela retomada das tradições, das origens, dos mitos, ritos e rituais da organização, uma vez que “contar histórias refere-se ao processo pelo qual contadores e ouvintes constroem conjuntamente narrativas em uma experiência coletiva” (PUTNAM, 2009, p.54).

Pensamento que pode ser complementado pelas ideias de Cogo (2012) que diz que as “histórias que as pessoas contam sobre as relações sociais nas organizações precisam ser tratadas como narrativas que buscam construir sentido para as ações, tanto passadas como futuras, procurando plausibilidade para as experiências” (COGO, 2012a, p. 79). Isso significa que através das micronarrativas pode ser possível que funcionários compreendam a sua atuação na organização e enxerguem a importância das suas experiências particulares para o funcionamento e a formação da experiência organizacional como um todo.

Além disso, a criação de espaços que as organizações porventura derem para que as pessoas possam contar e escrever suas histórias podem contribuir muito para valorizar a dimensão humana da comunicação. Os trabalhadores de uma organização, mergulhados na pós-modernidade, nos curtos prazos, na efemeridade e nos excessos de informações perderam seus horizontes e sofreram uma desumanização, isso por estarem refratários aos outros e à paisagem, alheios pela atenção difusa e “presos à máquina que dirigem e com a qual cortam, indiferentes, uma geografia em compasso de mudança. O encalhe é um momento de reumanização” (NETO, 2005, p.9). Assim como coloca também Domingos (2008):

O mundo atual está sendo marcado pelo pluralismo das invenções, pela multiplicidade de micro-relatos de vida, ou *storytelling*, que interatuam de modo agitado na formulação antropológica-filosófica do individualismo moderno (DOMINGOS, 2008, online).

As micronarrativas podem ser capazes de reumanizar as organizações, caso se verifique que estão envoltas por subjetividade, empatias e por valores transcendentais e, se assim for, a comunicação interna pode se apropriar dessas histórias para gerar o afeto positivo, trazendo significados e preenchendo o sentido vazio existente na pós-modernidade. As micronarrativas, através de leveza, humor, intimidade e simplicidade, podem transformar-se na linguagem com as melhores medidas humanas, aquela que, com emoção, consegue falar da origem e do destino do homem e mostrar a ele como se

tornar um herói no seu dia a dia, reconhecendo seus atos e incentivando-os em suas ações.

Na Era Conceitual, um dos pontos principais para o desenvolvimento do trabalho, é o seu envolvimento com o humor. Para Pink (2007, p.181-182) “misturar trabalho e diversão tornou-se não só mais comum mas também mais necessário”, de forma que o humor, o lúdico, “está se mostrando um parâmetro preciso de eficácia gerencial e inteligência emocional nos tempos atuais. Para Daniel Goleman (1998, p.45), a inteligência emocional é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”.

Por esta definição, convidar os funcionários a contarem e escutarem histórias como uma ação lúdica e como uma ação de expor suas criatividade e suas inteligências emocionais pelo humor, pode trazer interessantes respostas de participação, envolvimento, auto-conhecimento e auto-motivação, a partir da compreensão de seus próprios sentimentos e da graça de suas próprias vivências reconhecidas ao serem lembradas.

De um modo geral, as micronarrativas, ao afetar pela emoção, pela subjetividade, no campo da comunicação interna, elas possivelmente darão visibilidade à diversas ações como: a possibilidade dos funcionários em expressar suas experiências em relação à organização; confirmar as experiências e significados compartilhados entre membros da mesma organização; realizar treinamentos, orientando e socializando novos funcionários; desenvolver, aperfeiçoar e renovar o senso de propósito dos funcionários da organização, entendendo suas ambições, desejos e razões por trabalhar ali; preparar um grupo para a realização de planejamentos, segundo suas ideias e para a realização de planos de aplicação e tomada de decisão em consonância com os propósitos compartilhados; e proporcionar um espaço para co-criar visão e estratégia organizacionais, de acordo com os pensamentos dos funcionários (COGO, 2012a, p.127).

Sendo assim, pretende-se analisar no capítulo referente à pesquisa empírica deste trabalho (procedimentos metodológicos) se as micronarrativas podem ser utilizadas de forma estratégica pelas organizações, sobretudo ao que diz respeito a comunicação interna, uma vez que através de projetos em que se proporcione o narrar e o escutar histórias, pode-se levar a reumanização, a partir das manifestações dos sentimentos e das subjetividades para um ambiente que ainda é muito técnico, objetivo e racional.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“É do ordinário que se faz o extraordinário”

(Heráclito⁶)

Neste capítulo desenvolve-se, por meio de procedimentos metodológicos, uma pesquisa empírica, a fim de se complementar o estudo teórico realizado nos capítulos anteriores. O objetivo principal desta pesquisa empírica é verificar se os funcionários, “pessoas comuns”, vivendo seus cotidianos de trabalho nas organizações, independentemente de suas posições, cargos, idades ou sexo, expõem – ou não – suas emoções, seus sentimentos de pertencimento e de reconhecimento de si próprios, os valores mitológicos da organização e seus próprios valores, seus atos heróicos, a disseminação de seus conhecimentos e suas identificações em relação às organizações (sejam elas positivas ou negativas), ao narrarem suas experiências e suas memórias em relação ao mundo organizacional.

Com isso, esta pesquisa busca compreender a força e a riqueza de informações que podem existir nos relatos das pequenas partes que compõem a organização – nas micronarrativas – de forma que, ao descrever, esclarecer e entender o conteúdo exposto em tais narrativas, passa a ser possível refletir como a comunicação interna pode trabalhar de maneira mais efetiva para gerar envolvimento, reconhecimento, identificação, compreensão e ação de seus funcionários.

O que mais instiga para a realização desta pesquisa é refletir sobre as histórias simples do cotidiano, que, de fatos em fatos, mínimos, expressam aquelas pequenas emoções vividas pelos integrantes de uma organização, as quais, por muitas vezes, por toda a pressa no devagar dos dias, parecem ser perdidas, parecem ser ordinárias. Mas, através desta pesquisa, pretende-se desvendar que a pequenez, os detalhes, o quase-nada, aqueles momentos raros que aparentemente são banais e esquecíveis – podem ser, de repente, aquilo de mais valioso que uma pessoa pode possuir, e estes momentos, ao serem expostos e analisados, podem se tornar o mais extraordinário e precioso para se refletir em uma comunicação interna eficaz.

⁶ Filósofo pré-socrático, nascido por volta de 540 a.C.

5.1. Enfoque da pesquisa

A pesquisa será de natureza descritiva, com o objetivo de “descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Por isso, o estudo será qualitativo, baseado em entrevistas – micronarrativas em formato *storytelling* (depoimentos de vida) – de funcionários sorteados entre 8 diferentes organizações, independentemente de sua idade, sexo, cargo ou atividades atuais.

Com isso, pretende-se observar e descrever, principalmente, o fenômeno de que não importa o tipo de trabalho desenvolvido por aquele funcionário, ao contar suas histórias pessoais de vida em relação ao seu cotidiano no mundo organizacional, questões ligadas ao que aqui classificamos na teoria como potenciais para se trabalhar para uma comunicação interna eficaz como: emoções, subjetividades, humor, mitologias, atos heróicos, reconhecimento de si e da organização, sentimento de pertencimento, disseminação de seu conhecimento, valorização de suas memórias e, porque não, suas vulnerabilidades, aparecem em suas narrativas, como algo significativo e que merece a atenção de um comunicador organizacional.

Segundo os novos contextos aqui estudados, em que se valoriza o individualismo, em que o “micro” ganha força, e em que os sujeitos sentem necessidade de desvendar seus propósitos de vida, suas ações e de serem valorizados e reconhecidos por aquilo que fazem, é preciso refletir que todas as pessoas que fazem parte do mundo organizacional podem ter histórias significativas, para si próprios, e, conseqüentemente, significativas para a organização.

Para analisar a existência ou não desses fenômenos e observar suas frequências, os dados serão tratados através da análise de conteúdo de Bardin (2011), a partir da compreensão do conteúdo exposto através de micronarrativas organizacionais de diferentes perfis de funcionários e ex-funcionários, a fim de observar, descrever, classificar e interpretar a realidade sobre a existência ou não dessas questões, organizadas em categorias criadas a partir das considerações abordadas neste trabalho sobre os aspectos coletados na teoria que definem a efetividade do desenvolvimento da comunicação interna.

5.2. Metodologia de pesquisa

A fim de evitar a parcialidade dos pesquisadores, adotam-se determinados procedimentos metodológicos, para explicar e justificar todos os passos e as escolhas realizadas com relação à pesquisa. Para sintetizar e facilitar o entendimento sobre as opções utilizadas para a concepção desta pesquisa, foi montado o quadro a seguir, o qual será detalhado nesta seção:

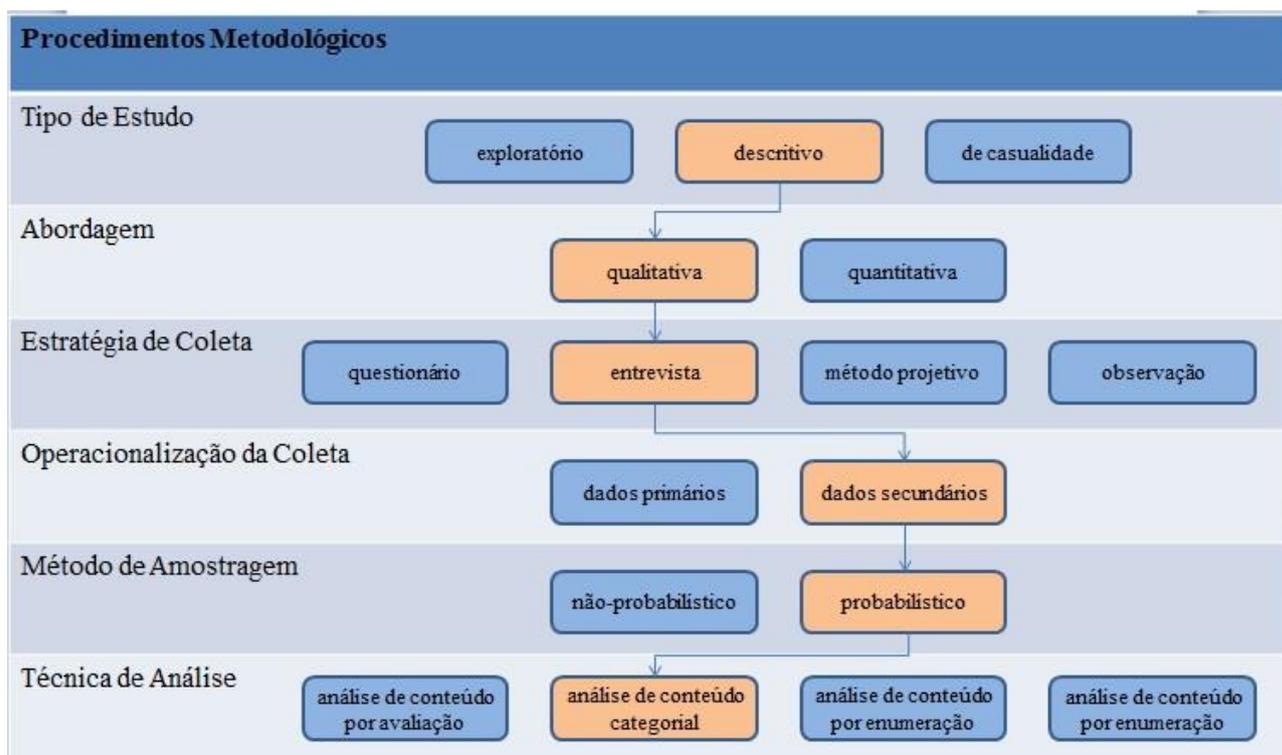


Figura 1 – Opções metodológicas adotadas na pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.1. Tipo de estudo

Segundo Selltiz *et al* (1975, p. 60), o tipo de estudo de pesquisa pode ser dividido em três classificações: exploratório, descritivo e de causalidade.

Utiliza-se o tipo exploratório quando pouco se conhece ainda sobre o fenômeno a ser analisado, com questionamentos extensivos no início da pesquisa, até o pesquisador se familiarizar com o fenômeno e compreendê-lo melhor, para a diversificação das problemáticas a fim de se identificar hipóteses que podem ser desenvolvidas em pesquisas futuras.

Para os autores, o tipo de estudo descritivo é usado quando o pesquisador pretende descrever fenômenos (de uma situação, de um grupo ou de indivíduos) e verificar com qual frequência eles ocorrem em determinado contexto ou tempo. Já o tipo de causalidade é utilizado para verificar a relação de causa entre variáveis, de acordo com as hipóteses da pesquisa (SELLTIZ *et al*, 1975).

Segundo esses conceitos, o tipo de estudo realizado nesta pesquisa será o descritivo, uma vez que se buscará compreender, a partir da descrição de depoimentos de vida de funcionários, a frequência em que aparecem os fenômenos considerados efetivos para os processos de comunicação nos contextos atuais, segundo as categorias criadas de acordo com a teoria estudada.

5.2.2. Método de pesquisa

Há dois métodos de pesquisa aplicáveis: o quantitativo ou o qualitativo. O quantitativo, segundo Michael (2009, p. 37), “parte do princípio de que tudo pode ser quantificável”, ou seja, toda informação pode ser traduzida em números e submetidos à análises estatísticas para então gerar um número como resultado do objetivo a que se pretende desvendar com a pesquisa. Para Duarte e Barros (2008), o procedimento quantitativo é por muitas vezes menos valorizado em estudos de ciências sociais, por seu caráter reducionista, traduzindo os fenômenos em características mensuráveis.

Nas ciências sociais e humanas, onde se encontra o campo da comunicação, que, no caso desta pesquisa, é a luz guia dos conhecimentos experimentados, o método qualitativo é na maioria das vezes considerado, já que este procedimento interpreta os fenômenos de acordo com o contexto em que ocorrem, analisando dados de maneira detalhada, conceituando “que há relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo” (MICHAEL, 2009, p. 36).

Godoy (1995, p.58) afirma que a pesquisa qualitativa, diferente da quantitativa, “não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados”. Isso porque, a pesquisa qualitativa, para gerar credibilidade, exige flexibilidade e criatividade (GOLDENBERG, 1999), já que é um tipo de pesquisa que considera aspectos da ordem da subjetividade e do socialmente construído. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Isso significa que o método qualitativo não permite considerações conclusivas sobre a população (SELLTIZ *et al*, 1975), uma vez que está

mais preocupada com o processo do que com a estrutura, com o significado do que com a frequência e mais interessado com a densidade do que com a generalização (VAN MAANEN, 1979).

Poupart (2008) faz o levantamento de algumas utilizações e suas justificativas dadas pelos pesquisadores que recorrem à metodologia qualitativa, tais quais: 1) é utilizada para analisar as realidades sociais segundo a perspectiva dos atores sociais, sendo considerada indispensável para a compreensão das condutas sociais; 2) muito usada para denunciar preconceitos e práticas discriminatórias, uma vez que possibilita a compreensão de dilemas e questões enfrentadas pelos atores sociais; 3) e, por ser uma ferramenta de informação sobre as entidades sociais, é uma metodologia capaz de elucidar as realidades sociais, mas, principalmente, explorar as experiências dos atores sociais.

Sendo assim, por se tratar de uma pesquisa do campo da comunicação, em que se visa compreender e analisar sobretudo fenômenos de ordem subjetiva, interpretando a ocorrência de fenômenos, segundo os novos contextos em que ocorrem, analisando as realidades sociais e as experiências dos funcionários dentro destas realidades, será a melhor opção o método qualitativo de pesquisa.

5.2.3. Estratégia de coleta de dados

De acordo com Selltiz *et al* (1975), há diversas técnicas para serem aplicadas como forma de investigação em pesquisas. Para as pesquisas da área de humanas, destacam-se principalmente quatro tipos de estratégias de coleta de dados: o questionário, o método projetivo, a observação e a entrevista.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido como a técnica de investigação “composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Esta técnica por questionário apresenta para o autor algumas vantagens e desvantagens. Por um lado, servem para coletar dados de grande número de pessoas, mesmo que estejam em diferentes áreas geográficas e podem ser respondidas no anonimato, não expondo os pesquisadores à influência das opiniões e aspectos dos respondentes. Porém, por outro lado, pode excluir as pessoas que não sabem ler ou alguns respondentes podem não entender ou interpretar erroneamente algumas das

perguntas, afetando o resultado final da pesquisa. Além disso, os questionários não podem ser muito extensos, pois se assim forem, terão alta probabilidade de não serem respondidos (GIL, 1999, p. 128-129).

O método projetivo é um instrumento de coleta de dados centrado em técnicas que se utilizam de recursos visuais, pelos os quais o entrevistador pode mostrar imagens como: cartões, fotos ou filmes ao respondente, a fim de que este faça associações para responder as perguntas do pesquisador. Esta técnica de coleta evita respostas diretas e é utilizada para aprofundar informações sobre determinado grupo ou local (HONNIGMANN, 1954 apud MINAYO, 1993).

Segundo Selltiz *et al* (1975), este método se aplica quando se deseja investigar aspectos ligados às questões da personalidade e a mensuração requer diferentes tipos de respostas como: julgamentos de objetos, atitudes, percepções, comportamentos e reflexões fisiológicas.

Ao contrário do método projetivo, a técnica de observação, segundo Selltiz *et al* (1975, p. 265) não é eficiente quando a pesquisa tem por objetivo “as percepções, sentimentos, crenças, motivações, previsões ou planos da pessoa”, uma vez que se trata de um método que serve a um objetivo pré-estabelecido de pesquisa e, por isso, é sistematicamente planejado e registrado, submetendo os dados a verificações e controles de validade e precisão.

Por fim, a técnica da entrevista, que será utilizada na pesquisa empírica deste trabalho, é a mais adequada para a “revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada” (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 272).

Mattos; Godoi e Bandeira de Melo (2006) afirmam que o método de entrevista é eficiente em casos de pesquisas voltadas para o desenvolvimento de conceitos, para o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, ou para o enriquecimento do significado humano. Para os autores, estas características possuem extensões poderosas na geração de teorias e decisões práticas, não se confundindo com a generalização indutiva, propiciada pela estatística.

Segundo Michel (2009), assim como os outros métodos, a entrevista apresenta vantagens e desvantagens. Elas podem ser utilizadas em todos os segmentos da população, avaliando atitudes, condutas, registros de reações e gestos, mas, podem esbarrar em indisponibilidades por parte dos entrevistados ou ser interpretadas equivocadamente pelo pesquisador.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa que visará descrever as ocorrências significativas apresentadas através de histórias contadas – micronarrativas - o melhor método de coleta de dados será através de entrevistas realizadas com funcionários de diferentes organizações, a fim de que se revelem conceitos, significados, esclarecimentos e comportamentos, ou seja, fenômenos potenciais para a geração de teorias e decisões práticas, a serem refletidas pela comunicação interna.

Porém, em pesquisas qualitativas, existem diferentes métodos de entrevista. Segundo Duarte (2008), podemos destacar os seguintes tipos de entrevista a respeito de pesquisas qualitativas: aberta (com questões não estruturadas, que seguem uma questão central) e semiaberta (com questões semiestruturadas, que seguem um roteiro de perguntas). Mattos; Godoi e Bandeira de Melo (2006, p. 304) apontam que a entrevista baseada num roteiro é caracterizada como semiestruturada por conferir ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular perguntas durante a entrevista, de acordo com as respostas fornecidas pelo entrevistado.

Esta pesquisa empírica se utilizará de entrevistas semiestruturadas realizadas com integrantes de organizações que aceitaram dar seus depoimentos para projetos de memória institucional, os quais foram realizados pelo Museu da Pessoa (como será visto adiante). Os depoimentos, coletados por um entrevistador qualificado que se utilizava de um roteiro-guia com tópicos relevantes para cada questão, de maneira mais livre e aberta, podia efetuar alterações neste roteiro com novas perguntas ou exclusão de outras. Sendo assim, neste caso, tem-se para esta pesquisa como coleta de dados a estratégia de entrevista em relação à história de vida de funcionários, sendo que o entrevistador constantemente podia interagir com o respondente.

Para Minayo (1993), a principal função dos depoimentos de vida é retratar as experiências vivenciadas por pessoas, grupos ou organizações. Para ela, existem dois diferentes tipos de retratar as experiências de vida pelo método da entrevista: a completa, que retrata todo o conjunto da experiência vivida e a tópica, que focaliza uma etapa ou um determinado setor da experiência em questão.

Segundo a autora, a história de vida tem como questão principal permitir que o entrevistado retome sua vivência de forma retrospectiva, além de refletir uma dimensão coletiva, a partir de uma visão individual. Ela afirma que, por muitas vezes, durante a entrevista acontece a liberação de pensamentos reprimidos que chegam ao entrevistador em tom de confiança, com intimidade e veracidade. Por isso, esses relatos fornecem um material extremamente rico para análise em questão.

5.2.4. Operacionalização da coleta de dados

A presente pesquisa está baseada em dados secundários, coletados para projetos de cunho de memória institucional, realizados entre os anos 2000 e 2013, pelo Museu da Pessoa.

O Museu da Pessoa é uma organização da sociedade civil que presta serviços registrando, preservando e transformando em informações as histórias de vida de pessoas da sociedade (anônimas ou célebres). Toda captação das informações é feita internamente, assim como a organização e edição dos conteúdos que são disseminados em forma de publicações, programas de rádio e de televisão, exposições, ou até mesmo no portal da organização: www.museudapessoa.net.

Por conta disso, iremos utilizar dados secundários, ou seja, dados obtidos a partir de entrevistas já realizadas pelo Museu da Pessoa. Para Selltiz *et al* (1975, p. 372-373), apesar de comunicações de massa como jornais, revistas, filmes, programas de rádio e de televisão serem criados para entretenimentos, eles “permitem que o pesquisador lide com o passado histórico bem como com a sociedade atual”.

O acervo do Museu da Pessoa é disponibilizado para consultas e todo o conteúdo necessário para a realização de pesquisas é autorizado pelos entrevistados e pode ser fornecido pela equipe interna responsável pelo atendimento aos profissionais, pesquisadores e acadêmicos.

5.2.5. As entrevistas

As entrevistas realizadas pelo Museu da Pessoa fazem parte de um projeto de memória oral. Cada projeto de história de vida pode focar diferentes objetivos, temas, ações ou produtos, sejam eles projetos pessoais ou projetos institucionais, encomendados por organizações. Para este trabalho, serão sorteados apenas depoimentos de vida de projetos institucionais, cuja finalidade principal foi a coleta, em formato audiovisual, de depoimentos de funcionários e de ex-funcionários em relação à sua vida pessoal e profissional para o registro da memória da organização contrante.

Todos os depoimentos destes projetos seguem um modelo de roteiro produzido pelo próprio Museu da Pessoa que conta com três partes principais, segundo Worcman e Pereira (2006, p.219): introdução (origem da pessoa, origem do nome, pais, infância); desenvolvimento (fases e acontecimentos da sua trajetória, incluindo neste ponto

perguntas sobre o tema específico do projeto institucional, como por exemplo, como o funcionário entrou naquela organização contratante, que histórias ele vivenciou ali, quem ele conheceu neste ambiente) e finalização (momento em que se avalia o presente e se faz uma ponte para o futuro, os sonhos, medos, mudanças que gostaria de realizar e avaliação sobre a experiência em contar a sua própria história de vida).

Apesar de seguir esse modelo, e de todos os depoimentos possuírem estas três partes, o roteiro não é um questionário rígido, ele é um guia que ajuda o entrevistado a selecionar e organizar sua narração em tópicos principais, por isso, chamado de entrevista semiestruturada. O registro da narrativa é articulado pelo entrevistador qualificado, que pode auxiliar o entrevistado na organização de suas lembranças, acrescentando, tirando ou reformulando algumas das perguntas durante a entrevista, de acordo com o ritmo e o jeito de contar a história que o entrevistado possui.

Como dependem do entrevistado e de seu ritmo, cada gravação audiovisual das narrativas possui um tempo diferente de duração, e, conseqüentemente, os tamanhos das transcrições, feitas todas também pelo Museu da Pessoa, são diferentes em cada entrevista. Porém, uma vez que o material analisado se refere ao conteúdo e não a sua quantidade, isso não influenciará nos resultados aos quais se pretende analisar nesta pesquisa. É importante esclarecer também que o conteúdo escolhido a ser analisado será diretamente o material já transcrito, assim como é indicada a realização pela metodologia escolhida para a análise de conteúdo.

5.2.6. Definição da população e da amostra

Fundado em 1991, em São Paulo, o Museu da Pessoa conta hoje em seu acervo com mais de 15 mil histórias de vida e 72 mil documentos e fotos digitalizados, de acordo com projetos e programas nas áreas de educação, comunicação, desenvolvimento comunitário e memória institucional.

Para esta pesquisa, serão contemplados os projetos realizados apenas sobre o programa memória institucional, uma vez que aí se encontram os projetos organizacionais, em suas mais variadas finalidades, ou seja, são projetos em que organizações contrataram o Museu da Pessoa para a coleta de depoimentos de pessoas que fizeram ou ainda fazem parte da história da organização.

Sendo assim, do universo de 142 projetos já realizados pelo Museu da Pessoa para o programa de memória institucional, desde a sua fundação até 2013, foram

selecionados inicialmente apenas aqueles que possuíam depoimentos de funcionários coletados entre os anos 2000 e 2013, resultando em um universo de 8 projetos, de diferentes organizações. De cada projeto foi sorteado um depoimento de vida de um funcionário da organização contratante do projeto, resultando uma amostra de 8 depoimentos de vida.

5.2.7. Seleção dos entrevistados e caracterização da amostra

Por terem sido sorteados os depoimentos já realizados pelo Museu da Pessoa, a caracterização da amostra corresponde a uma seleção probabilística, ou seja, todos os depoimentos gravados sobre a finalidade de registro de memória pessoal e profissional das 8 organizações contratantes de projetos institucionais realizados entre os anos de 2000 e 2013, poderiam ser igualmente selecionados para a análise. O responsável pelo acervo e pelo atendimento aos pesquisadores do Museu da Pessoa, Lucas F. Lara, sorteou uma narrativa de cada projeto e enviou para a pesquisadora, resultando em 8 entrevistas já transcritas, a serem analisadas. Por serem muito extensas, as transcrições foram arquivadas em mídia eletrônica e podem ser consultadas em: “Anexo A: Transcrições das entrevistas analisadas”, na página 189.

Como todas as narrativas dos funcionários têm uma mesma possibilidade de fazer parte da amostra, isso representa uma redução sobre a imparcialidade da pesquisadora na escolha dos depoimentos de vida e o enviesamento dos resultados, uma vez que a finalidade do estudo é observar e descrever a existência ou não dos elementos considerados correspondentes à efetividade das narrativas, independentemente da pessoa entrevistada, da sua empresa, do seu setor, do seu cargo, da sua atividade presente, do seu sexo ou de sua idade.

Abaixo segue o quadro com nome, idade, empresa, atuações, setor, nome do projeto e ano da entrevista das 8 micronarrativas sorteadas, em ordem alfabética dos nomes dos entrevistados:

Tabela 1- Entrevistados sorteados

Nome	Idade	Empresa	Atuações	Setor	Projeto	Ano da entrevista
Ana Cândida de Campos Machado	42	Votorantim	Coordenadora de marketing	Celulose e Papel	Memória Votorantim Cimentos	2007
Attílio Geraldo Vivacqua	84	BNDES	Concursado (aposentado)	Financeiro	BNDES 50 anos	2002
Clarindo Giacomini	68	Aracruz Celulose	Trabalhos pontuais	Celulose e Papel	Memória Aracruz	2005
Cláudio Menta	69	Volkswagem	Diretor de projetos do carro Gol (aposentado)	Automotivo	50 Anos de Volkswagen do Brasil	2002
Eduardo Romero	47	Pão de Açúcar	Gerente de marketing	Alimentício	Memória, Identidade e Cultura do Pão de Açúcar	2003
José Roberto Moreira	47	Petrobras	Fiscal de Controle	Energia	Memória da Petrobras	2005
Morgana Masetti	38	InCor	Psicóloga concursada	Saúde	Serviço de Psicologia InCor 25 anos	2000
Patrícia Bueno Vieira	31	Natura	Promotora	Comésticos	Memória das comunidades Natura	2006

5.2.8. Técnica de análise de dados

Para Duarte (2008, p. 78), “analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma”. A análise dos dados secundários, obtidos pelas entrevistas realizadas pelo Museu da Pessoa será feita pela técnica de análise de

conteúdo, que, segundo Bardin (2011), classifica-se em: avaliação, enunciação, expressão e categorial.

A avaliação diz respeito a análise de atitudes, direção e intensidade de opiniões. Para este método, desmembra-se o texto em unidades de significação e é analisada a presença ou ausência de temas, apenas sobre as partes do texto que denotam atitudes, desconsiderando o restante.

A análise de conteúdo classificada enunciação utiliza entrevistas longas e abertas, desprezando os aspectos formais da linguagem, acreditando na comunicação como um processo e não como um dado.

A análise de expressão utiliza-se de indicadores de ordem formal (plano dos significantes e sua organização) e linguística (semântica), geralmente utilizada para investigar a autenticidade de documentos.

Já a análise categorial, que é a técnica de análise de conteúdo mais antiga e mais usada, e a escolhida para a análise dos conteúdos dos depoimentos de funcionários utilizados para este trabalho, diz respeito a análise temática, sendo geralmente descritiva, dividindo e organizando o conteúdo em categorias, as quais a autora chama de “rubricas ou classes” (BARDIN, 2011, p. 117).

A organização por categorias (estruturas analíticas construídas pelo pesquisador) deve reunir em grupos os elementos semelhantes extraídos do conteúdo sob títulos genéricos - autônomos, porém inter-relacionados - de forma que as informações a partir de determinado critério, estabeleçam e organizem “grupos de temas comuns, como que as agrupando em ‘caixas’ separadas para se dedicar individual e profundamente a cada uma” (DUARTE, 2008, p. 78-79).

Porém, as categorias criadas pelo pesquisador necessitam apresentar algumas qualidades para serem consideradas “boas categorias” (BARDIN, 2011), a fim de atingir os melhores resultados da análise: (a) homogeneidade, ou seja, a categoria deve ser derivada de um único princípio de classificação; (b) ser exaustiva, sendo possível colocar qualquer resposta em uma das categorias, sendo pertinente ao material de análise; (c) as categorias devem ser mutuamente exclusivas; não deve ser possível colocar determinada resposta em mais de uma categoria.

Ainda para a autora (BARDIN, 2011, p.126), a análise de conteúdo pode ser conduzida em três fases: pré-análise (de organização, com a transcrição das entrevistas e sistematização das ideias), exploração do material (de acordo com as categorizações,

dividindo o conteúdo e organizando-o sobre as categorias) e, por fim, a fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos resultados.

5.2.9. Categorias de análise

As 10 categorias para a análise do conteúdo foram criadas, identificadas e consideradas a partir da extensa revisão bibliográfica empreendida neste trabalho sobre os novos contextos, a conceituação do paradigma narrativo e a necessidade de se repensar a comunicação interna.

Sendo assim, para este estudo, buscando descrever e analisar se os conteúdos narrados pelos funcionários de uma organização de fato apresentam características que podem ser consideradas efetivas para auxiliar o processo de comunicação interna nos novos contextos, foram construídas as seguintes categorias:

1) **A externalização de sentimentos:** Segundo Kunsch (2003, p 159), “o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado”. Como ser humano, é impossível desassociar os aspectos emocionais e os sentimentos dos funcionários de suas vidas no mundo organizacional. Os sentimentos e as afetividades demonstram aspectos que influenciaram e que influenciam as suas atuações, envolvimento e motivações, e, por isso, é um importante aspecto a ser considerado pela comunicação interna. Assim, esta categoria visa descrever a presença de afetividade na fala dos entrevistados, seja ela positiva ou negativa. Essa externalização pode ser identificada por risos, choros, uma pausa profunda, momentos que inspiram uma reflexão, interjeições, afirmações como “eu senti”, “eu vivi intensamente” e por expressões de intensidade, de entusiasmo, de alegria, tristeza, medo, recusa ou aceite sobre uma lembrança narrada.

2) **A manifestação das subjetividades:** Para Baldissera (2009, p.73), para que ocorra a humanização das organizações e a valorização de seus funcionários, contra comunicações meramente informacionais, massivas, excessivas e racionais, é fundamental que se possibilitem e/ou fomentem as manifestações das subjetividades dos integrantes da organização, de forma que através delas, pode-se aprender, criar e inovar seus processos, de maneira mais coerente entre os objetivos da organização e dos sujeitos que a constituem. Ou seja, através dessas manifestações e da sensibilidade do

comunicador organizacional, é possível perceber competências, qualidades e ideias que podem ser utilizadas para repensar os processos da organização, valorizando as subjetividades de seus integrantes. Por isso, esta categoria sugere as revelações do consciente e do inconsciente humano dos funcionários, demonstrando uma percepção individual sobre uma experiência de vida pela qual se passou ou que se pretende passar, pontos em que a comunicação interna pode se apoiar para compreender o seu público interno individualmente e pensar sobre seus passos futuros. Essas manifestações podem ser identificadas quando os entrevistados falam de sonhos, projeções, ambições, intuições, desejos, gostos, vontades, segredos, crenças, incertezas e opiniões. Momento em que os entrevistados demonstram ter liberado sua capacidade de criar e de reinventar o mundo, de ter fantasias aceitas e exercidas, explorando seus limites e sua imaginação (PEREIRA; VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.101).

3) **O humor:** Na Era Conceitual, segundo Pink (2007, p.181), liberar as tristezas das organizações na era da abundância e dos novos contextos tornou-se não só mais comum mas também mais necessário, representando qualidade de vida, motivação e envolvimento, além de contribuir para uma melhoria no clima organizacional. Isso porque, através do humor, é possível gerar sensações de bem-estar, alívio e leveza, sensações estas necessárias para lidar com pressões, competições e estresses em um contexto de velocidades, efemeridades, racionalidades e metas lucrativas. Esta categoria visa observar a presença do humor nas micronarrativas contadas pelos funcionários, de forma que eles possam extravassar sua criatividade, por manifestações irônicas, com carisma, às vezes sutis, às vezes explícitas. O humor também pode ser percebido pela utilização de linguagem metafórica e palavras no diminutivo. A sua presença é observada e identificada também pela narração de fatos engraçados, estranhos, normalmente seguidos de risos.

4) **A presença mitológica:** Para Núñez (2009, p.28) mitos são “histórias sagradas, exemplares e significativas que têm dado sentido à existência do homem desde o princípio dos tempos, porque fornecem modelos de conduta e conferem significado à existência”. Quando aplica-se este conceito do ponto de vista da comunicação interna, trata-se da compreensão das histórias de vida como exemplares e significativas, dando ao homem a oportunidade de descobrir suas origens e seus propósitos de vida, incluindo seu propósito profissional, como o ato espiritual (ELIADE, 2010), elevando o

funcionário a um status mais elevado de sua existência. Segundo Castro (2000, online), as histórias individuais estão presentes nas organizações com narrativas que “se somam à própria história que determinou a criação da empresa, conferindo-lhe veracidade e conduzindo toda uma forma de atuação”. Essa categoria seleciona, além destas características sobre origens, as figuras mitológicas do mundo organizacional como exemplares, construidoras de legados e de histórias, além de aspectos em que o entrevistado atribui significados humanizadores ao que não é humano, como a própria organização, a ser considerada não apenas como um pólo econômico, mas também como personagem histórica e como agente social de transformação. Além disso, as descrições de aspectos universais e de rituais organizacionais como: reuniões, admissões, demissões, festas, promoções, renovações, concursos, tradições e momentos de transcendência, transformação e magia também são contabilizados como pertencentes à esta categoria.

5) Heroísmo: Para Campbell (1997), os heróis e os feitos do mito mantêm-se vivos, uma vez que “na ausência de uma efetiva mitologia geral, cada um de nós tem seu próprio panteão do sonho — privado, não reconhecido, rudimentar e, não obstante, secretamente vigoroso” (CAMPBELL, 1997, p. 6), o particular que precisa ser trabalhado sobre aquilo que é significativamente compreensível culturalmente. As pessoas necessitam de heróis. Os grandes heróis do passado não são mais referência. Eles fazem parte da modernidade, em que havia narrativas que consolidavam uma esperança de futuro. Na pós-modernidade, não é mais o futuro que importa e sim o presente, não é mais a ilusão de uma fantasia, é o real e o possível do instante vivido. Heroínas são as pessoas que lutam, enfrentam desafios e continuam a sobreviver neste mundo. Dessa maneira, o que há de estratégico na comunicação interna, nestes novos contextos, é a transformação do “indivíduo comum”, integrante da organização, em herói da vida cotidiana, das suas ações no dia a dia no trabalho, que está de acordo com o novo sentir do homem moderno, que necessita ter sua individualidade reconhecida. Esta categoria visa descobrir as descrições de algumas das etapas da Jornada do Herói de Campbell (1997), passando pelas três fases principais que todo herói passa - a partida, a iniciação e o retorno - verificando etapas importantes tais como: saída do mundo comum, com o chamado para a aventura, a presença da ajuda de algo ou de alguém, o caminho das provas com a presença de dificuldades, as superações destes desafios enfrentados pelos entrevistados em suas jornadas de vida profissional, a apoteose, como

um momento em que eles se descrevem como detentores de algum poder ou como um exemplo para outras pessoas, devido suas ações desenvolvidas e, por fim, os seus retornos, sejam eles em relação à sociedade, à sua família ou até mesmo para a organização.

6) A valorização da memória: O que se busca na memória ao se narrar lembranças pessoais não são apenas fatos passados, mas aquilo que, “ao passarem pelos sentidos, gravaram na alma”, assim reflete, como já citado, Santo Agostinho (2001, p.303). Apenas experiências que foram realmente marcantes e significativas ficam na memória. Essas lembranças são valorizadas pelas pessoas que as guardam e, por isso, são importantes questões a serem interpretadas pela comunicação interna. Por isso, nesta categoria são observadas as experiências individuais, vivências interpretativas, lembranças de detalhes, registros temporais, memórias sociais e históricas, as primeiras recordações e as matrizes culturais, importantes para a compreensão do indivíduo em seu contexto e suas realizações marcantes, resultando uma história humana, inédita e pautada por experiências individuais, organizacionais e sociais.

7) Reconhecimento: Segundo Beck (2010), em contextos que refletem uma sociedade individualizada, o sujeito precisa aprender a reconhecer-se a si mesmo como foco da ação. Seguindo esta direção, para Caldas e Silva (2010), cada vez mais a comunicação interna precisa reconhecer as pessoas e investir em seu desenvolvimento humano, também para um melhor desempenho grupal no trabalho. Por isso, esta categoria observa a presença da demonstração de orgulho dos entrevistados sobre suas próprias atitudes e a constatação do reconhecimento em relação às suas ações no trabalho. São momentos em que o entrevistado faz um diagnóstico sobre as suas realizações pessoais, profissionais e suas conquistas, demonstrando-se motivado, reconhecendo tanto os sucessos pessoais como os da própria organização, além de contar sobre o reconhecimento vindo por vezes de sua família. Indicam uma reafirmação da descoberta do seu valor próprio e da sua identidade pessoal.

8) Sentimento de pertencimento: Ao colher e selecionar memórias, através das narrativas individuais e significativas, as quais reforçam os aspectos dialógicos da história oral, pode-se somá-las com as simbologias necessárias para que os integrantes da organização compreendam-se como partícipes dessas narrativas, reconhecendo-se

como pertencentes e importantes para a história da organização, ou seja, pertencentes a macronarrativa organizacional, como colocado por Nassar (2012). Criar o sentimento de pertencimento para a comunicação interna pode parecer um grande desafio em tempos de individualização, mas, escutar o que os próprios funcionários tem a dizer sobre tais sentimentos, para então analisar estes conteúdos, parece um caminho possível e assertivo para se pensar ações mais adequadas à realidade da organização. Assim, esta categoria abrange as citações dos entrevistados sobre a empatia em relação à trajetória da empresa, demonstrações de afeto pelo trabalho, além da participação em parcerias, a presença de vínculos com colegas, fornecedores, ou chefes, sentimentos de integração, de ter participado de um projeto, de um processo ou de um grupo. Pode também ser identificada pela confissão de ter sofrido uma mudança de atitude pessoal por causa da organização, por conhecer e se identificar com seus valores, sua missão e sua visão, além de comentários sobre o clima organizacional, o ambiente de trabalho e suas relações, sejam elas percebidas como boas ou ruins.

9) Disseminação do conhecimento: Segundo Gabriel (2008, online), há diferentes usos possíveis para ações de *storytelling* nas organizações. Quando se trata de micronarrativas, um importante uso é a disseminação do conhecimento, o qual pode ser utilizada para que futuros integrantes da organização aprendam com o passado e/ou repensem os passos futuros. Esta categoria traz as identificações através de explicações sobre tendências de épocas passadas e atuais, soluções de problemas enfrentados, palavras técnicas utilizadas pela área de trabalho do entrevistado, conhecimentos sobre conceitos, transmissão de sabedorias e explicações de um processo ou de um projeto desenvolvido.

10) Vulnerabilidades: Matos (2010, p. 109), diz que “não há história verdadeira sem equívocos, vulnerabilidades, superações, fragilidades. Nenhuma história que valha a pena ser contada é feita apenas de sucessos”. Geralmente são pontos da narrativa que marcaram os entrevistados e que podem demonstrar força, superação, transparência e credibilidade em suas falas. Esta categoria compreende fatos da narração sobre pontos da história de vida que não deram certo, saídas de um emprego, preconceitos sofridos, confusões e caos, pontos que não se lembra ou que não se quer lembrar por alguma razão, aspectos que ainda não se atingiu o esperado e a descrição de algo que não se tinha ou não se tem conhecimento para tomar uma atitude.

5.2.10. Esquema da pesquisa

Esta pesquisa procura compreender, analisar e interpretar os conteúdos coletados dos relatos autobiográficos de funcionários e de ex-funcionários de diferentes organizações. O esquema abaixo organiza e esclarece os pensamentos sobre o processo de pesquisa a ser utilizado, citando as suas várias etapas até o agrupamento dos conteúdos selecionados nas categorias criadas a partir do levantamento bibliográfico.

1. Leitura das transcrições dos 8 depoimentos de vida gravados e transcritos pelo Museu da Pessoa;
2. Anotações das partes das transcrições que chamaram a atenção da pesquisadora (expressões, frases, palavras-chave);
3. Organizações destas partes, separando-as entre os códigos de identificação representantes de cada uma das 10 categorias criadas;
4. Contagem dos códigos de identificação mais frequentes;
5. Transferência dos códigos de identificações para a planilha Excel;
6. Agrupamento dos códigos de identificação e suas associações em cada categoria criada.

5.3. Apresentação, análise e interpretação dos resultados

Nesta parte do trabalho serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa e suas respectivas análises. Para compreensão melhor dos entrevistados sorteados, a primeira parte desta seção consiste em apresentar brevemente cada um deles, uma vez que a ideia de ter diferentes perfis visa analisar e interpretar se, independentemente de suas origens, cargos, idades, sexo ou atividades atuais, há a presença das categorias que indicam a riqueza de informações individuais para se trabalhar na comunicação interna. Na sequência, serão apresentados os resultados obtidos após a organização dos conteúdos de todas as entrevistas distribuídos nas categorias desenvolvidas, suas frequências e suas interpretações gerais. Por fim, será feita a análise e a interpretação sobre a presença ou ausência de cada categoria, relacionando-as sobre o ponto de vista da comunicação interna e suas possíveis utilizações.

5.3.1. Perfil dos entrevistados

Como visto na caracterização da amostra, foi analisado um conjunto de 8 entrevistas concedidas por funcionários e ex-funcionários de organizações que contrataram o Museu da Pessoa para a realização de projetos de cunho de memória institucional. Os entrevistados foram sorteados pelo próprio Museu da Pessoa, contribuindo para uma redução sobre a imparcialidade da pesquisadora sobre os resultados. A escolha de ser um método de amostragem probabilística possibilitou também que fossem coletados diferentes perfis, o que será mais valioso para as interpretações, uma vez que a proposta é identificar se, independentemente de suas atuações em relação à organização, os elementos categorizados como importantes para a comunicação interna são revelados em suas narrativas. Seus nomes e referências sobre as organizações são reais. A seguir, um breve perfil de cada um, por ordem alfabética.

- **Ana Cândido de Campos Machado:** quando entrevistada, aos 42 anos, era mãe de uma filha pequena e a coordenadora do programa de marketing industrial da Votorantim Celulose e Papel, chamado “Foco no Cliente”. Paulista, publicitária com pós-graduação em administração e marketing, trabalha na Votorantim desde os seus 29 anos, quando o marido de uma amiga que trabalhava nesta empresa levou o seu currículo para o setor de Recursos Humanos, que a selecionou. Antes, Ana trabalhava com tecnologia e precisou aprender tudo sobre papel, que segundo ela, é algo milenar, mas que possui também muita tecnologia envolvida para os seus diferentes tipos.

- **Attílio Geraldo Vivacqua:** engenheiro, nascido no estado do Espírito Santo, no município de Colatina. Recebeu o mesmo nome do seu pai, pessoa importante na região que, ao falecer, ganhou um município com o seu nome em homenagem. Trabalhou no BNDES praticamente desde a sua fundação, entrando por nomeação primeiramente, mas depois, foi obrigado a prestar concurso, no qual ele passou com a melhor nota em comparação aos concorrentes. Especializou-se em um curso na França, investido pelo próprio BNDES. Trabalhou durante 40 anos de sua vida como analista de projetos e, após se aposentar, foi nomeado para ser o responsável pela FINAME. Quando entrevistado tinha 84 anos.

- **Clarindo Giacomini:** descendente de italianos, nascido no município de Ibirassú, em Espírito Santo. Seu primeiro emprego foi na roça, com plantação de café e de cereais. Seu segundo emprego foi como marceneiro. Foram seus conhecimentos com a madeira que o levaram a trabalhar para a Aracruz Celulose, fazendo os móveis para os escritórios e para as fábricas. Trabalhou também por 14 anos como motorista da Câmara Aracruz. Quando deu a entrevista estava com 68 anos, continuava trabalhando com a fabricação de móveis e passando 90% do seu tempo livre pescando com sua esposa. Seu filho mais velho é engenheiro na Aracruz Celulose.

- **Cláudio Menta:** paulista que, quando adolescente, amava filmes de ficção científica. Esse interesse o fez escolher a profissão de engenheiro elétrico, formando-se pela escola Politécnica da USP. Casou-se com sua esposa Lucinda por persistência, foi pai e avó. Antes de se casar, começou a trabalhar na Vemag, a qual foi comprada pela Volkswagen na década de 1960, onde se tornou diretor de projetos do carro Gol até se aposentar.

- **Eduardo Romero:** carioca, cuja maior preocupação na adolescência era “como ia ser o por do sol”, foi obrigado pelo pai a procurar um emprego em São Paulo, onde sua mãe morava. O Pão de Açúcar aconteceu duas vezes em sua vida, foi seu primeiro emprego e, depois de alguns anos de mudanças e de estar casado, voltou a trabalhar no Grupo Pão de Açúcar, como gerente de marketing, cargo exercido até seus 47 anos, quando entrevistado. Participou da criação e do desenvolvimento de inúmeros projetos como a Maratona Pão de Açúcar em São Paulo, o *show Paul Music*, o Pão de Açúcar *delivery* e o Pão de Açúcar *Kids*.

- **José Roberto Moreira:** teve uma infância bastante rural, vivendo em um sítio em Barra Mansa, Rio de Janeiro. Fez vestibular para o IME e “passou de primeira” em engenharia elétrica. Prestar concurso para a Petrobras foi, para ele, algo intuitivo, mas não acreditou quando entrou. Trabalhou com a parte de planejamentos e operações até ser fiscal do controle do fluxo de óleo de poços de petróleo, responsabilidade que tinha aos 47 anos, ao ser entrevistado.

- **Morgana Masetti:** nascida em São Paulo, capital. Não se dava bem com matemática e física e resolveu fazer psicologia na PUC-SP, por gostar de humanas e por vivenciar em

sua infância, uma doença depressiva de sua mãe, a qual era algo enigmático e que ninguém encontrava respostas. Não queria trabalhar em um consultório e descobriu a psicologia hospitalar como uma paixão. Prestou concurso para o InCor e foi contratada, trabalhando durante cinco ou seis anos, quando estava com incertezas sobre as reais ajudas proporcionadas pela sua profissão aos pacientes. Resolveu viajar, refletir e estudar. Fez mestrado em Psicologia Social, o que resultou em um livro intitulado “Soluções de palhaços”. Neste tempo, encontrou-se com Wellington Nogueira, fundador do Doutores da Alegria, com quem desenvolveu vários projetos. Aos 38 anos, quando entrevistada, contou ter virado uma Doutora da Alegria, e retornado ao InCor assim, com novas ideias sobre a psicologia hospitalar.

- **Patrícia Bueno Vieira:** nascida em São Paulo, sonhava trabalhar na Natura “desde sempre”. Tentou entrar na Natura aos 18 anos, quando lhe disseram que era nova demais. Conseguiu realizar seu sonho aos 20, após uma entrevista com a responsável pela Central de Atendimento da Natura. Aos 31 anos de idade, quando entrevistada, era promotora de produtos Natura há seis anos.

5.3.2. Resultados gerais

Nesta parte do trabalho serão apresentadas as ocorrências das referências nomeadas como códigos de identificação, suas frequências, organizações e agrupamentos dentro de suas respectivas categorias, assim como as interpretações gerais desses resultados.

Durante o processo de leitura das 8 transcrições foram encontradas ao todo 2.812 referências. Cada referência compreende uma ideia contida no conteúdo, independentemente da extensão linguística. Essas referências são as ideias que podiam ser palavras, expressões ou frases. Isso significa que o recorte foi realizado pelo significado, assim como indicado por Bardin (2011), ao fato de que a análise de conteúdo deve trabalhar a palavra e seus significados.

Dessa maneira, cada unidade de texto destacada do conteúdo das entrevistas que representasse uma das ideias referentes aos códigos de identificação já estabelecidos, era marcada e organizada de acordo com a sua categoria. Cada código de identificação significa um conjunto de referências de texto com significado similar, os quais, quando agrupados, geram o total de referências de uma categoria.

Abaixo segue a tabela geral com todos os resultados obtidos, segundo a contagem da quantidade de referências encontradas nos conteúdos transcritos das 8 entrevistas, separadas pelos códigos de identificação, suas frequências e os agrupamentos dentro de uma das dez categorias criadas e já apresentadas. Cada linha laranja representa uma categoria e, todas as linhas abaixo de cada categoria indicam seus respectivos códigos de identificação:

Tabela 2 - Agrupamentos dos códigos de identificações, associados às suas categorias

Entrevistados	Ana	Attílio	Clarindo	Cláudio	Eduardo	José	Morgana	Patrícia	Soma das referências
Empresas	Votorantim	BNDES	Aracruz	Volksw.	Pão de Açúcar	Petrobras	Incor	Natura	
Idades	42	84	68	69	47	47	38	31	
Cargos	Coord.	Concursado	Pontual	Diretor	Gerente	Fiscal	Concursada	Promotora	
Total dos códigos de identificações	324	138	242	560	362	427	518	241	2812
Externalização dos sentimentos	34	13	35	97	41	42	79	34	375
Risos	15	4	23	43	6	6	9	7	113
Pausas	4	6	6	39	20	10	46	10	141
Afir. dos sent. +	11	2	4	9	12	25	21	14	98
Afir. dos sent. -	4	1	2	6	3	1	3	3	23
Manifestação das Subjetividades	40	13	30	46	35	49	104	25	342
Sonhos/vontades	10	2	8	7	15	12	22	11	87
Incertezas	0	0	0	0	0	2	9	0	11
Intuições	0	1	0	0	0	4	3	1	9
Gostos	3	3	5	14	1	2	15	3	46
Crenças	19	4	9	7	11	12	32	6	100
Segredos	4	0	7	12	2	3	2	2	32
Achismos	4	3	5	6	7	14	21	2	62
Humor	24	11	22	86	35	26	34	16	254
Ironia	6	1	6	18	4	5	6	2	48
Diminutivos	2	0	5	15	9	2	4	3	40
Metáforas	13	4	5	17	12	12	19	7	89
Fatos engraçados	3	6	6	36	10	7	5	4	77
A presença mitológica	26	15	30	29	39	33	41	13	226
Origens	0	2	3	5	0	3	7	1	21
Figuras mitológicas	1	3	5	7	5	0	3	0	24

Tranformação	4	1	8	1	8	4	6	6	38
Rituais	5	6	5	6	7	15	11	9	64
Humanização	8	1	3	7	11	7	4	2	43
Ato Espiritual	8	2	6	3	8	4	10	4	45
Heroísmo	26	12	12	46	25	45	47	23	236
Mundo comum	0	0	1	2	2	3	5	1	14
Dificuldades/ desafios	10	4	4	23	8	22	18	6	95
Ajuda de algo ou alguém	2	1	2	6	8	7	7	4	37
Superações	5	3	3	10	9	8	8	6	52
Retornos	4	1	1	3	5	4	5	3	26
Ter poder/ Ser um exemplo	5	3	1	2	3	1	7	3	25
Valorização da memória	31	24	41	87	49	63	58	34	387
Registros temporais	12	11	13	21	23	23	22	18	143
Lembrança de detalhes	8	6	8	28	14	18	16	7	105
Primeiras recordações	6	3	4	8	5	8	5	6	45
Memórias sociais/históricas	2	3	14	23	5	14	8	1	70
Matrizes culturais	3	1	2	7	2	0	7	2	24
Reconhecimento	64	28	41	70	52	56	57	54	422
Sentir-se orgulhoso	18	11	11	20	11	14	19	17	121
Sentir-se motivado	8	2	3	4	10	5	8	6	46
Reconhecer suas oportunidades	4	3	6	4	1	9	5	10	42
Reconhecer suas ações	17	5	5	20	18	9	19	11	104
Reconhecer a organização	16	6	4	18	11	19	6	5	85
Ter o reconhecimento da família	1	1	12	4	1	0	0	5	24
Sentimento de pertencimento	46	13	19	42	39	47	46	29	281

Vínculos com colegas	7	2	5	10	5	13	13	10	65
Fazer parte de um projeto	18	6	8	22	18	24	21	6	123
Ambiente	7	1	0	7	4	4	4	6	33
Mudança de atitude por causa dos valores da org.	4	2	1	0	5	4	4	4	24
Identificação c/ os valores da org.	10	2	5	3	7	2	4	3	36
Disseminação do conhecimento	27	6	7	44	40	53	43	10	230
Tendências da época	2	1	1	9	10	7	1	1	32
Soluções de problemas	4	3	1	3	11	4	3	1	30
Palavras técnicas	0	0	1	3	0	11	4	3	22
Explicação de conceitos	8	0	1	8	6	5	11	1	40
Explicação de processo/ projeto	13	2	3	21	13	26	24	4	106
Vulnerabilidades	6	3	5	13	7	13	9	3	59
Algo que não deu certo	3	2	1	5	0	8	2	2	23
Saída de um emprego	1	0	0	1	1	0	1	0	4
Preconceito	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Ainda não atingiu o esperado	1	0	3	0	0	0	0	0	4
Não lembra de algo	0	1	1	3	0	2	3	0	10
Caos/ confusões	0	0	0	4	6	1	2	0	13
Algo que não sabia	0	0	0	0	0	2	1	1	4

Pelos resultados, sem preocupar-se ainda com a frequência dos códigos de identificação, a princípio, tem-se que as somas das ocorrências dos códigos de identificação formadores de uma categoria, demonstram que todas as categorias são contempladas em todas as falas dos entrevistados.

Sobre a frequência dos códigos de identificação, a maioria tem uma presença relevante, aparecendo diversas vezes e sendo contabilizados nas falas de todos os entrevistados. Nota-se que dos 55 códigos de identificação das 10 categorias, todos aparecem pelo menos uma vez em algum dos entrevistados. Como cada categoria

apresenta vários códigos que a identificam, pode-se observar também que o não aparecimento de um dos códigos de identificação em uma micronarrativa, não indica que a categoria não esteja presente nesta fala do entrevistado, já que há a presença de outros códigos que a identificam.

A manifestação destes elementos nas micronarrativas revelam que independentemente das atuações do profissional, de suas idades, do seu sexo, do tempo de permanência na organização e do cargo exercido pelo profissional entrevistado, ao narrar suas trajetórias de vida, elementos ligados ao emocional, às subjetividades, ao humor, ao reconhecimento de si próprio e da organização, ao sentimento de pertencimento, à mitologia, aos seus próprios atos heróicos, à valorização de suas próprias memórias, à disseminação de seus conhecimentos e às suas vulnerabilidades estão presentes.

Para aprofundar as análises sobre as categorias e a presença dos códigos de identificação que a constituem, será importante refletir sobre suas frequências em relação as falas dos entrevistados, que podem variar de acordo com suas personalidades, suas visões de mundo, suas experiências e suas crenças e também pelo ritmo e pela condução da própria entrevista. Por isso, o próximo passo será analisar e interpretar como cada uma das categorias aparece e perpassa pelos depoimentos de vida sorteados, exemplificando suas presenças.

5.3.3. Como cada categoria aparece nos depoimentos de vida

Como todas as categorias estiveram presentes nas falas dos entrevistados, nesta parte do trabalho pretende-se passar por cada uma delas, explorando a quantidade de códigos de indentificação, exemplificando-os com algumas citações encontradas nas micronarrativas, analisando e interpretando a importância de cada uma destas categorias para o desenvolvimento de uma comunicação interna que as leve em consideração na hora de planejar suas ações. Sendo assim, a seguir será feita a análise e a interpretação sobre os resultados referentes a cada categoria e seus respectivos códigos:

- Externalização dos sentimentos:

Tabela 3 – Externalização dos sentimentos pelos entrevistados

Externalização dos sentimentos	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos
	Risos	Ana (15), Atílio (4), Clarindo (23), Cláudio (43), Eduardo (6), José (6), Morgana (9), Patrícia (7)	113	"Isso me marcou muito, muito. Tanto pra mim quanto pra elas (risos)."	Patrícia
	Pausas	Ana (4), Atílio (6), Clarindo (6), Cláudio (39), Eduardo (20), José (10), Morgana (46), Patrícia (10)	141	"deixa eu me lembrar (barulho de papel) (pausa)"	José
	Afir. dos sent. +	Ana (11), Atílio (2), Clarindo (4), Cláudio (9), Eduardo (12), José (25), Morgana (21), Patrícia (14)	98	"sinto-me extremamente feliz de ter participado, que foram momentos maravilhosos"	Eduardo
				"Uma coisa fantástica. Uma sensação indescritível"	Cláudio
Afir. dos sent. -	Ana (4), Atílio (1), Clarindo (2), Cláudio (6), Eduardo (3), José (1), Morgana (3), Patrícia (3)	23	"eu saia um pouco com a sensação de impotência"	Morgana	

No caso da categoria sobre a externalização dos sentimentos, todos os códigos de identificação apareceram nas falas de todos os entrevistados. A categoria foi formada pelos códigos de identificação: risos, pausas, afirmação dos sentimentos positivos e afirmação dos sentimentos negativos.

Os códigos de identificação desta categoria que são contabilizados todas as vezes em que aparecem pausas e risos nas falas dos entrevistados, aparecem com uma das maiores frequências em relação a todos os códigos de identificação de todas as categorias, apresentando 113 e 141 aparições respectivamente, por serem naturais durante a exposição da narração no formato depoimento de vida. Eles são registros das transcrições, apresentadas por parênteses ou por reticências, no caso das pausas.

Como foram analisados apenas os conteúdos transcritos, como indicado pela teoria da análise de conteúdo, não foram levados em consideração outros possíveis

códigos de identificação da externalização dos sentimentos que poderiam ser analisados pelas imagens audiovisuais, como aqueles códigos representados por expressões corporais, choros ou sorrisos ou por tons da voz como sussurros, gritos ou falhas e tremores na voz.

Pausas indicam momentos de reflexão, de perda de raciocínio por algo marcante a ser lembrado, de ausências do pensamento provocadas por uma emoção externalizada e até por indicações de receios, esperanças e entusiasmos que fazem o entrevistador se perder ou parar para refletir e refazer seu pensamento sobre a exposição de sua narrativa. Os risos indicam felicidade, alegria, bem-estar, ou, por muitas vezes, aparecem seguindo uma revelação de algo engraçado vivenciado pelo narrador, o que também externaliza uma sensação positiva em relação à experiência narrada.

Sobre os risos, eles são 100% referentes à mensagens positivas, como o exemplo selecionado na tabela 3, correspondente a fala da Patrícia, ou como se pode observar em outros modelos em que os risos seguem fatos engraçados quando, por exemplo, José ri ao perceber que deveriam dar nomes mais fáceis aos equipamentos aqui no Brasil, como o “Helipradoquixanuaizer”, o qual é quase impronunciável, por conta da origem alemã da Volkswagen: “A gente precisava arrumar nomes mais fáceis (risos)”, ou o momento em que Eduardo relembra a sua infância tranquila, em que ele só ficava na praia, dizendo que ele “era fiscal da natureza (risos)”.

Já as pausas, que aparecem tanto entre parênteses, como por reticências, como recurso da transcrição, estão mais ligadas às reflexões dos entrevistados, um sentimento que não pode ser confirmado exatamente como positivo ou negativo, mas como representante de uma emoção trazida pelo ato de se recordar de momentos que lhe foram marcantes, proporcionada pela ação dialógica de memória oral, como se pode perceber no exemplo da tabela 3 ou por este outro exemplo com as reticências, na fala de Ana ao refletir sobre o seu cotidiano: “O meu dia-a-dia é muito interessante... porque eu não tenho rotina”.

As afirmações dos sentimentos positivos aparecem com citações de entusiasmo, fascinação, alegria e felicidade, confirmando algo que marcou de maneira positiva o entrevistado. É extremamente significativo, aparecendo 98 vezes, somadas durante todas as entrevistas. Além dos exemplos apresentados na tabela 3, há alguns outros ilustrativos como a expressão na fala de Cláudio que diz: “e transforma aquele pensamento numa coisa concreta. Isso é fantástico!”, ou quando Morgana fala da emoção que sentiu quando retornou ao InCor: “foi tão emocionante, eu vim dar uma

palestra sobre a pesquisa, o livro, fazendo parte da comemoração dos 25 anos.” E quando ela encerra a sua entrevista, falando que suas emoções foram mexidas com a lembrança de tudo: “É legal poder sentir isso e dar esse depoimento é uma forma de sentir isso, falar ‘Alguma coisa aconteceu, alguma coisa foi respondida’”.

As afirmações dos sentimentos negativos aparecem como mensagens sobre situações pontuais em que o entrevistado sentiu em um momento de dificuldade, de incerteza, de tomada de decisão, de medo sobre os desafios que precisaria enfrentar. Diferentemente dos outros códigos de identificação desta categoria, ele aparece apenas com 23 referências ao todo, indicando que em suas narrações, as pessoas apresentam mais seus sentimentos positivos, manifestando de certa forma que suas vivências no mundo organizacional trazem mais aspectos que elas gostariam de registrar como positivos e que mexeram com suas emoções de maneira mais agradável que desagradável.

Além do exemplo da Morgana da tabela 3, pode-se citar a fala de Cláudio quando compara a chegada de um projeto da Alemanha sobre um carro em que ele diz: “Agora, para nós, brasileiros, a gente não tinha um envolvimento emocional muito grande” ou “Então, foi uma situação muito estressante que ocorreu” quando ele estava com o projeto da Ford e algumas situações entre funcionários alemães e brasileiros eram difíceis.

Como a gravação do depoimento de vida é algo em tom quase confessional, segundo Minayo (1993), é extremamente normal que se exponham as emoções por parte do entrevistado e, por isso, esta categoria apresenta resultados muito constantes em todas as transcrições. Para a comunicação interna, é importante compreender que situações afetam o seu público interno de maneira positiva e negativa, para poder trabalhar sobre estas emoções. Ao se externalizar estes sentimentos, fica evidente o quanto o cotidiano do trabalho influencia nos pensamentos e nas ações dos funcionários. É preciso saber trabalhar com o emocional da equipe para mantê-los engajados e entusiasmados e para modificar aquilo que dificulta o bem-estar dos sujeitos integrantes da organização.

As informações que estes sentimentos fornecem ao se escutar os funcionários – ou até mesmo ao observar estes sentimentos externalizados no cotidiano – podem trazer melhorias para o dia a dia do trabalho. Sentimentos negativos como ansiedades, frustrações com um projeto ou com um cliente, raiva em relação a uma situação ou a um colega, medo de um desafio muito grande, assim como sentimentos positivos de alegria

por ter atingido suas metas ou ânimo por ter sido reconhecido, são todos exemplos que podem “alterar as tomadas de decisões de modo a reverter muitas situações, tornando-as assim, mais favoráveis aos objetivos individuais e organizacionais” (OLIVEIRA, 2013).

Além disso, é importante reforçar que, em tempos de efemeridade, fluidez, velocidade e excessos de informações, em que normalmente não há espaço para as emoções, fazer o caminho contrário e explorar os sentimentos em suas ações de comunicação interna, na criação de peças, ou até mesmo, fazer as coletas e as edições de depoimentos a serem também expostos a outros funcionários, é uma alternativa para se conquistar a atenção dos públicos e envolvê-los pela afetividade.

- Manifestação das subjetividades:

Tabela 4 – Manifestação das subjetividades pelos entrevistados

Manifestações das subjetividades	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos
	Sonhos/ Vontades	Ana (10), Atílio (2), Clarindo (8), Cláudio (7), Eduardo (15), José (12), Morgana (22), Patrícia (11)	87	"Então, fatalmente esse é o meu sonho, conseguir implantar o projeto e fazer ele funcionar."	José
				"Natura era sonho, sempre foi sonho"	Patrícia
	Incertezas	José (2), Morgana (9)	11	“Será que eu ajudei aqui?”	Morgana
	Intuições	Atílio (1), José (4), Morgana (3), Patrícia (1)	9	"Então foi uma escolha meio de intuição"	José
Gostos	Ana (3), Atílio (3), Clarindo (5), Cláudio (14), Eduardo (1), José (2), Morgana (15), Patrícia (3)	46	"Eu sempre gostei de coisas mais objetivas. Meu pai sendo advogado, eu detectei as coisas que me desagradavam na profissão dele e tomei o rumo que eu gostava mais."	Atílio	

	Crenças	Ana (19), Atílio (4), Clarindo (9), Cláudio (7), Eduardo (11), José (12), Morgana (32), Patrícia (6)	100	"Esses executivos deviam depois ocupar posições mais importantes na Alemanha porque eu acredito que a primeira geração veio para seguir quase que uma aventura aqui"	Cláudio
	Segredos	Ana (4), Clarindo (7), Cláudio (12), Eduardo (2), José (3), Morgana (2), Patrícia (2)	32	"O "Pão de açúcar" aconteceu em dois momentos, foi meu primeiro emprego, isso poucos até sabem"	Eduardo
	Achismos	Ana (4), Atílio (3), Clarindo (5), Cláudio (6), Eduardo (7), José (14), Morgana (21), Patrícia (2)	65	"Mas eu acho que como começo de carreira a experiência daqui foi fundamental, para as outras coisas que eu pensei e desenvolvi na minha vida"	Morgana

Esta categoria é apresentada pela manifestação dos códigos referentes aos sonhos e vontades, incertezas, intuições, gostos, crenças, segredos e achismos. Tirando os códigos incertezas, intuições e segredos, todos os outros aparecem nas micronarrativas de todos os entrevistados. Alguns exemplos podem ser conferidos na tabela 4.

O código sobre sonhos e vontades, que apresenta ao todo 87 citações, diz respeito à todas as declarações de desejos quistos ou que ainda se pretendem alcançar. Esses sonhos podem ser pessoais como querer ser alguém melhor e fazer o bem às pessoas como o caso de Morgana que queria ser psicóloga e descobrir suas reais possibilidades em ajudar ao próximo, ou então, vontades mais "comuns" como entrar na organização, estudar e crescer profissionalmente (casos que aparecem em todos os entrevistados). Patrícia não tinha apenas como sonho entrar na Natura, mas queria crescer, chegar a ser promotora e, para conseguir realizar seus sonhos, foi estudar e mudou de cidade, continuando na Natura. Porém, seus sonhos no momento em que foi entrevistada se referiam tanto a metas pessoais como continuar crescendo ainda mais, ser promovida e ter seu carro próprio, mas também sonhos profissionais como deixar o setor equilibrado. Isso ocorreu muitas vezes, em que se misturavam os sonhos pessoais

aos próprios objetivos organizacionais, o que demonstra um alinhamento importante entre os propósitos dos funcionários e as metas da organização.

Esse sonho misto pode ser exemplificado na narração de Eduardo que tem o sonho de que seu projeto de maratona em São Paulo seja tão grandioso como é em Nova York e, além disso, quer organizar um grupo de novos pensadores “de gente sem o pé no chão” para que a inovação esteja sempre presente nas ideias do Pão de Açúcar. Assim como José que sonha que a Petrobras consiga achar óleo em novas regiões como no Parque das Baleias e se empenha para isso, porque diz ter vontade de sempre desenvolver novas tecnologias para a organização e para a sociedade.

Sobre as incertezas e intuições, são códigos que não aparecem em todas as falas, diferente dos outros códigos dessa categoria que possuem uma frequência bem alta e significativa. O código de identificação incertezas aparece apenas em dois depoimentos de vida e o de intuições aparece em quatro depoimentos, mas com pouquíssima frequência, apresentando ao todo 11 e 9 referências respectivamente. Geralmente estes dois códigos apareceram em relação à decisões profissionais, sendo que a intuição seria sobre qual carreira deveriam seguir e as incertezas são, em sua maioria, sobre as reais potencialidades de sua profissão.

A grande maioria das referências sobre incertezas é da Morgana, pois houve um momento de sua vida em que ela acreditou que poderia fazer mais pelas pessoas sendo psicóloga e esta indecisão permanece em sua narração até ela descobrir os Doutores da Alegria. As outras referências deste código são pequenas incertezas que José tinha em relação à realização de alguns projetos. Por outro lado, o código sobre as intuições aparecem com pouca frequência, já que os quatro entrevistados que falam sobre “vocação” e “intuição” apresentam essas citações em um momento muito específico da narração, aquele que corresponde a escolha sobre suas profissões.

Gostos são muito frequentes tanto quando os entrevistados são questionados pela sua escolha profissional em que dizem gostar mais de determinadas disciplinas escolares, como Attílio que diz gostar mais de tudo que é objetivo ou como cita Morgana a preferência pelas matérias humanas, sendo, portanto, influenciadores de suas decisões em relação ao curso que fariam na faculdade. Os gostos também são bem frequentes quando as pessoas narram suas preferências em relação aos seus trabalhos. É o caso de Clarindo que diz gostar de trabalhar com madeira, mesmo fazendo outras atividades em sua vida, como ser motorista. Outro tipo de gosto que surge nas

declarações são as pessoais como pescar e ficar na praia, narrados tanto por Clarindo, como por Eduardo. Presentes em todos os entrevistados, são somadas 46 referências.

Já o código sobre achismos é contabilizado todas as vezes que o entrevistado admite algo, colocando suas opinião em sua fala, dizendo as expressões “eu acho” ou “eu achava”, resultando em 65 representações. Na mesma linha de identificação, crenças aparecem sob um total de 100 citações. Este código de identificação seleciona as expressões como “eu acredito”, “eu acreditava” ou “eu estava certo de que”, ou quando a pessoa fala algo que significa uma certeza em sua afirmação. É um código que aparece inúmeras vezes em todos os entrevistados.

Diferente deste último código, os segredos não são tão frequentes, apresentando apenas 32 citações, já que são bem específicos e não aparece na fala de um dos entrevistados. Eles tratam de situações em que o narrador conta pontos de sua vida que ele não havia contado para muitas pessoas, como o caso do Eduardo, que narra algo que “até poucos sabem” sobre o Pão de Açúcar estar duas vezes presente em sua vida, como primeiro emprego e depois como gerente de marketing, ou então, como um segredo da organização, como quando o Cláudio conta sobre momentos de tensões na Volkswagen, em que fusões geraram grandes estresses e até um suicídio.

A partir dessas revelações, nota-se a importância dessa categoria pelos seus resultados recorrentes e esclarecedores de que a comunicação interna, através de ações de contações de histórias pessoais pode oferecer aos indivíduos essa abertura para suas imaginações, refletindo sobre aqueles valores transcendentais e específicos de cada integrante da organização, na medida em que compreendem aquilo que de fato pode ser significativo para aqueles que narram em voz alta os aspectos em que acreditam, suas opiniões e suas afetividades sobre as ocorrências no mundo organizacional.

Ao manifestar as subjetividades, os indivíduos vivem um momento em que eles podem mergulhar em seu íntimo e gerar significados e reflexos sobre os propósitos de sua vida, reconstruindo suas identidades. Por outro lado, compreender as subjetividades da equipe é permitir que os objetivos da organização possam ser atingidos mais facilmente quando estes levam em consideração tais ideias, como foi observado na teoria.

- Humor:

Tabela 5 – Humor pelos entrevistados

	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos
Humor	Ironia	Ana (6), Atílio (1), Clarindo (6), Cláudio (18), Eduardo (4), José (5), Morgana (6), Patrícia (18)	48	"O carro não conseguia mais andar, ele ficou atolado (...) era um teste que quem estava dirigindo era o Controle de Qualidade. Se fosse a Engenharia não tinha acontecido. (risos)"	Cláudio
	Diminutivos	Ana (2), Clarindo (5), Cláudio (15), Eduardo (9), José (2), Morgana (4), Patrícia (3)	40	"Uniforme... tudo bem caretinha. Mas era uma fase legal"	Morgana
				"Sempre quer melhorar um pouquinho. E, às vezes, você já tem um ferramental que ficou pronto. 90% pronto. Aí, ele falou 'não, mas se a gente mudar mais essa coisinha e tal.'"	Cláudio
	Metáforas	Ana (13), Atílio (4), Clarindo (5), Cláudio (17), Eduardo (12), José (12), Morgana (19), Patrícia (7)	89	"me dediquei de corpo e alma no desenvolvimento do trabalho"	Eduardo
				"cada dia eu estou na minha versão mais <i>up-to-date</i> (risos). Eu não falo que envelhecemos e sim que temos uma versão atualizada de nós mesmos no decorrer da vida"	Ana
				"porque, às vezes, tem gente que vai para um trabalho é como se fosse uma calculadora, 'pá, pá, pá' (risos)."	Patrícia
	Fatos engraçados	Ana (3), Atílio (6), Clarindo (6), Cláudio (36), Eduardo (10), José (7), Morgana (5), Patrícia (4)	77	"E quando nós vimos esse nome estranho pensávamos que se tratava de uma empresa francesa e falávamos afrancesadamente, Frigorífico Murran... Mas não tinha nada de Murran, era Mouran mesmo, de Moura Andrade (risos)"	Atílio
				"Então, o projeto desse 'Volkswagen na Alemanha', que era o Volkswagen 1600, o apelido dele era Zé do Caixão aqui (risos)."	Cláudio

A categoria humor foi identificada pela presença dos códigos ironia, palavras no diminutivo, metáforas e contação de casos engraçados, gerlamente, em muitos casos, seguidos por risos. Independentemente de suas formações - engenheiros, psicólogos, comunicadores ou mesmo quem não apresentava um estudo superior - narraram muitos casos capazes de fazer sorrir, surpreender e divertir, pontos que, Lipovetsky (1989) coloca como essenciais para que sejam trabalhados pela comunicação nos tempos atuais. Alguns exemplos de citações podem ser observados na tabela 5.

A ironia trata das citações em que o entrevistado fala algo querendo dizer outra coisa, para satirizar alguma situação. Ela aparece nos depoimentos de todos os entrevistados, somando 48 referências ao total. As palavras no diminutivo aparecem diversas vezes. Elas não representam algo pequeno no seu tamanho, mas como uma piada, diminuindo a importância de algo, alguém ou de uma situação de maneira engraçada, ou de maneira carinhosa que dá certo tom humorístico, apresentando ao todo 40 referências.

As metáforas, com o registro de 89 citações, surgem nas micronarrativas com conotações divertidas, estabelecendo pensamentos criativos, ao correlacionar dois fatos que inicialmente não pareciam ter ligação, o que torna a mensagem com um tom engraçado para ser contabilizado dentro da categoria humor. Já os fatos engraçados correspondem a todos os casos contados pelos narradores, como histórias cômicas, por vezes de algo inesperado, tendo um resultado com número de 70 citações.

Como apresentam-se relevantes suas ocorrências, ações como estas envoltas pela contação de histórias individuais, podem ser utilizadas pela comunicação interna para gerar leveza, alegria, entretenimento e bom humor para os funcionários, já que são expressões que tendem a causar sorrisos ou risos ao serem narradas, escutadas e interpretadas. Além disso, sua percepção pode demonstrar inteligência emocional, a qual pode ser utilizada como um potencial daquele que narra para determinadas ações.

Outro ponto positivo para a presença relevante desta categoria é que um espaço para a descontração, para a fluidez da criatividade e da diversão singela trazida pelo humor pode melhorar aqueles ambientes apresentados por muitas organizações em que normalmente são pesados, estressantes e fazem as pessoas prezarem por uma seriedade que, muitas vezes é desnecessária e pode causar desmotivação, infelicidade e baixa produtividade.

- Presença mitológica:

Tabela 6 – Presença mitológica pelos entrevistados

Presença mitológica	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos
	Origens	Atílio (2), Clarindo (3), Cláudio (5), José (3), Morgana (7), Patrícia (1)	21	"Minha mãe esteve um período da minha vida muito ausente e aí tem um gancho para a psicologia, de porque eu fui fazer psicologia"	Morgana
	Figuras mitológicas	Ana (1), Atílio (3), Clarindo (5), Cláudio (7), Eduardo (5), Morgana (3)	24	"Moura Andrade (...) Um homem com grande capacidade de realização, pai do Senador Aureo de Moura Andrade, que veio a ser Presidente da República"	Atílio
				"a empresa parece que é de uma família Diniz e quem me entrevistou foi o Diniz, um dos donos e gostou muito."	Eduardo
	Mitos de transformação	Ana (4), Atílio (1), Clarindo (8), Cláudio (1), Eduardo (8), José (4), Morgana (6), Patrícia (6)	38	"Porque o comércio também aqui era pouco. Tinha umas quatro vendinha só. Depois que a Aracruz chegou começou desenvolver tudo"	Clarindo
				"já deixou de ser programa e projeto passa a ser uma causa"	Eduardo
	Rituais	Ana (5), Atílio (6), Clarindo (5), Cláudio (6), Eduardo (7), José (15), Morgana (11), Patrícia (9)	64	"Entre por nomeação, como todos entraram."	Atílio
				"Eu fiz vestibular pra Engenharia, pro IME. Na época tinha um cursinho especial (...) Eu fiz o cursinho, passei no IME"	José
				"e eu fui dar a notícia no dia do meu aniversário, que elas prepararam uma baita festa"	Patrícia

	Humanização	Ana (8), Atílio (1), Clarindo (3), Cláudio (7), Eduardo (11), José (7), Morgana (4), Patrícia (2)	43	"que, pra conseguir desenvolver esses campos em águas profundas, ela (a Petrobras) teve que buscar a tecnologia, muitas vezes em empresas do exterior."	José
	Ato Espiritual	Ana (8), Atílio (2), Clarindo (6), Cláudio (3), Eduardo (8), José (4), Morgana (10), Patrícia (4)	45	"realmente poder olhar no olho daquela pessoa e ajudar. Acho que é a minha questão até hoje e vai continuar sendo minha missão nessa terra."	Morgana

Esta categoria é formada por alguns códigos que identificam a mitologia organizacional tais quais: origens, presença de figuras mitológicas, mitos de transformação, rituais, humanização e a narração do ato espiritual por parte dos funcionários. Todos os códigos, exceto origens e presença de figuras mitológicas estão presentes em todas as micronarrativas.

O código de identificação sobre as origens está de acordo com a condição do homem no contexto atual em que, desligado de suas raízes, voltado em excesso para si mesmo, ele “quer reconexão e redescoberta de sua origem cósmica e transpessoal” (COGO, 2012a, p. 117-118). Isso significa que o sujeito da atualidade sente a necessidade de redescobrir o seu sentido no mundo, suas referências iniciais, recriando o seu mundo, compreendendo seus passos e, transformando seu mundo em sagrado, a partir de explicações sobre sua origem (ELIADE, 2010). Este código, que aparece 21 vezes, é reconhecido quando aparecem citações sobre os princípios de uma decisão, de uma escolha profissional, como é o caso da Morgana exemplificado na tabela 6, ou origens sobre a organização ou sobre projetos inovadores após observar uma tendência da época, como é o caso de inúmeras ações do Pão de Açúcar que tornaram ele como um supermercado diferenciado, de acordo com a fala de Eduardo.

Sobre as figuras mitológicas, trata-se da consideração em transformar a vida de pessoas ligadas à organização, que não seja o próprio entrevistado, em mito, em significação. Isso porque, momentos em que o entrevistado se via como mito (como herói), foram considerados pertencentes à categoria heroísmo. Para Enriquez (1992), a organização, hoje, pode ser tratada como sistema simultaneamente cultural, simbólico e imaginário. E, sobre estes sistemas, tem-se a construção das figuras mitológicas sobre

aqueles seres da organização que são considerados “todo-poderosos”, conhecidos por todos por suas grandes realizações, inovações, praticamente envolvidos por uma fantasia de onipotência e que, por isso, são capazes de ser seres influenciadores.

Neste caso, a maioria das 24 citações dos entrevistados referentes a este código, dizem respeito às pessoas poderosas que fizeram parte de suas histórias, como o Diniz do Pão de Açúcar, referente na fala de Eduardo sobre Abilio dos Santos Diniz, empresário brasileiro, Presidente do Conselho de Administração da BRF, que foi sócio da Companhia Brasileira de Distribuição, que inclui diversas bandeiras de Varejo Alimentar, incluindo o Pão de Açúcar. Além da citação sobre o Moura Andrade, que veio a ser Presidente da República na fala de Clarindo, o Werner Paul Schmidt, presidente da Volkswagen na Alemanha, e até mesmo o pai do Atílio que ganhou nome de rua em Espírito Santo pela sua importância, apesar do entrevistado não desenvolver a história, ele foi uma inspiração para a vida dele.

Mitos de transformações, que apresentam 38 marcações nas falas dos entrevistados, referem-se às narrativas sobre mudanças cósmicas, ou seja, aquelas que dizem respeito à uma passagem de algo anterior para o surgimento de condições favoráveis à formação de um mundo habitável. Mudança de um caos amorfo para um cosmo habitável (ELIADE, 2010). No caso do indivíduo, trata-se de momentos críticos da vida individual e social de grandes mudanças como a transformação sofrida por Morgana após um ano de viagem, o encontro com o Wellington Nogueira, fundador dos Doutores da Alegria e seu mestrado, que a fizeram sair do InCor, para voltar depois com novas propostas para a psicologia.

No caso da organização, este código refere-se às atualizações de processos cósmicos ou de realidades míticas sobre uma etapa, um projeto, um processo ou uma gestão, uma transformação marcante que é interpretada como importante para os novos passos da organização a partir de tal acontecimento transformador, como as criações de novas tecnologias que permitiram não ter mais o uso dos mergulhadores nas plataformas da Petrobras, narradas pelo José, os novos projetos desenvolvidos por Eduardo no Pão de Açúcar que foram inovadores e trouxeram novas visões e ações do supermercado como, por exemplo, a concretização do Pão de Açúcar *delivery*.

O código de identificação sobre os rituais seleciona em 64 citações todas as marcações temporais do entrevistado sobre: vestibular, concursos, reuniões, admissões, demissões, festas, promoções, renovações, tradições, mortes, casamentos e momentos de transcendência. Há várias citações pessoais sobre vestibular, cursinho, provas e

concursos nas falas dos entrevistados, seguidos sempre de um sentimento de orgulho e sucesso. Há também declarações sobre admissões, promoções, demissões, mudanças de cargo, festas de aniversário na empresa, festa de despedida e festa de comemoração pelo sucesso de um projeto. Um ritual diferente pode ser percebido na fala do Cláudio sobre a escolha do nome dos carros, por exemplo, sempre em reuniões com todos os diretores, jornalistas e o presidente que discutem uma lista de opções até decidirem por um dos nomes desta lista.

Humanização é o código de identificação que está caracterizado pela atribuição de significados humanizadores ao que não é humano, surgindo 43 vezes. Na história corporativa, é possível humanizar objetos, ideias ou as próprias organizações, outrora aparentemente estéreis de significados e afetividades. Em todos os depoimentos as organizações aparecem com características humanas, seguidas de verbos de ação próprios aos seres humanos, o mesmo ocorre com nomes de produtos, de equipamentos e de projetos.

Ato espiritual, como já conceituado, significa a elevação do funcionário a um *status* mais elevado de sua existência. São registrados 45 momentos em que, ao narrar suas experiências únicas, os entrevistados compreendem os seus propósitos de vida. É assim que, por exemplo, Eduardo entende seu papel no Pão de Açúcar de concretizar os projetos propostos a ele, por mais impossíveis que possam parecer inicialmente, não existindo nada parecido em outro supermercado, dizendo: “É isto, então tudo bem, pode deixar que a gente faz!”.

Este código aparece em todos os entrevistados. Patrícia afirma que seu papel é fundamental na vida das consultoras porque ela é uma transformadora das vendas delas. Atílio reconhece ser mais um analista de projetos que um engenheiro no BNDES. José descobre o quanto ele contribui com o desenvolvimento de novas tecnologias da Petrobras sendo fiscal de controle dos poços. Aparece também quando Ana diz que suas funções principais são “disseminar conceitos de marketing industrial para toda a organização, formando pessoas, reciclando conhecimentos”. Clarindo diz o quanto ama serrar madeira e que isso o levou a ter muitas oportunidades na Aracruz. O Cláudio quando diz que foi nomeado como diretor do projeto Gol e ele tinha que fazer o Gol acontecer no Brasil. E a Morgana quando descobre o quanto ela pode ajudar as pessoas sendo uma Doutora da Alegria, escrevendo o livro e sendo palestrante sobre o tema da psicologia humanizadora.

Por estes resultados presentes nas falas dos entrevistados, tem-se que os mitos organizacionais são formados a partir das histórias que cada ser humano integrante da organização conta a si mesmo e aos outros, para gerar um significado. Para a comunicação interna, identificar a presença da mitologia organizacional permite “reconhecer o poder que as histórias individuais têm e que se ampliam com as da própria organização, contribuindo para o sucesso ou insucesso dos seus processos internos de gestão” (CASTRO, 2000, online). Isso significa que, através destes pontos levantados pelas micronarrativas é possível (re)construir uma macronarrativa organizacional em que sejam valorizados todos os símbolos criados, integrando os seus significados aos processos de legitimação. Além disso, ao narrar, as pessoas se reconhecem como pertencentes a esta macronarrativa.

- Heroísmo:

Tabela 7 – Heroísmo pelos entrevistados

	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos
Heroísmo	Mundo comum/ Chamado à aventura	Clarindo (1), Cláudio (2), Eduardo (2), José (3), Morgana (5), Patrícia (1)	14	"Eu morava no Rio e vivia de mesada e num determinado momento meu pai falou: “Você precisa começar trabalhar, você vai estudar tudo, mas precisa começar a trabalhar e tem que ir pra São Paulo (...) Para mim foi um caos que eu morava no Rio"	Eduardo
				"Voltei com a minha família pra Barra Mansa. Fiquei um ano e depois vim pro Rio fazer o cursinho de vestibular."	José
				"Eles ficaram morando em Minas, moraram em Ouro Preto vários anos, e eu vim pra São Paulo e comecei minha carreira solo (risos) sozinha."	Morgana

	Ajuda de algo ou de alguém	Ana (2), Atílio (1), Clarindo (2), Cláudio (6), Eduardo (8), José (7), Morgana (7), Patrícia (4)	37	"O meu currículo chegou na VCP através do marido de uma amiga que era, praticamente, minha colega de trabalho numa outra empresa"	Ana
	Caminho das provas/dificuldades	Ana (10), Atílio (4), Clarindo (4), Cláudio (23), Eduardo (8), José (22), Morgana (18), Patrícia (6)	95	"fiz um ano de especialização (pelo BNDES), ao final do curso prestei exames, pesados, algumas provas duraram cinco, seis horas"	Atílio
				"Mas foi um desafio aprender sobre papel, porque todo mundo acha que é simples, mas não é"	Ana
				"Então, a gente fazia todos os estudos necessários, mas só a prática, a instalação que iria provar que realmente isso daria certo."	José
	Superações	Ana (5), Atílio (3), Clarindo (3), Cláudio (10), Eduardo (9), José (8), Morgana (8), Patrícia (6)	52	"Então, isso criava uma barreira, um problema de entendimento. Mas com o tempo isso foi sendo resolvido."	Cláudio
	Apoteose (ter o poder/ ser exemplo)	Ana (5), Atílio (3), Clarindo (1), Cláudio (2), Eduardo (3), José (1), Morgana (7), Patrícia (3)	25	"porque você vê, realmente, que você muda as pessoas, você vê que elas ficam felizes, você se torna uma transformadora das vendas delas"	Patrícia
Retornos	Ana (4), Atílio (1), Clarindo (1), Cláudio (3), Eduardo (5), José (4), Morgana (5), Patrícia (3)	26	"Então, eu vim aqui há pouco tempo atrás (no InCor), eu vim dar um palestra sobre a pesquisa, o livro, fazendo parte da comemoração dos 25 anos."	Morgana	

Segundo Campbell (2007), o conceito de monomito diz respeito à Jornada do Herói, representada por um modelo único de etapas pelas quais todo herói passa, divididas entre separação, iniciação e retorno. São 12 estágios, sendo que, não necessariamente o herói passa por todos eles, mas pelo menos por alguns representantes destas três etapas principais. Para Vogler (2009), os estágios da Jornada do Herói podem ser encontrados em todas as narrativas, mesmo quando não se tratam de ficções ou aventuras grandiosas. Para ele, o protagonista de qualquer narrativa é o herói de sua jornada.

Normalmente, quando se fala em heróis organizacionais, pensa-se em presidentes, CEOs e pessoas que fizeram história naquela organização da qual pertencem ou pertenceram. Porém, assim como diz Vogler, qualquer pessoa pode ser heroína do seu cotidiano, por mais simples que possam parecer suas vidas e suas ações. Cada estágio vivenciado, cada mudança em sua vida, cada dificuldade e superação, torna as pessoas mais fortes e mais convencidas de que elas podem ser grandiosas mesmo em suas aparentemente pequenas ações enfrentadas no dia a dia.

Estas teorias são de fato confirmadas quando analisamos os resultados dos conteúdos dos depoimentos de vida sorteados. Os códigos de identificação representativos desta categoria apontam para alguns estágios da Jornada do Herói, escolhidos como os mais relevantes entre os grandes estágios, tais quais: a partida (mundo comum/chamado à aventura, ajuda de algo ou alguém/auxílio sobrenatural), a iniciação (caminho das provas, suas superações e a apoteose, ou seja, quando ele torna-se um exemplo a ser seguido) e o retorno.

Os primeiros códigos de identificação refletem a partida - com a vivência no mundo comum e sua posterior saída, como um primeiro chamado à aventura e a ajuda de algo ou de alguém nestes primeiros passos de suas jornadas. Segundo Campbell (2007, p. 66) “o destino convocou o herói e transferiu-lhe o centro da gravidade do seio da sociedade para uma região desconhecida”. Sendo assim, aqui foram consideradas as citações principalmente relacionadas à um momento da vida em que o entrevistado morava com os pais, em sua cidade natal, quando, de repente, foi obrigado a mudar de vida e iniciar a sua jornada profissional. Há 14 citações ao todo nas entrevistas divididas entre todos os entrevistados, exceto aqueles que trabalharam na mesma cidade em que nasceram. Apesar de ter aparecido em quase todos os depoimentos, sua frequência não é grande, já que representa um ponto específico na narração, que indica o início de sua

jornada profissional, quando é citado este momento em suas vida como algo marcante e transformador, assim como colocado nos exemplos de citações na tabela 7.

Eduardo morava no Rio de Janeiro, vivia de mesada e foi obrigado pelo pai a sair do seu mundo comum, onde sua maior preocupação era de como seria o por do sol, para procurar emprego em São Paulo. José teve que sair de Barra Mansa para fazer cursinho especializado para a faculdade IME, que era o seu sonho. Morgana saiu de casa, deixando seus pais em Minas Gerais para estudar na PUC-SP e começar sua carreira de psicóloga em São Paulo. Clarindo trabalhava na roça, com plantações, mas mudou-se para Aracruz cidade para onde a organização Aracruz Celulose estava levando desenvolvimento e melhores oportunidades. Patrícia estava acostumada com a vida no interior da cidade Taubaté com a tia quando decidiu que queria trabalhar na Natura. Ou seja, todos estes narram o momento em que o destino convocou-os para uma reigão desconhecida no início de suas jornadas profissionais.

Para este início de jornada, todos eles tiveram ajuda de algo ou de alguém, o que Campbell (2007) chama de “auxílio sobrenatural”. As citações na tabela 7 exemplificam algumas destas narrações, porém, resumidamente tem-se que todos apresentam este estágio em suas falas, resultando em 38 referências. Ana sempre morou em São Paulo, mas a Votorantim não foi seu primeiro emprego. Ela teve a ajuda do marido de uma amiga para seu currículo chegar até a área de Recursos Humanos da Votorantim e ela ser chamada para uma entrevista em que foi aceita. Eduardo tinha um primo que sabia de uma vaga que era o perfil dele no Pão de Açúcar e o indicou. Patrícia entrou na Natura quando conheceu Emanuela, que era a supervisora e fazia o recrutamento. Clarindo foi ajudado pela própria Aracruz que o contratou por causa da serraria que ele tinha. Cláudio descobriu sua vocação para engenheiro após ter sido ajudado por um professor particular que o fez aprender a estudar, saindo do zero na prova de matemática ao melhor aluno da turma. Atílio foi ajudado a descobrir seus gostos pelo pai, que era advogado. Morgana conheceu sua verdadeira vocação quando encontrou o Wellington Nogueira, fundador do Doutores da Alegria, sendo levada a fazer mestrado sobre o assunto e a publicar um livro.

Sobre a parte da iniciação, os códigos identificavam o caminho das provas, as dificuldades enfrentadas e suas superações até atingirem a apoteose, ou seja, em “um degrau acima do entusiasmo, quando meramente se tem o deus dentro de si” (VOGLER, 2009, p. 252), podendo então o entrevistado se sentir como poderoso, como um modelo a ser seguido.

Todos possuem inúmeros casos de desafios, com 95 citações que contemplavam dificuldades, os quais são normalmente contados em detalhes, por isso a grande quantidade de referências, junto às suas superações, que apresentam 52 referências. São desafios tanto na época de prestar vestibular, ou de prestar concursos e exames exigidos pela própria organização como o exemplo de Atílio em suas longas provas realizadas na França, ou colocados pelos seus chefes para a criação de novos projetos como, no caso do Eduardo, com o desafio da criação do Pão de Açúcar Kids, as vendas *delivery*, o *show Paul Music* e uma gigantesca ação de reciclagem. Como é também o caso do Cláudio no desenvolvimento do carro Gol, dentre tantos outros desafios citados, e do José, sobre as dificuldades enfrentadas nas plataformas com tecnologias nem sempre disponíveis para a realização das atividades com segurança. Ou desafios pessoais como o exemplo da Ana ao mudar de emprego, onde trabalhava com grandes tecnologias e precisou aprender sobre papel.

Estas dificuldades e suas superações, fazem com que os entrevistados muitas vezes reconheçam seu poder. O momento de apoteose com 25 referências encontradas nas falas de todos os entrevistados. Eles percebem que suas ações não foram em vão e que foram responsáveis por melhorias para a organização. Quando pelos seus esforços, eles contam que se transformaram em pessoas que podem ajudar outras e podem ser seguidas como um exemplo de conduta. Todos os entrevistados apresentam estas citações. Como exemplos há a narração de Morgana quando descobre que pode ajudar as pessoas e passa até a ser palestrante sobre psicologia e humanização hospitalar. Assim como a Patrícia, que se sente uma transformadora das consultoras. E o Eduardo que, como gerente, ajuda a dar ânimo em sua equipe, falando que é possível realizar qualquer um dos desafios propostos.

Por fim, todo herói após sua jornada traz retornos, sejam eles para pessoas, para a organização ou para a sociedade. Os retornos também são citados por todos os narradores, apresentando 26 referências ao todo. Morgana não só retornou ao InCor para ser palestrante na festa de 25 anos da organização e ajudar como Doutora da Alegria, como também escreveu um livro sobre o assunto, deixando um legado para a sociedade. Eduardo e Patrícia desenvolveram retornos sociais com projetos de consciência para a reciclagem. José e Cláudio apresentam em suas falas inúmeros projetos em que eles participaram e puderam, junto à organização criar novas tecnologias e inovações. Tudo que fica para as gerações futuras fazem parte também do retorno do herói.

A presença dessas etapas da Jornada do Herói nas falas de todos os narradores, demonstra que todos foram e são heróis em suas vidas. Por isso, ao se pensar na comunicação interna, é importante refletir na construção e exposição destes heróis organizacionais, independentemente de seus cargos, tempo de casa e ações. Foi-se o tempo que apenas os CEOs eram os grandes heróis. Segundo Malcolm Gladwell (2014, p.20), “passamos os últimos 20 anos transformando os CEOs em heróis, como se o mundo todo dependesse deles. Agora, são eles que precisam entender que dependem de seus funcionários”. E, como percebido, todos os funcionários podem ser transformados em heróis organizacionais ao se compreender estes pontos em suas micronarrativas.

- Valorização da memória:

Tabela 8 – Valorização da memória pelos entrevistados

Valorização da memória	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos
	Registros temporais	Ana (12), Atílio (11), Clarindo (13), Cláudio (21), Eduardo (23), José (23), Morgana (22), Patrícia (18)	143	"Quinta-feira, na outra semana eu estava no 'Pão de açúcar', isso foi em Dezembro 89."	Eduardo
	Lembranças de detalhes	Ana (8), Atílio (6), Clarindo (8), Cláudio (28), Eduardo (14), José (18), Morgana (16), Patrícia (7)	105	"Eu me lembro particularmente da plataforma de Enchova"	José
	Primeiras recordações	Ana (6), Atílio (3), Clarindo (4), Cláudio (8), Eduardo (5), José (8), Morgana (5), Patrícia (6)	45	"E então eu trabalhei em locação de ferrovias e também nos trabalhos de movimento de terra, esse foi meu primeiro emprego."	Atílio
	Memórias sociais/históricas	Ana (2), Atílio (3), Clarindo (14), Cláudio (23), Eduardo (5), José (14), Morgana (8), Patrícia (1)	70	"Porque a energia funcionava com motor a óleo. Quando dava 10 horas da noite eles davam um sinalzinho de que ia terminar, ia desligar os motor. A turma dos que estava na rua tinha que ir para casa"	Clarindo
	Matrizes culturais	Ana (3), Atílio (1), Clarindo (2), Cláudio (7), Eduardo (2), Morgana (7), Patrícia (2)	24	"Na época era uma coisa um pouco da minha personalidade, de alguém tímida que escutava muito, tinha muita facilidade para estar escutando os outros"	Morgana

Esta categoria levantou alguns dados importantes sobre a presença de todos os códigos em todos os entrevistados tais quais: registros temporais, lembranças de detalhes, primeiras recordações, memórias históricas e sociais e matrizes culturais.

Os códigos de identificação sobre os registros temporais e sobre as lembranças de detalhes são alguns dos códigos com maior frequência dentre todos os outros de todas as categorias, com 143 e 105 referências encontradas, respectivamente, aparecendo em todos os depoimentos de vida, já que há nas narrações grande quantidade de registros de datas, sequências e detalhes das memórias significativas para o entrevistado.

Quando o entrevistado rememora suas experiências de vida, quando marcantes e significativas para ele, este tende a detalhá-las com o máximo de cuidado para que aquilo que lhe foi significativo no passado e ainda é no presente, seja também significativo para quem recebe a sua narração. Pelas entrevistas percebe-se que é normal que se registrem datas, sequências e consequências das memórias mais importantes para o entrevistado, aquelas que, segundo Santo Agostinho (2001), foram gravadas em sua alma.

As primeiras recordações dizem respeito à todas as citações sobre lembranças do início de sua trajetória e marcantes como as primeiras experiências, como o primeiro emprego, o primeiro projeto desenvolvido na organização. Geralmente, as primeiras experiências são marcantes na vida de uma pessoa e por isso, são contadas 45 referências nas falas dos entrevistados. Eduardo conta sobre o seu primeiro projeto do *show Paul Music* realizado para o Pão de Açúcar, Patrícia narra sobre a festa que a equipe faz pelo primeiro ano de Natura de um funcionário, Atílio fala do seu primeiro emprego em uma construtora, e do primeiro projeto que ele recebeu para analisar, Ana fala como começou na Votorantim e seus primeiros desafios com o “Foco do Cliente”. Cláudio lembra do seu primeiro trabalho dentro da Volkswagen em transformar um carro de duas portas em quatro.

O código que identifica a valorização da memória com a presença de memórias sociais e históricas traz todas aquelas referências sobre fatos que registram como eram espaços físicos, localizações e desenvolvimentos que ocorreram em determinada época. Alguns outros exemplos que ilustram algumas das 70 citações sobre este código, além da apresentada na tabela 8, em que Clarindo conta como era o município de Aracruz antes da chegada da Aracruz Celulose e todo o desenvolvimento que ela trouxe para a região, surgem na fala de Eduardo também, por exemplo, sobre a época do Mappin e da

Rádio Eldorado que hoje não existem mais, na de Atílio que comenta sobre a sua faculdade na Escola de Engenharia da Universidade do Brasil, a qual ficava localizada no Largo São Francisco, mas que hoje tem uma nova sede em outra região de São Paulo. Além destes, Cláudio comenta que andava em um bonde que o deixava na Rua São Bento, onde ficava seu colégio, e que, quando fez admissão na Vergueiro: “A Catedral ainda não estava pronta. Mas tinha uma igreja famosa perto de casa, que era a Igreja Santo Antônio do Pari, que é a igreja do casamenteiro. Então, no dia de Santo Antônio sempre enchia de moças lá”.

As matrizes culturais dizem respeito aos conhecimentos adquiridos por uma pessoa a partir de uma experiência individual, uma vivência interpretativa, em que o entrevistado reflete sobre a percepção de algo que ele desenvolveu por ter um talento, apresentando 24 citações, assim como a de Morgana, que apresenta em sua fala sobre as lembranças da sua personalidade na infância que influenciaram a psicóloga que ela seria, ou então quando Cláudio tirava zero na prova de matemática e então conta que um professor particular o ensinou a estudar e ele diz: “Como eu tinha adquirido aquela facilidade de estudar matemática, eu queria fazer engenharia química. Aí eu fiz o vestibular, entrei”.

Sendo assim, por todos estes códigos e suas presenças, nota-se que nesses registros podem surgir tanto datas marcantes para a organização como fundação, início de um projeto, duração de um processo ou até mesmo datas e acontecimentos marcantes ao próprio entrevistado, os quais, ao serem registrados, podem ser utilizados pela comunicação interna em comemorações, promovendo o reconhecimento dos funcionários e de suas ações, como, por exemplo, comemorar os 20 anos de um projeto, ou montar uma exposição ou desenvolver uma publicação ou uma produção audiovisual sobre a história da organização, em que se valorizem as pessoas que dela fizeram parte, também reconhecendo-as e despertando nelas o sentimento de pertencimento.

Ações em que se valorizem as memórias da organização, suas datas, seus detalhes, suas evoluções e os desenvolvimentos trazidos para a sociedade podem gerar identificação e empatia, construindo uma cultura organizacional forte, ligada aos valores das vivências de todos aqueles que contribuíram conjuntamente para a construção desta realidade narrativa, seja através de suas ações, de suas próprias matrizes culturais ou dos seus sentimentos afetados pelas experiências que ali vivenciou. Quando esta realidade narrativa é apresentada fortemente de maneira positiva pelo público interno, certamente ela será observada também dessa maneira externamente.

Segundo Chauí (1999, p.129), como visto na teoria, a memória social ou histórica está ligada também aos símbolos, mitos, ritos e rituais, que dão significado ao que ela é, e assim, a comunicação pode construir suas narrativas. Valorizar as experiências que a organização vive, e viveu, por cada uma das pessoas que dela fazem ou fizeram parte, é reforçar o elo de ligação entre os seus valores históricos e culturais, a fim de não perder as suas referências, suas realizações, as datas que podem ser comemoradas e os conteúdos produzidos durante anos, inclusive por pessoas que já se aposentaram ou que saíram da organização. Além disso, a partir desse conhecimento histórico e cultural sobre a organização, é possível buscar diferenciais em mercados cada vez mais iguais (NASSAR, 2004).

- Reconhecimento:

Tabela 9 – Reconhecimento pelos entrevistados

	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos
Reconhecimento	Sentir-se orgulhoso	Ana (18), Atílio (11), Clarindo (11), Cláudio (20), Eduardo (11), José (14), Morgana (19), Patrícia (17)	121	Eu me sinto orgulhosa de ser uma das primeiras mulheres na área comercial da VCP	Ana
	Sentir-se motivado	Ana (8), Atílio (2), Clarindo (3), Cláudio (4), Eduardo (10), José (5), Morgana (8), Patrícia (6)	46	Quando acordamos de manhã, falamos: “Estou indo trabalhar!!” (risos). Isso não tem preço, não tem salário, não tem nada, é isso que me fez ficar e vou ficando, ficando...	Ana
	Reconher suas oportunidades	Ana (4), Atílio (3), Clarindo (6), Cláudio (4), Eduardo (1), José (9), Morgana (5), Patrícia (10)	42	"Eu conheço poucas empresas que invistam mais do que a Petrobras em capacitação dos empregados. Fiz o curso de mestrado pela Petrobras"	José

			"a experiência daqui foi fundamental, para as outras coisas que eu pensei e desenvolvi na minha vida, foi uma oportunidade muito legal"	Morgana	
	Reconhecer suas ações	Ana (17), Attílio (5), Clarindo (5), Cláudio (20), Eduardo (18), José (9), Morgana (19), Patrícia (11)	104	"eu fiz uma série de entrevistas com médicos e enfermeiras, trabalhei com análise de desenhos com as crianças"	Morgana
				"Não, eu serrei, eu fiz muito serviço para a Aracruz e serrei muita madeira para a Aracruz."	Clarindo
	Reconher a organização	Ana (16), Attílio (6), Clarindo (4), Cláudio (18), Eduardo (11), José (19), Morgana (6), Patrícia (5)	85	"que esse grupo tem uma história maravilhosa de sucesso, quer dizer um sucesso que foi conquistado (...) um grupo que eu tiro o chapéu"	Eduardo
	Ter o reconhecimento da família	Ana (1), Attílio (1), Clarindo (12), Cláudio (4), Eduardo (1), Patrícia (5)	24	"a família tem um orgulho de falar: a minha filha trabalha na Natura"	Patrícia

Esta categoria engloba tanto o reconhecimento percebido pelo funcionário, recebido tanto pela organização, como pela sua família, seu sentimento de orgulho e de motivação, além do reconhecimento das oportunidades que teve em sua vida, assim como o reconhecimento que ele tem pela organização. Todos os códigos apareceram nas falas de todos os entrevistados, exceto o reconhecimento da família que não aparece na micronarrativa de dois entrevistados, como será visto a seguir e conforme os exemplos das citações na tabela 9.

Das indicações que representam a categoria de reconhecimento, os códigos mais presentes são o sentimento de orgulho de si mesmo e as citações sobre o reconhecimento que o entrevistado tem de suas ações no âmbito da organização. O orgulho aparece como afirmações explícitas, por exemplo, "eu me sinto orgulhoso", "eu nem acreditei, mas eu consegui", "eu passei de primeira no vestibular" etc. Sentir-se orgulhoso é o código de identificação que agrupa as referências em que o entrevistado

afirma seu orgulho por causa de uma atitude, de uma ação, de uma conquista ou de um sucesso, tendo ao todo 121 citações.

O reconhecimento de suas ações são aquelas expressões referentes ao reconhecimento que o entrevistado tem em relação ao sucesso das atividades desenvolvidas por ele em sua atividade profissional. Como são contados, em todas as entrevistas, muitos casos de realizações pessoais, estes códigos ganham bastante representatividade, com 104 referências, as quais organizam os pensamentos sobre aquelas atitudes que levaram o indivíduo a se sentir vitorioso. Normalmente estão envolvidas com a narração de projetos e de superações sobre dificuldades, no momento em que o entrevistado reconhece que o seu trabalho gerou resultados para a organização.

O código de identificação sobre se sentir motivado aparece somatizando 46 exposições sobre o quanto o entrevistado se sente entusiasmado e animado em relação ao seu trabalho exercido na organização, aparecendo em todas as narrações através de afirmações como esta exemplificada na tabela 9.

Reconhecer suas oportunidades compreende todas as 42 referências em que o entrevistado conta sobre suas chances, tanto em relação aos estudos, como o exemplo na tabela 9, como em relação ao seu desenvolvimento como profissional, quanto aquelas oferecidas pela organização, como na citação de Eduardo que diz: “Então, foi uma grande conquista de um grupo (...) que não era grande nem pequeno, era do tamanho certo e eu tive a oportunidade de ser um membro desse grupo.”

Muitos entrevistados falam do investimento que a organização proporcionou para os estudos, como o mestrado feito pelo José pela Petrobras, a especialização feita na França pelo Atílio pelo BNDES, assim como as oportunidades reconhecidas para o crescimento pessoal e profissional como narrados pela Morgana sobre tudo o que aprendeu no InCor e pelo Clarindo ao falar das oportunidades que a Aracruz ofereceu a ele.

Reconhecer a organização contempla as declarações que o entrevistado faz sobre o quanto ele admira o lugar em que trabalha e a sua história. Aparece em todos os depoimentos com 85 referências ao todo. Esses reconhecimentos passam desde citações sobre as pessoas identificarem-se com as ações desenvolvidas pela organização, como ações de reciclagem como é o caso da Natura e do Pão de Açúcar citados por Patrícia e Eduardo, de desenvolvimento para a sociedade como Clarindo fala inúmeras vezes em relação à Aracruz e Atílio sobre o BNDES, de produção de novas tecnologias como a

Ana e o José falam sobre a Votorantim e a Petrobras, como citações sobre o crescimento da organização como Cláudio fala da Volkswagen do Brasil.

Ter o reconhecimento da família diz respeito as manifestações sobre o quanto a família do narrador tem orgulho daquela pessoa e o quanto elas identificam o seu sucesso. Há poucas manifestações, com 24 ao todo, por 6 dos 8 entrevistados, citadas normalmente quando o ritmo da entrevista levava para assuntos familiares sobre os pais, filhos ou esposa e marido, mas às vezes aparece espontaneamente como no depoimento de Patrícia, exemplificado na tabela 9.

Esses resultados apontam que, pelas micronarrativas, é possível detectar se o funcionário sente-se reconhecido e, por isso, motivado a continuar, a ter ideias novas, a se envolver em novos projetos ou não. No caso das entrevistas analisadas quase todas as citações são positivas, porém, há citações da Morgana, que significavam que ela não estava motivada por não sentir que utilizava todo o seu potencial como psicóloga no hospital e, por isso, resolveu sair e procurar estudar e se desenvolver sobre novas possibilidades. Neste caso, essas citações foram consideradas como subjetividades (código incertezas) e como vulnerabilidades (códigos sobre algo que não deu certo, saída de um emprego e confusões) como será visto adiante.

Para a comunicação interna é fundamental compreender essas questões para evitar que se percam talentos, investindo naquilo que eles expõem como motivos de reconhecimento, como: elogios pelos seus trabalhos desenvolvidos, palavras amigáveis de seus superiores, oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional, como por exemplo, pelo pagamento de cursos ou pela flexibilidade de horários para participar em congressos, ou até mesmo em relação a ter tempo com a família ou o próprio reconhecimento que esta demonstra. Por outro lado, caso apareçam citações negativas sobre a falta de reconhecimento, excessivas cargas horárias, salários baixos, e até desmotivação por conta de realizações de trabalhos que não agradam ao funcionário ou que não exploram positivamente todo o seu potencial, é de extrema importância que sejam identificadas e trabalhadas para tentar evitar estresses, esgotamentos, ansiedades e infelicidades que podem levar o funcionário a não se envolver com os projetos e até mesmo desejar sair da organização.

- Sentimento de pertencimento:

Tabela 10 – Sentimento de pertencimento pelos entrevistados

Sentimento de pertencimento	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos	
	Vínculos com colegas		Ana (7), Atílio (2), Clarindo (5), Cláudio (10), Eduardo (5), José (13), Morgana (13), Patrícia (10)	65	"Eles são pessoas fantásticas. Por mais que a gente brigasse durante o dia, chegava cinco e meia, a gente ia tomar cerveja junto. (risos) E eram muitos amigos, cara sensacional"	Cláudio
					"eu fui recebida muito bem pela Jussara Veiga, que é uma excelente gerente de vendas do interior de São Paulo."	Patrícia
	Fazer parte de um projeto		Ana (18), Atílio (6), Clarindo (8), Cláudio (22), Eduardo (18), José (24), Morgana (21), Patrícia (6)	123	"E nós entramos com a campanha, a gincana "vácatalata" tudo junto"	Eduardo
	Ambiente de trabalho		Ana (7), Atílio (1), Cláudio (7), Eduardo (4), José (4), Morgana (4), Patrícia (6)	33	"o grupo Votorantim tem um ambiente de trabalho muito legal para desenvolvermos projetos, temos liberdade de trabalho e eu acabei ficando esses 12 anos"	Ana
	Mudança de atitudes por causa dos valores da org.		Ana (4), Atílio (2), Clarindo (1), Eduardo (5), José (4), Morgana (4), Patrícia (14)	24	"Ah, em tudo, não adianta você muda a sua vida. Você começa a reciclar na sua casa, você ensina o vizinho e você ganha o seu dinheiro"	Patrícia
Identificação c/ os valores da org.		Ana (10), Atílio (2), Clarindo (5), Cláudio (3), Eduardo (7), José (2), Morgana (4), Patrícia (3)	36	"Não tenho vontade de sair, porque eu me identifiquei com a empresa"	Ana	
				"E hoje eu acho que sobre o ponto de vista da inovação, a companhia continua muito preocupada, nós continuamos muito preocupados em inovar"	Eduardo	

Tirando os códigos ambiente de trabalho e mudanças de atitudes por causa de valores da organização, todos os outros códigos desta categoria sobre sentimento de pertencimento aparecem em todos os depoimentos. O código relacionado ao sentimento de fazer parte de um projeto, de um grupo, e, conseqüentemente da organização como um todo, que tem umas das maiores frequências de ocorrência entre todos os códigos de todas as categorias, sendo narrados de forma que o entrevistado sente-se integrado ao grupo ao contar a realização de seus projetos.

O código sobre a presença de vínculos com colegas, aparece em todos os depoimentos, com total de 65 referências. São citações bem explícitas em que se fala sobre amizade, citando nomes, inclusive. Cláudio chega a dizer sobre algumas rivalidades entre alemães e brasileiros, mas ele diz o quanto era excelente seu relacionamento com todos, cuja amizade formada no ambiente de trabalho era também levada para fora do escritório: “Eles ligavam para mim, ‘vamos tomar uma caipirinha, uma cerveja’, a gente ia tomar cerveja.” Que é o mesmo caso de Patrícia, que fala como ela fez amigas no trabalho e o quanto ela se sentia acolhida por elas e o quanto que chefe não era chefe, era amigo, que a pegava pela mão e a fazia crescer.

Muitos entrevistados como Eduardo, Cláudio, Ana e José usam o pronome nós em quase todas as descrições de projetos, o que já demonstra um sentimento de pertencimento. Este fato levou o código de fazer parte de um projeto ter 123 citações. Além do pronome nós, as referências estão contabilizadas todas as vezes em que os narradores demonstram o quanto eles e suas equipes estiveram envolvidos em um projeto.

O código sobre o ambiente de trabalho refere-se a sentir-se acolhido e a gostar do clima. São 33 citações que aparecem em todas as micronarrativas, exceto na de Clarindo, que fazia alguns trabalhos pontuais na Aracruz, conhecendo algumas pessoas específicas e participando de algumas reuniões. Cláudio e Ana são os que apresentam mais referências, complementando ao exemplo da tabela 10, Ana afirma que o clima entre as pessoas faz toda a diferença, fazendo com que todos consigam trabalhar em um lugar aonde gostam de ir todos os dias. Cláudio confirma que a Volkswagen “Tinha um clima muito bom”. Porém, falando sobre o ambiente, mas de forma não tão positiva, apesar de Morgana falar o quanto gostava de trabalhar no InCor, ela cita que não

gostava muito do ambiente do hospital e com o clima entre médicos, psiquiatras e psicólogos.

O código sobre a identificação dos entrevistados em relação aos valores, missão e visão da organização aparece com 33 referências. Não são tão explícitos, mas são facilmente identificados quando as pessoas demonstram que lutam pelos mesmos ideias da organização como inovar, acreditar na sustentabilidade, ter nos seus desejos pessoais alcançar a missão da organização, seguindo seus valores, chegando muitas vezes a contar que até mudou algumas de suas atitudes por conta dessa identificação, a qual se refere ao outro código que é sobre mudanças de atitude por conta dos valores da organização que apresentou 24 citações.

Esta categoria é diretamente ligada à categoria de reconhecimento. Citações sobre sentir-se reconhecido, orgulhoso e motivado normalmente eram seguidas por citações sobre estes sentimentos de pertencimento. Sendo assim, como visto também pela teoria, é papel da comunicação interna compreender a valorização do indivíduo e sua integração com a equipe e com a organização como um todo, assim como a percepção do quanto os funcionários estão envolvidos com os valores, missão e visão da organização de forma a seguir com ela pelos mesmos objetivos. Sentimento de pertencimento é consequência.

Porém, caso apareçam citações de desintegração, ou do não entendimento completo de suas funções em relação à organização ou manifestações sobre climas ruins entre os funcionários, é preciso que a comunicação interna pense em como transformar a organização em um ambiente atrativo e agradável, por meio de ações que considerem as individualidades, como pelas micronarrativas, a fim de que se reconheçam os pontos positivos e negativos incessantemente, e trabalhar com os conflitos, os desencontros e as expectativas. É preciso ter competência para buscar novas alternativas e que estas atendam aos interesses tanto da organização como de seus funcionários.

- Disseminação do conhecimento:

Tabela 11 – Disseminação do conhecimento pelos entrevistados

Disseminação do conhecimento	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos	
	Tendências da época		Ana (2), Atílio (1), Clarindo (1), Cláudio (9), Eduardo (10), José (7), Morgana (1), Patrícia (1)	32	Tendência à globalização significava que a Autolatina ia ter que pegar um produto do exterior para fazer no Brasil	Cláudio
					Mas a tendência é que os robôs submarinos estão ficando cada vez mais baratos, os barcos, os mergulhadores têm sido utilizados em situações cada vez mais limitadas.	José
	Soluções de problemas		Ana (4), Atílio (3), Clarindo (1), Cláudio (3), Eduardo (11), José (4), Morgana (3), Patrícia (1)	30	Um dos maiores problemas que existia no começo da nossa engenharia era de fazer o dimensionamento interior do carro; a posição de pedais (...) Aí a gente foi mais a fundo na história e vimos que, mundialmente, se utilizam manequins para isso	Cláudio
	Palavras técnicas		Clarindo (1), Cláudio (3), José (11), Morgana (4), Patrícia (3)	22	teve-se que usar FPSOs, que são navios flutuantes que permitem receber a produção de óleo, processar o óleo e exportar o óleo	José
Explicação conceitos		Ana (8), Clarindo (1), Cláudio (8), Eduardo (6), José (5), Morgana (11), Patrícia (1)	40	teve um grande tempo que a inovação era isso, era fazer diferente, quer dizer era fazer com pouco e bem, algo que os outros não estavam fazendo	Eduardo	

	Explicação processo/ projeto	Ana (13), Atílio (2), Clarindo (3), Cláudio (21), Eduardo (13), José (26), Morgana (24), Patrícia (4)	106	E de lá ações promocionais, iam para praia, meninas e garotos bacanas, bonitos com coletor de dados, perguntando para as pessoas, que estavam lá tomando sol, perguntando para as pessoas: “O senhor não quer fazer supermercado?”	Eduardo
				E o peixe pequeno a gente pega e solta, porque a gente tem que soltar o pequeno hoje para ter o grande amanhã	Clarindo

Esta categoria é formada pela soma dos códigos de identificação: tendências de época, soluções de problemas, palavras técnicas, explicação de conceitos e explicações de processos e projetos.

As tendências de época retratam afirmações de um conhecimento sobre uma determinada época, que pode ser de um tempo passado ou atual. Eduardo explica sobre projetos inovadores que realizou, como por exemplo o Pão de Açúcar *Kids*, pensado sobre uma tendência em que “alguns antropólogos e sociólogos já falavam das crianças estudarem o meio onde vivem.” E então ele e sua equipe fizeram o supermercado, em escala infantil, com 800 metros, com aulas de cidadania, falando sobre nutrição, sobre responsabilidade social, dinheiro, planeta e verduras hidropônicas. José também cita situações de épocas passadas sobre as plataformas fixas, dizendo que na época poucas pessoas tinham conhecimento, no mundo inteiro, sobre as tecnologias a serem empregadas nos poços submarinos. Ana explica como era feito o atendimento a clientes na Votorantim antes da Impressão Personalizada, através de um formulário contínuo. Morgana fala sobre as tendências quando entrou na área hospitalar, em que não se podia falar e questionar abertamente sobre mudanças estruturais com os médicos, algo que hoje ela acredita ser bem mais fácil.

As soluções de problemas aparecem normalmente quando o entrevistado fala sobre um projeto desenvolvido, disseminando uma solução de um possível problema, por vezes simples de serem resolvidos, como quando a Ana narra as soluções para

diminuir a vibração dos caminhões que transportavam os materiais, dizendo: “e era uma solução simples com os papéis auto-copiativos. Consistia em pegar um feltro que é utilizado na máquina de papel e revestir o caminhão com aquilo pra diminuir as vibrações durante o trajeto na estrada, uma coisa super simples”. Eduardo conta qual foi a solução que encontrou quando foi desafiado a criar o Pão de Açúcar *Kids*, chamando pensadores para ajudar e buscando conhecimento na *Disney* e com o Maurício de Souza. Além dessas explicações, José cita quando teve que criar dois modelos de carros para testar um motor tanto na parte dianteira quando na parte traseira.

As palavras técnicas aparecem em pouca frequência, tendo apenas 22 referências. Alguns outros exemplos, além do da tabela 11, ainda de José, que é o entrevistado que mais apresenta citações de palavras técnicas, há referências a “Helipradoquixanuaizer”, que ele explica ser um equipamento que conectava o poço do fundo do mar até o navio, além de falar sobre nomes de outros equipamentos como Serim, EPR e *Early Production Raiser*. Mas, além de José, outros se utilizam de poucas palavras técnicas como Clarindo que fala sobre “Caieiras”, que é “o monte que eles fazem de madeira igual uma toca de índio. E depois coloca o fogo aí e cobre com terra” e Morgana que cita alguns tipos de terapias como: terapia psicanalítica, lacaniana e psicodrama.

O código de identificação em que os entrevistados explicam conceitos é referente a explicações sobre ideias voltadas sobre a sua área de atuação. Este código aparece em todos os depoimentos, exceto no de Atílio, sendo contadas 46 explicações deste tipo. Ana fala sobre a importância em não se pensar apenas o cliente na hora de vender os produtos, mas em entender quais são as suas necessidades de mercado ou quando algum conceito ligado à sua área é detalhado, assim como Morgana esclarece: “Por exemplo, quando o paciente não aceita alguma coisa que você coloca tem um nome pra isso que é resistência (...) então é o termo para mostrar que aquela pessoa não está aderindo ao processo, a uma interpretação sua”.

A explicação de projetos e processos, são as que aparecem com maior frequência, com 106 identificações, aparecendo em todas as transcrições, uma vez que ao se narrar as suas atividades, os entrevistados contam com prazer e segurança sobre os seus conhecimentos dentro das explicações de como realizaram tais atividades. Muitas vezes, isso se dá também por serem instigados pelo próprio entrevistador que faz perguntas referentes a estes processos para que fiquem intencionalmente registrados os processos, de maneira detalhada, já que também é de grande relevância para eles explicarem sobre suas atuações na organização. Todos os entrevistados apresentam

inúmeras citações. José e Cláudio são os que mais detalham em suas explicações e Eduardo é o que abrange mais histórias sobre inúmeros projetos diferentes nos quais esteve envolvido.

Sobre esta categoria, há dois pontos diferentes a serem interpretados. A presença do conhecimento a ser coletado, disseminado e transmitido pode ser de grande relevância para que não se percam os conteúdos produzidos pela organização. Podem também ser utilizados como referência em ações de comunicação interna que visem a integração de novos membros aos processos organizacionais.

Porém, por outro lado, palavras muito técnicas e mensagens objetivas muito específicas sobre determinados processos não tornam uma história interessante e atrativa. Em relação às outras categorias, pode-se perceber que a presença de citações sobre os códigos referentes à disseminação de conhecimento são bem menores. Isso pode ser justificado pelo fato de que as micronarrativas, dependentes dos entrevistadores e das conduções que estes fazem para a contação da história, tendem a ser menos técnicas e objetivas.

Caso o comunicador necessite criar ações que envolvam a disseminação de informações e de conhecimentos, ele deve tentar evitar os seus excessos, as suas exposições exageradas de palavras técnicas, caso seja possível, e tentar criar ações diferenciadas, pautadas por mensagens mais atrativas como histórias que exemplificam um processo de maneira mais afetiva e atrativa.

- Vulnerabilidades:

Tabela 12 – Vulnerabilidades pelos entrevistados

Vulnerabilidades	Códigos	Entrevistados	Número total de referências	Exemplos de citações	Autores dos exemplos
	Algo que não deu certo	Ana (3), Atílio (2), Clarindo (1), Cláudio (5), José (8), Morgana (2), Patrícia (2)	23	"Tentei entrar na Natura com 18 anos e não deu certo"	Patrícia
	Saída de um emprego	Ana (1), Cláudio (1), Eduardo (1), Morgana (1)	4	"E fizemos aí alguns anos, depois eu sai da companhia, porque fui cuidar das coisas da família"	Eduardo
	Preconceito	Ana (1)	1	"Antes havia um certo preconceito com relação a mulheres atendendo aos clientes, não digo na VCP, mas no mercado. Um mercado exclusivamente masculino."	Ana
	Ainda não atingiu o esperado	Ana (1), Clarindo (3)	4	"ela ainda não é uma empresa referência, mas tem dirigido todos os seus esforços para isso"	Ana
	Não se lembra de algo	Atílio (1), Clarindo (1), Cláudio (3), José (2), Morgana (3)	10	"Eu não lembro assim uma específica pra te dizer. Eu lembro da Unidade Coronariana, onde vai o infartado, mas não tem uma específica que tenha me marcado mais."	Morgana
	Caos/ confusões	Cláudio (4), Eduardo (6), José (1), Morgana (2)	13	"Teve um deles que teve um infarto e teve um do RI que se suicidou."	Cláudio
	Algo que não sabia	José (2), Morgana (1), Patrícia (1)	4	"O problema é que ninguém tinha essa tecnologia. Alguns fabricantes traziam alguma tecnologia que a gente descobriu que não eram apropriadas. A gente gastou muito dinheiro por conta disso"	José

Os códigos referentes à categoria sobre as vulnerabilidades aparecem com frequência muito abaixo de todos os outros códigos. Isso pode indicar uma reação natural do ser humano que prefere narrar suas vitórias e esconder suas vulnerabilidades. Os códigos estão presentes poucas vezes, e não há nenhum deles que aparece em todos

os entrevistados. E, normalmente, estes códigos foram seguidos de códigos que representassem superações. Estes códigos de identificação estão divididos entre: algo que não deu certo na vida do narrador, saída de um emprego, preconceito, reflexão sobre ainda não ter atingido algum resultado esperado, não se lembrar de algo, passagens em que houve caos e confusões e citações sobre algo que não sabia. E todos eles aparecem de forma bem dispersa entre as micronarrativas. Alguns exemplos podem ser observados pela tabela 12.

O código de identificação sobre algo que não deu certo é o que tem maior frequência nesta categoria, com 23 referências. Ele refere-se a passagens das histórias em que algum ponto específico em um desenvolvimento de um projeto, na maioria das vezes, não deu certo. A saída de um emprego é contada mais como uma decisão, um ponto da vida em que o entrevistado precisava mudar e embora tenha sido um momento de vulnerabilidade, sempre aparece seguido por uma superação, um emprego novo, uma descoberta sobre algo diferente que poderia ser feito, sendo associado este código muitas vezes com a transformação da categoria sobre a presença mitológica.

O preconceito apareceu uma única vez no depoimento da Ana, quando ela se refere a dificuldades que a mulher possuía no mercado de trabalho na sua época por preconceito, porém, não se referia especificamente a ela, já que na Votorantim ela foi uma das primeiras mulheres a realizar suas atividades.

Ainda não atingiu o esperado faz alusão as declarações sobre o que ainda pode ser melhorado, tanto em relação pessoal, como em relação à organização. Sobre não se lembrar de algo, descreve momentos em que o narrador diz não se recordar de uma situação, que pode ser apenas um detalhe, ou algo que ele quis esquecer.

O código que distingue caos e confusões na vida do entrevistado apareceu 13 vezes e são os momentos que refletem vulnerabilidades mais significativas, com pontos negativos em que o entrevistado precisou enfrentar em sua jornada, como greves, dificuldades de relacionamento entre os funcionários e até um suicídio, todos estes casos no depoimento de Cláudio. Morgana passou por alguns momentos de confusões pessoais quando se indagou sobre sua profissão e sobre seu potencial no InCor e Eduardo e José sofreram alguns momentos de caos no desenvolvimento de alguns projetos, porém que foram superados.

Sobre algo que não sabia, há apenas 4 citações em que foram ditas situações pelas quais os entrevistados ou a organização não tinham conhecimento desenvolvido

para a realização de um projeto na época, tendo que, em algumas situações, aprender com o erro, como surge na fala de José.

Apesar de aparecer poucas citações sobre vulnerabilidades, este é um caso curioso em que pode-se pensar tanto que os entrevistados não querem expor tais aspectos ao narrarem suas histórias, preferindo contar mais suas conquistas e vitórias, ou por conta do próprio entrevistador, que pode conduzir a entrevista de forma a amenizar estes aspectos.

Porém, a vida não é feita apenas de pontos positivos. Isso pode ser percebido através das citações de tantos desafios e dificuldades superadas nas trajetórias de todos os entrevistados. Estes são exemplos de códigos desta categoria que podem aparecer e que apareceram nas transcrições analisadas, mas a pouca frequência traduz um resultado muito positivo, já que não estão presentes em excesso e são sempre seguidos por superações, pois as vulnerabilidades, assim como outros pontos negativos presentes em outras categorias, são para trazerem reflexão e inspiração.

Por isso, vulnerabilidades são essenciais como forma de identificação. Como todos passam por dúvidas, dificuldades, medos, erros, estes aspectos podem ser transformados em reflexão e em inspiração, mostrando que os insucessos são pontos oportunos para mudanças de melhorias na vida dos funcionários, tanto dos que narram, como algum outro que possa ver, ouvir, identificar-se e se motivar a agir diferente. Se trabalhados pela comunicação interna, esta motivação pode estar ligadas às necessidades e planos organizacionais, sendo benéfica a ambos, funcionário e organização.

Após analisar e interpretar os resultados presentes em todas as categorias segundo a presença ou ausência dos códigos de identificação, uma por uma, fez-se a média geral da frequência das categorias, em porcentagem, sobre todos os depoimentos, a fim de perceber de maneira mais clara quais foram as categorias mais frequentes e menos frequentes.

5.3.4. Média da frequência das categorias em todos os depoimentos

Como cada depoimento de vida possuía uma duração diferente de acordo com o ritmo do entrevistado, as ocorrências das categorias foram transformadas em porcentagem, de acordo com a quantidade de conteúdo analisado em cada

micronarrativa. A tabela a seguir mostra esta frequência em porcentagem, da ocorrência das categorias nas falas dos entrevistados, na ordem de maior presença para a menor.

Tabela 13 – As categorias mais frequentes nas falas dos entrevistados

Entrevistados	Ana	Atílio	Clarindo	Claudio	Eduardo	José	Morgana	Patrícia	Média da frequência das categorias
Empresas	Votorantim	BNDES	Aracruz	VW	Pão de Açúcar	Petrobras	Incor	Natura	
Idades	42	84	68	69	47	47	38	31	
Cargos	Coord.	Concursado	Pontual	Diretor	Gerente	Fiscal	Concursada	Promotora	
Reconhecimento	19,75%	20,29%	16,94%	12,50%	14,36%	13,11%	11,00%	22,40%	16,29%
Valorização da memória	9,56%	17,39%	19,94%	15,54%	13,53%	14,75%	11,19%	14,11%	14,50%
Externalização dos sentimentos	10,49%	9,42%	14,46%	17,32%	11,33%	9,84%	15,25%	14,10%	12,78%
Manifestação das Subjetividades	12,35%	9,42%	12,40%	8,21%	9,69%	11,47%	20,08%	10,37%	11,75%
Sentimento de pertencimento	14,20%	9,42%	7,85%	7,50%	10,77%	11,01%	8,88%	12,03%	10,21%
Humor	7,41%	7,97%	9,09%	15,36%	9,67%	6,09%	6,56%	6,64%	8,60%
A presença mitológica	8,02%	10,87%	12,40%	5,17%	10,77%	7,73%	7,92%	5,39%	8,53%
Heroísmo	8,02%	8,70%	4,96%	8,21%	6,91%	10,53%	9,07%	9,54%	8,24%
Disseminação do conhecimento	8,33%	4,35%	2,89%	7,86%	11,05%	12,41%	8,30%	4,20%	7,42%
Vulnerabilidades	1,85%	2,17%	2,07%	2,32%	1,93%	3,04%	1,74%	1,24%	2,05%

Por estes resultados, pode-se perceber que a presença das categorias estão bem distribuídas nas falas dos entrevistados, considerando que, por serem organizadas em dez categorias, a média equilibrada seria de 10% de presença para cada uma delas. Os valores de frequência variam próximos aos 10%, apresentando poucas variações para cima ou para baixo, mas mostrando que a presença é significativa em todas as categorias, exceto a categoria das vulnerabilidades, que aparece com apenas 2,05% de presença.

Isso pode ser justificado, como pudemos perceber por meio das análises dos códigos, por uma questão de condução do entrevistador ou por uma escolha do narrador ao contar os fatos, sendo que normalmente as pessoas preferem falar de suas vitórias aos seus fracassos, vibrar pelos seus sucessos e esconder os seus insucessos. E, geralmente, quando citadas algumas de suas vulnerabilidades, elas são seguidas por uma justificativa, uma superação e um sentimento de reconhecimento sobre suas ações. Essa ideia é reforçada quando apresenta-se na categoria oposta, de maior frequência, o reconhecimento de si próprio e da organização na qual se trabalha, com 16, 29% de frequência.

O próprio fator da pessoa estar sendo entrevistada, escutada, e, sendo assim, ela saber que tem voz, isso já traz ao narrador, em certo nível, um sentimento de reconhecimento. Ao narrar, as pessoas desejam deixar registradas as suas ações bem sucedidas, as suas realizações que lhe fizeram ser o que são naquele momento em que são interrogadas.

Um fato curioso é que a pessoa entrevistada com maior frequência dessa categoria (22,40%), é a promotora da Natura, que possui o cargo mais baixo dentre os entrevistados e a menor idade. Quando se pode imaginar o contrário, de que quanto mais vivências e conquistas, maior a frequência de reconhecimento em suas micronarrativas, este dado mostra que isso não é regra. Se o que foi realizado por ela for significativo, ela pode se sentir reconhecida e reconhecer o que a organização fez, tanto por ela quanto para a sociedade.

A valorização da memória é a segunda categoria com maior frequência, aparecendo com 14,50%. Por ser tratar de uma ação de memória é evidente que esta categoria apresente uma significativa ocorrência em todas as falas, já que a proposta dos projetos são exatamente o levantamento do que foi significativo na vida de cada um dos entrevistados. Os três entrevistados de idades mais avançadas foram os que tiveram mais ocorrências nesta categoria, indicando que quanto mais idade, mais vivências e experiências e, conseqüentemente, mais memórias são destacadas e valorizadas.

As categorias de externalização dos sentimentos e das manifestações das subjetividades aparecem de forma bem distribuída entre as falas dos entrevistados com respectivamente 12,78%, 11,75% de frequência. Esses resultados são interessantes na medida que demonstram exatamente o equilíbrio destas duas categorias que dizem respeito ao mais íntimo dos entrevistados, que são suas emoções, seus sonhos, suas

crenças, ou seja, aquilo que depende especialmente de suas afetividades em relação ao mundo que os rodeia e os formam como seres pertencentes a este mundo.

Seguindo esse raciocínio, essas categorias estão ligadas à categoria de sentimento de pertencimento, que também aparece de forma bem equilibrada nos depoimentos de vida, com 10,21% de frequência. Isso ocorre na medida em que, sentir-se pertencente a uma organização, é também uma manifestação sobre a forma que o entrevistado sente tanto em relação à como a organização age sobre ele, assim também, de que forma ele age em relação à organização - a partir dos relacionamentos proporcionados por ela, dos vínculos criados, dos projetos desenvolvidos, das crenças e dos valores organizacionais, quando estes estão de acordo com suas próprias subjetividades e emoções.

O humor, com 8,60% de frequência, aparece de maneira justa, já que a vida não é apenas uma seleção de fatos engraçados, irônicos e metafóricos. Além disso, esta é uma categoria que perpassa entre outras, no momento em que um fato engraçado pode estar durante a lembrança de um detalhe, na valorização da memória, durante a explicação de um processo, na disseminação do conhecimento, por exemplo, ou por conta da própria personalidade do entrevistado, indicando alto astral, sensibilidade e inteligência emocional, características apresentadas fortemente pelo diretor de projetos da Gol em toda a sua micronarrativa, possuindo a maior ocorrência desta categoria entre os entrevistados, com 15,36%.

As categorias sobre a presença mitológica e o heroísmo pessoal aparecem com frequências muito próximas nos depoimentos, apresentando 8,53% e 8,24% respectivamente. Elas são categorias que estão ligadas entre si, e, se fossem consideradas uma mesma categoria, seria uma das mais frequentes. Porém, é importante a separação dessas duas ideias, uma vez que tratam de aspectos diferentes em relação ao mundo organizacional e ao sujeito sobre a sua trajetória de vida pessoal e profissional, como pode ser notado pelas análises separadas destas duas categorias.

A categoria disseminação do conhecimento aparece com 7,42% de frequência, apesar de ter um dos códigos de identificação com maior frequência, como visto anteriormente, sobre a explicação de um processo ou de um projeto, seus outros códigos de identificação aparecem com poucas citações, aspecto também já destacado, como algo positivo em relação às micronarrativas, sobre o pouco uso de palavras técnicas e de informações excessivas, que tornam as narrações mais atrativas. A baixa frequência

também está ligada à forma como é narrada a disseminação do conhecimento, geralmente envolvida com outras categorias.

A relação entre categorias, nesse caso, ocorre uma vez que, ao serem contatos os processos, estão envolvidos outros fatores como o detalhamento da memória e sua valorização, o reconhecimento de suas ações, o sentimento de pertencimento e, inclusive, seus atos heróicos, porque as micronarrativas muitas vezes possuem partes em que o narrador busca transmitir, segundo Carrascoza (2004b), por cunho pedagógico, noções práticas da vida, ensinamentos morais, conhecimentos populares, condutas éticas, colocando-se como um herói do cotidiano, ou seja, aquele modelo que demonstra as formas adequadas de ser e de agir, que levam ao sucesso e ao reconhecimento.

Dessa maneira, pode-se perceber que, apesar de todas as categorias estarem presentes em todas as narrações, é importante refletir sobre suas frequências, suas variações e suas possíveis razões para que, compreendidas, possam ser trabalhadas estas micronarrativas da melhor maneira possível pela comunicação interna. Sendo assim a partir de todos os dados e resultados analisados e interpretados por esta pesquisa empírica e por todo o levantamento realizado pela teoria, pode-se ter alguns importantes pontos de reflexão que serão apresentados a seguir.

5.3.5. Interpretações significativas sobre os resultados

A partir dos resultados da pesquisa e de todo o estudo teórico levantado para a realização deste trabalho, pode-se destacar alguns pontos relevantes desvendados para auxiliar o comunicador que atua na comunicação interna de uma organização, para que este, de acordo com os objetivos organizacionais, possa repensar seus processos e suas ações comunicacionais sob os novos contextos.

Toda micronarrativa possui informações relevantes

É preciso perceber que cada funcionário tem uma visão e um comportamento diferente, de acordo com suas personalidades, individualidades, percepções e interações. Porém, pelos estudos, nota-se que todas as micronarrativas, independentemente de quem eram estes funcionários, apresentam-se como discursos criativos, particulares e íntimos, trabalhando não apenas com as necessidades dos sujeitos, mas com os seus

sonhos e desejos, com as suas motivações e seus medos, seus sentimentos positivos e negativos, seus conhecimentos e suas vulnerabilidades, a partir das memórias de cada um deles.

A amostra apresentava: um diretor de projeto, um gerente, uma coordenadora, um fiscal, uma concursada que se tornou uma Doutora da Alegria, uma promotora, um engenheiro concursado que era analista de projetos e um marceneiro que fez trabalhos pontuais para uma organização, sendo um fornecedor que se considerava membro da organização. Destes oito entrevistados sorteados, dois já estavam aposentados. Um fez apenas alguns trabalhos para uma das organizações. Três eram mulheres. Uma delas havia desistido de sua profissão em busca de novos sonhos. Outra delas ainda estava no início da carreira.

Mas não importam tais características, em todas as micronarrativas contadas por eles pode-se contar a presença de diversas citações que identificam a externalização dos sentimentos, as manifestações das subjetividades, o humor, a presença mitológica, o heroísmo, a valorização da memória, o reconhecimento, o sentimento de pertencimento, a disseminação do conhecimento e suas vulnerabilidades. Todas características destacadas na teoria como fundamentais para serem trabalhadas pela comunicação interna nos novos contextos apresentados e a nova maneira de sentir o mundo e agir sobre ele.

Os entrevistados foram sorteados a fim de que reduzisse a imparcialidade sobre a presença de tais características nas falas, independentemente de quem eles fossem. E os resultados foram bem interessantes na medida também em que se pode fazer algumas considerações de acordo com suas diferenças.

Não importa se são narrativas de funcionários aposentados, como Atílio e Cláudio, que demonstram o quanto o trabalho deu a eles o sentido e o significado para as pessoas que eles se tornaram, servindo de exemplos para futuros funcionários, além de todo o registro de seus conhecimentos, produzidos por anos para as organizações em que trabalharam. Como verificou-se pela teoria, por Seaman e Smith (2012), é preciso reconhecer a força que o passado possui para liderar com senso histórico sobre os passos futuros. Por outro lado, em narrativas de pessoas muito jovens, como Patrícia de apenas 31 anos, no começo de sua carreira, há inúmeras histórias, sonhos, revelações e manifestações de grande relevância que devem ser significativas para a construção de uma nova narrativa para a comunicação que esteja de acordo com todos esses sentimentos.

Clarindo não trabalhou propriamente como um funcionário fixo na Aracruz Celulose, mas, mesmo assim, apresenta em sua fala reconhecimento e sentimento de pertencimento, mesmo tendo outras profissões e outros serviços. Isso indica que podem ser trabalhadas outras micronarrativas também, se possível, de outras pessoas que estão envolvidas com o público interno da organização de maneira mais presente, como terceirizados e fornecedores. Morgana, apesar de ter saído do InCor atrás de outros sonhos seus, fala o quanto esta organização foi responsável por abrir portas para ela se descobrir e narra o quanto se sentiu emocionada ao retornar anos depois. Ela fala sobre suas vulnerabilidades, incertezas e superações, demonstrando que tantos pontos positivos como negativos devem ser tratados com cuidado, tanto para valorizar as potencialidades presentes na organização, como também para evitar a perda de talentos.

Seguindo esta ideia, pelos resultados gerais, todas as micronarrativas apresentam tanto citações positivas como negativas, mesmo estas aparecendo em número bem mais reduzido. A comunicação interna precisa refletir que, dependendo da finalidade das ações a serem criadas através das micronarrativas, é importante considerar tanto as citações positivas para incentivar o reconhecimento, o sentimento de pertencimento, a criação sobre as mitologias e os heróis organizacionais, como também as citações negativas, para se repensar alguns processos ou até mesmo utilizá-las como fonte de identificação, conforme visto.

Como estudado na teoria, a presença das categorias nos conteúdos analisados das entrevistas mostra sua relevância na medida em que a recepção e a estimulação da comunicação interna estão ligadas as questões afetivas e cognitivas (PIAGET, 1969), dependentes das matrizes culturais, experiências individuais, vivências interpretativas, interações, percepções, imaginações, recordações e, inclusive, as intensidades dessas memórias em cada indivíduo. Por isso é tão importante que comunicadores compreendam a riqueza de informações vindas destas recordações. E, por isso, para compreender todas estas características nas micronarrativas, é preciso que o comunicador tenha um olhar diferenciado sobre os detalhes presentes nas falas de cada funcionário.

A riqueza dos detalhes: é do grão que se forma o grandioso

A vida que as pessoas possuem não são formadas apenas por grandes momentos o tempo todo. Mas são as miudezas vividas que compõem a nossa grandeza. Por isso, é

importante valorizar as riquezas dos detalhes cotidianos, os quais são essenciais para a construção do nosso ser e do nosso sentido de existência. A naturalização da rotina, os excessos de informações, a velocidade dos fatos, faz com que, por muitas vezes, “estes pequenos milagres presentes no dia a dia sejam desvalorizados” (CARRASCOZA, 2013)⁷.

Ao perceber este fenômeno, cabe ao comunicador saber valorizar e enxergar, por uma ótica invertida, como podem ser grandiosos os pequenos detalhes narrados a partir das experiências cotidianas vivenciadas pelo público interno. Como na obra de Italo Calvino (1994), sobre o telescópio invertido de Palomar, que, ao invés de ampliar os espaços, focava para as coisas próximas do cotidiano. Metaforicamente, mostra que as grandes questões do mundo e do significado sobre a existência do homem estão presentes em cada objeto observado, em cada cena presenciada e em tudo que é digno de ser pensado e memorável.

Sendo assim, compete ao comunicador, por esta ótica invertida, conseguir visualizar e valorizar os pequenos momentos como grandiosos, porque na verdade é tudo o que as pessoas possuem. Não é possível memorizar todo o vivido. Por isso, o profissional de comunicação interna precisa estar preparado para escutar e enxergar essa beleza do cotidiano memorável. Aquilo que aparentemente poderia parecer banal e corriqueiro, pode conter elementos incríveis porque, se foi memorável para o entrevistado, significa que aqueles pontos da micronarrativa possuem o de mais valioso para ele.

Desta forma, “mesmo quando um detalhe parece irredutivelmente insignificante, rebelde a qualquer função, ele tem pelo menos a significação de absurdo ou de inútil” (BARTHES, 2013, p.29). Todo detalhe possui uma significação, inclusive o silêncio. Cabe ao comunicador interpretar “os ditos e os não ditos” (PÊCHEUX, 1997), manifestações verbais e não verbais, o explícito e o implícito, “o que é dito” e o “como é dito”.

Entre estes “não ditos” podem estar aspectos negativos ou vulnerabilidades que o narrador tentou esconder através de seu controle emocional, ao determinar o que “poderia” ou “deveria” contar e não contar. Por isso, para Mônica Cristine Fort *et al* (2009, p.94) uma boa comunicação supõe liberdade de manifestar opiniões e

⁷ (informação verbal). Discussão levantada pelo Prof. Dr. João Carrascoza em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 17 de dezembro de 2013.

sentimentos, desde que haja empatia e capacidade de ouvir ativamente pelo comunicador, o que eles acreditam ser a capacidade de entender estas manifestações, tanto as explícitas como as implícitas.

Por isso, ao falar sobre comunicação face a face como estratégia de gestão organizacional, a qual seria uma possibilidade de ação a ser realizada pelo método de contação de histórias sobre as experiências dos funcionários, Passadori (2006, apud Fort *et al*, 2009, p.95) acredita que cabe ao comunicador saber identificar os detalhes preciosos nestes processos, assim como também a existência de pontos que podem dificultar as suas interpretações tais quais: a) timidez, que mesmo sendo pessoas inteligentes e com grande conhecimento, podem se encontrar bloqueadas e assustadas; b) vícios de linguagem que podem trazer dificuldades de compreensão; c) prolixidade, em que narradores falam demais sobre assuntos desinteressantes e d) controle emocional, que pode relevar o quanto um indivíduo tenta esconder suas negatividades.

Para identificar os detalhes e aspectos ‘ditos’ e “não ditos” nas narrações, como foi visto na teoria deste trabalho e que pode ser observado pelas análises e interpretações das micronarrativas pela pesquisa empírica considerando as categorias e seus inúmeros códigos de identificação, é preciso ter um olhar que vai de dentro para fora para perceber o potencial expressivo que cada funcionário possui. Tem que pensar sobre o ponto de vista do funcionário, dar espaço para ele criar e perceber as suas contribuições.

Desvendar o que as pessoas colocaram para dentro como memórias, de acordo com seu perfil cognitivo, percebendo a forma como cada um aborda um tema, situação, problema, soluções, crenças e trabalhar com todas estas riquezas presentes nas narrativas da experiência. Assim, cabe a comunicação interna dar voz a todos estes sentimentos, valorizar a força que há nos pequenos poderes da organização e explorar os seus detalhes sobre esta ótica invertida em que demonstra que é do grão que se pode planejar o grandioso.

O poder dos pequenos

É melhor dar voz a estas pequenas partes e saber trabalhar com a ebulição de ideias que possam surgir das micronarrativas destes multiprotagonistas organizacionais, do que apenas deixá-las que explodam e se espalhem sem tempo de serem compreendidas. Isso reflete também o quanto há de poder nas pequenas partes integrantes/construtivas da organização. É preciso pensar o quanto cada uma destas

partes possuem seus afetos, seus desejos, suas opiniões, críticas e imagens positivas e negativas sobre diversos aspectos organizacionais e, que, estas mesmas pequenas partes possuem suas redes humanas e seus capitais relacionais (dentro e fora da organização a qual pertencem), e elas podem exercer influências sobre outras pessoas, levando essas ideias e visões sobre a organização.

Segundo a pesquisa *Trust Barometer*, realizada pela agência Edelman Significa em parceria com a Aberje e a ESPM, o maior estudo global acerca da confiança, demonstra que desde 2009 até os dados mais recentes em 2014, a categoria “pessoas como eu” estão sempre entre as três fontes primárias de confiança, recebendo em 2014, 62% de confiança⁸.

Estes resultados estão de acordo com as reflexões de que hoje é preciso considerar que existe um descentramento do poder em relação à organização. Os novos contextos e as novas formas de sentir o mundo e agir sobre ele faz com que o indivíduo saiba que possui voz e que pode utilizá-la nas diversas plataformas para influenciar suas redes relacionais. Por isso, é melhor que a comunicação interna saiba compreender a riqueza de tais informações, de modo a se trabalhar com elas tanto para valorizar esses pequenos poderes, como também para reduzir possíveis confrontos e conflitos.

Segundo Moisés Naím (2013), as pessoas hoje não se sentem mais obrigadas a guardar silêncio e aceitar arbitrariedades de autoridades. Para ele, os grandes poderes perderam lugar para pessoas que se enxergam livres para perseguir seus próprios desejos e, quando não estão satisfeitas com uma determinada ordem, não medem esforços para modificá-las. Por isso, a organização precisa estar ciente destas novas possibilidades e abrir espaços para escutar os micropoderes, incluindo seus funcionários, independentemente de suas hierarquias, de forma a criar as novas narrativas da comunicação, que estejam de acordo com estes novos contextos.

Sendo assim, estas novas narrativas devem valorizar o poder das pequenas partes da organização, suas memórias, suas afetividades, subjetividades, sentimentos e vulnerabilidades, de forma que a macronarrativa organizacional fale de acordo com estas micronarrativas e que contemplem maior atratividade em tempos de déficit de atenção, mais emoção ao invés de racionalidades e que sejam menos excessivas e mais afetivas, e que (re)construam as identidades perdidas nos novos contextos.

⁸ Resultados da pesquisa podem ser obtidos pelo site: <http://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/edelman-trust-barometer-2014-brasil>

Dessa maneira, por um lado temos que o comunicador precisa refletir sobre as informações presentes nas narrações, como a circulação das emoções e das subjetividades, o humor, a disseminação de saberes, a valorização das memórias que recuperam o legado da organização, legitimando seus feitos, suas ações e seus projetos de forma que se construam novas narrativas baseadas em tais detalhes levantados pelos micropoderes da organização. Por outro lado, as micronarrativas apresentam potencialidades afetivas na medida em que proporcionam ao narrador a visualização e a valorização de seus próprios desenvolvimentos realizados como partícipes dos processos organizacionais, em que são reconhecidos vínculos e identidades.

Identidades podem ser (re)construídas pelas micronarrativas

Bendassolli (2007, p.228-229), em seus estudos sobre identidade, apresenta quatro dimensões da narrativa identitária apontadas pelos autores Somers e Gibson (1994). A primeira diz respeito a narrativa ontológica, que nos ajuda “a saber quem somos, por que e como fazemos as coisas que fazemos.” O segundo tipo são as narrativas públicas, que “incluem estereótipos culturais, explicações midiáticas, narrativas de igreja, partidos, famílias, governos e nação”. O outro tipo são as narrativas conceituais, que são aquelas dadas por especialistas para explicar fenômenos cotidianos. Por último, eles apresentam as metanarrativas como grandes esquemas conceituais e abstratos que visariam “ligar as narrativas conceituais e os atores sociais na perspectiva histórica ampla” (BENDASSOLLI, 2007, p.230).

Assim, seguindo estes tipos de narrativa, o autor explica que a metanarrativa identitária do trabalho entrou em crise na dinâmica social fluida de Bauman (2001) que dissolveu as seguranças, as estabilidades e as razões de que trabalhar era praticamente um dever espiritual. Com estas diluições, as outras narrativas identitárias também entraram em crise.

Para Bendassolli (2007) o que existe hoje são, portanto, "pequenas narrativas sobre o sentido e o valor do trabalho, bem como sobre a relação dele com a construção da identidade" (BENDASSOLLI, 2007, p.221). As micronarrativas, como pode-se perceber pela pesquisa, faz com que, pela contação de histórias, cada indivíduo ganha a tarefa de coletar os sentidos capazes de justificar o valor do trabalho em suas vidas.

Portanto, este é o principal ponto possível pelo qual a comunicação pode atuar: entender as particularidades, os talentos, os processos cognitivos e afetivos dos públicos

da organização, suas formas de expressão e de recepção, para então entregar a eles material coerente para ajudá-los a (re)construírem as suas identidades e a criarem um sentido forte de valor do trabalho, para manterem sua relação com a organização.

Este material diz respeito às histórias, aos mitos, ritos, rituais e heróis da organização, narrados por cada parte integrante da organização. As micronarrativas, segundo essas reflexões, podem ajudar na (re)construção das identidades na medida em que podem oferecer, no nível micro da narrativa, “vocabulários e roteiros de descrição de si mesmo, os quais possuem ao mesmo tempo, uma dimensão pessoal, social e histórica” (BENDASSOLLI, 2007, p.228), assim como pode ser notado pelos resultados da pesquisa, principalmente pela representativa frequência da categoria sobre o reconhecimento, a amis presente em todos os depoimentos.

Por isso, em ações de comunicação interna em que possa haver a troca destas micronarrativas, pode-se perceber também que será pelo entrelaçamento e pelo interrelacionamento de sua micronarrativa a de outros indivíduos, que cada um poderá se identificar, assimilar, associar e adaptar a sua identidade a do outro narrador, construindo um sentido único para si, mas que faz parte do seu entendimento como constituinte de uma história maior, que pode ser de comunidades, empresas, grupos e organismos sociais, uma vez que “conhecer a história do grupo ao qual pertence pode ajudar a pessoa a enxergar eventos, e a si mesma, como parte de uma história ainda em curso, de algo maior que ela própria (SEAMAN; SMITH, 2012, p.26).

Desta maneira, a ideia é de que através das micronarrativas, das pequenas histórias, memórias e pretensões individuais, pode-se alcançar um sentido das ações de quem as conta, uma compreensão sobre as suas particularidades, importantes e integrantes de uma experiência coletiva. Somando-as, talvez seja possível compreender origens, pretensões para o futuro, além de responsabilidades e identidades (NASSAR, 2012). Por isso, o foco é que através das micronarrativas pode-se contribuir para serem percebidos os desejos, os sonhos, as memórias afetivas e as ideias das pessoas, reconstruindo também a identidade organizacional de modo que esta reflita as identidades individuais das pessoas que a compõem, ao mesmo tempo em que reforça a sua própria identidade, de acordo com a sua posição na Era Conceitual (PINK, 2007), que diz que as micronarrativas fazem parte de um:

contexto enriquecido por emoções, uma compreensão mais profunda do modo pelo qual fazemos parte de algo maior, e por isso é

importante. A Era Conceitual pode nos lembrar o que sempre foi verdade mas raras vezes nos mobilizou – que precisamos escutar as histórias uns dos outros e que cada um de nós é o autor-escritor da própria vida (PINK, 2007, p.111).

Dessa forma, constituem-se narrativas ligadas à subjetividade de cada pessoa, as quais podem ser capazes de explicar origens, evoluções e propósitos, sejam da vida pessoal ou profissional do indivíduo, das suas histórias, do seu lugar como ser humano no mundo, inclusive no mundo organizacional do trabalho, ao tentar (re)construir as suas identidades, fragmentadas nos tempos pós-moderno, digital, complexo e metapórico. Ao mesmo tempo, proporcionam a constituição de uma narrativa organizacional multidimensional, formada por milhares de micronarrativas cujas vidas, ao menos em parte, foram dedicadas ou afetadas por sua história.

Assim, é possível criar ações de comunicação interna em que, por meio dessas micronarrativas, pode-se não apenas dar voz a todos os integrantes da organização, transformando-os em heróis do cotidiano, reconhecendo seus profissionais e gerando material para seus processos de auto-conhecimento, mas também entendê-los, descobrir seus comportamentos, anseios e medos e trabalhar a partir dessa compreensão para melhores comunicações e rumos para a organização, constituindo relacionamentos e diálogos onde o humor e a emoção podem prevalecer em espaços que permitam a legitimação compreendida por Nassar (2008), a partir de projetos que envolvam a participação de multiprotagonistas.

Infeliz a organização que não produz os seus heróis e os seus mitos

Dentro de cada indivíduo há uma infinidade de personagens que ora se exibem ora se ocultam. Personalidades que poliexistem no real e no imaginário. Cada um tem em si universos de sonhos, mas também galáxias de incertezas e de medos. Explosões de felicidade e implosões de infelicidade. Impulsos insaciados de desejos e de não-quereres que dificultam o impacto de uma comunicação, que fica à mercê da fluidez das vidas das pessoas. Por isso é preciso que um comunicador aprecie a natureza dinâmica da mudança num sistema humano complexo, o que:

implica entender a particularidade dos problemas e das consequências tantas vezes inesperadas das soluções dadas a eles. Enfatizando a contingência de causa e efeito, rejeita abordagens genéticas, pois não

há duas situações que sejam idênticas no detalhe ou no contexto. Como diz o ditado atribuído a Mark Twain: ‘a história não se repete, mas volta e meia rima’. É por isso que buscamos analogias úteis na história. Porque são as rimas, os padrões, que nos permitem pôr em perspectiva a dimensão de nossos desafios e as perguntas que devemos fazer progredir (SEAMAN; SMITH, 2012, p.30).

Assim, embora haja tantas diferenças e complexidades entre cada indivíduo, as histórias trazem elementos de identificações, através dos signos culturais-representativos, capazes de afetar o imaginário das pessoas, tanto das que narram, quanto das que as escutam, envolvendo-as. Dessa maneira, um ponto estratégico na comunicação interna é a transformação do “indivíduo comum”, integrante da organização, em herói da vida cotidiana, das suas ações no dia a dia no trabalho, que está de acordo com o novo sentir do homem moderno, que necessita ter sua individualidade reconhecida.

Para Campbell (1997), os heróis e os feitos do mito mantêm-se vivos, uma vez que “na ausência de uma efetiva mitologia geral, cada um de nós tem seu próprio panteão do sonho — privado, não reconhecido, rudimentar e, não obstante, secretamente vigoroso” (CAMPBELL, 1997, p. 6), o particular que precisa ser trabalhado sobre aquilo que é significamente compreensível culturalmente. Para Campbell (1997, p.13), o herói é:

o homem ou mulher que conseguiu vencer suas limitações históricas pessoais e locais e alcançou formas normalmente válidas, humanas. As visões, ideias e inspirações dessas pessoas vêm diretamente das fontes primárias da vida e do pensamento humanos. Eis por que falam com eloquência, não da sociedade e da psique atuais, em estado de desintegração, mas da fonte inesgotável por intermédio da qual a sociedade renasce. O herói morreu como homem moderno; mas, como homem eterno — aperfeiçoado, não específico e universal —, renasceu. Sua segunda e solene tarefa e façanha é, por conseguinte (...), retornar ao nosso meio, transfigurado, e ensinar a lição de vida renovada que aprendeu (CAMPBELL, 1997, p. 13).

Por essas ideias e pelos resultados da pesquisa em que todos os funcionários, independentemente de suas hierarquias apresentam em suas narrações aspectos mitológicos e características heróicas, temos que essa ação de contação de histórias não apenas faz o homem sentir-se vigoroso por seus feitos cotidianos, mas também transmite identificações e ensinamentos a outros profissionais.

Fato este que traz a percepção sobre a importância para que a comunicação interna abra espaço para o mito e para o nascimento das figuras mitológicas organizacionais. Essa ação é, de certa forma, a “abertura secreta através da qual as inexauríveis energias do cosmo penetram nas manifestações culturais humanas” (CAMPBELL, 1997, p.5). Trata-se, portanto, da canalização de figuras simbólicas universais nos moldes de determinada cultura, seja ela étnica, nacional ou organizacional.

Ao narrar e escutar histórias, retorna-se a um tempo que se foi, as tradições, memórias, mitos, ritos e rituais. Assim, a comunicação pode ser inovada, uma vez que “o paradigma dominante racionalista (...) auxiliaria na morte dos mitos, o contar histórias seria uma retomada desta possibilidade evocativa. Ser, estar e agir no mundo tem a ver com o desabrochar do imaginário (COGO, 2012a, p.117). Matos (2010, p.75-76) diz que o cérebro armazena mais facilmente narrativas de experiência, porque além de evocarem emoções, como coloca Pink (2007), elas também possibilitam a identificação com narradores, contextos, ações e características dos personagens ou com sua trajetória.

A contação de histórias, como pode-se verificar estimula a imaginação a ponto de promover um deslocamento das realidades concreta e factual. Para Lacan (2008) o imaginário é um registro psíquico. O ser humano é marcado pela incompletude, e, por isso, ele busca no outro (pessoas, amor, imagens, objetos) uma sensação de completude, de unidade.

Como pudemos perceber, é pelo desabrochar do imaginário, que pode ser proporcionado pelas micronarrativas, que funcionários identificam-se com as histórias narradas, uma vez que o “eu” é como Narciso: ama a imagem de si mesmo que ele vê no outro. Esta imagem que o “eu” projeta no outro e no mundo é fonte de amor, paixão, desejo de reconhecimento, agressividade e competição. É o que Lacan (2008) chama de simbólico, ou seja, tudo aquilo que encerra um sentido e um significado que, neste caso, refere-se ao sentido da existência do homem como essencial para mundo organizacional e o seu significado formado pelas identificações com a alteridade pertencente a este mesmo mundo.

Dessa forma, a montagem imagética da comunicação interna estratégica sobre este aspecto deveria ser meticulosamente composta com a intenção da construção simbólica necessária à elevação da história de vida da pessoa ao seu *status* mitológico. Todos os profissionais biografados, como pode ser observado pela pesquisa, assumem

papéis simbólicos e encarnam valores e atitudes mitológicas. Tratada como narrativa, verifica-se, as personagens remetem a valores imemoriais assim como as graciosas características divinas, tais como o heroísmo, a força, a determinação, a beleza, a graça, o constante devir através do qual o novo substitui o velho, entre outras micronarrativas carregadas por cada um de seus participantes, e necessárias à profundidade e essencialidade inerentes ao patamar sógnico das narrativas epopeias.

O profissional, ao contar sua história, integra a sua vida à vida da organização em que trabalha, reflete seus momentos de dificuldades e de glórias, suas vulnerabilidades e suas superações, sente-se herói de si mesmo e da organização. Ao receber a solicitação da sua fala, ele pode, através da narração, reconstruir sua identidade fragmentada e refletir “uma alegria ingênua que vence as adversidades” (NETO, 2005, p.9). E é este narrar, com certeza, um ato comunicacional estratégico para os novos tempos:

Toda história se refere ao fracasso ou ao sucesso de homens que vivem e trabalham juntos em sociedades ou nações, com pretensão ou ao verdadeiro ou ao verossímil, a história é, na verdade, o fragmento ou o segmento de um mundo da comunicação. São os atos comunicacionais dos homens do passado o que se pretende recuperar como verdade absoluta ou como algo capaz de ser acreditada como verídico. É nesse sentido que estamos dizendo que a história é sempre um ato comunicacional (BARBOSA, 2007, p.17).

Por outro lado, ao ouvir os narradores, os outros profissionais anexam à sua memória pessoal uma memória coletiva, filtrada pelo verbo imaginoso de quem se vê como herói. Há a identificação pelas experiências narradas e o afeto sobre o desejo de ser também um herói. A micronarrativa é o verbo democrático que dá voz a todas as percepções heroicizadas do cotidiano empresarial, uma vez que, segundo Denning (2002, online), as histórias narradas são inerentemente não-hierárquicas. Isso significa que, embora haja as particularidades de cada narrativa, dependentes de personalidades, graus de estudos, idades e cargos, há pontos comuns entre todas as histórias contadas, assim como pudemos perceber em todas as narrativas analisadas, confirmando que “a evocação de uma vida particular utiliza componentes das grandes histórias, ainda que desejando assumir uma singularidade, um ineditismo” (COGO, 2012a, p.138).

Os estudos sobre as micronarrativas apontam, portanto, como analisamos através das categorias, para componentes comuns em todas as histórias, os quais são os responsáveis por gerar identificação, assim como teorizada a cosmogonia (ELIADE,

2010), que coloca a questão de que ainda que mudem as personagens, objetos e cenários, a imemorialidade mítica do símbolo divino ainda está presente no imaginário coletivo.

É por este motivo que vale parafrasear a expressão “Infeliz a terra que não produz heróis”, apresentada em “A vida de Galileu”, de Bertold Brecht. Os contextos atuais perderam seus grandes heróis do passado, os quais não são mais referência. Eles faziam parte da modernidade, em que havia narrativas que consolidavam uma esperança de futuro. Na pós-modernidade, não é mais o futuro que importa e sim o presente, não é mais a ilusão de uma fantasia, é o real e o possível do instante vivido.

Heroínas hoje são as pessoas que lutam, enfrentam desafios e sobrevivem neste mundo caótico. No mundo organizacional e do trabalho as relações devem ocorrer também sobre estes aspectos. As organizações precisam manter vivas as suas macronarrativas, mas precisam dar a elas novas significações, reforçando as suas referências a partir das micronarrativas, reconhecendo todas as memórias e histórias das pessoas que fazem parte dela, produzindo seus heróis do cotidiano e suas mitologias, envoltas de sentimentos de reconhecimento, de pertencimento, assim como suas emoções, subjetividades e vulnerabilidades.

6. CONCLUSÃO

As reflexões embasadas sob a ótica de um contexto digital, fluido, randômico, abundante, mutável e exposto demonstram que, em muitas organizações, não há espaço hoje para tradições, experiências profundas, mitos, histórias e sentimentos, o que acaba afetando a realidade narrativa da organização. Como visto, a realidade narrativa é composta tanto pelas narrativas que a própria organização conta e profere - por vezes muito técnicas, objetivas, racionais, informativas e excessivas - e as narrativas que seus públicos contam sobre a organização, as quais, por toda a pressa dos dias, pelas preocupações por metas e lucros, acabam não recebendo a devida atenção, sem valorizar as memórias e as afetividades presentes nelas e o novo jeito das pessoas em sentir o mundo e de agir sobre ele.

Novos contextos exigem novas narrativas, ou seja, novos pensamentos sobre a comunicação, sobretudo em relação à comunicação interna. Sendo assim, as micronarrativas apresentaram-se neste trabalho como um recurso plenamente adequado de acordo com o panorama estudado sobre os novos contextos, o qual percebe-se que deve atentar para a valorização da indivíduo (do micro), o reconhecimento sobre o multiprotagonismo existente dentro do universo organizacional, independentemente de hierarquias e funções desenvolvidas, em um ambiente de trabalho que exige humanização, baseada na compreensão de sentimentos e subjetividades circulantes em sua realidade narrativa.

Pela análise da presença de cada uma das categorias, pode-se observar que toda micronarrativa acaba sendo importante não apenas como fonte de informações relevantes para o comunicador refletir e propiciar a criação de novas narrativas organizacionais, mas também é meritório quando pensada sobre as afetividades que pode causar sobre o próprio funcionário ao ser convidado para narrar as suas memórias e histórias.

Isso significa que, por um lado, ao narrar a sua micronarrativa, o indivíduo pode se sentir condecorado, na mesma proporção que compreende que a organização quer escutá-lo e que sua história está sendo valorizada. O funcionário sente-se pertencente a macronarrativa organizacional e assimila que ele também é um responsável pela sua resignificação. Além deste fato, ao contar as suas memórias, o funcionário pode (re)construir a sua identidade, refletindo sobre suas ações ali realizadas, seus sucessos,

suas dificuldades, suas superações, seus atos heróicos no cotidiano do trabalho, assim como o seu propósito de vida, elevando-se a um estado de compreensão sobre a sua importância para aquela organização. Ou seja, o indivíduo é afetado pelas suas próprias palavras, contribuindo para a formação de sentido para si, ao passo que mexe com as suas experiências mais profundas e significativas.

Por outro lado, o comunicador, a partir do olhar sobre o “telescópio invertido”, ao enxergar a riqueza dos “detalhes grandiosos” que surgem em tais micronarrativas, ele adquire o poder para organizar as ideias acerca da narrativa organizacional, adaptando-a sobre a descoberta das presenças mitológicas, de seus heróis cotidianos, da valorização das memórias, favorecendo, inclusive, na reflexão sobre os passos futuros da organização. Isso significa que podem ser geradas novas referências e significações para a macronarrativa organizacional, na medida em que são valorizados todos os símbolos criados, integrando os seus sentidos e os seus significados aos processos de legitimação, para que missão, visão e valores organizacionais sejam significativos também para os seus sujeitos integrantes/construtivos.

Da mesma maneira, as micronarrativas ainda podem auxiliar no planejamento de ações de comunicação interna sobre o entendimento da presença e da ausência destes elementos das categorias, mais focadas sobre as emoções, as subjetividades e os sentimentos de pertencimento e de reconhecimento expostos, valorizando o individualismo e o heroísmo dos funcionários, criando uma cumplicidade sobre as ações desenvolvidas futuramente, levando em consideração as evocações passadas, as conquistas coletivas e a importância de cada um sobre estas realizações.

Além disso, ações de comunicação interna que envolvam o narrar e o escutar dessas micronarrativas pelos membros da equipe interna da organização, faz com que surjam identificações pelas histórias, colocando todas as pessoas participantes dessa ação sobre uma mesma importância e uma mesma condição: a de humanos que possuem seus sonhos, suas lutas, suas afetividades e suas superações, independentemente de suas funções e tempo de casa. Essas ações pensadas sobre o compartilhamento de micronarrativas também podem ser capazes de driblar o déficit de atenção destes novos tempos, na medida em que conforme foi estudado pelas teorias e pode ser observado pela pesquisa empírica, ao envolver o lado emocional ao invés do racional, histórias são capazes de envolver, gerar curiosidade e prazer.

Ademais, as micronarrativas possibilitam espaços democráticos para a troca de ideias, para a escuta das polifonias existentes no mundo organizacional, criando

inclusive um ambiente que possibilite a manifestação da criatividade, do humor, das emoções e dos desejos, para a elaboração de novas narrativas, assim como também, possibilita, se bem conduzidas, na constituição de um habitat em que possam se revelar aspectos negativos, sentimentos ruins e vulnerabilidades, importantes para se repensar alguns processos organizacionais, evitar perdas de talentos e, inclusive, para permitir *feedbacks* mais precisos.

Assim, os destaques sobre os resultados da pesquisa empírica parecem animadores, já que se pode perceber a significativa presença de todas as categorias criadas a partir da revisão bibliográfica em toda e qualquer micronarrativa sorteada, independentemente de quem eram os narradores, o que demonstra o direcionamento correto sobre as possibilidades de uso das micronarrativas como estratégias de comunicação interna em relação à todo extenso levantamento teórico estudado e a prática comprovada.

Vale refletir que apesar de aparecer todos os elementos que identificam as categorias aqui apresentadas para a finalidade de discussão proposta neste trabalho, podem ser pensados outros elementos para análise sobre as micronarrativas, dependente dos objetivos organizaiconais. Isso é mais um aspecto positivo se considerarmos que tais estudos abrem a porta para novas reflexões e possibilidades de ações, cabendo ao comunicador orquestrar tais elementos e categorias à partir do que espera descobrir sobre os seus funcionários.

Micronarrativas, como um exemplo de utilização do *storytelling* organizacional, faz jus à compreensão de que a contação de história pode ser considerada uma nova lógica comunicacional a ser aproveitada estrategicamente em conformidade com os novos contextos, nos quais precisa ser reconsiderada a lógica da humanização, da subjetividade, do reconhecimento, do mítico, do humor, do colaborativo, do dialógico, do individual, do afetivo e do simbólico, contra as saturações, as racionalidades, as experiências superficiais, as padronizações e a falta de referências e de significações.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALMEIDA, Ana Luiza de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Editora Difusão, 2008, p.31-51.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- ARENDT, Hannah. **Homens em tempos sombrios**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
- ARISTÓTELES. **Poética**. São Paulo: Ars Poética, 1992.
- ARNHEIM, R. **Arte & Percepção Visual: uma Psicologia da visão criadora**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ARROIO, Agnaldo; GIORDAN, Marcelo. O Vídeo Educativo: Aspectos da Organização do Ensino. **Revista Educação em Química e Multimídia**, n. 24, nov. 2006.
- AUGÉ, Marc. **Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Campinas: Papirus, 1994.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2008, p. 149-177.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Khroling (Org.) **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.135-164.
- BARBOSA, Marialva Carlos. **Fatos e reflexões sobre dois séculos de comunicação no Brasil - XIII Seminário de Comunicação Banco do Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/XIIIseminario.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro – São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTHES, Roland. **O óbvio e o obtuso: ensaios críticos III**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.
- BARTHES, Roland. **Análise Estrutural da Narrativa**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- BAUDRILLARD, Jean. **Simulacros e Simulação**. Lisboa: ed. Relógio D'água, 1981.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001, p. 7-63.
- BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade**. 1ª ed. Editora 34. São Paulo, 2010.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

BENJAMIN, Walter. **A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica**. In: BENJAMIN, Walter. *Magia e Técnica: ensaios sobre literatura e história da cultura*. Trad. Sergio Paulo Rouanet. São Paulo: Brasiliense, p. 165-196, 1994.

BENJAMIN, Walter. **A imagem de Proust**. In: BENJAMIN, Walter. *Obras escolhidas*. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986a, p.36-49

BENJAMIN, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas**. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986b, p.197-221.

BOFF, Leonardo. **A ausência de uma nova narrativa na Rio+20**. Disponível em: <<http://www.revistasina.com.br/portal/articelistas/item/6083-a-aus%C3%A2ncia-de-uma-nova-narrativa-na-rio%2020>>. Acesso em: 03 jun. 2012.

BOSI, Ecléa. **O Tempo Vivo da Memória**: Ensaios de Psicologia Social. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

BOUZON, Arlette. Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos. **Revista Organicom**. Ano 8, nº 14, 1º semestre de 2011.

BRAGA, José Luiz. Nem rara, nem ausente. **Revista Matrizes**. Ano 4, nº 2, 2011.

BUSSATO, Cleo. **A arte de contar histórias no século XXI: tradição e ciberespaço**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CALDAS SILVA, Patrícia dos Santos. Desafio do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.203- 217.

CALVINO, Italo. **Palomar**. São Paulo: Cia das Letras, 1994.

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces**. 10ª edição. São Paulo: Cultrix, 1997.

CANEVACCI, Máximo. A comunicação entre corpos e metrópoles. **Signos do Consumo**. São Paulo: Revista Eletrônica do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Linguagem Publicitária da USP, v.1, n.1, p.1-15, jan/jul.2009. Disponível em <http://www.usp.br/signosdoconsumo/artigos/artigo01_comunicacao_entre_corpos_metropoles.pdf>. Acesso em: 15 jul.2013.

CARRASCOZA, João. O apolíneo e o dionisíaco no texto publicitário. **Cadernos da Escola de Comunicação UNIBRASIL**, n. 2, jan-dez, 2004a.

CARRASCOZA, João. **Razão e sensibilidade no texto publicitário**. 2ª edição, São Paulo: Futura, 2004b.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009 p.33-85.

- CASTRO, Márcia Maria Accioly Brelaz de. Mitologia Organizacional. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/1630/mitologia-organizacional.html>>. Acesso em: 12 jul. 2014.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4ª edição, São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1993. P. 21-45.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1999.
- COGO, Rodrigo. **Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais**. 2012. 274 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012a.
- COGO, Rodrigo. **Por que contar histórias está tão na moda?** 2012b. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=644&ID_COLUNISTA=18>. Acesso em: 15 nov. 2012.
- CONTRERA, Malena Segura; BAITELLO Jr., Norval. A dissolução do outro na Comunicação Contemporânea. **Revista Matrizes**. São Paulo. Ano 4, nº 1, p. 101-111. jul./dez. 2010.
- CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida M. Khroling (Org.) **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.91-106.
- D'ALMEIDA, Nicole. Os Organizações entre Relatos e Mídias. In: **Comunicação e Sociedad**, vol. 31, nº52, Sao Paulo, 2009, p.7-50.
- DAMANTE, Nara. Conhece-te a ti mesmo. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje. n.52, p.28-35. 3.trim. 2004.
- DANIELS, Tom D.; SPIKER Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. 4ª Ed. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997, p. 2-19.
- DAVENPORT, Thomas H.; BECK, Jonh C. **A Economia da Atenção: Compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, Félix. **Rizoma: introducción**. México: Premia, 1983.
- DENNING, Stephen. **O poder das narrativas nas organizações: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas**. Trad. Ricardo Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DI BIASE, Francisco; ROCHA, Márcio Sérgio F. **Caminhos do sucesso: a conspiração holística e transpessoal do terceiro milênio. Espiritualidade na vida, excelência nas pessoas, revolução nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling e Mídia: a narração de histórias construindo o poder político. In: **Encontro da União Latina de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura**, II, 2008, Bauru, SP. Digitalização e Sociedade. Bauru,SP: Unesp, 2008. Disponível em:

<http://www.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008_Ulepicc_0392-0409.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2013.

DOUEK, Marcelo. **Planejamento de marca e roteiros de cinema**. Meio&Mensagem. São Paulo, n.1367, p.39, 13 jul 2009.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 62-83.

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.333-359.

EISENBERG, Eric; GOODALL Jr., HL. **Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint**. 2ª ed. New York: St. Martin's Press, 1995.

ELIAS, Norbert. **The Civilizing Process**. Malden: Blackwell Publishing, 2000.

ELIADE, M. **Mito e Realidade**. 6ª edição. São Paulo: Perspectiva, 2000.

ELIADE, M. **O sagrado e o profano: a essência das religiões**. 3ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

ENGELS, Friedrich. **O papel do trabalho na transformação do macaco em homem**, 1876. Disponível em < http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/F_ANGELS.pdf>. Acesso dia 20 jul. 2012.

ENRIQUEZ, Eugène. **L'Organisation en analyse**. Paris: P.U.F, 1992.

ESPINOSA, B. Pensamentos Metafísicos. (1963). In: Chauí, M. (org). Espinosa. **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979, p.01-40.

FEUERBACH, Ludwig. **Manifestes philosophiques**. Paris: Presses Universitaires de France, 1973.

FERNÁNDEZ-COLLADO, Carlos. **La comunicación humana en el mundo contemporáneo**. 3ª ed. Cidade do México: McGraw-Hill, 2008.

FÍGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 93-110.

FIGUEIRÓ, João Augusto. **A Dor**. Folha Explica. 1ª ed. São Paulo, 2000.

FISCHER, Walter. **Human Communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action**. Columbia: University of South Carolina Press, 1987.

FLUSSER, Vilém. **Die Schrift. Hat Schereiben Zukunft?** Göttingen: Immatrix, 1989. (2ª. Ed. Revista). Tradução brasileira: A escrita. Há um futuro para a escrita? São Paulo: Annablume, 2010.

FORT, Mônica Cristine *et al.* **Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações**. In: ESTRELLA, Charbelly;

BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo F. (Orgs.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FRANCO, Marília. Prazer Audiovisual. In: **Revista Comunicação e Educação**. São Paulo, ECA/USP. Editora Moderna. Ano I, n° 2, jan./abr. 1995.

FRANCO, Marília. **Referências de expressão e linguagem**. Disponível em <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/77.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

FREITAS, Eber. A incrível arte de contar histórias. **Revista Administradores**. Ano 2, n° 20. Paraíba, abril/maio, 2013.

FROCHTENGARTEN, Fernando. A memória oral no mundo contemporâneo. **Estudos Avançados**, São Paulo: Revista do Instituto de Psicologia da USP, v.19. n.55. p.367-376. set./dez. 2005.

GABRIEL, Yannis. **Story and storytelling in organizations**. 2008. Disponível em: <<http://www.organizational-storytelling.org.uk/research-resources/storytelling-in-organizations>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

GAGETE, Elida e 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, 2004. p. 111-126.

GAGNEBIN, Jeane Marie. **Walter Benjamin ou a história aberta**. In: BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas**. 3ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1987, p.7-19.

GARDE-HANSEN, Joanne. **Media and Memory**. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2011

GATTI, Luciano Ferreira. **O ideal de Baudelaire por Walter Benjamin**. *Trans/Form/Ação*, (São Paulo), v.31(1), 2008, p.127-142.

GAUDREAULT, André; JOST, François. **A narrativa cinematográfica**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

GENETTE, Gérard. **Discurso da Narrativa**. Lisboa: Vega, s/d. Figuras. São Paulo: Perspectiva, 1972

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLADWELL, Malcolm. Os CEOs não são mais os grandes heróis. **Revista Executivo de Valor**. Ano 14, n° 14, maio de 2014.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 75-90, julho/setembro 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOMES, Mayra R. **Repetição e diferença nas reflexões sobre comunicação**. São Paulo: Annablume, 2001.

- GUTIERREZ, F. **Linguagem total**: Uma pedagogia dos meios de comunicação. São Paulo, Summus, 1978.
- HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Ed. Centauro, 2004.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10ª edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- HALLYDAY, Tereza. A missão do retor. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, n.29, p.32-35, 3.trim. 1998.
- HELENE, André Frazão; XAVIER, Gilberto Fernando. **A construção da atenção a partir da memória**. Revista Brasileira de Psiquiatria. 2003, vol.25, suppl.2, pp. 12-20.
- HOLMES, David S. **Psicologia dos Transtornos Mentais**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- JAKOBSON, Roman. **Essais de linguistique générale**: les fondations du langage. Tradução N. Ruwet. Paris: Éd. de Minuit, 1963.
- JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Editora Aleph, 2009.
- JOHNSON, Steven. **Cultura da Interface**. Como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar. Rio de Janeiro; Jorge Zahar Ed., 2001.
- JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin; GASKELL, Georde (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008, p.90-113.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido & Devagar**; Duas Formas de Pensar. Ed. Objetiva, 2012.
- KELLEY, Tom. **The Ten Faces of Innovation**: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization. New York: Doubleday, 2005.
- KERCKHOVE, Derrick de. **A pele da cultura**: Uma Investigação sobre a Nova Realidade Electrónica. Lisboa: Ed. Relógio D'Água, 1997.
- KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**: 3 ed. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**: Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.63-89.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.41- 60.

LACAN, J. (1968-1969). **O seminário, livro XVI: De um outro ao outro**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

LARROSA-BONDIA, Jorge. Notas sobre experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, n.19, p.20-28, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE19/RBDE19_o4_JORGE_LARROSA_BONDIA.pdf> Acesso em: 15 de jun. 2012.

LAZARFELD, Paul. An episode in the history of social research: a memoir. In: FLEMING, Donald e BAILYN, Bernard (orgs.), **The intellectual migration**. Europe and America. Harvard Press, 1969.

LÈVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LÈVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfosis de la cultura liberal**: ética, medios de comunicación, empresa. Barcelona: Editora Anagrama, 2003.

LIPP, Marilda, **Laboratório de Estudos Psicofisiológicos do Stress**. Laboratório de Stress, 2000. Disponível em: <<http://WWW.estresse.com.br/leps.html>>. Acesso em 23 jun. 2012.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Lisboa: Gradiva, 1989.

MAFFESOLI, Michel. **Apocalipse**: opinião pública e opinião publicada. Tradução de Andrei Netto e Antoine Bollinger. 1ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MANUCCI, Marcelo. O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.41- 60.

MARCHIORI, Marlene. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2008, p.170-200.

MARCHIORI, Marlene. As interações entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling(Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.293-320.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Princípio da Razão Durante**: por uma teoria do acontecimento em comunicação, 2008 (circulação restrita).

MARTINS, Marcos Vinícius Silva. **O pensamento de Heráclito**: uma aproximação com o pensamento de Parmênides. Disponível em

<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2746/1/2007_MarcusViniciusSilvaMartins.PDF>
Acesso em: 19 jul. 2012.

MARX, Karl. **O Capital**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1867.

MATTELARD, Armand; MATTELARD, Michele. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATOS, Gislayne Avelar. **A palavra do contador de histórias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

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

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA DE MELO, Rodrigo (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. Trad. Décio Pignatari. São Paulo: Cultrix, 1964.

MEDVEDEV, P. N. (1928). **El método formal en los estudios literarios: Introducción crítica a una poética sociológica**. Tradução Tatiana Bubnova. Madrid: Alianza Editorial, 1994.

METZ, Christian. **Essais sur la signification au cinema**. Paris: Meridiens Klincksieck, 1968. Tomo I.

MICHAEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resoluções de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, Miguel P. e BERTERO, Carlos O. (orgs). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p.13-33

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª Ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais: investigações em psicologia social**. 7ª edição. São Paulo: Editora Vozes, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações: vínculos e imagem. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, a.31, n.3, p.5-11, jul./set. 1991.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 19-40.

NAÍN, Moisés. **O fim do poder**. São Paulo: Leya Brasil, 2013.

NAISH, John. **Warning: brain overload**. The Times. Londres, 2 jun. 2009.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, a.8., n°31, p.11, 2° trim. 1999.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força nas empresas**. São Paulo: Aberje, 2003. v.1.

NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. Aberje Editorial, São Paulo, 2004.

NASSAR, Paulo. A comunicação organizacional na contemporaneidade. **Revista Novos Olhares**. Edição 17. 1° semestre de 2006.

NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamento. In: FELICE, Massimo DI (Org.). **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.191-201.

NASSAR, Paulo. 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, 2009a, p.291-306.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b, 63-75.

NASSAR, Paulo. A comunicação organizacional, entre o apolínio e o dionísio. **Revista Organicom**. São Paulo. Ano 6 – Ed. Especial – Números 10/11, 2009c.

NASSAR, Paulo. **Marcas luxuosas criam magia para atrair consumo**. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=597FDS011> Acesso em 20 set. 2010.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 3ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

NASSAR, Paulo e ALMEIDA, Miguel de. A narrativa nossa de cada dia. **Revista MSG**. 10ª Edição. São Paulo: Lazuli, 2013.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo. A História E A Memória Na Comunicação Organizacional: Um Estudo Da Narrativa Da Experiência Para Atratividade Dos Públicos. Revista Animus. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**. v. 10, nº19, 2011.

NASSAR, Paulo; FURLANETTO, Mateus; FIGUEIREDO, Suzel. **A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual**. ANAIS ABRAPCORP, 2009. Disponível em <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Nassar.pdf>. Acesso dia 16 jun. 2013.

NETO, Miguel Sanches. **No tempo de uma vida** in Melhores contos de Domingos Pellegrini. 1ª Ed. São Paulo: Editora Global, 2005.

NIETZSCHE, F. **Além do bem e do mal: Prelúdio a uma filosofia do porvir**. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo, Comp. das Letras, 2003.

NÚÑEZ, Antonio. **É melhor contar tudo**: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal. Trad. Marylene Micgael. São Paulo: Nobel, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling(Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.321-332.

OLIVEIRA, Deise Katiana de. **A liderança emocional e sua influência sobre o clima organizacional**. RH Portal – Cilma Organizacional, 2013. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=q9v19wqfc>. Acesso em: 21 jul. de 2014.

PÊCHEUX, Michel. Análise automática do discurso (AAD-69). In: GADET, Françoise; HAK, Tony. **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de M. Pêcheux. Campinas: Ed. da Unicamp, 1997. p. 61-105.

PEREIRA, Andéia; VEIGA, Kátia; RAPOSO, Alberto; FUKS, Hugo; DAVID, Viviane; FILIPPO, Denise. **Storytelling imersivo colaborativo**. Time2Play no Second Life, Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos, VI, 2009. Fortaleza. Anais. Fortaleza: Ed. IEEE_CS. Out. 2009. P.99-105.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estratégias de comunicación**. 4ª edición. Barcelona: Eitorial Ariel, 2008 p.577-611

PIAGET, Jean. **Seis estudos de psicologia**. Rio de Janeiro: Forense, 1969.

PINK, Daniel H. **A revolução do lado direito do cérebro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PINTO, Júlio Pimentel. Todos os passados criados pela memória. In: LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LUHL, Sibylle (Orgs.). Devorando o tempo: Brasil, o país sem memória. São Paulo: Mandarin, 2001, p.293-300.

POLISTCHUCK, I.; TRINTA, A. **Teorias da Comunicação**: o pensamento e a prática da Comunicação Social. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

POUPART, Jean. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

- POUPINHA, Luis Miguel. Comunicação estratégica: Aplicação das ideias de dramaturgia, tempo e narrativas. In: FIDALGO, Antônio; SERRA, Paulo (Orgs.). **Actas volume IV – Campos da Comunicação**. 2007, p.699-703.
- PROPP, Vladimir. **Morfologia do Conto**. Lisboa: Vega, 1983.
- PROUST, Marcel. **No caminho de Swann: à sombra das moças em flor**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.
- PUTNAM, Linda. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. P.43-67.
- PUTNAM, Linda.; O'DONNELL-TRUJILLO, Nick j. Organizational communication as cultural performane. **Communication monographs**, n.50, p.126-147, 1983.
- REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 185-202.
- RIEL, Cees. B.M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prentice – Hall, 1995.
- ROLNIK, Suely. **Cartografia Sentimental, Transformações contemporâneas do desejo**. Editora Estação Liberdade, São Paulo, 1989.
- ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida (ORG.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol.2. São Paulo: Saraiva, 2009, p.125-157.
- RUÃO, Teresa. O estado da arte em Comunicação Organizacional.1900 – 2000: um século de investigação. In: FIDALGO, Antônio; SERRA, Paulo (Org.). **Campos da Comunicação**. Actas dos III SOPCOM, IV LUSOCOM e II IBÉRICO. v. IV. Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2005.
- SANTO AGOSTINHO. **Confissões**. Trad. Arnaldo do Espírito Santo. Lisboa: Imprensa Nacional, 2001.
- SANTOS, Vanice dos. CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos – Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Editora Age, 2006.
- SEAMAN; John T. Jr. e SMITH, George David. História da Empresa é ferramenta de liderança. **Revista Havard Business Review Brasil**. Edição dezembro 2012.
- SELLTIZ, C. J. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 5. ed., p. 687. São Paulo: EPU; EDUSP, 1975.
- SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- SILVA, Maria Tereza Gomes da. **Carreira de presidentes de empresas: a jornada do herói corporativo**. São Paulo, SP, FEA-USP, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30102012-204158/pt-br.php>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

- SILVA FILHO, João Ferreira da. Memória: mito e narrativa (inter)nacionais. In: LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LÜHL, Sibylle (Orgs.). **Devorando o tempo**: Brasil, o país sem memória. São Paulo: Mandarim, 2001. p.1.
- SOARES, Noemi Salgado. **Educação transdisciplinar e a arte de aprender**: a pedagogia do autoconhecimento para o desenvolvimento humano. Salvador: Edufba, 2007.
- SOARES, Roberto Bassi Ribeiro. A Teoria da Complexidade, segundo Edgar Morin, e suas possíveis aplicações nas organizações empresariais. **Revista Tema**. São Paulo, n° 34, junho 1999, p. 06-21.
- SODRÉ, Muniz. **A narração do fato**: notas para uma teoria do acontecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- SUNWOLF, J. Era uma vez, para a alma: uma revisão dos efeitos do storytelling nas tradições religiosas. **Comunicação & Educação**. São Paulo: Revista do Curso de Especialização em Gestão da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da USP, a.10, n.3, p.305-325, set./dez. 2005.
- STERNBERG; Robert J. **Psicologia Cognitiva**. 4^a. Edição, 2008.
- TAMAYO, Alvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. P.160-186.
- THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. 2^a Ed. São Paulo: Record, 1973.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- TRIVINHO, Eugênio. Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura. **Revista Matrizes**, ano 4, n° 2, 2011.
- VAN MAANEN, John. **Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research**: a preface. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n.4: p. 520-522, 1979.
- VOGLER, Christopher. **A jornada do escritor**: estruturas míticas para escritores. Rio de Janeiro: Nova Fronteira: Sinergia: Edioura, 2009.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Cia. Das Letras, 2004.
- WEIL, Simone. O desenraizamento operário. In: BOSI, Ecléa. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996, p.413-440.
- WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.
- WORCMAN, Karen; PEREIRA, Jesus Vasquez. (org.). **História falada**: memória, rede e mudança social. São Paulo: SESC, 2006.

WORCMAN, Karen. **A história na empresa: identidades e oportunidades. Museu da Pessoa.** Nov. 1999. Disponível em:
<http://www.museudapessoa.net/oquee/biblioteca/karen_worcman_a_historia_na_empresa.pdf>
Acesso em 25 jun. 2013.

WURMAN, Richard S. **Ansiedade de Informação:** como transformar informação em conhecimento. 2ª Ed. São Paulo: Cultura, 1999.

ANEXOS**Anexo A: Transcrições das entrevistas analisadas**