UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

RODRIGO SILVEIRA COGO

Da memória ao *storytelling*: em busca de novas narrativas organizacionais

São Paulo
2012

RODRIGO SILVEIRA COGO

Da memória ao *storytelling*: em busca de novas narrativas organizacionais

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

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação

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

São Paulo
2012

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.

Catalogação na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Cogo, Rodrigo Silveira
Da memória ao *storytelling* : em busca de novas narrativas organizacionais / Rodrigo Silveira Cogo – São Paulo : R. S. Cogo, 2012.
278 p.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientador: Paulo Roberto Nassar de Oliveira

1. Comunicação organizacional 2. Responsabilidade histórica 3. Memória 4. Storytelling 5. Contação de histórias 6. Novas narrativas 7. Experiência I. Oliveira, Paulo Roberto Nassar de II. Título

CDD 21.ed. – 302.2

COGO, R.S. **Da memória ao *storytelling*:** em busca de novas narrativas organizacionais. 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: ___ / ___ / 2012

Banca examinadora

Prof.Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof.Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof.Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Dedico este trabalho

a meus pais Cevi Cogo e Vera Cecília Silveira Cogo (*in memorian*), pelo exemplo, pelo desejo da pós-graduação e por tantas boas memórias;

ao Marcelo da Silva, pela cumplicidade, pelo companheirismo e pela compreensão de prioridades transitórias;

à minha irmã Adriana Silveira Cogo, pela inquietação, pelo interesse e pela celebração;

aos meus filhos-buldogues Francisca e Frederico, pela companhia, pela distração e pela consciência de que há muito mais na vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Nassar, pela confiança e inspiração na condução dos estudos;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico/CNPq do Ministério da Ciência e Tecnologia do Governo Federal, pela concessão de bolsa de pesquisa, fator fundamental para a viabilização de minha dedicação praticamente exclusiva ao tema e às proposições acadêmicas;

À professora do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, Profa.Dra. Maria Luiza Sandoval Schmidt, pela demonstração prática de como inspirar uma turma e ser tudo aquilo que desejo como futuro docente;

Aos colegas relações públicas e pesquisadores Mateus Furlanetto, Carolina Terra e Wilma Vilaça, pelo imprescindível apoio na fase do então projeto-candidato ao Mestrado;

Às profissionais e pesquisadoras da área de Comunicação e RP, relações públicas Margarida Kunsch, professora da Universidade de São Paulo/SP; relações públicas Viviane Mansi, gerente de Comunicação Corporativa da indústria farmacêutica Takeda e professora da Faculdade Cásper Líbero/SP; relações públicas Marlene Marchiori, professora da Universidade Estadual de Londrina/PR; e jornalista Carina Ruffino, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, pela orientação a fontes preciosas;

Às profissionais e pesquisadoras historiadora Suzana Ribeiro, do Núcleo de Estudos em História Oral da Universidade de São Paulo/SP; bibliotecária e historiadora Sara Barbosa de Sousa, do Centro de Documentação e Memória Camargo Correa; historiadora Míriam Collares Figueiredo, do Memória Petrobras; e administradora Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, doutoranda da Fundação Getúlio Vargas/SP e professora da Universidade Federal de Uberlândia/MG, pela concessão de acesso a fontes de referência impensáveis;

Às minhas colegas mestrandas e relações públicas Carolina Soares e Emiliana Pomarico Ribeiro, por tornarem este período mais realizador e memorável.

“Todos os sofrimentos podem ser suportados
se os convertermos numa história,
ou se contarmos uma história sobre eles.
Ser uma pessoa é ter uma história para contar”

Isak Dinesen, escritora

RESUMO

COGO, R.S. **Da memória ao storytelling:** em busca de novas narrativas organizacionais. 2012. 278f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Constatações cotidianas no fazer comunicação apontam para uma lacuna significativa entre as intenções dos profissionais e de suas organizações e a efetiva atração, retenção e transformação de públicos de interesse. Há uma distância considerável entre a projeção da identidade e a percepção gerada, o que evidencia que informar e comunicar são instâncias muito diferentes no processo de relacionamento e de diálogo. Isto é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes. É neste panorama que o presente estudo foi motivado e proposto: como busca por inspiração e por uma nova lógica de pensamento na estruturação de conteúdos de e sobre organizações. A proposição é reunir, observar, analisar, entender, esquematizar e auxiliar a aplicar o formato narrativo do *storytelling*, especialmente aquele baseado na experiência da fonte evocadora. Trata-se de suscitar a rememoração de histórias de vida e seu entrelace com a trajetória no tempo de agentes organizacionais, derivando conteúdos mais envolventes, significativos e memoráveis. O paradigma narrativo se afasta do tradicional linguajar objetivo, quantitativo, superficial e facilmente esquecível da comunicação organizacional e dá uma abertura para as afetividades e uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações, aplicada a estratégias de compartilhamento de organizações geridas em ambientes humanizados. Além de revisão bibliográfica, é feita uma análise de conteúdo audiovisual institucional de 10 organizações, pela técnica da análise estrutural da narrativa, e proposta uma matriz estruturante de elementos em *storytelling*. Tudo está a serviço da melhor compreensão das interfaces da Comunicação com ações de responsabilidade histórica e suas narrativas decorrentes, num recurso plenamente adequado a um panorama de reconhecimento da multiplicidade de vozes e do descentramento do sujeito. O *storytelling* pode ser a voz deste novo tempo: conversacional, inclusivo, colaborativo, afetivo, duradouro e memorável.

Palavras-chave: comunicação organizacional; responsabilidade histórica; memória organizacional; *storytelling;* contação de histórias; novas narrativas; experiência

ABSTRACT

COGO, R.S. **From memory to the storytelling**: in search of new organizational narratives. 2012. 278f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Findings in everyday communication to indicate a significant gap between the intentions of the professionals and their organizations and the effective attraction, retention and transformation of stakeholders. There is a considerable distance between the projection of identity and the perception generated, which shows that inform and communicate instances are very different in the process of relationship and dialogue. This is even more radical in an era of multiple players, change in sources of trust and overload of messages circulating. In this panorama the present study was motivated and proposed: to search for inspiration and a new logic of thinking in the structuring of content and on organizations. The proposition is to collect, observe, analyze, understand, and help lay to implement the narrative format of storytelling, especially one based on the experience of the evocative power. It raises the recollection of stories of life and its intertwining with the trajectory in time of organizational agents, deriving content more engaging, meaningful and memorable. The narrative paradigm departs from the traditional language objective, quantitative, superficial and easily forgettable organizational communication and provides an opening for the affections and a language encounter, understanding, quality and enchantment of relationships, sharing strategies applied to organizations in managed environments humanized. In addition to literature review, an analysis is made of audiovisual content from 10 institutional organizations, the structural analysis of narrative, and proposed an array of structural elements in storytelling. Everything is in the service of better understanding of the communication interfaces with the actions of historical responsibility and their narratives resulting in a fully appropriate to feature a scene of recognition of the multiplicity of voices and the decentering of the subject. The storytelling can be the voice of this new time: conversational, inclusive, collaborative, affective, long lasting and memorable.

Keywords: organizational communication; historical responsibility; organizational memory, storytelling; new narrative; experience

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Descrição da definição do corpus da dissertação 160

TABELA 2 - Codificação de enquadramento da dimensão visual de análise dos conteúdos audiovisuais selecionados 161

TABELA 3 - Codificação de fonte do material audiovisual 164

TABELA 4 - Codificação de material audiovisual indicado como *storytelling* 165

TABELA 5 - Relação entre substância material e número de tomadas. 182

TABELA 6 - Relação de uso dos enquadramentos nos vídeos selecionados 183

TABELA 7 - Relação de uso das modalidades de voz narrativa 184

TABELA 8 - Relação de uso das modalidades de sequência no tempo 185

TABELA 9 - Relação de uso das modalidades de ambientação 186

TABELA 10 - Proposta de matriz estruturante de elementos de *storytelling* 189

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 13

1. A CONFIANÇA NA COMUNICAÇÃO SOB IMPACTO DO MULTIPROTAGONISMO 16

1.1 O cidadão multitarefa na sociedade da atenção 22

1.2 A comunicação organizacional como linguagem e diálogo 26

1.3 A fragmentação pós-moderna e os interlocutores sociais na comunicação integrada colaborativa 31

1.4 A organização humanizada como ambiente de histórias 34

1.5 Confiança como âncora da polifonia organizacional 37

1.6 O processo narrativo da estratégia e da transcendência na responsabilidade histórica 40

2. CONCEITOS E INTERFACES ENTRE HISTÓRIA E MEMÓRIA 45

2.1 Considerações sobre passado, presente e futuro 50

2.2 Diferenças entre história e memória 52

2.3 A sobrecarga informativa e o desejo de fruição do presente 57

2.4 A emergência da ‘moda da memória’ 61

2.5 Memória organizacional e a seleção da história 65

2.5.1 Fontes da memória organizacional 70

3. A ELABORAÇÃO DISCURSIVA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: O *STORYTELLING* COMO PARADIGMA NARRATIVO 75

3.1 A (re)valorização dos testemunhos 80

3.2 A oralidade como fator de relacionamento 84

3.3 Reflexões sobre a retórica organizacional 87

3.3.1 Possibilidades argumentativas e a ética na retórica 92

3.4 A narrativa da experiência e o sentido aberto 98

3.5 Espaço e conceitos de contação de histórias 105
3.5.1 Os interagentes ou usuários em experiências singulares .. 111
3.5.2 Entre o real e a ficção 113
3.5.3 Metáforas, mitos, ritos, rituais, arquétipos e heróis na contação de histórias 115
3.5.4 O paradigma narrativo e o *storytelling* nas organizações .. 124
3.5.5 Formas de contar histórias 135
3.5.6 A performance do contador de histórias 142
3.5.7 Tecnologia social da memória como método de captação e registro do *storytelling* 148

4. ANÁLISE DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL INSTITUCIONAL E PROPOSTA DE MATRIZ ESTRUTURANTE EM *STORYTELLING* 154
4.1 Embasamento metodológico 155
4.2 Afinamento de foco e aplicação de método 158
4.3 Coleta e enquadramento de dados e inferências 163
4.3.1 Análise de VT publicitário institucional de memória – instituição bancária Caixa 166
4.3.2 Análise de vídeo de projeto institucional – seguradora Allianz 167
4.3.3 Análise de vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa – indústria farmacêutica Roche 169
4.3.4 Análise de VT publicitário institucional – Laboratório de Análises Clínicas Fleury 170
4.3.5 Análise de vídeo de projeto de memória empresarial – indústria de bebida Campari 172
4.3.6 Análise de VT publicitário institucional – empresa de economia mista de transporte coletivo Metrô São Paulo 173
4.3.7 Análise de vídeo de projeto de memória empresarial – companhia de transporte aéreo TAM 174
4.3.8 Análise de vídeo de projeto de segurança no trabalho – indústria mineradora Vale 176

4.3.9 Análise de vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa – indústria alimentícia Coca-Cola 177
4.3.10 Análise de vídeo de projeto de memória empresarial – indústria montadora de veículos Fiat 179
4.3.11 Análise conjunta de características dos vídeos 181
4.4 Proposta de Matriz Estruturante de Elementos de *Storytelling* 187

CONCLUSÃO 194

REFERÊNCIAS 197

ANEXOS 219
Anexo A – Um breve relato do autor 220
Anexo B – Decomposição de dimensões do VT publicitário institucional de memória – instituição bancária Caixa 223
Anexo C – Decomposição de dimensões do vídeo de projeto institucional – seguradora Allianz 227
Anexo D – Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa – indústria farmacêutica Roche . 230
Anexo E – Decomposição de dimensões do VT publicitário institucional – Laboratório de Análises Clínicas Fleury 234
Anexo F – Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de memória empresarial – indústria de bebida Campari 236
Anexo G – Decomposição de dimensões do VT publicitário institucional – Metrô São Paulo 244
Anexo H – Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de memória empresarial – companhia de transporte aéreo TAM 249
Anexo I – Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de segurança no trabalho – indústria mineradora Vale 252
Anexo J – Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa – Coca-Cola 262
Anexo K – Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de memória empresarial – indústria montadora de veículos Fiat 273

INTRODUÇÃO[1]

Constatações cotidianas no fazer comunicação apontam para uma lacuna impressionante entre as intenções dos profissionais e de suas organizações e a efetiva atração, retenção e transformação de públicos de interesse[2]. Mesmo com a crescente parafernália tecnológica dos últimos tempos, que aliás facilita de fato uma série de contatos embora não precise ter a atual centralidade entre os comunicadores, há uma distância considerável entre a projeção da identidade e a percepção gerada.

Este embate faz aflorar um dilema até bem conhecido na área: informar e comunicar são instâncias diferentes no processo de relacionamento e de diálogo, o que é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes. É neste panorama que o presente estudo foi motivado e proposto: como busca por inspiração e por uma nova lógica de pensamento na estruturação de conteúdos de e sobre organizações. A pouca literatura no tema, tanto em ambiente acadêmico quanto no mercado editorial tradicional, veio corroborar com a importância desta pesquisa. O ponto-de-vista é sempre da Comunicação, mas com a inteligência de transitar, de maneira responsável, por outros campos do saber.

A proposição firme é reunir, observar, analisar, entender, esquematizar e auxiliar a aplicar o formato narrativo do *storytelling*[3], especialmente aquele baseado na experiência da fonte evocadora. Trata-se de suscitar a rememoração de histórias de vida e seu entrelace com a trajetória no tempo de agentes organizacionais, derivando conteúdos mais envolventes, significativos e memoráveis. E não se faz isto, naturalmente, com linguajar objetivo, quantitativo, duro, superficial, numérico e facilmente esquecível. Há que surgir um novo paradigma narrativo, que já

---

[1] Para começar este trabalho, a maneira mais legítima seria contar uma pequena história. Mas em nome do rigor metodológico e estilístico de uma dissertação de mestrado, ela está apresentada no anexo A.

[2] Constatações empíricas derivadas do trabalho cotidiano prévio do autor no campo profissional em 18 anos de carreira, sobretudo no instituto de pesquisa Ideafix, com sede em São Paulo, para clientes como HP, Telefónica, Mapfre, Goodyear, Caixa, Schincariol e Embraer.

[3] O emprego do termo no idioma inglês nesta dissertação decorre não de um preciocismo de uso de estrangeirismo, mas sim da evidência de que sua tradução como ‘contação de histórias’ na língua portuguesa está absolutamente vinculada com animação de plateias infantis, como a leitura encenada de livros ou roteiros de teatro. Há ainda uma conexão bastante forte com narrativa eminentemente ficcional. Esta situação se apresenta tanto em mecanismos digitais de busca como Google quanto nos diretórios de bibliotecas acadêmicas ou organização de acervos em livrarias. Não raro o sinônimo de *storytelling* neste documento será simplesmente ‘narrativa’.

acompanha a formação natural do homem como ser social, e com abertura para as afetividades e uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações aplicada a estratégias de compartilhamento de organizações geridas em ambientes humanizados.

Como já existem incursões com esta perspectiva, identificadas formalmente em espaços especializados de conhecimento, pretende-se igualmente, como pesquisa de campo, organizar e oferecer uma estrutura de análise destas novas narrativas, com um olhar de escrutínio sobre conteúdos audiovisuais institucionais de acesso público.

Neste raciocínio, o Capítulo 1 desta dissertação, intitulado ‘A confiança na comunicação sob impacto do multiprotagonismo’ investe no desvelamento do cenário instável e instigante de um cidadão multitarefa, crítico, conectado, propositivo e repleto de estímulos externos de mensagens de todas as origens. Com uma ênfase em autores que analisam o impacto da sociedade em rede nas comunicações e a emergência de organizações polifônicas como resposta a estas demandas participativas, também abrange a vinculação de temas tradicionais como estratégia, cultura organizacional, relações de confiança e comunicação integrada sob a lente das narrativas. Menos do que um apanhado em retrovisão sobre a teoria da comunicação organizacional, que aliás já está disponível e com alta pertinência, o capítulo almeja fazer crescer o *link* entre a grande área e o enfoque crescente das organizações como linguagem, com a oferta de novas narrativas decorrentes.

Já no Capítulo 2, que tem como título ‘Conceitos e interfaces entre história e memória’, o foco está na exposição dos significados, congruências e diferenças, inclusive em nome da precisão vocabular e da disseminação de sentidos corretos, sobre história e memória. Além de ser o exercício da interface requisitada pela área de concentração da dissertação, a revisão bibliográfica alcança questões evidentes do sujeito pós-moderno, como o desejo de fruição do presente, a ‘moda da memória’, o desenraizamento, a valorização de testemunhos e a consideração de outras variáveis nesta ciência humana em direção à ampliação de abordagem de uma ‘nova história’. Também direciona-se a organizar o pensamento em torno da memória organizacional para garantir o escopo necessário ao aprofundamento e à inserção do *storytelling* neste universo. A discussão sobre passado, presente e futuro é trazida à luz da potencial influência nos discursos organizacionais de relacionamento com públicos diversificados.

Reflexões sobre fatores integrantes das grandes narrativas, como mitos, ritos, rituais, metáforas, arquétipos e heróis, e sobre a estrutura e o potencial de envolvimento dos relatos do vivido, são a base do Capítulo 3, sob o título ‘A elaboração discursiva da memória organizacional: o *storytelling* como paradigma narrativo’. É neste ponto que são apresentados os conceitos e características do *storytelling*, com as formas de contar histórias e o papel dos contadores de histórias – inclusive com a redação de conceito próprio. Ainda estão contempladas as fragilidades ou acusações de uso deste formato narrativo, com caracterização das disciplinas da retórica e da argumentação. O trabalho de suscitação de histórias, aqui defendido pelo método das ‘tecnologias sociais da memória’, completa o item articulando esta etapa com a história oral.

A finalização deste documento, depois da revisão bibliográfica intensa distribuída nos itens anteriores, acontece com a pesquisa de campo. O Capítulo 4 – ‘Análise de conteúdo audiovisual institucional e proposta de matriz estruturante em *storytelling*’ – apresenta as opções metodológicas, basicamente a Análise de Conteúdo (AC) pela técnica da análise estrutural da narrativa de conteúdos audiovisuais institucionais de 10 organizações. A seleção se dá com monitoramento de quatro canais digitais especializados sobre *storytelling* entre janeiro e maio de 2012, originando uma listagem que sofre um sorteio de saltos simétricos. Todos os materiais são decompostos em suas dimensões verbal e visual e uma análise de características, como voz narrativa, sequência no tempo, ambientação, personagens

e estrutura valorativa. O processo é encerrado com a oferta de uma Matriz Estruturante de Elementos sobre *Storytelling* para equalizar a configuração de conteúdos neste paradigma com uma lente de observação única, precisa e sistematizada e com indicação de uso.

Espera-se, com este encadeamento de conteúdos e propostas de interconexão, poder contribuir com questões e raciocínios que levem a uma melhor compreensão das dimensões de interfaces da Comunicação nas e das organizações com ações de responsabilidade histórica e suas narrativas decorrentes. Com isto, propor este esforço acadêmico como ponto motivador para o desenvolvimento de propostas práticas para as organizações consolidarem seu discurso mesmo em tempos de atenção difusa.

CAPÍTULO 1
A CONFIANÇA NA COMUNICAÇÃO SOB IMPACTO DO MULTIPROTAGONISMO

“Acredite: poucos estão ouvindo o que você está dizendo.
A maioria está apenas balançando a cabeça,
esperando que você feche a boca
para poder começar a falar”

Edson Athayde, publicitário

1. A CONFIANÇA NA COMUNICAÇÃO SOB IMPACTO DO MULTIPROTAGONISMO

Os computadores, os dispositivos móveis, a internet e as plataformas sociais digitais cada vez mais estão modificando as formas de conceber as distâncias, o tempo e os relacionamentos. Emergem simultaneamente atores diversificados e comunicantes, com alta potencialidade de criação, estimulados por plataformas conectadas facilitadoras de trocas e difusões de posicionamento. Se antes as pessoas eram tomadas como usuários passivos de serviços pensados unidirecionalmente e distribuídos por poucos, hoje elas são protagonistas de novas interações mediadas ou incitadas pela tecnologia, que multiplicam poderes. Isto reconfigura o processo comunicacional nas organizações, porque instaura um panorama de desenvolvimento de redes horizontais de interação conectadas local e globalmente, construindo renovados fluxos de sentido.

O pesquisador André Lemos diz que o ato de conectar-se no ciberespaço[4] sugere, mesmo que simbolicamente, a "passagem da modernidade[5] (onde o espaço é esculpido pelo tempo) à pós-modernidade[6] (onde o tempo comprime o espaço); de um social marcado pelo indivíduo autônomo e isolado ao coletivo tribal e digital" (LEMOS, 2002, p.142). As tecnologias estão sendo utilizadas como ferramentas para o convívio e a formação de comunidades, dentro de um conjunto de técnicas, práticas, atitudes, modos de pensamento e valores, desenvolvido neste espaço virtual. E o impacto na comunicação é inquestionável, porque se vê o surgimento de uma nova forma de comunicação socializada, chamada por Castells (2007a, p.248, tradução nossa) de "auto-comunicação massiva" ou "comunicação massiva individual". Miconi (2008, p.145) assinala que a transição aos meios digitais foi impulsionada por acontecimentos como a crise dos formatos culturais generalistas, a difusão de produtos cada vez mais personalizados e a transformação trazida pela internet.

---

[4] Ciberespaço é um termo, utilizado pela primeira vez em 1984 no romance de ficção '*Neuromancer'* – escrito por William Gibson, que designa o universo das redes digitais. Ou, como cita Lévy, "um espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores" (1999a, p.92).

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

[6] A pós-modernidade será caracterizada em itens específicos no capítulo 1 com sua relação com a comunicação e no capítulo 2 com sua relação à história e à memória.

Entre as características mais fundamentais que implicam mudanças e devem balizar a visão de contato das organizações estão a convergência, a oferta multiplataforma e a diversidade de protagonistas nesta nova época. Neste cenário, a rede, além de ser condição da comunicação, também age como reestruturadora das relações de poder, que modificam a cultura, as regras de socialização e a ordem da produção. Castells (2007a, p.239, tradução nossa) reitera que a atual transformação da tecnologia da comunicação na era digital "amplia o alcance dos meios de comunicação a todas as esferas da vida social [...] Como resultado, as relações de poder se determinam cada vez mais no campo da comunicação". Essa forte conexão entre os temas é tratada por Parente (2004, p.99), entendendo que o espaço, os acontecimentos, as informações e as pessoas são condicionados pelas telecomunicações e "o ciberespaço é apenas o mais novo espaço de jogos da humanidade, que inaugura uma nova arquitetura, a arquitetura da informação". Para Huyssen (2004, p.25), há uma lenta, mas palpável, transformação da temporalidade nas nossas vidas, provocada pela complexa intersecção de mudança tecnológica, mídia de massa e novos padrões de consumo e mobilidade globais.

Os efeitos desta ambiência são controversos. Por um lado, um sistema dominado por uma elite possuidora do controle de exploração da rede e de vigilância autoritária sobre os indivíduos; e por outro lado, o poder que oferecem os computadores e, mais contemporaneamente, uma série de dispositivos móveis de acesso à rede, nas mãos da população.

De todo modo, se antes as mídias clássicas possuíam um centro emissor e um grande número de receptores, passivos e dispersos, no que se refere ao ciberespaço há uma outra forma de comunicação com suporte tecnológico, co-produzida pela interação entre as pessoas e constituída de uma memória comum que se alimenta de múltiplas contribuições. Conforme manifesta Lévy (1999b), o ciberespaço oferece um dispositivo comunicacional original 'de todos para todos', o que permitiria a constituição de comunidades de modo progressivo e de maneira cooperativa, numa espécie de 'inteligência coletiva' em que a base seria o reconhecimento e o enriquecimento mútuo das pessoas, proporcionados por suas experiências no espaço virtual. E, entre as potencialidades no plano social, estariam relações mais transversais e menos hierárquicas, novas formas de identidade e um universo de contatos.

O mundo organizacional certamente não sai ileso deste novo cenário, diante de cidadãos mais propositivos e críticos e detentores de ampla capacidade de comunicação via redes digitais. Como bem lembra Nassar (2008a, p.192), “as políticas e ações empresariais precisam passar por processos de legitimação, produzidos por meio de processos participativos”, os quais acabam envolvendo grande número de protagonistas. Este caminho exige a concatenação dos discursos da ação privada, sem abandonar seus fins produtivos e lucrativos, mas contemplando as aspirações das comunidades, que deve entender seus valores. Neste ínterim, cresce a importância da comunicação e dos relacionamentos entabulados, com o fator de haver um descentramento da fonte emissora, saindo da empresa e migrando para os múltiplos públicos. 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, 2009, p.292).

Com isto, há uma intensa negociação de interesses e de práticas decorrentes. As novas mídias digitais permitem grande abrangência, baixo custo, altas interatividade e velocidade, a partir de vários produtores de conteúdo, o que configura o que Castells (2003, p.53) denominou de “apropriação da capacidade de interconexão por redes sociais de todos os tipos”.

É preciso compreender a necessidade de expressão de diferentes interagentes, todos imprescindíveis para a dinâmica de um organismo vivo como as empresas e instituições, requerendo uma visão mais integrada e integradora de formatos e terminologias. A vivência e as percepções dos indivíduos no cenário organizacional precisam ser compreendidas a partir de processos de gestão e comunicação onde a produtividade não seja um aprisionamento. Afinal, a emoção, o sentimento de pertença e o encantamento fogem aos enquadramentos das planilhas e formulários e são sensações facilmente despertadas por projetos de cunho

participativo e dialógico, como aqueles desenvolvidos sobre a perspectiva do *storytelling*[7] – como será abordado em capítulo subsequente.

Todo um longo aprendizado, derivado da escola norte-americana de comunicação empresarial, acaba questionado em sua postura técnica e instrumentalizadora, baseada em manuais prontos e em profissionais-comunicadores por vezes pouco reflexivos e incapazes de compreender a complexidade do entorno de seus postos de trabalho. Agora, eles não se dirigem mais a receptores passivos e estanques em cenários econômica e socialmente estáveis. Como um formato para tratar deste desafio, Nassar (2008a, p.199) postula que "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".

Não se pode negar que as críticas ao ciberespaço são amplas e servem como alerta para alguns descaminhos. Nesta visão, um dos grandes teóricos é Howard Rheingold (1996), que destaca três críticas. A primeira baseia-se na história dos meios de comunicação social, concentrando-se na forma como os meios eletrônicos esvaziaram a discussão pública ao transformarem seu conteúdo em mera publicidade (processo de mercadorização). A segunda baseia-se no fato de as redes interativas poderem ser utilizadas como meio de vigilância, controle e desinformação com ameaça aos conceitos de privacidade. A terceira crítica alude ao fato de as tecnologias de comunicação estarem transformando a realidade numa simulação eletrônica, a substituição do mundo por uma hiper-realidade tecnologicamente mediada. Destes apontamentos decorrem outros postulados, como o lamento à ausência de proximidade física entre as pessoas e a consequente perda de enraizamento com esfacelamento do tempo e do espaço. Estas correntes entendem, como manifesta Nassar (2008a, p.191), que o desenvolvimento da ciência e da tecnologia criou novas e muitas situações de risco, como mudanças na forma de se relacionar em sociedade e um impacto desestruturante nas tradições, principalmente aquelas expressadas pela família e pela religião.

---

[7] O termo *storytelling* é sobremaneira importante para este estudo e será apresentado em detalhes no Capítulo 3. Importante assinalar, desde já, que diz respeito a um formato de estruturação e difusão de conteúdo, de caráter multisuporte, que busca as experiências de vida próprias ou absorvidas do narrador para inspirar relatos atrativos, envolventes e memoráveis. Literalmente, é a contação de histórias, só que aplicada ao ambiente corporativo.

Sobre os perigos da “virtualização do real”, vale citar Jean Baudrillard, que acredita que o virtual elimina as representações que temos do mundo real, porque no ciberespaço teríamos apenas a simulação da interação, não a interação em si. Ele afirma não haver mais pensamento “num mundo em que o próprio pensamento, a inteligência, torna-se virtual” (BAUDRILLARD, 1997, p.75). Baudrillard (apud PARENTE, 2004), teme que o processo de virtualização dos signos leve a uma estética da desaparição do real, uma vez que, na era do simulacro, as imagens se tornam auto-referentes (sem referente social exterior) e o real se torna apenas uma miragem produzida pelo simulacro. Castells (2003, p.99), ainda que considerando “dicotomias simplistas, ideológicas” presentes no debate público sobre internet, elenca em sua obra algumas argumentações de estudos acadêmicos, como aqueles que sustentam que os canais digitais estariam conduzindo ao isolamento social e até a um colapso da vida familiar e mesmo da comunicação, no instante em que suportaria indivíduos sem face praticando uma sociabilidade aleatória que abandona interações face-a-face em ambientes reais.

Costa (2005, p.239), ponderando todos os argumentos, aponta para a necessidade de uma mudança: novas formas de comunidade surgiram, e se focarmos diretamente os laços sociais e sistemas informais de troca de recursos, ao invés de focarmos as pessoas vivendo em vizinhanças e pequenas cidades, teremos uma imagem bem diferente das relações interpessoais. Haveria, então, uma transmutação do conceito de ‘comunidade’ em ‘rede social’, onde, ao invés de solidariedade, vizinhança e parentesco, têm maior importância cooperação, reciprocidade, pró-atividade, respeito, simpatia e socialidade[8]. A participação em comunidades virtuais ou redes sociais servem de estímulo à formação de inteligências coletivas, às quais os indivíduos podem recorrer para trocar informação e conhecimentos. Alguns importantes pesquisadores (Rheingold, 1996; Lévy 1999a) neste ponto estão profundamente convencidos de que uma comunidade virtual, quando convenientemente organizada, representa uma importante riqueza em termos de conhecimento distribuído, de capacidade de ação e de potência cooperativa. A noção de comunidade como um território limitado é substituída pela

[8] De acordo com Maffesoli (1998a), enquanto a sociabilidade se caracteriza por relações institucionalizadas, a socialidade faz referência a um conjunto de práticas que escapam ao controle social rígido, a um estar-junto que independe de objetivo a ser atingido.

noção de “mentes iguais”, de afinidades, num traço de senso comum de características e interesses. Neste sentido, Castells (2003) sentencia que:

> as pessoas não formam seus laços significativos em sociedades locais, não por não terem raízes espaciais, mas por selecionarem suas relações com base em afinidades. [...] O decisivo, portanto, é a passagem da limitação espacial como fonte de sociabilidade para a comunidade espacial como expressão da organização social (CASTELLS, 2003, p.106).

Tecnologias, pois, são vetores fundamentais de novas formas de agregação social na contemporaneidade. Se a modernidade se caracterizou por uma dominação técnica do social, por um individualismo exacerbado ou por uma abordagem racionalista do mundo, as tecnologias da comunicação digital situam-se num novo contexto sócio-cultural, numa nova ambiência social. Esta nova organização da sociedade acaba sendo permeada por uma alteração nas formas e meios de comunicação, diante de novas formas de interação: multiplicação das estruturas de colaboração e surgimento e consolidação de tecnologias móveis integradas às mídias tradicionais. As comunidades virtuais são uma nova forma de se fazer sociedade, mais transitória e desprendida de tempo e espaço e baseada na cooperação e em trocas objetivas lastreadas pela comunicação digital.

1.1 O cidadão multitarefa na sociedade da atenção

As organizações, para acompanhar os novos paradigmas e não perder o engajamento e o aval de seus públicos prioritários para sua continuidade, precisam exercitar o diálogo transparente, com a consciência sobre os amplos impactos que uma sociedade em rede pode causar. Neste ínterim, o setor de comunicação tem papel estratégico para liderar os relacionamentos com sensibilidade e efetivo benefício e bem-estar para toda a comunidade, como único caminho para atingimento de metas econômicas. O desafio, nesta fase, é utilizar expedientes de franqueza numa negociação aberta e não os tradicionais artifícios de sedução e manipulação que não mais surtem efeito na opinião pública da era digital. De todo modo, com a descentralização do sujeito fica redobradamente difícil atingi-lo com

mensagens, porque ele não é mais singular e estável, mas sim múltiplo e mutável de acordo com a situação que enfrenta. Como cunhou Canevacci (2009, online), seria o ‘multivíduo’, como representação de

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

Ademais, este novo 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 uma perda de comprometimento com a unidade, abrindo uma possibilidade natural de abraçar vários projetos, produtos, relações e causas, mesmo que aparentemente antagônicos, e com isto uma maior imprevisibilidade comportamental e um afastamento definitivo da satisfação do consumo do campo da materialidade. É o cidadão-consumidor no exercício do poder de customizar seu mundo, construindo sistemas simbólicos por meio do manuseio das tecnologias que reinventam a comunicação.

A rede não é uma nova mídia, mas uma nova lógica. Por isto a necessidade de propor ao mercado e à academia um diálogo sobre as novas práticas da comunicação e do marketing diante das grandes mudanças no ambiente de negócios e da relação entre as pessoas - a fragmentação das mídias, dos mercados e da própria atenção, a interatividade e a crescente migração do poder das empresas para os consumidores. É o que apresentam Davenport e Beck (2001, p.2) quando avaliam “o problema mais premente dos dias atuais: a insuficiência de atenção para enfrentar as exigências dos negócios e da sociedade”. Eles avaliam que informação e conhecimento são fatores abundantes e há um decréscimo proporcional na oferta da atenção humana. Nisto concorda Frank (1999), ao escrever que:

> torna-se comum em nossa sociedade afluente classificar a renda em atenção acima da renda em dinheiro [...] O denominador inquestionável das elites de hoje é a preeminência – o *status* de ser merecedor de mais atenção (FRANK, 1999, online, tradução nossa)

A compreensão dos tempos de 'economia da atenção' é que "não é suficiente ser uma organização competente e sólida, também é fundamental agitar as células cerebrais – e aquecer os corações dos públicos" (DAVENPORT e BECK, 2001, p.9). O paradoxo evidente é que ninguém se sentirá informado, aprenderá com a situação ou agirá com base nela, se não contar com alguma disponibilidade de atenção livre.

Don Schultz, uma das maiores autoridades mundiais do marketing em palestra na cidade de São Paulo (informação verbal)[9], reflete que os profissionais têm agora o desafio de conjugar as práticas tradicionais do *marketing push*, de transmissão de mensagens e interrupção, com as do novo *marketing pull*, de acesso, em que o consumidor decide onde, quando e como interagir com as mensagens, num evidente declínio do modelo de comunicação de massa (*broadcast*) em favor das multiplataformas de comunicação dirigida e interativa.

É um perfil de pensamento e ação muito mais amplo, como diz Martín-Barbero (2006, p.52): "a comunicação começou, sem dúvida, a ocupar um lugar estratégico na configuração dos novos modelos de sociedade". Ao que concorda Kunsch (2006), assinalando que:

> como parte integrante da gestão estratégica, ela [a comunicação organizacional] deverá auxiliar a organização a fazer a leitura de cenários e das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas (KUNSCH, 2006, p.39).

De todo modo, a proeminência dos profissionais de comunicação é relativizada diante do acesso indistinto, por qualquer pessoa, a pesquisas pela internet para geração de conhecimento, a novos formatos de mídia e ao boca-a-boca digital. Todos passam a ser criadores. O que vale são relacionamentos a longo prazo, baseados na geração de valor mútuo entre clientes e empresas, construídos

---

[9] Palestra proferida no 1º Encontro Agenda do Futuro: Os Desafios da Comunicação e do Marketing na Nova Economia, organizado pelo Grupo TV1 no Hotel *Renaissance* em São Paulo/SP, no dia 7 de abril de 2008.

coletivamente. Conversas, recomendações e observações dominam o mercado de maneira multilateral, por isso é preciso expandir o horizonte da comunicação, até então muito baseado na medição da distribuição de algo, num perfil instrumentalista da área que enfoca demais os canais em detrimento do processo de construção de saberes e conciliação de perspectivas.

O entendimento de um cidadão multitarefa é muito difícil, porque ele opera diferentes canais ao mesmo tempo, colocando mídias em *foreground* e *background* aleatoriamente. A saturação dos canais de informação e publicidade, dificultando a atenção diante da alta pulverização, da convergência da comunicação via internet e novas tecnologias e do caráter multitarefa da nova geração estão levando à mudança na mão do poder e da direção da comunicação da marca para o lado do cidadão. Ele também é produtor de conteúdo e isto retira parte da influência da mídia. O modelo colaborativo transforma a relação emissor-receptor, estimulando a conversação, com cada um formando suas teias de relacionamento. Na comunicação, não precisam mais ser contadas histórias fechadas com início, meio e fim, porque elas vão ser compartilhadas e complementadas por todos. Manucci é preciso neste entendimento:

> 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).

Falando sobre a importância do envolvimento e da participação do público em conteúdos de mídia, Jenkins (2009, p.235) entende que “roteiristas e outros criadores pensam na narrativa, hoje, em termos de criação de oportunidades para a participação do consumidor”. Neste sentido, Martín-Barbero (2006) já alertava que

> vivemos num ambiente de informação que recobre e mistura vários saberes e formas muito diversas de aprender, ao mesmo tempo que se encontra fortemente descentrado em relação ao sistema educativo que ainda nos rege, organizado em torno da escola e do livro. [...] A diversificação e a difusão do saber, fora da escola, são dois dos desafios mais fortes que o

> mundo da comunicação propõe ao sistema educativo (MARTÍN-BARBERO, 2006, p.53).

O pesquisador complementa, comentando que, assim como o computador nos coloca diante de um novo tipo de tecnicidade, deparamo-nos também com um tipo de textualidade que não se esgota no computador. O texto eletrônico desdobra-se numa multiplicidade de suportes e escritas que, da televisão ao videoclipe e da multimídia aos videogames, "encontram uma complexa e crescente cumplicidade entre a oralidade e a visualidade dos mais jovens" (MARTÍN-BARBERO, 2006, p.51).

Superando os 'saberes-mosaico' - como os chamou Moles (1974)[10], porque feitos de pedaços, de fragmentos - em que a gramática narrativa acaba por reduzir os componentes narrativos com ausência ou enfraquecimento de tramas, encurtamento de sequências e desarticulação, a reciclagem dos comunicadores deve iniciar por uma integralidade. É preciso um olhar para as pessoas como seres humanos, não somente como consumidores, centrando atenção nos seus sonhos e não em sua relação com marcas ou categorias de produto. Depois, pensar no propósito de vida, para criar uma razão de existir, com a empresa fazendo diferença, e daí chegar nas experiências no lugar de propaganda, pelo simples fato de que ideias, gestos e sensações não podem ser desligados, folheados e facilmente esquecidos. É entender que há uma transformação profunda no mapa das profissões e novas destrezas mentais são requisitadas para trabalhar com as novas gerações. Considera Martín-Barbero (2006, p.59), "tudo na sociedade faz do indivíduo um sujeito inseguro, cheio de incerteza, com tendências muito fortes à depressão, ao estresse afetivo e mental". É preciso pensar na "conversão da comunicação no mais eficaz motor do deslanche e inserção das culturas – étnicas, nacionais ou locais – no espaço/tempo do mercado e das tecnologias" (MARTÍN-BARBERO, 2006, p.59).

1.2 A comunicação organizacional como linguagem e diálogo

[10] Abraham Moles foi o fundador do Instituto de Psicologia da Comunicação Social da Escola de Strasburg, e deu bases para a *Association Internationale de Micropsychologie et de Psychologie Sociale des Communications*. Este conceito é tratado em 'Sociodinâmica da cultura', onde ele aborda o fato da constituição da cultura adquirir enorme complexidade graças à crescente expansão tecnológica, numa dinâmica oposta ao velho acúmulo de saber estabelecido até então na forma de inventário.

Com ênfase desde a primeira década de 90, vários pesquisadores (EISENBERG & GOODALL, 1995; DANIELS et al., 1997; PUTNAM et al, 1987) estão centrados na análise do fenômeno da Comunicação Organizacional sob impacto das interações humanas, seja no interior das organizações ou na influência de fatores externos, e como elas integram, desenvolvem-se ou determinam as organizações. Há diversas perspectivas de pesquisas realizadas, formatando modelos para agrupamento dos esforços teóricos e das experiências práticas neste mundo corporativo, partindo do princípio, como dizem Eisenberg & Goodall (1995), de que os seres humanos se apóiam na linguagem como um meio de se relacionar com e controlar seu ambiente físico e social. Isto expõe a preponderância da comunicação na experiência do homem, pulverizada no contato com múltiplas organizações e marcada por políticas, procedimentos, expectativas, costumes e hábitos.

Segundo Echeverría (2003, p.20), antes da invenção do alfabeto, os seres humanos viviam na “linguagem do vir-a-ser”. A linguagem e a ação estavam unidas, as histórias narravam as ações dos atores e, desta maneira, aprendia-se. Contudo, o alfabeto separou o narrador da linguagem e da ação, e o surgimento do texto escrito produziu a mudança para a linguagem das ideias.

Como “uma organização é literalmente o comportamento humano” (DANIELS et al., 1997, p.5), definida pela união das ações de seus membros, os autores coincidem em concordar que a liga que reúne diversos esforços humanos, compatibilizando-os, controlando-os ou os fazendo dialogar, é a comunicação. Kunsch (2010) entende que é preciso partir do princípio de que

> as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas (KUNSCH, 2010, p.48).

Como assinala Baldissera (2010, p.73), constituir-se em organização pressupõe articular subjetividades, objetivos e, portanto, tensionar diversidades de interesses, culturas e imaginários.

Diz Putnam et al. (1987, p.20, tradução nossa): “comunicação é a cola que une membros, subunidades e organizações”. O grande desafio, observa ela, é adotar “as perspectivas que cercam mais variáveis de comunicação e mais complexidade na compreensão do processo de mensagem [produzindo] o maior valor prático no gerenciamento de problemas de comunicação” (PUTNAM et al, 1987, p.21, tradução nossa). Em geral, aplica-se foco em alguns elementos comuns, variando sua primazia ou conexão, como mensagem, canal, transmissor-receptor, transmissão, codificação-decodificação, significado, *feedback* e efeitos.

A comunicação organizacional tem dois interesses dominantes: as habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação em seu trabalho, e os fatores que caracterizam a eficiência da comunicação no sistema inteiro (REDDING; TOMPKINS apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79). E “passou a ser definida como o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica” (PUTNAM; CHENEY, apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 131).

Eric Eisenberg e Goodall Jr. (1995) discutem quatro grandes abordagens para entender a comunicação organizacional: comunicação como a) transferência de informação; b) processo transacional; c) controle estratégico; e d) balanço entre criatividade e coação. Ao final, propõem uma quinta via julgada mais completa: o modelo de organização baseado na comunicação como diálogo. Por sua vez, Tom Daniels et al. (1997), no tratamento da comunicação como caracterizadora da vida nas organizações, trazem três perspectivas de abordagem: tradicional, interpretativa e crítica. Já Linda Putnam et al. (1987), baseada no trabalho de Aubey Fisher (1978), por representarem as estruturas mais extendidas e influentes da comunicação organizacional, identificam e propõem quatro bases conceituais do estudo da comunicação humana, ainda que reconhecendo sua incompletude: a) mecânica; b) psicológica; c) interpretativo-simbólica; e d) interação de sistemas. O ponto de análise mostra-se importante porque a visão particular da comunicação forma a maneira como as pessoas vêem a comunicação nas organizações, o modo como elas a interpretam e como os estímulos são oferecidos, transitados e orquestrados, preferencialmente com um número e qualidade de vozes maior.

A corrente de estudo e pensamento denominada Escola de Montreal, a partir da pesquisa e das proposições do fundador e professor James Renwick Taylor, é outra vertente de importância na compreensão da relevância da área na

contemporaneidade. A partir dela, pode-se transformar de maneira significativa a visão sobre a comunicação, posicionando-a em patamar estratégico e fundamental como amálgama de força estruturante nas organizações.

A perspectiva de Taylor e dos demais pesquisadores da instituição canadense busca ultrapassar o enfoque simplista da transmissão de informação para jogar luz sobre os processos de interação e organização social. À medida em que estudiosos prestem mais atenção à dinâmica social, às novas tecnologias de informação, à globalização e ao encontro de diversas culturas resultante deste panorama interconectado, será consolidado o prisma de Taylor (2005, p.9-15): analisar a linguagem para observar como a comunicação possibilita a emergência da organização, da produção de sentido. São conversações estabelecidas pelas pessoas cotidianamente nas relações pessoais e profissionais, com interpretações de realidade e de relacionamentos.

Este favorecimento do lado linguístico da comunicação rebate as teorias mecanicistas, centradas nos canais e pensando a área como ferramenta técnica. Taylor propõe o raciocínio sobre uma linguagem entendida como tecnologia de comunicação e como produtora de significados, não somente como um suporte de codificação e decodificação de mensagens. Em suma, a Escola de Montreal propõe uma teoria comunicacional das organizações. Como diz a pesquisadora Adriana Casali (2005, p.30), “suas investigações se voltam para a emergência das organizações pela comunicação [...] atribuindo igual valor a manifestações linguísticas e materiais”. Ver a comunicação como um processo constituinte das organizações requer a superação de pontos-de-vista tradicionais em administração e em comunicação. Elas não são mais realidades dadas, mas sim construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros, na forma como elas interagem e em seus processos simbólicos.

Afinal, como diz Smith (apud PUTNAM et al., 2004, p.77) seria uma concepção de equivalência de processos, um não existindo sem o outro, sem as ideias de contenção e produção que podem trazer uma noção de sucumbência que não combina com a teoria de co-orientação de Taylor. Esta teoria está baseada na coalizão entre as redes semânticas das pessoas e das organizações em torno de ações e atos considerados comuns. É uma renovação dos postulados de estudo na área, como dizem Daniels et al. (1997, p.18): “quando o campo da comunicação organizacional importou conceitos de outras disciplinas também importou a visão

periférica da comunicação humana em organizações [...] A comunicação tornou-se mais uma variável que figurava na eficácia organizacional". Não serve mais a perspectiva tradicional da organização como objeto, com um comportamento comunicativo como atividade que pode ser medida, nomeada e classificada. É preciso uma abordagem interpretativa, em que os significados das palavras e ações "são dados simbolicamente através da mutualidade de experiências próprias, mais do que através da intenção do transmissor ou dos filtros conceituais do receptor" (PUTNAM et al, 1987, p.87, tradução nossa).

As organizações são permeadas por processos de comunicação, pois a maioria das atividades diárias dos indivíduos nas organizações envolve comunicações. Além disso, partindo do pressuposto de que a comunicação é simbólica e subsimbólica, nas ações e interações diárias há geração coletiva de conhecimento dentro de contextos específicos. Conforme explica Taylor (2005), os contatos organizacionais são mediados por textos e realizados por meio de diálogos. A compreensão de um sistema depende do rastreamento das conversações, cuja análise deve ser dada por um modelo bidimensional com a compreensão do universo total de interações compartilhadas, sejam conversacionais ou não. Os textos são conversações cristalizadas e inscritas num discurso (palavras e frases coordenadas), por isto se compreende que os textos são a organização formal e as conversações são os aspectos informais, ambos constitutivos da comunicação organizacional (CASALI, 2005, p.36).

Putnam (2008) dá importante contribuição, constatando que alguns gestores da comunicação já estão cientes da importância de práticas discursivas nas organizações. Para ela, "a maioria deles percebe que suas palavras e ações importam na vida organizacional [...] e sabem que a forma com que orquestram mensagens de e para *stakeholders*[11] e seus padrões de falar e ouvir possui um grande impacto" (PUTNAM, 2008, p.224). Neste sentido, a pesquisadora aposta no que chama 'Ciências da Linguagem' para ajudar a comunicação organizacional a revelar aspectos relacionais, capturando o fluxo das alterações de visão de mundo, numa perspectiva pós-moderna de estudo das organizações. Estas são reflexões

[11] *Stakeholders* não tem tradução literal para a língua portuguesa. O uso do termo é relativamente recente e começou a ser difundido na literatura de administração e governança corporativa a partir da publicação, em 1984, da obra *Strategic Management: a stakeholder approach*, de Edward Freeman. A intenção dele era propor uma visão mais ampla e inclusiva do papel e do propósito das empresas na sociedade do que a doutrina até então vigente, e com isto levantar duas questões: de quem são os interesses que estão sendo atendidos e os de quem deveriam ser atendidos.

que emergem a partir deste novo tempo, ainda em processo, que será comentado agora.

1.3 A fragmentação pós-moderna e os interlocutores sociais na comunicação integrada colaborativa

A centralidade do discurso, em que são enfatizados os poderes constitutivos da linguagem e os objetos são vistos como discursivamente produzidos; as identidades fragmentadas, demonstrando a subjetividade como um processo; a perda dos fundamentos e do poder das grandes narrativas, com ênfase nas múltiplas vozes são algumas características de um ambiente chamado de 'pós-moderno' (ALVESSON; DEETZ, 2007). Nele, cada pessoa nasce dentro de discursos:

> que têm uma presença continuada e material. A experiência do mundo é estruturada por meio das maneiras como os discursos conduzem a pessoa a assistir o mundo e provêem unidades a divisões particulares (ALVESSON e DEETZ, 2007, p.247-248).

Se for compreendida a visão de que os discursos estruturam o mundo, eles ao mesmo tempo estruturam a subjetividade da pessoa, provendo-a com uma identidade social particular e um modo de ser neste mundo. Alinhando este raciocínio ao universo organizacional, Knights e Morgan (1991, p.260, tradução nossa), sustentam que "o discurso estratégico engaja os indivíduos em práticas por meio das quais eles descobrem a essência da 'verdade' do que eles são".

Partindo da análise de que a comunicação organizacional, como assinala Piñuel Raigada (1997), compreende formas de comunicação cujos públicos destinatários definem-se como "interlocutores sociais", independente da posição interna ou externa, pode-se estabelecer a forte interdependência entre as estratégias e táticas envolvendo suas diferentes vertentes. Conforme Kunsch (2003), o composto da comunicação organizacional é formado pela junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa. A pesquisadora postula que "são essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de

públicos e com a sociedade em geral", sendo evidente a vantagem de uma ação conjugada – convergência que nomina como "comunicação integrada" (KUNSCH, 2003, p.150). É uma visão corroborada pela linha mexicana de estudos na área, de acordo com Rebeil Corella (2000), quando aposta numa integralidade da estratégia de comunicação, afastando-se da concepção de esforços separados e quase rivais.

Neste cenário, há uma rejeição do indivíduo autônomo e autodeterminado, com uma identidade unitária e segura como centro do universo social. Em sociedades heterogêneas, globais e interconectadas como as pós-modernas, a disponibilidade de discursos se expande muito e sua mutabilidade também. A fragmentação é inevitável e as forças estabilizadoras das identidades são perdidas. Implicações importantes para análises organizacionais decorrem justamente da desestabilização dos atores humanos e de seus processos organizadores. Linstead (apud AVESSON e DEETZ, 2007, p.250) sugere que "a organização é então continuamente emergente, constituída e constituinte, produzida e consumida por sujeitos". É preciso dar-se conta de que qualquer coisa pode ser construída ou expressa como muitos objetos diferentes, limitado só pela criatividade humana e pelos leitores de rastros de compreensões passadas. O significado nunca pode ser final, sempre estará incompleto e indeterminado.

Numa realidade marcada por um progressivo patamar de integração, via telemática, eclode e consolida-se um cidadão bastante crítico e propositivo. Ele circula numa diversidade de ambientes sempre requisitando direito à voz e contemplação de suas aspirações enquanto humano, e não só como profissional. Por isto, não há espaço para ações facetadas e dissonantes das organizações. Este panorama, inclusive, altera a *práxis* da comunicação, no sentido da unidade e transparência de prática e discurso, mas vai mais além em relação à essência de profissões do setor, como as Relações Públicas. Neste sentido, o mapeamento de públicos, como parte da atividade de relacionamento estratégico das organizações desempenhada por RP, precisa sofrer uma revisão. É complexa a realidade pós-moderna de sujeitos multitarefas, que desempenham concomitantemente diversos papéis sociais. Afinal, é uma pessoa só para recebimento, processamento e reação frente a uma mesma fonte oficial – ou, pior ainda, frente a inúmeras fontes

emissoras. Daí que os aninhamentos[12], antes tradicionais e aceitáveis para organização do pensamento, não comportam os multiprotagonismos.

Diante desta realidade e destas reflexões, percebe-se como as interfaces da comunicação são amplas. Todavia, convém assinalar, não se trata, como diz Deetz (2008, p.16), que "os conceitos dominantes de comunicação foram talhados para reprodução e controle, e não para a produção e colaboração, [porque] isso limita a possibilidade de respostas produtivas". Ou com a missão de, como aponta Torquato (2002), gerar consentimentos e produzir aceitação em direção a metas programadas. A superação de questões como estas passa por uma visão colaborativa de comunicação, baseada no conflito produtivo e não em modelos centrados na pessoa ou orientados para consenso. Trata-se, pois, de uma visão muito mais contemporânea em que há participação, construção coletiva de conhecimento e de objetivos, respeitando as pessoas como cidadãos. Considerar a empresa como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos comuns não significa gestão autoritária, sucumbência a normas não previamente conversadas e acordadas e intimidações de qualquer gênero. Seria o que Deetz (2008) propõe como modelo PARC (*Politically Attentive Relational Constructionism*), buscando conceitos e práticas de comunicação fundamentadas no construcionismo relacional politicamente atento. A proposta "concentra-se na reciprocidade de decisões e descreve as condições mínimas para o envolvimento de públicos de interesse nas discussões decisórias" (DEETZ, 2008, p.24). Entre os critérios mínimos para sua instauração estariam a reciprocidade de oportunidade de expressão; a irrelevância das relações de autoridade, cargos organizacionais e outros recursos de poder; a divulgação total de informações e transparência dos processos decisórios e a igualdade em habilidades de expressão. Isto tudo dentro da consciência de que tomar decisões implica maior criatividade e responsabilidade do que emitir parecer ou recomendar um encaminhamento.

A sensação e a vivência da liberdade, do estímulo ao diálogo e da iniciativa na vida cotidiana acabam interferindo nas relações funcionais, e a adesão e a produtividade ficam marcados pelo atingimento de regras consensuais. Ademais,

---

[12] (informação verbal) Termo empregado pelo Prof.Dr. Paulo Nassar, para designar os agrupamentos de pessoas em públicos, em aula na disciplina "Comunicação Organizacional e Relações Públicas na Construção da Responsabilidade Histórica e na Atualização da Memória Institucional das Organizações", ministrada no dia 5 de abril de 2010 no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP.

como bem descreve Kunsch (2003, p.159), “na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento”. Isto acontece exatamente pelas múltiplas posições que cada pessoa frequenta nas suas diferentes funções de vida, em todas elas deparando-se com as comunicações da mesma organização e lhes atribuindo significados de acordo com o teor e contexto.

1.4 A organização humanizada como ambiente de histórias

Piñuel Raigada (1997, p.120, tradução nossa) impregna seu conceito de comunicação exatamente com uma ótica ampla, dividindo-a como mediação entre relações profissionais (desempenho de tarefas na produção social de bens e serviços), relações de convivência (necessidades e satisfações dos sujeitos como habitantes de um dado contexto) e relações de identidade (hábitos que funcionam como códigos para fixação de significados e sentidos na percepção das pessoas).

O surgimento de modelos gerenciais que viabilizem esta perspectiva, como pontua Cabral (2004, p.60), com “empresas capazes de envolver e mobilizar pessoas (de dentro e de fora do seu âmbito) em prol da construção de um futuro melhor para elas e para a sociedade”, vai fazer recriar o ambiente empresarial e a percepção pública sobre a iniciativa privada. Afinal, quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradoura e produtiva” (KUNSCH, 2010, p.52). Assim, há uma abertura de espaço para a comunicação verdadeira, de valorização de interlocutores, sua integração no ambiente com possibilidade de criação e revelação de vocações e talentos e a reinvenção do sucesso e da lucratividade como objetivo de grupo, portanto realmente sustentável como já pregam discursos institucionais.

Humanizar as relações de trabalho é reconhecer verdadeiramente a empresa como um organismo, e não como um mecanismo. Portanto, sujeito a variáveis emocionais e subjetivas e bastante vinculado a possibilidades de expressão para oxigenação dos comportamentos e das performances – o que se dá, em grande parte, pelo compartilhar de histórias entre seus membros. Ainda que este enfoque seja tratado com detalhes no capítulo 3, é interessante registrar que a “narrativa organizacional serve como um canal importante para mensagens e traz um sentido

de identidade em organizações cada vez mais diversificadas, largamente dispersas e em rápida mutação" (MCCARTHY, 2008, p.164).

Como assinala Matos (2010),

> alguns empregados compartilham histórias como um meio de sobrevivência dentro da estrutura corporativa; outros usam histórias para criar um espaço para si próprios, a partir do qual eles podem desafiar, ameaçar, criticar e alertar a estrutura do poder dominante da organização (MATOS, 2010, p.94).

Uma empresa socialmente humanizada requer uma gestão que garanta participação em ideias e sugestões de todos os colaboradores, como bem pontua Romão (2000, online). Ora, uma empresa se torna socialmente humanizada e lucrativa quando seu compromisso de existência transcende os números, com "atitudes que acrescentem ao mundo mais dignidade de existência e sobrevivência, que tragam benefícios aos envolvidos no campo material, espiritual e humano" (ROMÃO, 2000, online). Por isto, a relevância do desenvolvimento da capacidade da escuta e da construção coletiva do relato e do sentido.

A humanização na comunicação, pois, é panorama essencial para a instauração da proposta de *storytelling*, pois exige vontade organizacional para constituição de lugares efetivos de participação – "trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta [...] e a realização da auto-crítica" (BALDISSERA, 2010, p.73). Poupinha (2007), dentro do escopo deste estudo, entende a comunicação das organizações dentro de:

> uma noção de *storytelling*, de narrativas ou, ainda e noutro contexto conceitual, de dramaturgia, assumindo uma lógica representacional deliberada dos meios e dos discursos pelos quais a existência da organização e os seus assuntos são comunicados (POUPINHA, 2007, p.699, tradução nossa).

É entender a comunicação em Pink (2007), para quem 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, indica o desenvolvimento de seis aptidões essenciais – design, histórias, sinfonia, empatia, lúdico e sentido. Design traz a ideia de ir além do funcional, fazendo com que produtos e serviços e experiências sejam pessoalmente gratificantes, fisicamente belos e especialmente emotivos. Já as histórias diz respeito ao cuidado com persuasão, comunicação e compreensão de conteúdos, ultrapassando os argumentos. Por sinfonia, o autor entende o desenvolvimento de visão de conjunto, com combinação de partes desconexas num todo inédito. Para empatia, é perceber que a lógica não é mais suficiente, sendo imprescindível compreender comportamentos, estabelecer relacionamentos e preocupar-se com as pessoas. O lúdico significa afastar-se da excessiva seriedade, vendo o contexto com mais leveza e bom humor. Por fim, Pink (2007) fala no sentido, como busca da realização espiritual e da transcendência para atingir a essência das coisas e da vida.

É a condenação de uma hegemonia do pensamento e visão de mundo estreitamente redutoras e acentuadamente analíticas, onde o trabalhador do conhecimento precisava ser capaz de processar informações e oferecer alto grau de especialização. Agora, emergiriam outras demandas, baseadas em aptidões como *high concept* e *high touch*:

> *high concept* é a capacidade de enxergar padrões e oportunidades, de criar beleza artística e emocional, de compor uma narrativa envolvente e de combinar ideias aparentemente não relacionadas para criar algo inédito [...] *High touch* é a capacidade de estabelecer empatia com o semelhante, de compreender as sutilezas das interações humanas, de encontrar alegria íntima e suscitá-las nos outros e ir além do superficial em busca de sentido e propósito (PINK, 2001, p.2).

Como diz o ex-executivo do Banco Mundial, Stephen Denning (2006) sobre sua progressiva frustração com os discursos normalmente utilizados pelas organizações – e baseados na precisão e nas análises quantitativas:

> ao tentar comunicar uma nova ideia para uma audiência cética, descobri que as virtudes da precisão, rigor e transparência não estavam funcionando. Tendo passado a vida toda acreditando no sonho da razão, fiquei pasmo ao

> descobrir que uma história contada apropriadamente tinha o poder de fazer o que um estudo analítico rigoroso não conseguia (DENNING, 2006, p.xiii).

É o que assinala Núñez (2009, p.83), ao referir que “uma história tem muito mais poder de persuasão que toda uma artilharia de dados, provas, apresentações e argumentos”. Isto tudo devido à sobrecarga informativa causada pela variedade de polos emissores ao mesmo tempo nos canais tecnológicos amplamente disponíveis, colocando em dúvida o que de fato vai ser percebido, fruído e retido pelas pessoas. No atual mundo fragmentado e em constante mudança, os grandes mitos de criação, as narrativas religiosas, políticas ou corporativas foram sofrendo desgaste lento e progressivo – ou uma suspensão de relevância diante da emergência de outras fontes tidas como críveis. Qualquer mensagem resta orgânica, líquida, aberta e deformável, derrubando muros entre emissor e receptor (NÚÑEZ, 2009, p.23). Segundo ele, só uma verdadeira história estrutura e dá sentido ao discurso confuso de informações enfrentado a cada dia.

A ideia embutida é qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar sintonia tendo como base a confiança, tudo a partir da contação de histórias e não de narrativas pasteurizadas.

1.5 Confiança como âncora da polifonia organizacional

As transformações, nos cenários econômico e empresarial, estão ocorrendo cada vez mais rápidas e com impacto significativo em toda a sociedade. A competitividade das empresas sofre uma influência considerável dessas mudanças, entre outros fatores pela própria variedade de grupos de interrelação e pela agilidade de circulação de informações em sociedades integradas globalmente. Como assinala Terra ([s.d.], online), “as empresas são muito mais porosas, histórias entram e saem de maneira muito mais rápida e com abrangência muito maior”. Os públicos se encontram numa “situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais” (FREITAS, 2000, p.57). Com isto, avulta a importância de consolidar a confiança num cenário de perda crescente de influência das organizações estabelecidas. Para

Halliday (2009, p.46), os públicos-alvo são “co-atores em construção da legitimidade organizacional, ou seja, da tessitura do consenso para que a organização seja e continua a ser bem aceita como agente econômico, social, cultural e político”.

A complexidade e as incertezas de cenário fazem as organizações buscarem formatos de gerenciamento baseados num intenso diálogo e no engajamento de seus públicos de interesse. A construção de redes de relacionamento parte de relações humanas mais abertas e cooperativas, a partir de um planejamento que posiciona a comunicação em patamar estratégico e que dá fluidez a múltiplas vozes. É isto que sinaliza o conceito de ‘*polyphonic organization’* proposto por Kornberger, Clegg e Carter (2006), considerando esta multiplicidade a partir dos públicos de relacionamento de uma organização e, por consequência, a variedade dos discursos que constituem sua realidade. Estes pesquisadores igualmente aludem às vozes silenciadas pelos discursos hegemônicos e entendem que, através da polifonia[13], é possível estar apto a compreender mudanças nos padrões de organização entre as pessoas. Trata-se da noção de organização como sistemas verbais construídos socialmente, arenas nas quais uma variedade de tramas simultâneas e descontínuas ocorre por diversos atores. Daí deriva toda uma preocupação com o que é dito e como é dito: “o argumento é que organizações são culturas e constantemente precisam de traduções, não só intra-organização e seus espaços discursivos, mas também inter-organizações” (KORNBERGER, CLEGG E CARTER, 2006, p.7, tradução nossa). Além disto, deriva uma reflexão acerca da disposição em ter unidade de discurso como estratégia essencial para o cuidado com a reputação, desconsiderando que grandes narrativas, como registro linguístico único, acabam por inibir, proibir, limitar, dirigir e prescrever de maneira frontalmente oposta à necessidade polifônica.

Por isto, é tão pertinente a visão de Nassar (2008b) quando fala sobre o mundo das relações públicas democráticas:

---

[13] O filósofo russo Mikhail Bakhtin desenvolve o conceito de polifonia em ‘Problemas da Poética de Dostoievski’, lançado no Brasil pela Editora Forense em 1981. Significa a presença de outros textos dentro de um texto, causada pela inserção do autor num contexto que já inclui previamente textos anteriores que lhe inspiram ou influenciam. Ao enfatizar o caráter dialógico do universo artístico de Fiodor Dostoievski, Bakhtin destaca procedimentos especiais de construção narrativa, como a inconclusibilidade temática, a independência e a equipotência de vozes, perspectivas bastante adequadas ao entendimento de ‘sentido aberto’ que vai ser proposto nos capítulos seguintes para o *storytelling*.

> espaço onde a comunicação organizacional valoriza e incorpora a opinião de seus públicos e da sociedade e onde a história pode resgatar vivências e o indivíduo organizacional como protagonista de sua vida, da organização, da comunidade e do país (NASSAR, 2008b, p.132).

Figueiredo e Tuzzo (2011) são precisas na conexão entre estes temas:

> As relações públicas, ao trabalharem a comunicação e a verdade, devem conseguir envolver, em seus discursos, motivos e razões adequados a gerar veracidade e confiabilidade através da linguagem utilizada. Ao serem trabalhadas a comunicação e a emoção, as mensagens construídas devem possuir uma natureza sentimental e as sensações envolvidas em sinceridade e certeza (FIGUEIREDO; TUZZO, 2011, p.51).

Zanini (2008) acredita que um modelo empresarial baseado na confiança é uma tentativa de prestar resposta aos desafios enfrentados pelas empresas frente às necessidades de mudança e flexibilidade organizacional dada a alta competitividade e o desenvolvimento tecnológico acelerado. Para o pesquisador, “a presença da confiança reduz as incertezas no presente, com base nas informações de interações passadas, sinalizando como os parceiros reagirão no futuro” (ZANINI, 2008, p.53). Daí que o tema requer investigação por funcionar como importante mecanismo para a redução de riscos e para a minimização de conflitos. Um dos maiores estudiosos na área, o consultor empresarial espanhol Gasalla reitera que

> podemos considerá-la [a confiança] um precioso bem da empresa, um ativo potencial intangível que integra seu capital social, e também um diferencial competitivo de primeira grandeza, na medida em que proporciona aprendizagem contínua, inovação e diminuição de custos com supervisão e controles (Gasalla apud ZANINI, 2008, p.54).

É interessante assinalar que a confiança pode interferir positivamente em qualquer tipo de contrato de negócios, por ser um indicador que acaba transferido de um relacionamento para outro, de um público para outro. Como diz Nassar (2009, p.292), “o tema complexo da confiança se apresenta como elemento que solidifica a credibilidade da organização diante de empregados, consumidores, entre outras

redes de públicos fundamentais". Como as ações dos empreendimentos e dos empreendedores estão repletas de incertezas, por uma série de questões intervenientes nem sempre no domínio direto dos gestores, a confiança ajuda a pensar em ganhos e benefícios a longo prazo e a manter contratos por causa das relações estabelecidas, e não só por amparos legais e formais.

Relações duradouras e valiosas para as organizações, em ambientes de instabilidade, estão relacionadas com questões fundamentais da administração, como a base sobre valores, missão e filosofia. Mas é pela comunicação que tudo se constrói e dissemina, demandando processos e formatos que gerem confiança – como será postulado nos próximos capítulos quanto à memória organizacional e ao *storytelling*. Como é possível adiantar, através da análise de estudos de Nassar (2009)

> 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, 2009, p.302).

É preciso ter, contudo, a convicção de que a simples sedução não deve estar no alvo dos discursos organizacionais. O que vale é a capacidade de fomentar entendimento e honrar o pacto implícito de confiabilidade com os públicos (HALLIDAY, 2009, p.46), numa atuação sinérgica a partir de uma estratégia bem construída e sinalizada.

1.6 O processo narrativo da estratégia e da transcendência na responsabilidade histórica[14]

Wood Jr. (1996, p.23), em total consonância com o escopo deste trabalho, assinala que estratégia é "um padrão de comportamento, algo que se constrói ao

[14] A convergência das responsabilidades empresariais, tema típico do trabalho das relações públicas, se dá pelo guarda-chuva da 'Responsabilidade Histórica Empresarial', que reúne as responsabilidades comercial, legal, ambiental, cultural, social e política num conceito sistêmico, relacionado às atividades humanas. O conceito foi cunhado por Paulo Nassar em seu livro 'Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no atualização da memória institucional das organizações', referenciado nesta dissertação.

longo da história da empresa, algo com raízes no passado”. Ou como assinalam Barry e Elmes (1997):

> estratégias podem ser examinadas como artefatos: sua retórica, metáforas e sequências podem ser identificadas, comparadas e avaliadas de diferentes formas. Estratégias podem ser examinadas como um processo narrativo, no qual histórias sobre diretrizes são apropriadas e defendida (BARRY; ELMES, 1997, p.433, tradução nossa).

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

A mudança na gestão, notadamente ligada ao crescente reconhecimento e valorização do capital humano, estimula a busca de métodos de abordagem e consolidação da visão de longo prazo de maturação. As ‘grandes linhas’ de ação, dentro de uma perspectiva de amplo engajamento dos *stakeholders*, desenvolvem a estratégia a partir da confiança como estimuladora de comprometimento. Atualmente, pela forte interconexão entre as pessoas via redes de telecomunicações e informática, não se pode mais trabalhar partes sem analisar os múltiplos papéis assumidos pelos agentes e os impactos causados. Robert Putnam (1996) conceitua que as relações de confiança fazem com que o interesse comum prevaleça, ao invés de o indivíduo agir isolada e não coletivamente por desconfiança; desta forma, se

existir confiança entre os *stakeholders*, as estratégias e as ações conjuntas e os objetivos comuns serão privilegiados.

Ghoshal e Tanure (2004) manifestam que há dois modos muito distintos de a empresa abordar seus relacionamentos, e cada um corresponde a uma filosofia muito diferente de gestão. O primeiro tipo de relacionamento é baseado no poder, passa pelo uso do poder de compra e pela capacidade de barganha. O outro tipo passa pela criação de relacionamentos em que se compartilha o destino. E então acrescentam: “esses relacionamentos são construídos com base na confiança mútua e num comprometimento com a interdependência das duas partes, exigindo capacidade de aprender e de resolver problemas juntos” (GHOSHAL; TANURE, 2004, p.242). Daí decorre a convicção de que um novo trunfo competitivo contemporâneo é a capacidade de construir, manter e alavancar relacionamentos, onde a comunicação tem papel fundamental. Os autores sentenciam que “neste novo milênio, as empresas serão julgadas pelas habilidades de potencializar suas relações com os diversos *stakeholders*” (GHOSHAL; TANURE, 2004, p.242). Neste sentido, avulta a importância de políticas de relações públicas nesta interface e nesta busca por engajamento, através de uma comunicação integral pautada por alguns preceitos de universalidade e troca dialógica, onde questões de memória são relevantes.

Costa (1995, p.16, tradução nossa) converge com a idéia de empresa como organismo vivo e sistema de comunicação, em que a “comunicação corporativa é, em sua essência, efeito da integração sinérgica das comunicações empresariais, a revolução dos serviços e seus instrumentos tecnológicos”. Trata-se, pois, de um enfoque de comunicação que transcende a própria organização para permitir repensar suas fronteiras, numa reconceituação de seu modo de ser e atuar. É como manifesta Maffesoli (2003, p.13), entendendo que “a comunicação estratégica organizacional se consubstancia nesta visão ampla do entorno pertencente à organização, onde a comunicação é o que faz a *relianse*”, religação como elo entre os ambientes interno e externo. Pois esta *relianse* é perfeitamente identificável nos preceitos da área de Relações Públicas, com seu foco integrado e dirigido, sobremaneira nos conceitos de responsabilidade histórica e memória organizacional. Portanto, para a empresa responder à sociedade com legitimidade, de maneira que ela possa preencher ambas as necessidades e preservar, planejar e agir de forma a manter indefinidamente as condições indispensáveis para a vida atual e futura,

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

Para conhecer uma empresa, avaliá-la com coerência e responsabilidade, crer no seu discurso e estabelecer uma relação de confiança, é preciso olhar sua trajetória no tempo, na perspectiva histórica, que contém todas as responsabilidades – cumpridas ou não.

Não é uma comunicação pontual e instrumental, com objetivos de curto prazo desconectados de uma visão global, mas sim uma postura holística que parte do princípio de que é preciso conhecer a empresa por inteiro, seus interesses e suas necessidades. Ao mesmo tempo, é necessário antever e identificar as mudanças e a evolução de mercado, utilizando essas informações para conscientizar a própria organização e todos os públicos ligados direta ou indiretamente a ela sobre seus papéis e suas responsabilidades. Tudo respaldado na essência da interação comunicacional dialógica, “ao reconhecer a organização como um dos interlocutores do processo comunicacional, ao lado de outros atores sociais” (OLIVEIRA, 2007, p.52).

É por isto que este estudo vai em busca da força da memória organizacional como legitimadora das diretrizes comunicacionais e do *storytelling* como recurso narrativo de confiança. Afinal, a temporalidade hoje, como diz Matos (1998, p.29), “é de um presente opaco, sem passado, plasmado, petrificado”, e por ser espacializado, fragmentado e repetitivo, o cotidiano não traz o encantamento necessário para obter atenção num cenário de instabilidade e múltiplos apelos concorrentes. E, citando a perspectiva de Karl Marx, ela denuncia que “o homem experimenta seu esmagamento pelos seus próprios produtos, a especialização da duração, a decadência da historicidade” (MATOS, 1998, p.30). Neste sentido, o comunicador precisa ter cuidado porque “a eterna mudança é inimiga da memória, tornando-a supérflua em um mundo no qual o homem é tratado como mera função, como *business*” (MATOS, 1998, p.30).

É preciso destacar que o campo da memória, como será esmiuçado no próximo capítulo, e inclusive da própria comunicação organizacional, nutre-se de

uma inspiração rizomática (DELEUZE; GUATTARI, 1995), porque se desenvolve numa diversidade de interfaces. O rizoma é apresentado como multiforma, uma haste subterrânea com ramificações variadas de superfície e com bulbos ou tubérculos, e neste sentido superando a visão de raiz, de ponto único de eclosão. A memória postula justamente a multiplicidade e a convivência de diversos sujeitos, que reconstroem experiências passadas, a luz ou não das intenções do presente. Isto combina imensamente com os princípios desta nova concepção de comportamento e inteligência: “as multiplicidades são rizomáticas e denunciam as pseudo multiplicidades arborescentes [...] não têm sujeito nem objeto” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.15). A metáfora do mapa é empregada pelos autores e apresenta sintonia com a memória como algo conectável em todas as direções, desmontável, reversível e suscetível a modificações, visto que, conforme comentam Deleuze e Guattari (1995, p.21), “uma das características mais importantes do rizoma talvez seja a de ter sempre múltiplas entradas”. Não combina, portanto, com os sistemas pensados a partir da árvore ou da raiz, porque estes são hierárquicos e comportam centralidades de significância. Assim como a memória, o rizoma “não é feito de unidades, mas de dimensões [...] não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual cresce e transborda” (DELEUZE; GUATTARI, p.31) e, nesta perspectiva, ambos têm como tecido a conjunção ‘e’, não excludente.

E, para dar andamento no raciocínio deste trabalho, Halliday apresenta uma definição fundamental para a área, fazendo esta conexão entre comunicação, organização, história, memória e *storytelling*, ao dizer que “a comunicação organizacional é um conjunto de atos retóricos cuja argumentação evoca o passado, justifica o presente e prepara o futuro” (1998, p. 32). Os processos comunicacionais são determinados pelo tempo e espaço vivenciados pelos sujeitos. Portanto, são influenciados por muitas variáveis, como o clima organizacional, conflitos existenciais, condições de trabalho, relações de poder, expectativas profissionais, vaidade, ambição, desejo, sonhos, frustrações – enfim, pela história de vida dos interlocutores (ROMAN, 2009, p.132).

Estas questões de história e memória de indivíduos, grupos e organizações vão ser tratadas a partir de agora, detalhando conceitos, diferenças e impactos. Sob a constatação da sobrecarga informativa e de um certo cansaço pela presentificação do mundo. Será feito, neste ínterim, a interface prevista pela área de concentração desta dissertação.

CAPÍTULO 2
CONCEITOS E INTERFACES ENTRE HISTÓRIA E MEMÓRIA

"Uma história pode legitimar uma vida humana individual
e o passado, o presente e o futuro de qualquer comunidade"

Margarita Rivière, jornalista

2. CONCEITOS E INTERFACES ENTRE HISTÓRIA E MEMÓRIA

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

Por isto, para compreender os estudos de memória, e depois fazer uma incursão mais específica sobre memória organizacional, é interessante iniciar por uma reflexão sobre a formação do conceito e do papel da história. De todo modo, assinala-se que não há intenção historiográfica e admite-se uma diversidade de posicionamentos entre os historiadores a respeito do tema.

Ao longo do tempo, a busca incessante do historiador foi pela objetividade diante da ambiguidade da história. Os pressupostos de Langlois e Seignobos indicavam, em seu manual clássico[15], que "o historiador trabalha com documentos [...] Não há substituto para os documentos, sem eles não há história" (1946, p.40), numa aposta numa certa 'credulidade espontânea' da coisa documentada. Meihy (2010, p.186) aponta que o acatamento de outro tipo de história se deu somente na contestação das Ciências Sociais operada na contracultura dos anos 1960. Com uma saturação do grafado, da chamada 'ditadura do documento arquivado', estava desafiado o exclusivismo do escrito como recurso probatório ou mesmo argumentativo. Thompson (1992, p.24) resume bem a condição de uma eventual retomada de fatos passados, ao dizer que "o padrão que persiste na produção de textos históricos reflete, provavelmente, as prioridades da maioria dos historiadores profissionais [...] numa era de burocracia, poder estatal, ciência e estatística". Ainda que as pessoas se lembrem de rituais, nomes, canções e histórias, caberia ao documento a garantia de transmissão para o futuro. Este movimento foi acirrado com o Iluminismo, que pregava a clareza dos documentos e monumentos (THOMPSON, 1992, p.53-54).

---

[15] Refere-se ao livro *Introduction aux études historiques*, com primeira edição pela *Hachette* em 1898, integrado por conferências proferidas no primeiro curso de historiografia da Universidade de *Sorbonne* no ano acadêmico de 1896/1897. Era, portanto, um ensaio sobre o método que procurava indicar o caráter e os limites da disciplina. Este material, inclusive, baseou a influência da história francesa no ensino superior, especialmente através de Affonso D'Escragnolle Taunay, catedrático de História na então Faculdade Livre de Filosofia e Letras de São Paulo em 1911, e posteriormente professor substituto na Universidade de São Paulo. Ver mais em http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe2/pdfs/Tema4/0457.pdf .

Ferreira (2000, p.111) relata que, para Heródoto e Tucídides, a história era um repositório de exemplos que deveriam ser preservados, e o trabalho do historiador era expor os fatos recentes atestados por testemunhos diretos, inclusive de personagens comuns, afastando-se da noção de que, para traços serem interpretados, deveriam ter sido antes arquivados. A historiadora complementa:

> a afirmação da concepção da história como uma disciplina que possuía um método de estudo de textos que lhe era próprio, que tinha uma prática regular de decifrar documentos, implicou a concepção da objetividade como uma tomada de distância aos problemas do presente (FERREIRA, 2000, p.112)

Le Goff (2003) trata da história vivida das sociedades humanas e do esforço científico para descrevê-la e interpretá-la, como dois pólos entre os quais se resume o próprio conceito de história. Ao tempo natural e cíclico das estações e do clima se justapõe, e até se contrapõe, a percepção de duração registrada pelos homens; e a memória pessoal e coletiva fica submetida ao calendário e ao relógio, instrumentos de domesticação e de domínio do tempo. Nessa contínua defasagem, insinuam-se a ideia de história, ambígua e mutável, e a relação entre o passado e o presente. É como assinala Chesneaux (1995), quando afirma que

> os fatos históricos são contraditórios como o próprio decorrer da história; eles são percebidos diferentemente (porque diferentemente ocultados) segundo o tempo, o lugar, a classe, a ideologia [...] por outro lado são suscetíveis apenas de aproximações progressivas, sempre mais próximas do real, nunca acabadas nem completas (CHESNEAUX, 1995, p.67).

Charaudeau (2006, p.103) refere que “não há nenhum sentido em falar de acontecimentos em si, só se pode falar de acontecimentos sob descrição”, numa ideia de transformação dos acontecimentos que podem ter alguma ancoragem no mundo em uma adequação imagética ao referente – dado que depende de um sujeito interpretador. Mais que isto, as narrativas históricas não dizem respeito apenas a uma reprodução de acontecimentos, mas sim a uma construção que envolve tanto o historiador quanto os códigos socialmente partilhados. Seriam

afirmações metafóricas que sugerem uma relação de similitude entre os acontecimentos e processos e os tipos de história que são utilizadas para conferir aos acontecimentos da vida uma significação culturalmente sancionada (WHITE, 2001, p.105). Assim, a história que é lida, baseada em fatos e documentos, não é absolutamente factual, mas uma série de julgamentos aceitos (CARR, 2002, p.50).

Pollak (1992, p.209) acredita que a história está se transformando em histórias, parciais e plurais, até mesmo sob o aspecto da cronologia. As cronologias também estariam plurais, em função de seu modo de construção, no sentido do enquadramento da memória, e também em função de uma vivência diferenciada das realidades. Foi preciso compreender que, na estrutura do tempo, não existia somente o ordenamento cronológico e que muitas verdades teriam espaço. A verdade não seria algo que se apreenderia ou congelaria, mas se daria como um relampejo, uma revelação. 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”.

Convém assinalar que, na França, desde os finais dos anos 20 do século XX, crescia em influência a chamada *École des Annales*, liderada por um grupo de historiadores reformistas, reunidos ao redor de Marc Bloch e Lucien Febvre. Desde 1929, vinham publicando uma revista intitulada *Annales d'histoire économique et sociale*, que tinha por objetivo afastar a historiografia da sua dependência para com a política, como era o gosto da corrente positivista ainda largamente hegemônica. O postulado desta ‘nova história’ é de que outros temas deviam servir de interesse ao historiador, novos campos de pesquisas deveriam ser abertos, que não se limitassem mais às visitas aos arquivos estatais atrás das decisões dos governantes, dos reis ou dos presidentes. Uma outra história deveria então nascer, abarcando as mentalidades das épocas passadas, a geografia, o clima, os costumes, a vida cotidiana. É como assina com simplicidade Novais (2011, p.4), ao dizer que “em vez de estudar Estados, estruturas, produção, consumo e poder, a história passou a estudar os modos de sentir, os amores e os humores”, encaminhando-se para uma história mais narrativa e menos explicativa. Segundo Totini e Gagete (2012, p.3), a partir da ‘Nova História’, pensa-se na empresa como produtora de significados sócio-culturais e na memória em sua dimensão do simbólico, o que vai influenciar o olhar dos historiadores brasileiros para uma ótica mais multidisciplinar.

O filósofo alemão Wilhelm Dilthey (apud THOMPSON, 1992, p.77-78), refletindo sobre o significado da história, diz que quem busca os fios de ligação na história de sua vida “já terá criado, de diferentes pontos-de-vista, uma coerência [...] em sua memória, já terá separado e salientado os momentos que experimentou como significativos”, e assim o primeiro problema de captar e apresentar as conexões históricas já estará meio resolvido pela própria reflexão de cada um. É como ressalta Meihy (2010):

> a História, como tal – disciplina decorrente de fatores ligados aos documentos escritos e, portanto, espaço de letrados -, não é alternativa única ou hegemônica [...] Há, no lugar, outros atalhos, com destaque às referências mnemônicas feitas por meio da expressão oral (MEIHY, 2010, p.179).

Em suma, as estatísticas sociais não representariam fatos absolutos mais do que notícias de jornais, cartas privadas ou biografias publicadas, afinal “do mesmo modo que o material de entrevistas gravadas, todos eles representam, quer a partir de posições pessoais ou de agregados, a percepção social dos fatos” (THOMPSON, 1992, p.145). Para Émile Benveniste (apud LE GOFF, 2003, p.209), existe o tempo físico contínuo, uniforme, linear e divisível, o tempo cronológico ou tempo dos acontecimentos – através dos calendários é socializado; e o tempo linguístico que tem o próprio centro no presente da instância da palavra, o tempo do locutor – onde este trabalho se foca, através da valorização da contação de histórias e dos testemunhais.

Como diz Benjamin (1987), a historiografia é substituída pela exegese, que não se preocupa com o encadeamento exato de fatos determinados, mas com a maneira de sua inserção no fluxo das coisas. Ao privilegiar uma história narrativa em detrimento da história explicativa, haveria uma emancipação do caráter científico. Muitas vezes, seria vantajoso ler a história ao contrário ou, como disse Benjamin (1987, p.255), seria como “escovar a história a contrapelo” – aqui entendido como contemplando o ponto-de-vista dos vencidos, contra a tradição conformista do historicismo cujos partidários entram sempre em empatia com o vencedor. Ao evocar, há um reaprendizado, uma reconfiguração do passado, com olhares diferentes, como manifesta Lowy (online, 2002), do historicismo que se identifica

enfaticamente com as classes dominantes e vê a história como uma sucessão gloriosa de altos fatos políticos e militares.

Gagete e Totini (2004, p.114-115), aproximando o tema do universo organizacional como postulado na sequência deste estudo, entendem que é preciso valorizar os historiadores da 'nova história', pela incorporação de novos temas, novos protagonistas, novos ângulos para a história empresarial e trazem para este campo a dimensão do simbólico, revisando a visão ortodoxa de Alfred Chandler, pesquisador da *Harvard Business School* notabilizado pelas biografias empresariais, relatórios anuais, livros e revistas de negócios.

2.1 Considerações sobre passado, presente e futuro

A oposição antigo-moderno é outro ponto de interesse neste estudo, ainda que, como assinala Weil (2001), a oposição entre passado e futuro seja absurda. Já que "não possuímos outra vida, outra seiva, senão os tesouros herdados do passado e digeridos, assimilados, recriados por nós. De todas as necessidades da alma humana, não há nenhuma mais vital do que o passado" (WEIL, 2001, p.50), o futuro depende da existência e da posse do passado. Daí ela alerta para o perigo do desenraizamento como aniquilação desta existência pregressa e sobre a necessidade de estar em sintonia com a natureza, numa integração com a coletividade, o território e sua própria história. O ser humano desenraizado é expropriado de sua própria vida, perde a capacidade de conduzi-la e de encontrar sentido. Zaoual (2003) aponta para a necessidade de inversão desta tendência, por meio do reencaixe do homem em pontos simbólicos de pertencimento, a fim de não se tornar um robô que assimila prontamente todas as prescrições geradas por diversas potências tutelares.

Para Le Goff (2003), os 'antigos' são defensores das tradições, enquanto os 'modernos' se pronunciam pela inovação. No século XX, o ponto-de-vista dos 'modernos' manifesta-se acima de tudo no campo da ideologia econômica, na construção da 'modernização', isto é, do desenvolvimento e da aculturação, por imitação da civilização européia. Dependendo da análise, o 'antigo' pode ser substituído por 'tradicional', e moderno por 'recente' ou 'novo', gerando daí conotações pejorativas. 'Antigo' ainda pode denominar aquilo que pertence ao

passado, à época da Antiguidade. A palavra ‘moderno’ nasceu com a queda do Império Romano, no século V; a periodização da história em antiga, medieval e moderna instaura-se no século XVI. Portanto, cada um dos adjetivos consegue remeter a um período cronológico, passa pela análise de um momento histórico que segrega a ideia de ‘modernidade’ e, ao mesmo tempo, a cria para distinguir e afastar uma ‘antiguidade’.

Esta situação decorre da própria atitude dos indivíduos, das sociedades e das épocas perante o seu passado. Nas sociedades ditas tradicionais, a Antiguidade tem um valor seguro: os antigos dominam, como velhos depositários da memória coletiva, garantia da autenticidade e da propriedade. Estas sociedades voltam-se para os conselhos dos antigos, a gerontocracia. Foi com o ‘Século das Luzes’ que se substituiu a ideia do tempo cíclico, tornando efêmera a superioridade dos antigos sobre os modernos, pela ideia de um progresso linear que privilegia sistematicamente o moderno. Por outro lado, moderno como algo ‘novo’ implica um nascimento permanente. Vira um esquecimento, uma ausência de passado, com o sentido de recém-aparecido, de nascido, de puro. Já o uso de ‘progresso’ elimina o moderno, desvaloriza permanentemente o presente como algo ultrapassado e sempre na espera do porvir. A Revolução Industrial parece constituir-se no ponto de mudança radical nos termos antigo-moderno, aparecendo três novos polos de evolução e de conflito: na passagem do século XIX para o XX, os movimentos de ordem literária, artística e religiosa outorgam-se ou são rotulados de ‘modernismo’; o encontro entre países desenvolvidos e países atrasados dá origem aos problemas da ‘modernização’, e o aparecimento de um novo conceito de criação estética, de mentalidade e de costumes – a ‘modernidade’ (LE GOFF, 2003, p.174).

Gourevitch (1975) tem contribuições importantes nesta análise e afirma que a percepção de tempo revela as características fundamentais de uma sociedade, o seu desenvolvimento, as suas práticas e sua organização social. Nas sociedades primitivas, o tempo era pensado como uma influência mística e poderosa que regia a vida dos homens e dos Deuses. Era algo imóvel e cíclico, onde os eventos e as épocas se repetem assim como as estações climáticas – o que reflete uma profunda ligação com a natureza, mesmo que não se possa a compreender integralmente ou dominar. Na Antiguidade, os modos de tempo (passado, presente e futuro) estavam dispostos em um único plano onde seriam simultâneos. O homem antigo vivia o

passado e o presente ao mesmo tempo, o que explica o culto aos antepassados e o pensamento sobre futuro centrado em adivinhações e previsões proféticas.

Quem apresenta uma definição instigante é Santo Agostinho (2001):

> o futuro e o passado não existem [...] não é exato falar de três tempos – passado, presente e futuro [...] os tempos são três, isto é, o presente dos fatos passados, o presente dos fatos presentes e o presente dos fatos futuros [...] O presente do passado é a memória. O presente do presente é a visão. O presente do futuro é a espera (SANTO AGOSTINHO, 2001, p.305).

Eric Hobsbawm (1998, p.22), que levantou a questão da função social do passado, entende por passado o período anterior aos acontecimentos que um indivíduo se lembra diretamente. A maior parte das sociedades considera o passado modelo do presente. Nesta devoção há, no entanto, fendas através das quais entram a inovação e a mudança.

A modernidade vem como uma proposta de aventura de marginalidade, contrária à conformidade a normas e o refúgio na autoridade do antigo. A história não é um desenvolvimento orientado pelo progresso, uma sucessão cronológica de fatos, ela é a memória do presente. Nesse sentido, a modernidade em Baudelaire é a memória do presente, pois esse tempo possui existência em si, e não somente em relação ao passado, sendo um modo de olhar permitido pela alteração permanente do mundo (NASCIMENTO, 2005, p.61). O aprofundamento das discussões acerca das relações entre passado e presente na história, e o rompimento com a ideia que identificava objeto histórico e passado, definido como alto totalmente morto e incapaz de ser reinterpretado em função do presente, abriram caminhos para o estudo da história do século XX (FERREIRA, 2000, p.121). Por isto, é relevante conceituar e diferenciar história e memória.

2.2 Diferenças entre história e memória

A história busca produzir um conhecimento racional, uma análise crítica através de uma exposição lógica dos acontecimentos e vidas do passado. A memória, por sua vez, também é uma “construção do passado, mas pautada em emoções e vivências, ela é flexível e os eventos são lembrados à luz da experiência

subsequente e das necessidades do presente" (FERREIRA, 2002, p.321). Pinto (2001) traz uma importante contribuição, afirmando que

> a memória recupera a história vivida, história como experiência humana de uma temporalidade, e opõe-se à história como campo de produção de conhecimento, espaço de problematização e de crítica. Na operação histórica, o passado é tornado exclusivamente racional, destituído da aura de culto, metamorfoseado em conhecimentos, em representação, em reflexão; na constituição da memória, ao contrário, é possível reincorporar a ele, passado, um grau de sacro, de mito (PINTO, 2001, p.297).

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

A história é a reconstrução, por vezes problemática e incompleta, do que não existe mais e demanda análise e discurso crítico típicos de uma operação intelectual; e a memória é um fenômeno sempre atual, um elo vivido no presente que instala a lembrança no sagrado. Enquanto a memória se enraíza no concreto, no espaço, no gesto, na imagem ou no objeto, a história só se liga às continuidades temporais, às evoluções e às relações das coisas (NORA, 1993, p.9).

A caracterização mais frequente da memória, segundo Meneses (1992, p.9), é de mecanismo de registro e retenção, depósito de informações, conhecimento e experiências, que também está suscetível a esquecimentos e ocultações. Borges (2007), no conto 'Funes, o Memorioso'[16], marca o emblema da perda da condição humana pela saturação da memória e pela incapacidade de esquecer e, por conseguinte, de pensar, demonstrando a importância também dos mecanismos de

[16] O conto foi publicado no Brasil inserido na obra 'Ficções' em 1944, e teve em sua edição portuguesa o título 'A memória'.

seleção e descarte – que não são negativos em si mesmos. Afinal, como diz Nora (1993, p.9), “a memória é aberta à dialética da lembrança e do esquecimento”, e o dito e o não dito são carregados de significado. Normalmente, a ideia é evitar, tanto quanto possível, as deformações e os apagamentos onde os lapsos servem a interesses específicos. Nassar chama esta espécie de “engenharia do esquecimento” como “relações não-públicas” (2008b, p. 116), onde acontece o afastamento de protagonistas e testemunhas, a destruição de instalações e objetos, o descarte de documentos.

Nora (1993) refere quase efusivamente a um conceito de memória:

> é a vida, sempre carregada por grupos vivos e, nesse sentido, ela está em permanente evolução, aberta à dialética da lembrança e do esquecimento, inconsciente de suas deformações sucessivas, vulnerável a todos os usos e manipulações, suscetível de longas latências e de repentinas revitalizações (NORA, 1993, p.9).

Martin Kohli (apud MENESES, 1992, p.11) diz que a memória de grupos e coletividades se organiza, reorganiza, adquire estrutura e se refaz, num processo constante, de feição adaptativa. Ao contrário da noção de pacote de recordações, memória é um processo permanente de construção e reconstrução (BOSI, 1994, p.7). Para Ferreira (2004, p.98), memória é um elemento constitutivo do sentimento de identidade, tanto coletivo quanto individual, como fruto de um trabalho de construção constantemente negociada e representação de um fenômeno social. Velho (2001, p.11) reforça taxativo, afirmando que “não existe vida social sem memória, a própria possibilidade de interação depende de experiências e expectativas culturalmente compartilhadas”. Para ele, não se trata de um único relato ou história, mas uma composição de discursos e representações das sociedades complexas, com versões que expressam a heterogeneidade dos atores. Por isto, é nesta relação entre a rede de significados e a dimensão da ação dos atores sociais que deve ser caracterizada a importância das memórias (VELHO, 2001, p.11).

Nora (1993, p.14) faz um apanhado muito instigante do que seriam vários tipos de memória. Para este cientista social francês, é preciso ter a consciência clara sobre a ‘memória verdadeira’, abrigada no gesto e no hábito, nos ofícios onde se

transmitem os saberes do silêncio e do corpo; sobre a ‘memória da impregnação’ com os saberes reflexos; e a ‘memória transformada’ por sua passagem em história, por isto voluntária e deliberada, vivida como um dever.

É do filósofo francês Henri Bergson (1999) que vem uma outra proposta para diferentes tipos de memória. Por ‘memória-hábito’, entende os esquemas de comportamento guardados pelo corpo, como mecanismos motores. É adquirida pelo esforço da atenção e pela repetição de gestos ou palavras, dentro de um panorama de adestramento cultural. Já a ‘memória-pura’ traria à consciência – por um relampejo não exatamente voluntário, porque latente nas zonas do psiquismo – um momento único, singular e irreversível da vida. Seria como uma memória sem considerar o impacto de um contexto presente da lembrança. Ele é citado por Nassar (2007b, p.40) para dizer que “a imagem-lembrança, que vem espontaneamente à mente quando nossos sentidos esbarram em expressões organizacionais (arquitetura, marca, produto, empregado e outras) é a memória-pura”. A distinção entre memória voluntária e involuntária trazida por Marcel Proust (2006)[17], a partir de uma narração de cena clássica da história da literatura, quando a personagem, ao mergulhar um bolinho tradicionalmente conhecido como *madeleine* em uma xícara de chá, recupera o sabor da mesma iguaria tomada nas manhãs dominicais de sua infância e revive paisagens que agora sobrevivem apenas em lembranças e são acessadas pelos sentidos. Em entrevista citada por Joyce Megay, Proust afirma que sua obra

> é dominada pela distinção entre a memória involuntária e a memória voluntária... Para mim, a memória voluntária, que é, sobretudo, uma memória de inteligência e dos olhos, não nos dá do passado senão faces sem verdade; mas um aroma, um sabor reencontrados, em diferentes circunstâncias, revela-nos, mesmo contra nossa vontade, o passado, sentimos como esse passado era diferente do que acreditávamos recordar (Proust apud (apud PEREIRA, 2008, p.2).

Para Bosi (1994, p.46), na esteira das reflexões sobre a pesquisa de Bergson, não há percepção livre de lembranças impregnadas. A memória permite a relação do

[17] Na coleção *Em busca do tempo perdido,* publicada entre os anos de 1913 e 1927 em oito volumes — No Caminho de Swann, À Sombra das Raparigas em Flor, O Caminho de Guermantes (1 e 2), Sodoma e Gomorra, A Prisioneira, A Fugitiva e O Tempo Redescoberto.

corpo presente com o passado e interfere no processo das representações, sendo que a “memória aparece como força subjetiva ao mesmo tempo profunda e ativa, latente e penetrante, oculta e invasora” (BOSI, 1994, p.47).

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

Para finalizar o raciocínio em torno da história e da memória, Benjamin (1986a, p.39) fala com simplicidade que “um acontecimento vivido é finito, ou pelo menos encerrado na esfera do vivido, ao passo que o acontecimento lembrado é sem limites”.

Fazendo distinção de conceitos e remetendo à análise do universo organizacional, Worcman (2004, p.24) entende memória como uma experiência retida porque selecionada como significativa, sendo a história uma forma de organizar e traduzir ao outro a memória. Ela crê que a narrativa histórica norteia a compreensão do presente para o indivíduo e para a organização, sendo que está “impregnada nos códigos presentes nas relações de trabalho, no ‘jeito’ de trabalhar e na força da marca” (WORCMAN, 2004, p.25). E enfatiza que, como uma organização não existe isolada da sociedade – aliás, faz parte da trama social – uma história externalizada ultrapassa o simplista enfoque de ação de comunicação ou de recursos humanos (WORCMAN, (2004, p. 27). Nesta linha, Nassar entende que memória dá sentido aos conceitos, pessoas, espaços e relações, criando um sentimento de pertencimento. As relações são muito técnicas e pouco éticas e estéticas (informação verbal)[18].

[18] Frase proferida pelo Prof.Dr. Paulo Nassar em aula na disciplina “Memória e História na Criação de Narrativas no Contexto da Comunicação Organizacional e Relações Públicas”, ministrada no dia 21 de março de 2011 no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP.

2.3 A sobrecarga informativa e o desejo de fruição do presente

O avanço econômico e social em diversas sociedades esteve fazendo emergir, durante muitos anos, um tipo de homem econômico com grande força motora, impulsiva e expansiva e altamente defensor da livre concorrência e da contínua busca por novos mercados. Com a ênfase na iniciativa individual, o vínculo social deixava de ser constituído por um sentimento orgânico de comunidade para encontrar resposta numa organização artificial e mecânica, desligada das antigas forças da moral e da religião – e dos mitos, ritos e rituais decorrentes. Evidenciou-se uma superioridade da razão sobre a tradição, com impregnação de todas as esferas da vida por uma mentalidade comercial. Com a aceleração da vida, a dominação da natureza passava a ser um saber prático, proveitoso e aplicável, onde qualquer possibilidade de transcendência não interessava num mundo sem Deus.

Para Habermas (1989), na sociedade capitalista do mundo moderno as relações são impessoais e mediadas pelo trabalho. Os homens agem orientados a determinado fim, o que gera uma racionalidade que irá determinar relações econômicas e sociais e estabelecer uma espécie de dominação burocrática. Tudo gera um processo de racionalização que submeterá os padrões de decisão, num quadro de institucionalização da vida onde a subjetividade não tem espaço.

Este modo de resolver tudo em equações matemáticas levava a entender a sociedade como independente de ligações naturais – o indivíduo é superior a tudo. Num tempo mercadológico, o futuro não tem lugar, e a pessoa-consumidor fica enclausurada no império da obsolescência e da produtividade supostamente ilimitada de um tempo sempre presente. Se no mundo natural predominavam as relações pessoais e humanas, na economia monetária de inteligência calculadora só restaria uma objetivação das relações e uma saturação de conteúdos, em que vivências de ruptura aconteceriam, como “marcas de um tempo em que os imperativos econômicos passaram a mediar as relações interpessoais, em que a globalização emergiu como ameaça às tradições” (FROCHTENGARTEN, 2005, p.470). É bom atentar que “uma organização voltada somente para a produtividade desqualifica e empobrece as experiências e vivências de seus membros” (NASSAR, 2008b, p.131). Neste ambiente, a supremacia do exato e do objetivo enfraquece as

relações simbólicas, trazidas em estudos de Paul Ricouer[19] como aquelas feitas com "significado excedente" – resultado da diferença entre o significado literal de um símbolo e sua compreensão completa pelo outro.

Mas alguma coisa foi mudando. A internet foi um dos caminhos que fez explodir esta vontade de ir contra a repressão completa do impulso e contra a tentativa de controle absoluto das emoções (ainda mais no mundo corporativo), como foi abordado no Capítulo 1. Laços sociais e emotivos foram sendo estabelecidos, tela a tela, para além das limitações geográficas ou pretensos impedimentos culturais. Reconheceu-se que havia uma desvalorização do homem com aumento da valorização das mercadorias, e a constatação da finitude de recursos (humanos, financeiros, ambientais) forçou uma ampla reflexão.

A análise de Ribeiro e Barbosa (2007, p.102) aponta para o papel ocupado nas sociedades contemporâneas pela mídia, que, com suas complexas redes de informação e acelerados ritmos de transformação tecnológica, pareceria induzir – pelo desejo de fruição plena no presente – ao enfraquecimento da consciência história. A pós-modernidade enfatizaria a perda da memória e da referencialidade histórica como uma das marcas do tempo atual. Nesta linha, projetando como seriam as organizações pós-modernas – em complemento ao que já foi tratado no capítulo 1 e agora inserido no contexto da história e da memória, o sociólogo italiano Giovani Lanzara (apud ANDRADE, 2005, p.633) diz que são aquelas "que não têm passado ou futuro, que vivem no presente, não contam histórias sobre si mesmas e não projetam sua imagem no futuro, tudo jogando no presente".

A atual concepção de presente é de uma estagnação entorpecida, na qual "boiamos anestesiados, impedindo a consciência e a sensibilidade da dor causada pelo vazio de sentido" (GIACÓIA JR, 2009, p.45), sobremaneira diante da permanente emergência que parece reger a sociedade com uma avalanche de informação. Haveria uma espécie de entorpecimento e de insensibilidade de um falso presente, que aprofunda o processo de "bagatelização da vida, de mediocrização do humano" (GIACÓIA JR, 2009, p.45). Fredric Jameson (apud ROCHA, 2009, p.53) diz que a patologia da contemporaneidade é de ordem

---

[19] O filósofo francês Paul Ricouer apresentou o conceito de '*surplus meaning*' em sua obra '*Interpretation Theory: discourse and the surplus meaning'*, editada pela *Texas Christian University Press* em 1976. É onde ele reúne o conjunto das suas posições sobre a temática da linguagem, como o tratamento da linguagem desenvolve-se no quadro de uma teoria da interpretação, discurso como ponto de partida e o excesso de sentido como horizonte de análise.

temporal, dada a vivência totalizante do aqui e do agora que dificultaria a valoração do passado e a projeção do futuro. Rose Rocha (2009, p.53) entende que a "sensação de overdose de informações é inevitável, levando-nos várias vezes a refletir sobre se, de fato, nessa lógica de ansiedade e excesso, estamos realmente envolvidos em processos de comunicação". Ademais,

> onde não há futuro, isto é, onde não há aquele realizar-se do passado, ali não há esperança. Por isso, a civilização dos que não tem identidade, aquela identidade que se realiza no homem entre o passado e o futuro, a civilização da atualidade e da produção, constrói o mundo da dúvida e do desespero (Grygiel apud MIZIARA; MAHFOUD, 2006, p.101).

Castells (2009, p.63) analisa as mudanças relativas ao conceito de tempo. O tempo biológico é definido por uma sequência programada de ciclos vitais da natureza, e o tempo social é modelado ao longo da história, no que ele denomina de tempo burocrático – a organização do tempo nas instituições e na vida cotidiana. Já a partir da era industrial, o pesquisador identifica o tempo do relógio ou, remetendo à crítica foucaultiana, o tempo disciplinativo, que busca atribuir tarefas e ordens a cada momento da vida. Mas isto tudo seria abalado na chamada "sociedade em rede", quando "a relação com o tempo vem definida pelo uso de tecnologias da informação e da comunicação em um incessante esforço para aniquilar o tempo negando sua sequenciação" (CASTELLS, 2009, p.64, tradução nossa). É o que comenta Safra (apud MIZIARA; MAHFOUD, 2006, p.102), ao dizer que o homem se encontra na fragilidade do entre: "entre o dito e o indizível, entre o desvelar e o ocultar, entre o singular e o múltiplo, entre o encontro e a solidão, entre o claro e o escuro, entre o finito e o infinito, entre o viver e o morrer".

A crença de Augé (2008, p.33) é semelhante, no que chama de "supermodernidade", caracterizada pelas figuras de excesso: superabundância factual, superabundância espacial e individualização das referências, correspondendo a transformações das categorias de tempo, espaço e indivíduo. A renovação da categoria tempo se concretiza no aceleramento da história através do excesso de informações e da interdependência do mundo. A crença tecnológica celebrada na atualidade leva o homem a viver um tempo dotado de apenas duas

dimensões: o presente das invenções e o futuro das conquistas, sempre carregando olhares enviesados em relação ao passado.

Quando Nora (1993) fala em aceleração da história, quer aludir exatamente a uma oscilação cada vez mais rápida de um passado tido como definitivamente morto. É a percepção global de qualquer coisa como desaparecida, uma ruptura de equilíbrio, em direção a um “arrancar do que ainda sobrou de vivido no calor da tradição, no mutismo do costume, na repetição do ancestral, sob o impulso de um sentimento histórico profundo” (NORA, 1993, p.7) - dado o fenômeno da mundialização, da massificação e da mediatização. Nesta linha, Matos (2005, p.17) aponta o ressurgimento da contação de histórias como reação à tecnologia, ao consumismo, ao imediatismo e à superficialidade e descartabilidade das relações, o que será tratado a seguir.

Huyssen (2004, p.29), contudo, afirma que é preciso abandonar o discurso conservador da perda e aceitar o deslocamento fundamental nas estruturas de sentimento, experiência e percepção que caracterizam o presente. Afinal, dizer que as práticas mnemônicas da contemporaneidade são marcadas pela mercadorização e espetacularização não significa que, inevitavelmente, o passado reste banalizado. É um novo arranjo numa dualidade típica de um outro tempo.

Então, com a compressão do tempo diante da prática generalizada da multitarefa, há uma confusão na sequência das práticas sociais, incluindo o passado, o presente e o futuro agora com ordem aleatória, como acontece no próprio recurso de hipertexto da World Wide Web. Diz Castells (2009, p.64, tradução nossa) que, na sociedade em rede, “o espaço de fluxos dissolve o tempo ao desordenar a sequência de acontecimentos e fazê-los simultâneos, instalando na sociedade uma transitoriedade estrutural”. E o sociólogo catalão complementa:

> o tempo atemporal, o tempo do breve ‘agora’, sem sequência nem ciclo, é o tempo poderoso [...]. O tempo da história, e das identidades históricas, se dissolve num mundo em que só importa a gratificação imediata, e onde o fim da história é proclamado (CASTELLS, 2009, p.82, tradução nossa).

Esta aleatoriedade entre passado, presente e futuro causa algum transtorno. Por isto, surge uma verdadeira ‘moda da memória’ (HUYSSEN, 2004), como se vê no próximo subitem.

2.4 A emergência da ‘moda da memória’

A aceleração da história tem levado as massas dos países industrializados a ligarem-se nostalgicamente às suas raízes e, por isto, vê-se hoje em dia movimentos de moda retrô e dos brechós, novas terapias de vidas passadas, revalorização da arqueologia, filmes históricos, interesse pela confecção de árvores genealógicas, estímulo ao folclore, romances autobiográficos, literatura memorialística e confessional, automusealização com câmera de vídeo, restauração dos centros urbanos, aumento no número de documentários, regravações de discos, refilmagem de películas, reedição de clássicos literários, edição de peças históricas, construção de museus e restaurações de patrimônio, no que Huyssen (2004, p.89) caracteriza como “comercialização em massa da nostalgia”. Ele comenta:

> um dos fenômenos culturais e políticos mais surpreendentes dos anos recentes é a emergência da memória como uma das preocupações culturais e políticas centrais das sociedades ocidentais. Esse fenômeno caracteriza uma volta ao passado, que contrasta totalmente com o privilégio dado ao futuro, que tanto caracterizou as primeiras décadas da modernidade do século XX (HUYSSEN, 2004, p.9).

Mesmo em outros domínios, a atenção pelo passado desempenhou papel importante, como no caso da psicanálise, dominada pelas recordações inconscientes, pela história oculta dos indivíduos e pelo passado mais longínquo, ainda que seja um passado reconstruído pelas recordações dentro de um novo contexto. O futuro, tal como o passado, atrai os homens que procuram suas raízes e sua identidade e, mais do que nunca, fascina-os. Mas os velhos apocalipses, os velhos milenarismos renascem.

Desde 1970, a memória está em moda no Brasil (D´ALÉSSIO, 1992-93, p.97), como necessidade de preservação do passado, o que se comprova desde o senso comum às políticas públicas. A necessidade identitária parece estar compondo a experiência coletiva dos homens e a identidade tem no passado seu lugar de

construção. São os momentos de ruptura que empurram as atenções para a memória e sua duração, e ela funciona como recomposição da relação passado/presente, até como estratégia de sobrevivência emocional. Afinal, diz D´Aléssio (1992-93, p.97), “a história se torna mais rápida, a duração do fato é a duração da notícia, o novo – produzido incessantemente – conduz as vidas, criando a sensação de hegemonia do efêmero”. É preciso atentar para a situação de o passado ir perdendo seu lugar para o presente eterno, trazendo a ameaça de contrapor-se ao efeito desintegrador da rapidez contemporânea.

Ferreira (2004, p.98) pergunta-se o motivo da busca generalizada pelas origens familiares, institucionais e setoriais, ao que responde ser uma espécie de contrapartida de um processo de globalização que tende a diluir fronteiras e fragilizar tradições locais e laços interpessoais, transformando visões de mundo, comportamentos e produzindo um sentimento de insegurança. E resume

> a iniciativa de diferentes setores da sociedade para recuperar e divulgar suas memórias, através de livros, exposições, inauguração de monumentos e criação de centros de memória, tem como objetivo reelaborar identidades, difundir uma determinada visão sobre o passado (é bom lembrar que a memória, como a história, é sempre produto de seleção feita no vasto campo do passado), e reforçar a imagem pública de grupos ou personagens (FERREIRA, 2004, p.98-99).

Pinto (2001, p.297) encorpa a discussão ao dizer que, diante da ameaça do esquecimento dada pelo presente acelerado e em desalinho, cria-se uma espécie de obsessão pelo passado conduzida em obsessão pela memória. Tanto que é “a memória que (re)conecta o homem contemporâneo, presa do quadro rarefeito da modernidade, ao passado como fonte de identidade, começo” (PINTO, 2001, p.298). A visão de Rousso (2007) não é diferente: ele fala na gestão e uso da memória, com preservação eficaz das marcas do passado, desenvolvimento em escala internacional, nacional, regional e local das políticas de patrimônio e hegemonia da memória entendida como um valor – do passado como nobreza. Estas questões demonstrariam “a crise do futuro, o apagamento do futuro ou o término, suposto ou anunciado, da ideia de progresso” (ROUSSO, 2007, p.282-283), com consequências diretas na visão e no lugar do passado no imaginário contemporâneo e uma mudança inclusive de percepção de tempo e espaço. Então,

> a modernidade inaugura um novo regime de memória, multiplicando os espaços de rememoração que [...] refletem o desejo de ancorar um mundo em crescente mobilidade, e transformação e de compensar a perda dos elementos mais sólidos e concretos que, antes, serviam de referência para os sujeitos (RIBEIRO; BARBOSA, 2007, p.103).

A aceleração do tempo e a preocupação com a perda de sentido do passado e o próprio aumento da capacidade de esquecer têm levado as sociedades contemporâneas a demonstrar grande interesse em recuperar a memória e também a história. O enfraquecimento das chamadas 'grandes narrativas', organizadoras da coesão social, levou a uma regressão das memórias fortes, gerais, totalizadoras, em proveito de memórias múltiplas e fragmentadas (RIBEIRO; BARBOSA; 2007, p.105). Por isto, Ribeiro e Lerner (2003, p.193) postulam haver um aumento significativo de relatos biográficos de pessoas que não ocupam posição de destaque na sociedade.

Por tudo isto, a importância de equilíbrio entre pretensões futuras e os traçados do passado fica cada vez mais clara, daí derivando uma verdadeira 'moda da memória', com toda a sorte de influências. Vale referir que o emprego desta expressão nesta pesquisa não significa modismo passageiro, ou então no sentido de 'obsessão da memória'[20] de Fausto Colombo (1991). A 'moda da memória' é posta como uma valoração do passado, como diz Thompson:

> nosso modo de vida, nossa personalidade, nossa consciência, nosso conhecimento constroem-se diretamente com nossa experiência de vida passada. Nossas vidas são a acumulação de nossos passados pessoais, contínuos e indivisíveis (THOMPSON, 1992, p.194-195).

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

---

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

Pinto (2001, p.294), defendendo uma “poética da memória”, fala na preparação de uma linguagem adequada à fixação dos referenciais passados e na articulação entre as muitas temporalidades de que se compõe a memória – abrindo caminho, a partir de agora neste estudo, para a continuidade das abordagens através da memória, da memória organizacional e do *storytelling*.

Nassar (2008a, p.199) postula que “são as mensagens, as histórias, que configuram as redes de relacionamentos, é só por meio da análise, da interpretação e da opinião sobre esses conteúdos é possível entender a rede”. O grande desafio das corporações é exatamente encontrar o formato ideal de expressão para então garantir atenção e legitimidade e, neste ponto, surge a contação de histórias como recurso de registro e utilização da memória e no fortalecimento de valores e princípios com uma dinâmica interativa própria e envolvente. Neste sentido, avulta a importância de políticas de relações públicas lastreadas na memória na busca por engajamento, através de uma comunicação integral pautada por alguns preceitos de universalidade e troca dialógica, na consciência de que “a história empresarial é a história de suas relações públicas” (NASSAR, 2008b, p.111-112). Pontua Nassar (2009, p.300) que a existência de realidades culturais dialógicas é condição necessária e fundamental para a perenidade de práticas ligadas à história e à memória que têm como objetivo reforçar as ligações entre as organizações e seus públicos, as redes sociais e a sociedade. Mais que isto, é entender que

> 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 (NASSAR, 2008b, p.117).

Este trabalho, justamente, busca o centramento na memória organizacional como estimulador de significados e gerador de pertencimentos, focando no estudo da recriação de formatos de interação das organizações, diante de uma atenção pulverizada de seus interlocutores. Como bem considera Roberts (2003),

> a concepção, prevalente na História das Ciências Sociais, de que é possível uma coerente explicação científica do passado, começou a perder terreno. Em seu lugar, surgiu entre os historiadores uma perspectiva que requeria um retorno às formas narrativas de registro histórico, que enfatizavam as experiências e as culturas dos indivíduos e dos grupos como aspectos centrais de sua narração [...] como uma série de histórias, de relatos que se dirigiam às experiências dos indivíduos (ROBERTS, 2003, p.75, tradução nossa).

A partir da análise da emergência da contação de histórias, vê-se que não é a objetividade total que garante legitimidade à abordagem, quanto menos a atenção da audiência. O grande desafio, pois, é saber utilizá-la não como acúmulo convencional de fatos, mas como encantamento do espírito e enriquecimento da experiência, contribuindo para a própria perpetuação do empreendimento. Mas antes de falar sobre a contação de histórias, no próximo capítulo, é importante situar a memória organizacional.

2.5 Memória organizacional e a seleção da história

Partindo do conceito que memória organizacional é uma seleção subjetiva daquilo que é o passado, com presença afirmada no presente e influência no futuro da empresa ou instituição (NASSAR, 2009, p.295), fica claro o raciocínio que conduz à compreensão da pertinência desta área como parte indissociável da comunicação nas organizações, sistemas abertos cada vez mais complexos. E ainda, da memória como contribuinte efetiva do enfoque das interações informativas e relacionais, sobremaneira na valoração de ativos intangíveis e nos postulados e atributos de marcas potencializados a partir de um sentido lastreado na história e na memória. A percepção e a narrativa consequente vinda de públicos diversos sobre organizações estão impregnadas de sensações dadas por um contexto econômico e social, e certamente podem ser fortalecidas mediante a reconstituição da trajetória destes agentes. Para bem além das decisões de posicionamento mercadológico, cuja exigência de foco também acaba por vezes desvirtuando o que seria a essência de surgimento e conduta da organização, o que se chama à atenção é a possibilidade diferenciadora de utilização da história e da memória como recurso de atratividade e genuinidade.

Worcman (2004, p.23-24) defende um modelo de memória na empresa como agente catalisador no apoio a negócios, na coesão de grupo e elemento de responsabilidade social e histórica. São experiências acumuladas e transformadas em conhecimento. Afinal,

> a história de uma empresa não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização (WORCMAN, 2004, p.23).

Nassar (2009), depois de pesquisas para seu Doutorado[21], pode atestar que

> as relações públicas e a comunicação organizacional brasileiras elegeram os programas de história empresarial como depositários dos atributos construídos ao longo do tempo e indispensáveis para os trabalhos voltados para os relacionamentos públicos e para os desenhos de imagens e reputações (NASSAR, 2009, p.291).

Os estudos de Nassar (2008b, p.172-173) comprovam que estes temas servem ao reforço do pertencimento, da confiança nos inúmeros públicos, da gestão do conhecimento e do capital intelectual e da reputação acumulada por uma organização. Nas grandes empresas pesquisadas, muito embora 86,6% já tenham desenvolvido iniciativas relacionadas com a história empresarial, apenas metade (49,6%) delas tinha projetos estruturados. Vale destacar que, nas empresas com programas mais estruturados, estão em andamento produtos sofisticados, tais como museus permanentes e história contada – esta última modalidade em estudo neste trabalho. O pesquisador ressalta que, quando a recriação histórica é feita através do registro de depoimentos, são os funcionários antigos a fonte de informação mais

[21] Tese de doutoramento defendida junto à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) em 2006, sob orientação da Profa.Dra. Margarida Krohling Kunsch. O universo da pesquisa esteve baseado em edição especial da lista das “500 maiores e melhores empresas do Brasil” da revista Exame de 2005, na relação de empresas “Valor 1000” do jornal Valor Econômico e na lista das 20 maiores instituições da lista da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban).

utilizada. Convém destacar também as conclusões a respeito da temática das histórias em trânsito nas organizações, porque “esta história oral, passada por meio de depoimentos gravados em áudio e vídeo, é um rico material, já que, além do registro do fato, vem carregado de emoção e credibilidade” (NASSAR, 2008b, p. 173).

Como assinala Maricato (2006),

> ao compreender a vida de uma organização disposta na linha do tempo, podemos distinguir quão importantes foram e são os fatos históricos, as reações, as linhas de comando e o perfil que ela vai incorporando, traduzindo-se na própria maneira de ser da organização (MARICATO, 2006, p.126).

Neste panorama, surgem alternativas para a governança das organizações, onde a gestão pela confiança a partir da memória organizacional é um dos mecanismos elencados. O sentido da memória para a vida e as emoções humanas têm inspirado as organizações e suas estratégias, ações e comportamentos. Afinal, como sentencia Nassar (2006a, online), “no contexto atual para as empresas e instituições, [...] a memória é reputação”. Analisa ele que a força da experiência passada está presente construindo ou demolindo empresas e carreiras, e a memória registrada em documentos, na cabeça das pessoas e aquelas lembranças contadas por interagentes é o que consolida a reputação. Neste ínterim, é fundamental equilibrar os aspectos econômicos, sociais e psicológicos de suas atividades produtivas e a força da história e da memória como elementos da definição da identidade, imagem e reputação. Diz Nassar (2007a) que

> a partir das expressões culturais de uma empresa, as sociedades e mercados se reconhecem para o bem e para o mal em marcas, produtos, valores e atitudes. Ao escavar suas memórias, na linha do tempo de sua trajetória, as empresas talvez conquistem o reconhecimento de suas responsabilidades históricas em relação ao estado atual do mundo (NASSAR, 2007a, online).

Totini e Gagete (2004, p.117), ainda que afirmando enfaticamente que “História não é ficção – deve ser objeto de estudo de especialistas e não apenas

servir à construção de narrativas heróicas, sagas, celebrações e biografias elogiosas", concordam com a ampliação da "percepção da importância da memória empresarial para reforçar e/ou integrar a(s) cultura(s) organizacional(is), possibilitando melhor compreensão de fatores intangíveis" (TOTINI; GAGETE, 2004, p. 120), como a construção de valores junto a públicos estratégicos.

Uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias, que por si só são seletivas dentre experiências boas e más desenvolvidas – uma 'memória relacional' (NASSAR, 2008b, p.111-112). Num mundo em transformação, mudanças corporativas constantes levam os públicos a precisar de uma base de orientação, exatamente por meio da memória. Como manifesta Nassar (2006b, online), porque "armazenar informação é uma forma de manter a sabedoria [...] e fortalece o sentimento de pertencer".

Totini ([s.d.], online) referencia que o conhecimento dos vários aspectos da trajetória de um empreendimento se transforma em relevante referencial de análise, sobremaneira "quando a memória rompe os limites dos arquivos literalmente 'mortos' e fornece efetivo suporte informativo à gestão empresarial". Partindo da constatação de que uma empresa é feita por pessoas, "uma quantidade enorme de vivências, fracassos e sucessos, tentativas e erros, recuos e inovações, coragem e determinação [numa] história conjunta dos pioneiros" (DAMANTE, 2004, p.28), é possível assinalar que a memória organizacional envolve um trabalho de auto-reflexão. Damante (2004, p.28) postula que os projetos de documentação e memória têm desempenhado um papel concreto de conscientizar, difundir, sistematizar e aperfeiçoar materiais representativos da história empresarial. Freitas (2000, p.55) afirma que "as organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço".

Maricato (2006, p.128) não tem dúvida que o conhecimento da trajetória da empresa passa a ser um novo critério em razão do seu potencial em agregar valor, ajudando inclusive a compreender sobre os valores provenientes da fundação e como interferem na forma como a organização toma decisões. Segundo Simone Loureiro (apud DAMANTE, 2004, p.30), "participar da história da empresa dá ao funcionário o sentimento de continente, de pertencer a uma organização num mundo

de mudanças. Nessa aceleração do tempo histórico, a memória é o registro da cultura, garantindo continuidade e valorização".

Parece não haver dúvida de que história e memória podem ser poderosas ferramentas para a construção de marca, imagem e consolidação da cultura e da comunicação organizacionais, fortes geradoras de confiança. As organizações criam as suas histórias e referências e

> forjam os seus heróis, mitos, ritos e rituais. E as organizações que sistematizam o registro desses elementos ligados ao simbólico e as comunicam para todos os seus públicos têm as suas identidades fortalecidas, missões protegidas e destinos assegurados (NASSAR, 1999, p.11).

Nas estratégias identitárias, analisam Ribeiro e Barbosa (2007, p.103), os indivíduos operam escolhas no interior de um repertório: representações, mitos históricos, crenças, ritos, heranças, tudo isso no interior de um registro memorial. Neste sentido, Pollak (1989, p.3) concorda ao assinalar as funções positivas da memória, como reforçar a coesão social, mas não pela coerção e sim pela adesão afetiva ao grupo. Sobre isto, Figueiredo (2009, p.37) reforça afirmando que a memória ajuda a estabelecer laços de pertencimento e é onde as empresas buscam marcos e elementos que ajudem na construção de uma cultura interna, na busca de sua legitimação em relação aos diversos públicos com os quais se relaciona. Diz Weil (1996, p.411) que o enraizamento é talvez "a necessidade mais importante e mais desconhecida da alma humana [...] O ser humano tem uma raiz por sua participação real, ativa e natural na existência de uma coletividade", e isto conserva vivo o passado e embasa pressentimentos futuros.

Nassar (2009, p.298) bem assinala que a organização que assume o exercício da história e da memória, "simbolicamente se coloca como lugar antropológico, alinhado às vontades da sociedade e das pessoas pertencentes a ela". Um "lugar antropológico", segundo Augé (2008, p.73), é aquele que "se pode definir como identitário, relacional e histórico". Sua oposição são os "não-lugares", identificados pelo pensador como aqueles desenhados para não haver compartilhamento, destituídos de simbologias e absortos na velocidade e no excesso da supermodernidade, com exclusão de relacionamentos. A

supermodernidade, já caracterizada neste documento em subitem anterior, cria os “não-lugares”, caracterizados pela provisoriedade e pela redução dos códigos de convivência social, onde não se constrói laços tradicionais de identidade, mas relações pragmáticas com indivíduos que são tomados como meros passageiros. É tudo que as organizações não podem ser.

2.5.1 Fontes da memória organizacional

Cardoso e Vainfas (1997) registram em coletânea alguns tópicos da história empresarial. A história dos negócios começou a ser desenvolvida nos Estados Unidos com a formação, em 1926, da *Business History Society* e o lançamento do *Journal of Economic Business History*, em 1928. O grupo caracterizava-se pelo estudo isolado de empresas, sem integrá-las num contexto socioeconômico. Em 1944, Arthur Harrison Cole fundou um Centro de História Empresarial em Harvard, que adotava o método de estudar as empresas inseridas na história social. Na Inglaterra e nos Estados Unidos, desenvolveu-se uma história comparada de empresas, e na França, a história empresarial apresentava uma perspectiva globalizante. Freitas Filho (1989, p.170) faz um retrospecto interessante, indicando que a *business history* sempre esteve mais preocupada com os estudos das decisões administrativas de política e controle dos negócios privados, com estudos sobre os homens de negócios na forma de biografias, sendo que a *entrepreneurial history* diferia por objetivar o conhecimento do homem de negócios mais como inovador do que como administrador, portando um papel social de criador do progresso econômico.

Muitas pesquisas sobre história empresarial no Brasil apóiam-se na teoria marxista, procurando, através das empresas, compreender as peculiaridades do modo de produção escravista, do modo de produção capitalista e da transição entre eles nas diversas regiões (LOBO, 1997, p.217). Neste ínterim, vale referir a existência da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE)[22], tal a estruturação dos estudos no segmento. Seu congresso envolve

[22] É uma sociedade civil que congrega economistas, historiadores, cientistas sociais e outros estudiosos da história econômica e disciplinas afins, como história de empresas e história do pensamento econômico. Busca atuar no sentido de garantir a localização e preservação de fontes documentais para a história econômica do Brasil e servir como órgão de informação e ligação entre

eixos temáticos como história de empresas como área de pesquisa, trajetória de empresas multinacionais, empresários e trabalhadores num mundo em transformação, estudos de caso de empresas brasileiras e estrangeiras e o Estado e as empresas de serviços públicos. Freitas Filho (1992, p.171) atesta que a história de empresa revela o concreto, o palpável, num nível microscópico para desvendar os homens em atividade produtiva e os seus processos em relação econômica, institucional e com o meio ambiente.

As fontes empresariais no Brasil foram, por longo tempo, abandonadas, sendo preservadas nos arquivos públicos somente as fontes oficiais. Junto a isto, é comum as empresas destruírem os documentos mais antigos, ou os deixar sem critério de classificação, acumulados em depósitos. Quando organizados, os documentos organizados compreendem livros manuscritos de atas de assembléias de acionistas, atas de reuniões de diretoria e do Conselho Fiscal, diários e livros de contabilidade, folhas de pagamento, fichas de trabalhadores e relatórios anuais, assim como estatutos e livros de registro de acionistas. As fontes fotográficas e plantas de empresas também são de grande utilidade. É preciso considerar que, como cunha Nora (1993, p.13), os “lugares de memória” são importantes sobremaneira na constatação de que memória espontânea é algo difícil, sendo preciso criar arquivos, manter aniversários, organizar celebrações, pronunciar votos fúnebres e notariar atas. À medida em que desaparece a memória tradicional, as pessoas sentem-se obrigadas a acumular religiosamente vestígios, testemunhos, documentos, imagens, discursos e outros sinais visíveis. Seriam lugares materiais, simbólicos e funcionais, simultaneamente, porque “só é lugar de memória se a imaginação o investe de uma aura simbólica [...] e só entra na categoria se for objeto de um ritual”, fazendo uma chamada concentrada para a lembrança, como se só fosse possível mediante a “vontade de memória” (NORA, 1993, p.21). A razão fundamental de ser de um lugar de memória é

> parar o tempo, é bloquear o trabalho do esquecimento, fixar um estado de coisas, imortalizar a morte, materializar o imaterial para [...] prender o máximo de sentido num mínimo de sinais [...] os lugares de memória só

---

pesquisadores, assim como entre os diversos centros e instituições que se dedicam aos mesmos objetivos. Ver mais em http://www.abphe.org.br .

> vivem de sua aptidão para a metamorfose, no incessante ressaltar de seus significados (NORA, 1993, p.22).

É o que Santo Agostinho (2001) chama de “palácio da memória”, já que “aí está escondido também tudo aquilo que pensamos, quer aumentando, quer diminuindo, quer variando de qualquer modo que seja as coisas que os sentidos atingiram [...] e que o esquecimento ainda não absorveu” (SANTO AGOSTINHO, 2001, p.241). E complementa:

> 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).

Por isto, os monumentos e documentos têm a função de perpetuar e fazer recordar. Os homens, desde a Antiguidade tentavam inventar técnicas de memorização, eles chamavam esse processo de mnemotécnicas. Pierre Janet (apud LE GOFF, 2003, p.424) considera que “o ato mnemônico fundamental é o comportamento narrativo, que se caracteriza antes de mais nada pela sua função social, pois que é comunicação”. Os ‘homens-memória’ tornavam-se o braço direito de reis, geralmente eram magos ou astrólogos. Eles tinham prestígio e eram respeitados em todo o reinado. Outro jeito de guardar a memória era a escultura de rostos talhados em pedra. Os célebres lutadores em seus cavalos eram esculpidos quase que perfeitamente para que sua lembrança não se apagasse. Quando a escrita surgiu, as pessoas não deixaram de aprender por decoreba, porque era uma questão de honra não recorrer aos livros. Os professores dessa época repugnavam a ideia de os alunos se acomodarem por terem textos escritos e ficarem com a memória preguiçosa. Já os grandes reis escreviam crônicas para guardar para a posteridade a memória de seus feitos, como uma maneira de perpetuar-se e não morrer na história. Platão, em sua obra ‘Fedro’ sobre a história do deus egípcio Thoth, inventor da escrita, escreveu:

> essa invenção fará com que aqueles que a usam percam o saber em suas mentes, negligenciando suas memórias; visto que, através desta confiança nas letras que são externas e alheias à mente, eles perderão sua capacidade de recordar coisas dentro de si mesmos (apud SCHOLES; KELLOGG, 1977, p.12).

A memória se manifestou na história de infinitas formas: através das inscrições nos túmulos, dos sarcófagos egípcios, das esculturas, das crônicas, das tabuletas, dos livros dos mortos, das genealogias, dos livros sagrados, das informações genéticas dos embriões, e também da hereditariedade, dos sonhos, da poesia dos trovadores, entre outros. Tudo que é memorizado no cérebro se relaciona com algum outro conhecimento já armazenado anteriormente. Isso acontece porque é necessário encontrar simulacros adequados às coisas que se deseja recordar.

Halbwachs (2004) já enfatizou a força de diferentes “pontos de referência” que estruturam a memória, como os monumentos, o patrimônio arquitetônico e seu estilo, as paisagens. Pollak (1989,p.3) flexibiliza um pouco o tema e acrescenta as tradições culinárias, as datas e personagens históricas, as tradições e costumes e certas regras de interação, folclore e música, como indicadores empíricos da memória coletiva de um determinado grupo, como fundamentos e reforços de sentimentos de pertencimento. Dominique Veillon (2004) ainda alude às recordações de ordem sensorial, como o barulho, os cheiros e as cores, ainda que reconhecendo ser difícil tecnicamente captar essas lembranças em objetos de memória como mnemotécnicas.

Para Worcman (2004, p.26), a história de uma empresa transcende a preservação física de documentos e monumentos, e “o projeto de memória oral tem como objetivo a preservação do conhecimento intangível, isto é, daquele que está na cabeça e na experiência das pessoas”.

A multiplicação das memórias particulares acontece pela coleta de depoimentos orais, como se vê nos cinco volumes da coleção *História Empresarial Vivida*, com relatos de empresários brasileiros bem-sucedidos, organizados por Cleber Aquino, em programa iniciado na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, em 1985. Entre as biografias de empresários mais

antigas estão a de Mauá, considerado o pioneiro da indústria nacional, conforme relata Lobo (1997, p.232).

O postulado do depoimento como método de registro recriado de memória, defendido por Thompson (1992), justamente busca legitimidade nas múltiplas versões dadas por diversas vozes resgatadas, com valor de documento. É sobre isto que trata o capítulo 3, fazendo então a junção entre comunicação, história e memória no ambiente discursivo das organizações. Neste sentido, a narrativa da experiência passa a ser proposta como formato discursivo e de valor, numa realidade de sobrecarga informativa, como se verá a seguir.

CAPÍTULO 3
A ELABORAÇÃO DISCURSIVA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: O *STORYTELLING* COMO PARADIGMA NARRATIVO

"Ficamos mais velhos,
mas não mudamos.
Tornamo-nos mais refinados,
porém no fundo continuamos sendo
como quando éramos pequenos,
criaturas que esperam ansiosamente
que lhes contem outra história,
mais outra e mais outra"

Paul Auster, escritor

3. A ELABORAÇÃO DISCURSIVA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: O *STORYTELLING* COMO PARADIGMA NARRATIVO

O reflexo de uma vontade de ressignificação da existência é evidência no cotidiano das pessoas. Questões como um suposto 'fim do mundo', decorrente de profecias ou mesmo da ação desenfreada do homem sobre o meio-ambiente, são um motivo desta constatação. A aparição de novas doenças, mais facilmente alastráveis, e a dificuldade de encontrar medicações de cura, além da insegurança despertada pelo avanço da violência e pela ocorrência acentuada de desastres naturais nos últimos tempos são outros pontos a considerar. E é claro que há impactos na comunicação organizacional, exigindo novos formatos de construção e difusão de mensagens e de estabelecimento de diálogo e de relações de troca. Múltiplos protagonistas, detentores de potentes meios de difusão e repercussão, estão pulverizados no tecido social, não mais dependentes de estruturas institucionais pré-avalizadas (igreja, escola, família, empresa, meio de comunicação). Mais que isto, são pessoas desejosas de uma colaboração permanente no modo de conceber as coisas e as interações, como se viu no capítulo 1.

Discursos oficiais e convencionais passaram a ser relativizados e comparados com as visões de mundo de outros agentes. Como diz Nassar, a narrativa organizacional como expressão da gestão tradicional esgotou-se na contemporaneidade como discurso único, voltado para o aumento da produtividade e da competitividade (informação verbal)[23]. Nesta linha, Vitz (1990) propõe que a narrativa seja um fator central no desenvolvimento moral de uma pessoa. O autor se apoia em recentes contribuições teóricas que enfatizam a narrativa como uma forma principal de cognição, qualitativamente diferente de proposição abstrata ou do pensamento científico. Nos últimos 10 a 20 anos, estariam sendo enfatizados temas como empatia, preocupação e compromisso, interação interpessoal, caráter pessoal e personalidade.

[23] Frase proferida pelo Prof.Dr. Paulo Nassar em aula na disciplina "Memória e História na Criação de Narrativas no Contexto da Comunicação Organizacional e Relações Públicas", ministrada no dia 14 de março de 2011 no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP.

É neste sentido que Barbosa (1988) comenta que a função científica perde seus atores, heróis, perigos, périplos e objetivos, dispersando-se em elementos de linguagem que são demais “denotativos, prescritivos, descritivos, cada um veiculando consigo validades pragmáticas *sui generis*” (BARBOSA, 1988, p.xvi). E o descritivo “faz encobrir um mundo que se considera existir como já estando ali, que se dá como tal, de forma imutável e que só precisa ser mostrado” (CHRISTIAN, 1999, p.55, tradução nossa). Aliás, como bem assinala Lyotard (1988, p.12), “o saber científico não é todo o saber”, colocando em outra ponta o que chama de “saber narrativo”. O cientista interroga-se sobre a validade dos enunciados narrativos e constata que eles não são nunca submetidos à argumentação e à prova, e assim os classifica como selvagens, primitivos, subdesenvolvidos, atrasados, alienados, feitos de opiniões e costumes, de preconceitos e ignorâncias (LYOTARD, 1988, p.49). Basicamente, é o que Polkinghorne (1988, p. 36, tradução nossa) expõe com simplicidade ao dizer que o esquema narrativo “serve como uma lente através da qual os elementos aparentemente independentes e desconectados da existência são vistos como partes relacionadas de um todo”, além de que fornecer ou invocar um contexto para a construção de significado é uma parte importante de narrar.

Para Terra ([s.d.], online), a humanidade vem contando histórias de forma ininterrupta desde que adquiriu a fala ou mesmo antes disso, desde que aprendeu a gesticular e se comunicar. De fato, muitos antropólogos dizem que é a capacidade de contar histórias que separou o homem de outros primatas ao longo da evolução. Barthes colabora com um conceito bastante preciso e simples, ao dizer que

> a narrativa está presente em todos os lugares, em todas as sociedades; não há, em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas, e frequentemente estas narrativas são apreciadas por homens de cultura diferente [...] a narrativa está aí, com a vida (BARTHES, 1971, p.20).

Postula-se aqui um afastamento da atrofia da experiência no mundo atual, porque quanto mais conduzida for a intenção da mensagem narrada, mais autoritária será e menos aproximativa. A narrativa genuína seria um discurso aberto, como será exposto a seguir, que prescindiria de explicação imediata e onde a ‘moral da história’ estaria para ser construída em cada um – bem diferente da tendência informativa

anestesiante que ainda se constata na fala organizacional. Quanto mais se estiver exposto a um bombardeio de estímulos, a consciência aciona uma proteção retaliadora da memória. E esta qualidade plural da narrativa, que pode agregar diversos elementos de elaboração distinta (valores, padrões linguísticos, mitos, metáforas, fatos), reconfigura as mensagens e as trocas. Como assinala Curvello (2010, p.79), durante muitos anos as organizações construíram seus discursos legitimadores com base na racionalização – "com isso, a empresa pareceria perder muito do seu poder de sedução, pela sisudez do repertório linguístico". Ele acrescenta que um baixo nível de lealdade institucional, uma diminuição da confiança informal e a diluição do conhecimento dos trabalhadores decorrem da desestruturação das narrativas organizacionais. Matos (2010, p.36) acrescenta que a palavra metafórica, simbólica ou ficcional é uma maneira de inspirar esse universo organizado em torno da precisão, do rigor, da análise, "ou seja, firmemente ancorado numa realidade hiperconcreta".

Neste ínterim, cresce a atribuição de relevância da oralidade, como comunicação espontânea que permitiria uma experiência mais viva e polissêmica – numa abertura de sentidos mais adequada à quantidade de pensamentos circulantes e completamente avessa à linguagem dura e fechada das comunicações até então dominantes. As abordagens agora precisariam ser mais poéticas, com uso de recursos retóricos[24] que auxiliariam na união dos mundos material e espiritual. A fala abre um mundo de interferência, porque o resultado é sempre mutuamente constitutivo, e portanto inclusivo. As figuras do emissor e do receptor se misturam num espaço expressivo forte, onde a atenção – tida como cada vez mais pulverizada e de difícil captura – resta natural e focada. A escrita fixa o conteúdo, mas na oralidade há um momento que não se repetirá igual. Este tom artesanal encontra eco num homem simbólico e espiritual que não acredita mais no progresso a qualquer custo. A narração não tem a pretensão de transmitir um acontecimento pura e simplesmente, mas sim envolver os ouvintes. Há experiência onde entram em conjunção na memória certos conteúdos do passado individual com outros do passado coletivo. Retomando Lyotard (1988, p.40), a tradição dos relatos vem de sua tríplice competência: saber-dizer, saber-ouvir e saber-fazer. Por isto que as histórias estão tão em voga.

---

[24] Por 'recursos retóricos', Leach (2008, p.305) entende o emprego de linguagem figurativa, como metáforas, analogias e metonímias.

Pinto (2001 p.295) estabelece parte da interface postulada no capítulo 2 deste estudo, ao afirmar que “memória (re)cria o passado, operando temporalidade como textualidade, fundindo referências que estabilizam o presente; passado como matéria-prima; memória como elaboração discursiva”. A memória refaz o itinerário de atribuição de sentidos e constrói um fato, oferecendo explicação coerente a episódios na origem talvez desconexos. Ora, a memória, então, “nasce dentro da narrativa, encontrando seu lugar na estratégia adotada de representação e fixação de uma dada lembrança do vivido” (PINTO, 2001, p.295). Como assinala Pentland (1999, p.1005, tradução nossa), “a narrativa nos ajuda a experimentar o tempo, oferecendo um meio de passagem da expectativa futura para a memória. Além disso, uma vez entrelaçadas, ampliam nossa consciência sobre o presente”. Jovchelovitch e Bauer (2008) falam:

> Através da narrativa, 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).

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. Denning (2002, online, tradução nossa) contribui com o entendimento ao dizer que “histórias fornecem continuidade em nossas vidas, transmitindo um sentido de onde nós viemos, nossa história e nossa herança”. É como diz Salmon:

> a vida cotidiana está permanentemente envolvida por um fio narrativo ou um véu que filtra as percepções, estimula os afetos, organiza as respostas multissensoriais, o que os pesquisadores em gestão conceituam como experiências vividas (SALMON, 2006, online).

Essa plausibilidade se refere a uma tentativa de transformar o inesperado em esperado, a busca da criação de uma trama, de uma sequência socialmente aceitável das experiências vivenciadas na direção da produção de sentido das ações. Como aponta Ricouer (1989, p.30): “não que o passado seja irreal: mas o

real passado é, no sentido próprio da palavra, inverificável". O que se faz, para reconstruí-lo, é "combinar a coerência narrativa e a conformidade aos documentos" (RICOUER, 1989, p.31). Para Micoczky e Imasato (2005), o que muda não é tanto o fato, mas o seu ordenamento, a forma como são apresentados ou retirados para tornar a narrativa aceitável, afinal "o interesse das histórias não reside na veracidade dos fatos [...] reside nos significados encontrados nas narrativas" (MICOCZKY; IMASATO, 2005, p.85).

Gabriel (2000) assinala que a relação entre fatos e história é maleável, porque "histórias interpretam eventos, injetando neles significados por meio de distorções, omissões, embelezamentos, entre outros dispositivos". Ricas em detalhes, as narrações possibilitaram o resgate das opiniões, sentimentos e intenções por trás das ações realizadas e sua produção de sentido para o seu mundo, bem como a influência organizacional nesta definição.

Não raro, sonhos, metáforas, lapsos, digressões, erros e difamações são formas que permitem ao relator dar asas a seus sentimentos e controlar a tensão por intermédio de uma organização formal do discurso (PORTELLI, 1993, p.56). Ao contrário do que se pode supor, isto não é uma renúncia a rigores científicos, mas sim, como menciona Motta (1995, p.4), um "alargamento da análise histórica, que não se limita mais a fazer história 'objetiva' do fato, mas se volta também para a história da memória do fato". Como diz Lyotard (1988, p.41), "a referência dos relatos pode parecer que pertence ao tempo passado, mas ela é, na realidade, sempre contemporânea deste ato", numa espécie de temporalidade evanescente e imemorial. Isto vai ser plenamente comprovável pela pesquisa de campo registrada no capítulo 4. Cumpre agora assinalar a importância da evocação de relatos.

3.1 A (re)valorização dos testemunhos

Cabe aqui resgatar e valorizar, então, que entre os instrumentos de trabalho do historiador, segundo Le Goff (2003, p.112), está o testemunho[25]. Desde Heródoto, o testemunho por excelência é o pessoal. No século XIII, os testemunhos

[25]Neste trabalho, estão sendo utilizados vocábulos variantes, cujas significações encontram semelhanças na literatura consultada ou apresentam discordância entre autores, sem haver consenso. Como não é foco do estudo o aprofundamento nas questões linguísticas, tem-se como sinônimos testemunho, relato, evocação, fala e depoimento, predominantemente enunciados como 'narrativas' ou gêneros de narrativa.

foram usados pelos monges nos seus sermões, cujo conteúdo pertence mais às experiências – especificamente questões de narrativas e experiência são tratadas em subitem a seguir. Desde a Antiguidade, os grandes historiadores foram os narradores do passado recente. Heródoto, Tucídides, Xenofonte, Políbio permitiram que, a partir do século V a.C., historiadores antigos conseguissem recolher uma boa documentação sobre o passado.

Araújo (2011, p.35) aponta que tudo teria começado na Europa com os trovadores medievais, sujeitos que reuniam pessoas em torno de si para contar histórias antigas nas praças e feiras livres, não raro empunhando uma viola ou outro acompanhamento musical e poético. Geralmente, as narrativas cantadas giravam em torno de viagens, conquistas amorosas, heroísmo e guerras. Foi neste período que surgiu a expressão 'histórias de Trancoso'[26] para representar o repasse da tradição oral ou até mesmo os relatos populares ficcionais.

A historiografia antiga recorreu a testemunhos diretos na construção de seus relatos, mas, como fala Meihy (2004, p.21), "o grande salto da 'pré-história da moderna história oral' foi dado nos Estados Unidos nos anos 1918-1920 quando a escola de sociologia de Chicago elaborou as regras capazes de dar credibilidade às histórias de vida". Segundo Freitas (1992, p.14), a primeira experiência da história oral como atividade organizada é de 1948, quando o professor Allan Nevis lançou o *The Oral History Project* da Universidade de Colúmbia. O *boom* da história oral nos Estados Unidos teria ocorrido no final dos anos 60 e início dos anos 70, com a *Oral History Association* e sua publicação anual *Oral History Review*, e na sequência com a proliferação de programas para o tema em universidades como UCLA e Berkeley e em instituições como o *New York Times Oral History Program*. Já a *Oral History Society* foi fundada na Grã-Bretanha em 1973.

Em terras brasileiras, o desdobramento do golpe militar de 1964 – bem como em vários outros países da América Latina nos anos 60 – coibiu projetos que gravassem experiências, opiniões ou depoimentos (MEIHY, 2004, p.23). Entre as primeiras experiências estão discussões e arquivos do Museu da Imagem e do Som em São Paulo em 1971, do Museu do Arquivo Histórico da Universidade Estadual de

[26] A expressão refere-se ao escritor português Gonçalo Fernandes Trancoso (1510-1580), autor do livro 'Contos e Histórias de proveito & exemplo' um conjunto de 41 contos publicados no século XVI – inspirado no clássico 'Decameron', do italiano Giovanni Boccaccio (1313-1375). O livro de Trancoso foi publicado originalmente em 1624, e está disponível em edição de 1974 da Imprensa Nacional de Lisboa.

Londrina em 1972 e do Laboratório de História Oral da Universidade Federal de Santa Catarina em 1975 – mesmo ano da fundação do Setor de História Oral do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea (CPDOC) da Fundação Getúlio Vargas, que priorizava o estudo das elites políticas nacionais. Foi durante um congresso internacional em São Paulo em 1992 que foi proposta a criação da Associação Brasileira de História Oral (ABHO), efetivada em 1994[27].

A fonte oral viria a ser desqualificada na segunda metade do século XIX e logo após teria restaurada sua validade no estudo do tempo presente (FERREIRA, 2002, p.314). Foi por volta da década de 1980, segundo Ferreira (2002, p.319), que se revalorizou a análise qualitativa e se resgatou a importância das experiências individuais, deslocando o interesse das estruturas para as redes, dos sistemas de posições para as situações vividas, das normas coletivas para as situações singulares.

Thompson (1992) enumera algumas possibilidades da história oral como meio de transformar tanto o conteúdo quanto a finalidade da história:

> pode ser utilizada para alterar o enfoque da própria história e revelar novos campos de investigação; pode derrubar barreiras que existam entre professores e alunos, entre gerações, entre instituições e o mundo exterior; e na produção da história pode devolver às pessoas que fizeram e vivenciaram a história um lugar fundamental, mediante suas próprias palavras (THOMPSON, 1992, p.22).

Uma vez que a experiência de vida de pessoas de todo o tipo possa ser utilizada como matéria-prima, a história ganha nova dimensão para uma reconstrução mais realista do passado. Afinal, a realidade é complexa e multifacetada, e “um mérito principal da história oral é que, em muito maior amplitude do que a maioria das fontes, permite que se recrie a multiplicidade original dos pontos-de-vista” (THOMPSON, 1992, p.25-26). E os pesquisadores coincidem na percepção:

> As narrativas pessoais são agora mais importantes, e talvez mais urgentes, numa época de abundância, quando tantas pessoas têm maior liberdade

[27] Para mais informações sobre a ABHO, consultar http://www.historiaoral.org.br .

> para buscar uma compreensão mais profunda acerca de si mesmas e de seu objetivo de vida (PINK, 2007, p.111)

Para Sarlo (2007, p.11-12), é muito claro: mudaram os objetos da história. De um lado, a história social e cultural passou a destacar os pormenores cotidianos articulados numa poética do detalhe e do concreto. De outro, uma linha da história para o mercado não se limita mais à narração de personagens privilegiados, mas sim adota um foco próximo de todos os atores.

Segundo Freitas (1992, p.18), um dos aspectos mais polêmicos das fontes orais diz respeito a sua credibilidade, no sentido de constituírem-se em fontes subjetivas que partem da memória individual – tida como mais falível e fantasiosa, "no entanto, a subjetividade é um dado real em todas as fontes históricas, sejam elas orais, escritas ou visuais" (FREITAS, 1992, p.18). Os testemunhos orais possibilitam, por outro lado, novas versões da história ao dar voz a múltiplos e diferentes narradores, agindo em direção a uma compreensão mais democrática dos acontecimentos e de seus contextos. Pollak (apud FERREIRA, 2002, p.321) vê uma abertura para aceitação do valor dos testemunhos diretos, ao neutralizar as tradicionais críticas e reconhecer a subjetividade, as distorções e a eventual falta de veracidade imputada não como desqualificação, mas como fonte adicional para a pesquisa. Pollak (1989, p.5) destaca que este é um método para que as lembranças, durante tanto tempo confinadas ao silêncio e transmitidas de uma geração a outra oralmente, e não através de publicações, permanecessem vivas, sobremaneira numa sociedade civil impotente quanto ao excesso de discursos oficiais.

A fonte oral, entende Vangelista (2006, p.185), "expressa-se, entre outras palavras, em narração, com a construção de uma trama, na qual herói e os demais protagonistas, tipos sociais e psicológicos, desenvolvem um vivido". A narrativa depende de fatores pessoais e coletivos. À medida em que se resgata a importância das narrativas do homem comum, acaba-se gerando uma revalorização do cotidiano. Ouvir as histórias de vida de qualquer pessoa não só propicia o compartilhamento de lembranças e experiências, mas principalmente atua na criação e fortalecimento de elos (LEÃO, 2004, p.173). Neste sentido, Domingos (2009, p.8) acresce que, como não há narrativa que não seja seleção de fatos vividos por personagens em um determinado tempo e espaço, "o ato de narrar é

inevitavelmente um ato de deslocamento e de negociações entre a consciência e a inconsciência, gerando significativas formas de ser e estar no mundo". Daí que postula não haver na narrativa um 'eu' puro. Narrar histórias, portanto, trata justamente das relações humanas com conotações informativas, psíquicas, neurológicas e sociais como sendo um prazer universal (DOMINGOS, 2009, p.10). Calligaris (1998, p.3) comenta que o indivíduo passa a ser visto como ator político, capaz de mudar seu destino, porque "o sujeito está convencido de ser autor do seu discurso, assim como de sua vida, e de que esta convicção é justamente o 'ser' que lhe resta. Falando e narrando-se, literalmente, ele se produz".

As histórias de vida comportam contínuas reestruturações de eventos passados e, ainda que se mantenham núcleos fundamentais, os fios condutores, as contingências do presente se integram a todas as dimensões da narrativa (MENESES, 1992, p.11). É inegável que o testemunho oral tem sido amplamente discutido como fonte de informação sobre eventos históricos, cabendo agora pensar na atitude do narrador em relação a eventos, à subjetividade, à imaginação e ao desejo que cada indivíduo investe em relação a sua história (PORTELLI, 1993, p.41).

Nestas relações de força simbólica da própria comunicação, entre um produtor e um consumidor (os quais nem têm mais papel estanque na atualidade), continua detendo o poder quem é capaz de produzir um discurso reconhecido como legítimo (Bourdieu, 1998). E ser portador de um dado passado é construir um discurso acreditado como verídico, capaz de estabelecer vínculos essenciais entre o passado, o presente e o futuro.

3.2 A oralidade como fator de relacionamento

Martins e Fortes (2007, p.47) acreditam que, com o advento das novas tecnologias, a oralidade ressurge com importância inegável e se torna, no meio corporativo, fator decisivo no relacionamento com diversos públicos, instaurando importantes transformações nos processos comunicativos contemporâneos. Afinal, já fazendo a interface entre a oralidade na evocação da memória, "o uso da voz humana, viva, pessoal, peculiar, faz o passado ressurgir no presente de maneira extraordinariamente imediata" (THOMPSON, 1992, p.41). A associação entre o poder da palavra e a função do cultor da memória, a partir da tradição de uma

cultura oral, revela o imenso poder conferido à palavra, apresentado por uma relação quase mágica que acontece entre o nome e o que é nomeado a partir da pronúncia. A pronúncia presentifica o nomeado (OLIVEIRA, 2006, p.246).

As narrativas são eficazes em estimular resposta dos ouvintes. “As histórias excitam a imaginação e geram estados consecutivos de criação de tensão (perplexidade e reação) e de liberação de tensão (*insight* e solução)”, comenta Denning (2006, p.20-21). O ouvinte, longe de ser um receptor passivo, é levado a um estado de reflexão ativa ao dar suas próprias conexões e significações ao relato evocado.

A linguagem se transformaria num esforço deliberado e contínuo em forma de sinais gráficos, acústicos, gestuais, para dar conta das necessidades materiais e psicológicas dos seres humanos (OLIVEIRA, 2008, p.77-89). Ele alerta que os usos da linguagem envolvem tipos de conhecimento que vão além das regras de sintaxe e semântica e não requerem apenas habilidades verbais, mas o domínio de uma ampla variedade de capacidades cognitivas. Os usuários da linguagem estão sempre fazendo escolhas linguísticas e não-linguísticas, cujo sentido depende do cenário onde tudo é efetivado, além do que é expresso oralmente, “pois não é só o léxico que dá as informações, mas o mundo e as crenças dos envolvidos no processo” (OLIVEIRA, 2008, p.82).

Zumthor (1993, p.18) menciona a existência de três formas distintas de oralidade: a primária, em que não se tem nenhum contato com a escrita; a mista, onde os sujeitos já convivem com a escritura, apesar de exercer pouca influência no cotidiano; e a secundária em que a apropriação da escrita possibilita a manutenção do oral. Já Ong (1998) utiliza o conceito de oralidade primária para culturas que desconhecem a escrita e a impressão, e secundária para a atual cultura tecnológica. Ele reconhece a dificuldade de se encontrar a oralidade primária hoje, visto que o contato ou influência da escrita seriam evidentes.

Gaudêncio Torquato (2009, p.7-28) traz um postulado de defesa do “poder expressivo”, defendido por ele junto à tipologia adotada por Amitai Etzioni (apud TORQUATO, 2009, p.12-13) ao lado dos poderes remunerativo, normativo e coercitivo. A intenção foi mostrar o poder da comunicação como fundamental para as metas de engajamento e participação e obtenção de eficácia. Ele explica: “se poder é a capacidade de uma pessoa em influenciar uma outra para que esta aceite as razões da primeira, isso ocorre [...] por força da argumentação” (TORQUATO,

2009, p.13). A proeminência da oralidade é dada pela capacidade para integrar e harmonizar os discursos semântico e estético, com a condição de animar os ambientes, atrair a atenção e a simpatia de ouvintes e interlocutores.

Todas essas interações na forma de diálogo ganham um valor de dimensão econômica, social e simbólica para as organizações. A estruturação de inteligência da oralidade numa organização encontra um reforço numa vasta literatura de metáforas neste ambiente. Segundo Putnam et al. (2004, p.78), a metáfora – como expressão linguística particular que estabelece uma ponte entre conceitos abstratos e coisas concretas – tornou-se um tópico comum nos estudos sobre as organizações. Elas operam em múltiplos níveis de análise e fornecem *insights*. Exemplos são as Metáforas da Voz e do Discurso, que abordam a organização como coro de vozes. Alude à habilidade de tornar ouvidas e entendidas as experiências, bem como trata da existência de uma linguagem apropriada de expressão e da disponibilidade de ocasiões para falar. Agrega, ainda, a análise da vontade de ouvir e sobre valores, estruturas e práticas que conectam questões de poder, significado e participação com a comunicação.

A metáfora do discurso ainda acresce e evidencia a comunicação como conversação, onde as organizações aparecem como textos desdobrados em gêneros e diálogos. As interações sequenciais entre as pessoas são alicerces do espírito de comunidade, sendo levados em conta a estrutura e função das palavras, os padrões de linguagem e os significados de práticas discursivas (PUTNAM, 2009, p.50). É uma visão da comunicação organizacional como produtora de apelos retóricos, onde o *storytelling* pode ser um recurso protagonista. Como assinalam Putnam et al. (2004, p.102), “o discurso é o primeiro plano de linguagem, formando como um nexo para desembaraçar as relações entre o significado, o contexto e a *práxis*”. Entre as vertentes de pesquisa nesta inspiração, é interessante detectar o entendimento do discurso como ato discursivo, multifacetado e situado na interação do dia-a-dia. O estudo de códigos comuns desvela sutilezas da vida organizacional, sistemas de significados e até como os sistemas sociais restringem o uso da linguagem. Os participantes que se engajam em diálogo, conforme Eisemberg e Goodall (apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 80), “suspendem a postura defensiva, compartilham e aprendem de experiências, estimulam avaliações mais profundas”.

Aqui também é importante a Metáfora dos Símbolos, que funcionam como uma transcendência do conteúdo propriamente dito e um mecanismo de sensibilização. Ao mesmo tempo, a oralidade estaria ligada à Metáfora da Performance, quando compreendido como um processo dinâmico de interação que envolve uma mescla de mensagens verbais e não-verbais, e portanto comporta uma experiência (PUTNAN et al., 2004).

3.3 Reflexões sobre a retórica organizacional

A pluralidade de percepções e expectativas dos públicos organizacionais é o justificador para o cuidado com os atos retóricos[28]. Diz Halliday (2009) que

> a ausência de unanimidade e a multiplicidade de pontos-de-vista e interesses levam pessoas físicas e jurídicas a buscarem consenso e/ou anuência, fazendo uso da lógica, das emoções e da credibilidade (HALLIDAY, 2009, p.38).

Aristóteles (1985, p.38), um dos primeiros pensadores a refletir e a sistematizar conhecimento sobre retórica, a define como “a faculdade de ver retoricamente o que, em cada caso, pode ser capaz de gerar a persuasão”. Quintiliano (apud ALEXANDRE JR, 2005, p.22), em seu *Institutio oratoria*, reflete sobre as várias definições da natureza da retórica e aponta como mais representativas: a) geradora de persuasão, na visão atribuída a Córax e Tísias, Górgias e Platão; b) como meio de descobrir os formatos de persuasão relativos a um dado assunto, como refere Aristóteles; c) faculdade de falar bem no que concerne a assuntos públicos, de acordo com Hermágoras; e d) a ciência do bem falar, na versão do próprio Quintiliano. Em geral, trata-se portanto da criação e elaboração de discursos com fins persuasivos, tendo como elementos fundamentais seu estatuto metodológico, seu propósito, seu objeto e o seu conteúdo ético. O uso responsável ou não das técnicas persuasivas é escolha do orador, e não condição imbricada na retórica.

[28] Segundo Halliday (2009, p.43), “é definido como ato retórico todo evento comunicativo gravado em forma escrita, oral ou audiovisual”.

Segundo Fiorin (2010, p.44), a retórica antiga estudava cinco operações: invenção (*inventio*), disposição (*dispositio*), elocução (*elocutio*), desempenho do orador (*actio*) e memória (*memoria*). A invenção seria o ato de encontrar argumentos e não de inventá-los; a disposição seria a operação em que se dispõem argumentos em sequência; e a elocução é a composição linguística do discurso, a textualização. A *performance* refere-se ao desempenho cênico e a memória seria a capacidade de retenção e reprodução.

Dentro dos estudos do discurso organizacional, aqui entendido por "conjunto de práticas linguísticas, semânticas e retóricas das pessoas jurídicas" (HALLIDAY, 2009, p.32), fica evidente a intenção de influenciar percepções e o fluxo dos acontecimentos pela retórica, desde declarações de missão e visão, memorando interno, campanha publicitária, programa de patrocínio cultural até sites, entrevistas de porta-vozes, rituais cerimoniosos e mesmo desenhos de marcas. Mas a nova questão é pensar sobre a efetividade destas emissões ou mesmo interações comunicacionais num universo de abundância, em que a aderência do conteúdo gere reflexão e conhecimento entre os interlocutores. Nesta 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 repercussão. Para Halliday (2009, p.35), transcendência é uma antiga e eficaz estratégia retórica, "muito bem representada pelos atos de responsabilidade social, que se tornaram necessários para manutenção do status de *persona-grata*, almejado pelas organizações". Afinal, o empenho da ação retórica é apresentar razões satisfatórias, capazes de gerar boa vontade, levar interlocutores a se identificar uns com os outros, resolver ou suavizar conflitos e facilitar negociações.

Como a preocupação não deve estar apenas na mensagem a ser transmitida, mas sim na forma, Martins e Fortes (2008, p.140) vêem "reconhecimento crescente da importância do discurso, da retórica e da oralidade como fatores que podem distinguir a comunicação organizacional com públicos estratégicos". O discurso e a retórica organizacional requerem configurações individuais e de integração grupal. Estas características igualmente envolvem a personalidade, a motivação, a liderança

e a satisfação dos públicos. Perelman e Olbrechts-Tyteca trazem a 'nova retórica'[29] como o estudo das técnicas discursivas que permitem

> provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que se apresentam a seu assentimento. Uma argumentação eficaz é a que consegue aumentar esta intensidade de adesão, de forma que se desencadeie nos ouvintes a ação pretendida ou, pelo menos, que se crie neles uma disposição para a ação, que se manifestará no momento oportuno (PERELMAN E OLBRECHTS-TYTECA,1996, p.6)

Trata-se de uma visão que ultrapassa ou mesmo aprimora o conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas, para chegar na comunicação expressiva centrada nas capacidades e habilidades, nos comportamentos e na postura das fontes. Torquato (2009, p.13) resume: "a comunicação expressiva humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza". E completa, afirmando que a comunicação expressiva se expande nos fluxos da informalidade, e as organizações dão assim vazão a climas alegres, cordiais, solidários, humanizados. A comunidade torna-se mais descontraída e solidária (TORQUATO, 2009, p.13). Tudo dentro de uma visão, já tratada no capítulo 1, de que é preciso reconhecer que as organizações não são estruturas sociais governadas pela racionalidade técnica, e "constituem também um meio cultural, que tem dimensões tanto patentes (visíveis, superficiais) quanto latentes (invisíveis, profundas)" (ZIEMER, 1996, p.14). Na verdade, a organização representa uma comunidade expressiva, sempre repleta de significados, que não podem ser compreendidos por uma análise apenas linear, de controle rígido de aspectos quantitativos. É como diz Romão (2000, online), evidenciando uma "desvalorização do ser humano, que participa de processos [...] e é descartado como se só números pudessem indicar lucros e ótimos resultados". Daí que surgem campos do conhecimento dedicados a dar espaço e a tentar compreender o não-visível das organizações, constituída por seus símbolos, mitos, ritos, cerimônias e histórias. Uma visão sistêmica dá um salto em relação à mecanicista ao demonstrar que a organização não vive isolada, mas se insere numa relação de

[29] Terminologia cunhada pelos autores pela primeira vez na obra *Traité de l'argumentation, la nouvelle rhétorique*, publicada em 1958 pela Universidade Livre de Bruxelas. Para mais detalhes, é possível consultar http://www.bocc.ubi.pt/pag/cunha-tito-Nova-Retorica-Perelman.pdf.

interdependência com o ambiente, e que só ganha com a diversidade por entender melhor a si própria na interação com o externo mutável.

Neste sentido, elementos como voz, fala e manifestações do corpo previstos nos atos comunicativos precisam ser considerados, já que o discurso reflete uma visão de mundo necessariamente vinculada ao seu autor e à sociedade em que vive. A retórica é definida como o domínio de processos, formas e instâncias capazes de articular argumentos discursivos com vistas à mobilização e ao convencimento. Sua prática consiste no uso de argumentação como instrumento de gestão dos negócios humanos (HALLIDAY, 1998, p. 32). Para a pesquisadora, gestão é uma soma de atos administrativos e atos retóricos, sendo que

> os comunicadores empresariais enfrentam novas cobranças profissionais: serem co-gestores da empresa, tratarem a comunicação organizacional da Nova Era como importante ferramenta estratégica de gestão [...] estão finalmente assumindo a construção simbólica da realidade empresarial como legítimos agentes retóricos que são (HALLIDAY, 1998, p. 32).

Domingos (2008a, online) não hesita em afirmar que narrar história tornou-se um meio eficaz da comunicação institucional da empresa que utiliza a retória persuasiva como forma de promover uma simbiose empática entre diferentes interlocutores. Acrescenta Citelli (2001, p.8) que “cabe à retórica mostrar o modo de construir as palavras visando a convencer o receptor acerca de dada verdade”. Como o comunicador empresarial é um negociador de significados, funciona como “um retor, aquele que usa palavras e outros símbolos para argumentar em favor da organização” (HALLIDAY, 1998, p. 35). De todo modo, Halliday reconhece que somos todos seres retóricos – construímos a realidade com palavras e outros símbolos, a fim de mudar ou reforçar percepções, crenças, opiniões e cursos de ação, sendo uma inteligência e uma atribuição que devem ser desenvolvidas em todas as pessoas. Gregolin e Baronas (2003, p.100) argumentam que o sentido não está no texto, “mas na relação que este mantém com quem o produz, com quem lê, com outros textos (intertextualidade) e com outros discursos possíveis (interdiscursividade)”. A retórica abrange, portanto, a intenção organizacional de envolvimento, de busca de garantia de atenção. Não há privilégio, neste intento, à verbalização, dado que é preciso considerar a força expressiva dos símbolos, objetos, cultura e ações na empresa como um todo. Há a necessidade de analisar,

em relação a um interlocutor, sua timidez, ansiedade, vícios de linguagem, nervosismo, prolixidade e medo de falar em público. Mas é preciso chegar na construção da narrativa, nas características da criação e da contação de história e no padrão de linguagem e emprego vocabular. Isto porque “a mediação entre o homem e a realidade objetiva é exercida pelas linguagens, sobretudo pela linguagem verbal, pela palavra. Essas palavras assumem seus significados em discursos” (BACCEGA, 1995, p.31).

Halliday (2009, p.36) complementa, localizando o “cerne da abordagem retórica nos contextos e nas contingências, dos quais o recebedor faz parte, e não como audiência passiva”, o que já foi ressaltado neste estudo como pressuposto de um novo cenário em que as pessoas sentem-se em ampla liberdade para comparar, aceitar ou rejeitar argumentações. Isto tudo avulta a importância da forma e do conteúdo das apresentações retóricas, já que um discurso motivador é uma ferramenta estratégica para o bom funcionamento dos processos organizacionais.

Para Breton (2003, p.56), argumentar é contribuir para construir um mundo no qual, quando se trata de defender uma opinião, a razão prevaleceria sobre as paixões ou a estética, no entanto sem negá-las. Na montagem argumentativa, busca-se alcançar uma das razões para aderir às premissas de uma determinada narrativa: a ressonância, a curiosidade e o interesse. A ressonância diz respeito à tendência conservadora de dar repercussão ao que já se conhece; já a curiosidade é o gatilho de abertura para a inovação de diversas hipóteses; e por fim o interesse trata da constatação de um valor de uso dentro da economia do pensamento de cada um na hora de enquadrar o real (BRETON, 2003, p.73-74). O ‘enquadramento do real’ seria a constituição do quadro de fundo no qual uma narrativa é proposta e onde deve haver o estabelecimento de vínculo entre os interlocutores.

Um dos recursos mais expressivos para este enquadramento são os argumentos de autoridade, quando o orador se apoia na sua própria legitimidade ou convoca uma autoridade exterior. Pode ainda haver compartilhamento da autoridade com a própria plateia ou até pode haver o emprego de uma construção ao contrário – quando alinha um argumento concorrente com personagem de comportamento questionável a quem não se delegaria um saber. O raciocínio da autoridade pode se dar pela competência – científica, técnica, moral ou profissional – ancorado numa espécie de aura que reforça opiniões mesmo em domínios mais distantes das habilidades consagradas de quem fala.

Breton (2003, p.82) ainda fala do argumento da experiência dentre os cuidados retóricos, aqui entendida mais como prática efetiva ou envolvimento prévio no tema. É complementado pelo espaço argumentativo fundamentado no testemunho, condição de quem esteve presente num dado acontecimento, ainda que de maneira mais pontual. Outro ponto relevante é a invocação de valores que se proponham como comuns, entendidos como diz Jean-Paul Resweber (apud BRETON, 2003, p.87) como “bases da cultura [...] as maneiras sobre as quais os membros de um dado grupo vivem em um mesmo mundo”, e por isto criem comunidades de cidadãos que tendem a apoiar-se mutuamente. Esta perspectiva traz à tona a ideia do argumento pelo exemplo, cada vez mais visto como prático, eficaz e espontâneo na tarefa de dar a conhecer algo de maneira convincente. Para Carrascoza (2004), os exemplos em situações cotidianas faz com que a história narrada assuma um estatuto de verdade e seja respeitada como tal por representar uma experiência incontestável de alguém. O relato de casos particulares esclarece enunciados mais gerais, e tão melhor será quanto considerar detalhes contundentes.

É no campo da contação de histórias que se realizaria mais fortemente a narrativa de cunho reflexivo, quase pedagógico, de trazer à tona noções práticas da vida, ensinamentos morais e religiosos, condutas éticas. Neste ínterim, compreende-se mais facilmente sua intersecção com o universo literário, num discurso mais receptivo à pluralidade dos significados. Na aplicação corporativa, com públicos de relacionamento, a contação de histórias acaba ganhando vulto, quando expressada mais pela narrativa da experiência e do vivido do que pela fabulação (como será visto neste capítulo). Assinala Carrascoza (2004, p.60) que “o destinatário tem a impressão [...] de estar diante de um *slice of life*, um instantâneo de vida cotidiana atual”.

3.3.1 Possibilidades argumentativas e a ética na retórica

Basicamente há duas contraposições feitas por detratores do *storytelling* como recurso de comunicação. De um lado, existe uma vinculação desta área com enganação, num entendimento parcial do que é retórica. De outro lado, há apontamentos sobre este formato retórico ser tão somente mais um apelo discursivo destituído de ação, na linha do ‘discurso vazio’. Sobre estes pontos é que este item do estudo se detem.

Na análise de Breton (2003, p.16-17), a retórica fica desmerecida junto a programas universitários a partir do século XIX, com a ascensão da evidência de fatos, ideias e sentimentos, que se basta em si mesma e acredita prescindir da linguagem como instrumento de mediação. Por isto, acaba vista mais como ornamento e aspecto estético de discurso do que como recurso de convencimento pelo raciocínio. A 'cultura da evidência' tem lastro na busca da ciência e do positivismo, cujas extensões no pensamento contemporâneo se vê até hoje. De todo mundo, há um ressurgimento da retórica em sua dimensão essencial de significação por volta do final da década de 60. Resume bem Alexandre Jr. em prefácio de livro que retoma obra de Aristóteles:

> para muitos, a retórica é pouco mais do que mera manipulação linguística, ornato estilístico e discurso que se serve de artifícios irracionais e psicológicos, mais propícios à verbalização de discursos vazios de conteúdo do que à sustentada argumentação de princípios e valores que se nutrem de um raciocínio crítico válido e eficaz (ALEXANDRE JR., 2005, p.9).

Leach (2008, p.293) lembra que, "na fala cotidiana, nós contrastamos 'retórica' com 'ação', e sugerimos que algo 'retórico' é equivalente a uma coleção de mentiras ou meias verdades". Diante do erro de leitura, é esta autora que sugere três empregos da palavra 'retórica': como ato de persuadir, análise dos atos de persuasão e uma cosmovisão sobre o poder persuasivo do discurso. A constatação é que a retórica, na verdade, se cumpre no resultante efeito de convicção e mobilização para a ação, como inspiradora de outros saberes. Czarniawska-Joerges (2004) aponta que

> alguns acadêmicos são reticentes sobre a tentativa de transformas as histórias em uma ferramenta de comunicação à disposição de quem já têm poder. Esses argumentam que as histórias inventadas ou fabricadas tendem a gerar anti-histórias, provocando o cinismo, a desconfiança e o ridículo (CZARNIAWSKA-JOERGES, 2004, online, tradução nossa).

A discussão frequente é a manipulação decorrente do enfraquecimento das fronteiras entre o sagrado e o profano e entre realidade e ficção. Neste ínterim:

> o ato de contar histórias pode aparecer totalmente desvinculado dessa dimensão evolutiva da antiga prática de transmissão oral de histórias [...] Podemos inferir sua relação com a hegemonia do capitalismo, da industrialização e do consumo nas sociedades modernas (PADILHA; DOMINGOS, 2009, online)

Os relatos nem sempre se referem à forma pela qual a história se desenrolou, mas como ela poderia ter ocorrido, portanto não incidem na realidade, mas sim na possibilidade. Portelli (1993, p.50) explica que, pondo em contraste o mundo desejável com o existente e reclamando que, só por acidente, aquilo não aconteceu, as hipóteses ucrônicas[30] permitem ao narrador transcender a realidade como dada e recusar a se identificar e se satisfazer com a ordem existente.

De todo modo, convém desde já assinalar que a noção de retórica como enganação é equivocada, afinal, como assinala Torres Jr (2002, online), "ao contrário, ela é o resgate de uma 'gestão do discurso' por meio de argumentos escolhidos dentro de uma tríade do conhecimento: lógica, emoção e ética". A ligação entre *storytelling* e manipulação decorre do uso de recursos retóricos tidos como subjetivos e intangíveis – numa visão da própria tendência pragmática capitalista e ocidental de avaliar a realidade como objetiva, visível e mensurável e o intangível como fantasioso e de confiabilidade limitada. Quando o discurso não está baseado em fatos concretos, diretos e objetivos, acaba dando margem a múltiplas interpretações no imaginário coletivo. Em geral, aciona-se os sentidos para percepção do 'mundo real' e o espírito para compreensão do 'mundo imaginário'.

Toda narrativa contém uma dimensão expressiva (visão do real pelo contador da história) e uma referência representativa (impacto de contexto). É preciso levar em conta proposições como: a narrativa privilegia a realidade do que é experenciado pelo evocador, propõe interpretações particulares do mundo, não está aberta à comprovação, não pode ser simplesmente julgada como verdadeira ou falsa porque expressa um ponto-de-vista de uma situação específica no tempo e no espaço, e está sempre em um contexto sócio-histórico (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2008).

Aristóteles (1985, p.38-39) sugere a criação de três condições que satisfaçam a audiência – e com isto já posiciona a indissociabilidade do assunto com a lisura de

---

[30] Ucronia é uma forma literária de demonstração de inconformismo com a realidade, como a representação de um presente alternativo ou universo paralelo no qual se cogita sobre um desdobramento de um evento histórico que não se efetuou. É um recurso retórico utilizado em obras ficcionais, algumas delas inclusive tendo como inspiração datas históricas de fato ocorridas.

intenções. Primeiro, o *ethos*, a ética, a credibilidade do orador. Depois, o *pathos*, as sensações transmitidas à plateia, mexendo na favorabilidade do assunto em exposição. Por fim, o logos, a argumentação lógica, com provas demonstrativas sobre a proposição, notadamente em forma de exemplos. Halliday (2009, p.45) aponta a ética como uma das medidas de avaliação de atos retóricos. A indicação é para, permanentemente, analisar as consequências reais e potenciais e as implicações dos discursos organizacionais.

Retórica, num conceito ampliado, é definida como "instrumento e campo próprios da arte de argumentar nos espaços de interação do cotidiano organizacional, não é, em sentido algum, sinônimo do que costuma chamar de discurso vazio" (TORRES JR, 2009, p.72). Na elaboração de um discurso, ainda que se busque maximizar os recursos disponíveis – linguísticos, informacionais, semânticos, psicológicos e financeiros - "a retórica que negligenciar a verdade e se contentar em conseguir a adesão de um público por meio de efeitos de linguagem e da sedução da palavra [...] é uma mera técnica de aparência" (Perelman apud HALLIDAY, 2009, p.47).

Sobre as diferentes maneiras de convencer listadas por Breton (2003), estão a demonstração (pelo lado da ciência) e a argumentação, a sedução, a propaganda e a manipulação (pelo lado da retórica). Na articulação das narrativas, é possível ao interlocutor utilizar-se de todos ou parte destes elementos. Nesta dissertação, entende-se o *storytelling* fortemente integrado pela demonstração, pela argumentação e pela sedução. A 'nova retórica', já mencionada neste trabalho, traria exatamente a noção de estudo de técnicas discursivas que permitem provocar ou aumentar a adesão das pessoas, sendo então uma faculdade das sociedades democráticas de livre expressão das opiniões e uma área típica das Ciências da Comunicação – portanto, mais focada no direito e nos processos da fala do que no relativismo dos conceitos de 'verdade' e 'falsidade'. Aliás, os antigos romanos, compreendendo o caráter capital da argumentação, fizeram dela o núcleo do ensino e o fundamento da cidadania (BRETON, 2003, p.20), afastada das concepções de desinformação, dissimulação e manipulação. Contra o senso comum, não há ligação estrita ou automática entre retórica e enganação, ainda que possam estar presentes naquela algumas questões e preocupações de agrado, sedução e emoção. Pelo viés da argumentação, a ideia é construir uma intersecção entre os universos mentais

dos indivíduos num dado contexto de recepção e, mesmo ciente do poder da linguagem, não prescindir de critérios éticos. Afinal,

> só há verdadeiramente argumentação quando o orador, por definição o mestre do momento oratório, assume até o fim sua função de gerenciador da relação e faz tudo para criar uma situação de comunicação em que o outro é efetivamente livre (BRETON, 2003, p.48).

Denning (2006, p.51) também traz à tona o temor de qualquer comunicador organizacional no sentido da perda de efeito de suas interfaces comunicativas: a falta de credibilidade. Ele diz:

> conta-se uma história cor-de-rosa e positiva sobre a situação, mas, um pouco depois da curva, abaixo da superfície, reside um elemento oculto, à espreita – que, uma vez descoberto, se é que já não o foi, cria um gigantesco efeito negativo sobre a história e sobre a narrativa.

Ademais, pondo uma diferença fundamental em relação ao depoimento científico, Breton (2003, p.101) lembra que argumentação “não tem a pretensão de dizer a verdade dos fatos, mas de partilhar uma narrativa provisória para fazer que dela derive uma convicção”. Só que não se pressupõe, por isto, que haja abandono de pilares éticos, mas tão somente uma abertura à pluralidade de pontos-de-vista. Quando se fala em ‘verdade’ como prerrogativa de construção de uma boa história, está-se referindo à eliminação de alguns impedimentos mentais normalmente interpostos em situação de diálogo, como os preconceitos e os costumes, no sentido de conferir uma liberdade de pensamento e de conclusão a partir dos conteúdos narrados. Isto levaria a uma noção de paridade de conhecimento entre quem fala e quem escuta, e este nivelamento é propício à aceitação de ideias porque torna a comunicação mais amigável, compartilhada e confiável. A posição é de que o narrador não discute, mas apresenta, e portanto a história prescinde de complexas argumentações que possam trazer julgamentos imediatos – não há desperdício de tempo num esforço carregado de persuasão (DENNING, 2006, p.31). O narrador sabe que há versões da verdade dependendo de quem conta ou analisa o caso, e sobremaneira está focado em apresentar da melhor maneira a sua visão, deixando que os efeitos surjam.

É como diz Rodrigues (1998, p.49) que “nenhuma história é inocente” já que sempre marcada por uma paixão – como objeto ou como discurso sobre o objeto, o que não significa assumir a possibilidade da malversação. De todo modo, Blair (2011, p.11, tradução nossa) indica alguns procedimentos básicos no ato de coletar e narrar histórias, como o respeito à história e ao seu contador (a quem o relato sempre pertencerá), clareza quanto ao motivo e ao tipo de uso da evocação, busca pela consideração e representação de todas as vozes e cuidado extremo com as convicções próprias ao escutar a história do outro.

Sobre o apontamento de que *storytelling* é ‘mero discurso’, possível de encontrar em interpretações mais rasas do processo, convém trazer as reflexões de pesquisadores como Patrick Charaudeau (2002, 2006). A ação deve ser pensada em relação ao sentido social que produz, em relação aos atores sociais que interagem para dar um sentido a suas vidas e a seus atos.

Reconhece-se que há diferentes formas de conceber as relações entre ação e linguagem. Do ponto-de-vista representacional, considera-se a linguagem como representação das ações, numa atividade produtora de narrativas que não são por si próprias ações, mas apenas descrevem fatos em realização. Já do ponto-de-vista pragmático, linguagem é um ato dotado de uma certa força orientada para o interlocutor, que revela a intenção do falante e como que o obriga a um comportamento em conformidade. Ela faz com que os indivíduos se projetem em direção à ação. Assim, a linguagem é por si própria ação, já que faz ou faz fazer. Por fim, o aspecto interacional consiste considerar a linguagem como resultado de trocas entre membros de um grupo social, revelando intenções e interesses que coordenam comportamentos em intercompreensão.

É como assinala Habermas (1989): quem fala age e estabelece relações e modifica algo no mundo. As conversações entre sujeitos dizem respeito ao mundo objetivo das coisas, ao mundo social das normas e instituições e ao mundo subjetivo das vivências e dos sentimentos. As pessoas, ao interagirem, coordenam suas ações num reconhecimento intersubjetivo e num consenso valorativo, revelando intenções, necessidades, temores de uma interioridade transparente.

Halliday (2009, p.48) contribui para este enfoque, falando sobre a importância da dramaturgia organizacional, ao dizer que são duas as ações nutridoras e mantenedoras da legitimidade organizacional: a competência (econômica, tecnológica, social) e o discurso – ação comunicativa esclarecedora e coerente com

as demais ações competentes. Como afirma Arendt (1983, p.35), “o ato de encontrar palavras adequadas no momento certo, independentemente da informação ou comunicação que transmitam, constitui uma ação”. Ela argumenta que, sem o discurso, a ação deixaria de ser ação porque não haveria ator – ele, como agente do ato, só se viabiliza se for autor das palavras. E cita Platão, para quem a *lexis* (o discurso) seria mais fiel à verdade do que a *praxis* (a ação). Além disto:

> a ação que ele inicia é humanamente revelada através de palavras; e, embora o ato possa ser percebido em sua manifestação física bruta, sem acompanhamento verbal, só se torna relevante através da palavra falada na qual o autor se identifica, anuncia o que fez, faz e pretende fazer (ARENDT, 1983, p.191).

Seria possível ainda acrescentar um outro fato, a julgar pela importância da performance do narrador no instante da contação da história, como se verá no item 3.5.5 sobre formas de contar histórias. Neste sentido, convém reconhecer que nem todas as pessoas têm habilidade e magnetismo para serem condutores de um relato instigante e curioso. Não raro, as evocações são lineares, sem energia, sem inflexões de voz ou sem expressões e gesticulações cabíveis na guia do ritmo e da intensidade das etapas de um relato. Todavia, há dois comentários neste caminho: por um lado, o perigo da artificialidade se mal empregados os recursos teatrais disponíveis e se o narrador incursiona por uma fala padronizada e cheia de clichês de uma oratória ensaiada; e de outro lado, a força inequívoca e praticamente espontânea de uma narrativa da própria experiência de quem relata, superando eventuais carências cênicas do narrador.

Esta argumentação abre espaço para a importância da experiência na narrativa, como se verá no item a seguir.

3.4 A narrativa da experiência e o sentido aberto

Diz Núñez (2009, p.50) que “a globalização, a virtualidade e a aceleração empobreceram a tal ponto as fontes clássicas de materiais narrativos que precisamos procurar outras para ter narrativas ricas no sentido vital”. Em tempos de atenção difusa por conta da sobrecarga informativa, há uma concorrência poderosa

nos vários dispositivos midiáticos. Afinal,

> nossa oralidade não possui mais o mesmo regime dos nossos antepassados. Viviam eles no grande silêncio milenar, em que a voz ressoava como sobre uma matéria: o mundo visível em sua volta repetia-lhes o eco. Estamos submersos em ruídos que não podemos colher, a nossa voz tem dificuldades em conquistar seu espaço acústico (ZUMTHOR, 1997, p.28).

Polkinghorne (apud FLICK, 2008, p.115) assinala que narrativas são vistas como “a forma primária através da qual a experiência humana se torna significativa. O sentido narrativo é um processo cognitivo que organiza as experiências humanas em episódios temporariamente significativos”.

De fato, a experiência tem relação com a sabedoria, e essa com a tradição. A tradição, por sua vez, como diz Arendt (1987, p.168), “transforma a verdade em sabedoria”, e por isto a sabedoria seria “a consistência da verdade transmissível”. Como afirma Benjamin (1986b, p.200), a sabedoria é o “conselho tecido na substância viva da existência”. E portanto sábio é o indivíduo experiente, aquele que não só soube acolher a experiência viva da tradição como também transmiti-la. A sabedoria, como aponta Tiburi (2000), não é apenas

> um conteúdo subjetivo ou objetivo, mas também uma forma de relação com o mundo ou o outro, inimiga da pressa e do imediatismo. Por isso, ela é o elemento presente na narração, a qual envolve a compreensão das camadas mais escondidas do existir (TIBURI, 2000, p.90).

É como assinala Campbell (2009, p.63), ao dizer que “é necessário que haja experiência para apreender a mensagem”, ou alguma pista desta experiência para se garantir que o outro esteja ouvindo e compreendendo.

Meihy (2010, p.180) fala que a “experiência é consagradora da suscetibilidade humana, sensível e sujeita aos desvios de percurso comuns à oralidade”. Ong (1998) também entende que todo conhecimento e discurso devem advir da experiência humana, e o modo elementar de processar verbalmente esta experiência seria contá-la mais ou menos como se realiza no fluir do tempo – sustentando, portanto, o primado da narrativa sobre outros gêneros discursivos.

Para Julian Jaynes (apud SODRÉ, 2009, p.181), um dos grandes estudiosos da Psicologia cognitiva e experimental, “a narração é uma das características da própria estrutura da consciência humana, logo um dos principais modos de compreensão do mundo”. Ele argumenta que a consciência surge de um processo de espacialização, seleção, analogia, metaforização, conciliação e narração de aspectos do mundo.

Ao sugerir formatos de construção do *storytelling*, Denning (2006) fala na característica única, portanto personalizada, do discurso com individualidade, que reside não nos papéis representados socialmente, mas nas experiências efetivamente vivenciadas pelo orador. Em artigo anos antes, ele deixa claro: “a história deve, na medida do possível, ser uma história verdadeira. Onde a história é verdadeira, há uma maior credibilidade” (DENNING, 2002, online, tradução nossa). Diz ele também que “se a audiência puder entender as experiências cruciais que contribuíram para a sua formação como indivíduo, poderá não apenas entender como você é, mas também vai inferir como você agiria no futuro” (DENNING, 2006, p.74). Estes relatos de eventos pessoais permitem ao público criar intimidade, compartilhar, identificar-se, tornando o narrador mais confiável. A explicação para isto está na

> natureza fractal das histórias de identidade – do mesmo modo que a forma mais minúscula de um corpo vivo pode revelar o DNA de uma pessoa, também uma pequena história, bem escolhida, poderá lançar luz em uma vida inteira (DENNING, 2006, p.74).

Do ponto-de-vista pessoal, o relato de uma história individual é a reafirmação contínua de uma identidade interiorizada. Pode sofrer reconstrução, numa busca para aperfeiçoar a própria capacidade de relacionar consigo mesmo, com a passagem do tempo, com o ambiente circundante e com outras pessoas.

Neste ínterim, é interessante a reflexão de Benjamin (1986b, p.201), para quem, desde a ruptura do sistema corporativo medieval e a ascensão da burguesia europeia, foram iniciadas as condições desfavoráveis de aproximação entre o narrador e seus ouvintes. Esta relação é imprescindível porque a narração seria um processo coletivo, de troca entre sujeitos. O então sistema artesanal era propício para o encontro entre experiências do mestre e as vivências dos aprendizes, algo que o sistema fabril veio a romper. A aproximação entre narrador e ouvinte é obra de

um tempo transcorrido, e sua reunião é cimentada pela vitalidade do passado (FROCHTENGARTEN, 2005, p.374), resultando na atratividade de escuta e na interação.

Com o enfraquecimento da narração, haveria o declínio da experiência como resultado da desvalorização da tradição e a consequente despersonalização da cultura e afundamento de valores éticos e morais. Para Benjamin (1994), o primeiro indício de decadência da narrativa deu-se com o surgimento do romance no início da modernidade, como algo imprescindivelmente ligado à difusão permitida pela imprensa – dado que outras formas de prosa como contos, lendas, fábulas, sagas estão relacionados à tradição oral. O romance é fruto de um indivíduo isolado, tanto quem escreve quanto quem lê, e traz invariavelmente conexões psicologizantes – em resumo, precisa conter um desfecho claro e normalmente aceito pela sociedade, e portanto autoritário. Zumthor (2005, p.109) partilha da mesma opinião e diz que a presença física simultânea implicava uma relação concreta que não existe na mediação do escrito, “quando a leitura se torna muda, solitária, há uma ruptura em relação ao corpo”.

Outro fator contribuinte foi a informação jornalística:

> na substituição da antiga forma narrativa pela informação, e da informação pela sensação, reflete-se a crescente atrofia da experiência. Todas essas formas, por sua vez, distinguem-se da narração, que é uma das mais antigas formas de comunicação. Esta não tem a pretensão de transmitir um acontecimento, pura e simplesmente (como a informação o faz); integra-o à vida do narrador, para passá-lo aos ouvintes como experiência” (BENJAMIN, 1994, p.107).

Uma das principais consequências do rompimento do intercâmbio de experiências pela narrativa oral seria a supressão da memória do indivíduo e a perda do sentido da história – tudo aparece pronto pra ser absorvido, embalado nos meios de comunicação como verdade e lembrança coletiva sem tempo de reflexão. A informação plausível e recheada de explicações torna-se incompatível com o espírito da narrativa, para quem o contexto político, social, cultural, econômico e psicológico não pode impor compreensões. É como propõem Barry e Elmes (1997), ao referir que

> mais do que outros formatos, a teoria narrativa assume que a subjetividade e as interpretações heterogêneas de textos são a norma, diferentes leitores se apropriam do conteúdo diferentemente dependendo de suas histórias e valores (BARRY; ELMES, 1997, p.433, tradução nossa).

A síntese, uma característica da contemporaneidade de velocidade absoluta, rouba o encanto da história, pois oculta seus detalhes – que são minúcias traduzidas por descrições, funcionando como nutrição para o imaginário e para o envolvimento do ouvinte. Eco (2001) aponta para as descrições como tática de diminuição de velocidade e de entrada num outro ritmo de desfrute do prazer do texto. Campbell (2009, p.3) faz sua análise: “um dos nossos problemas hoje em dia é que não estamos familiarizados com a literatura do espírito. Estamos interessados nas notícias do dia e nos problemas do momento”. O mitólogo refere-se ao abandono das informações provenientes de tempos antigos, que teriam a ver com temas que sempre “deram sustentação à vida humana, que construíram civilizações e informaram religiões através dos séculos” (CAMPBELL, 2009, p.4).

O importante é perceber que a informação faz uma mudança de estrutura perceptiva sobre a realidade, tornando-a menos profunda e mais evanescente. E no reino da velocidade, Milan Kundera, num de seus romances, dá uma importante contribuição ao dizer que há um vínculo secreto entre a lentidão e a memória, entre velocidade e o esquecimento: “na matemática existencial, essa experiência toma a forma de duas equações elementares: o grau de lentidão é diretamente proporcional à intensidade da memória; o grau de velocidade é diretamente proporcional à intensidade do esquecimento” (KUNDERA, 1995, p.43). No cotidiano frenético, as pessoas tentam preencher o vazio existencial com uma sequência de instantes efêmeros e descartáveis. As vivências fugazes e desmemoriadas não constituiriam experiências autênticas e significativas, que acrescentariam algo à existência. Os seres humanos, pobres em experiência, sucumbem ao tempo da máquina, como se vê em Larrosa-Bondía:

> 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).

Gabriel (2008, online, tradução nossa) discute a questão, assinalando que o surgimento de diferentes formas de entretenimento, da própria luz elétrica e dos diferentes meios de comunicação pareciam levar o contar histórias para a periferia da sociedade ou o deixar apenas no campo da preservação de folclore. O entendimento era de que

> a ênfase simultânea na racionalidade, na precisão do fato e na verificabilidade, e o crescimento da ciência e do conhecimento baseado em evidências, seria um golpe a mais nas histórias como reservatórios de significado e conhecimento (GABRIEL, 2008, online, tradução nossa).

Nesse tempo de produção, parece que não haveria disponibilidade e serenidade para ouvir histórias, apesar do crescente interesse que se tem observado pela narração oral:

> esse estado de espírito – o ouvir -, que pede quietude interna, qualidade seminal para a audição plena, foi substituído pela pressa e pelo agastamento típico de quem já detém informações suficientes para o viver (BUSATTO, 2006, p.20).

Estas condições consistem para Benjamin um golpe da vida moderna, em que reina o interesse pelo mais fácil e pelo imediato, sobre a tradição. Com isto, aconteceria uma escassez de experiências coletivas comunicáveis e plenas de sentido. Uma história que não pode ser narrada, colocada em palavras e fruída, não é passível de ser comunicada e portanto nada serve porque não dá sentido. Para Benjamin (1986b, p.198), “entre as narrativas escritas, as melhores são as que menos se distinguem das histórias orais contadas pelos inúmeros narradores anônimos”. A narração remonta à poesia épica e aos contos de fada, à tradição oral, à memória dos ancestrais e à história dos indivíduos que desempenham papéis simbólicos fundamentais em suas comunidades.

A capacidade de intercambiar experiências pela narrativa pertencia a dois

arquétipos: o camponês sedentário, que passou toda a vida em contato com a terra, tem hábito de compartilhar experiência com seu aprendiz, conhece e transmite as tradições dos antepassados; e o marinheiro comerciante, que vai a terras longínquas, apreende novas lições, compara o antigo com o novo e volta com a bagagem cheia de histórias para contar. Benjamin (1986b, p.200) chama de 'natureza da verdadeira narrativa' aquela que tem sempre em si uma dimensão utilitária, um ensinamento, uma sugestão prática, um provérbio, uma norma de vida, como se o narrador desse conselhos. Ao narrador cabe deixar a história em aberto, o que aumenta as possibilidades de reconstrução do que se encontra perdido, esquecido ou destruído. Na narração, o leitor "é livre para interpretar a história como quiser e, com isso, o episódio narrado atinge uma amplitude que não existe na informação" (BENJAMIN, 1986b, p.203). No lugar da explicação, entra a exegese – a interpretação livre, singular e autônoma, até porque a riqueza da narração oral não está apenas na voz de quem narra, mas na paciência de quem ouve como um chamado para o diálogo.

É preciso ponderar, somente, que em utilizando um mito como inspiração (subitem a seguir nesta dissertação aprofunda a questão dos mitos), a história fica sujeita a algumas âncoras para que, no caso de ser replicada, não perca a essência de sua mensagem na reverberação. Na contação de histórias, não há espaço para a centralização do poder emissor ou para requisitações de propriedade – a narrativa aberta por si só pressupõe o estabelecimento de relatos em comum continuamente revisados e atualizados.

Em Benjamin, como sinaliza Gagnebin (1997, p.261), tempo e linguagem se co-pertencem. A narração, ao restaurar o passado, atualiza o presente e presentifica a ausência do tempo. A função primordial do narrador é restaurar, atualizar e transmitir a experiência da tradição e conduzir seu ouvinte a um saber efetivo sobre o que é contado. Quando se fala de histórias, está-se dizendo que se inserem em um discurso histórico, em uma meta-história particular caracterizada pela coerência de uma comunidade que vive numa determinada linguagem. Assim, as histórias proporcionam aprendizado à medida em que revelam estruturas de coerência nas quais estão incluídos o tempo e os feitos dos atores nele envolvidos (ECHEVERRÍA, 2003, p.363).

A matéria-prima da narração, portanto, é a própria vida humana. Para Benjamin (1994, p.104), eram os eventos cotidianos, e não o extraordinário, a

matéria-prima para a autoridade de uma experiência comunicável de geração em geração. As melhores narrativas não partiriam da existência do homem na sociedade com sua vida normatizada e desnaturada de massa civilizada, mas sim em evocações que utilizam um estilo literário, na natureza e na época mítica como inspiradores da contação de histórias. Na verdade, “experiência é matéria da tradição [...] forma-se menos com dados isolados e rigorosamente fixados na memória do que com dados acumulados com frequência inconscientes” (BENJAMIN, 1994, p.105). É Foucault (1984) que traz a noção de experiência como conceito operatório e articulador da narrativa, um espaço de ação no qual são constituídos sujeitos históricos.

Ianni (2003, p.218) pontua que “a palavra pode ser, simultaneamente, erma e plena de sentidos, dependendo do modo pelo qual é escrita ou falada [...] e carrega consigo muita experiência”. Para Nassar, a respeito deste enfoque para o universo organizacional e dentro da interrelação com o *storytelling*, a verdadeira narrativa teria nela uma experiência de vida, que legitima através de um discurso humanizado com elementos simbólicos, como mitos, ritos, rituais e heróis organizacionais (informação verbal)[31]. No bojo do cenário da narração, vêm as experiências de valores humanos, de modos de funcionamento da percepção e da afetividade, de integridade e de crítica. Sendo que “a atividade de contar histórias constitiu-se numa experiência de relacionamento humano que tem a qualidade única de exercício de mútuo (re) conhecimento” (MACHADO, 2004, p.33).

A narração oral está ancorada num espírito animado pela memória, e o ato de contar histórias na sociedade pós-moderna pode recuperar na memória uma função ancestral e arquetípica e provocar a suspensão do tempo cronológico apresentando outro tempo, “reencantando o mundo, despertando a compaixão e a lembrança do universo mítico do qual todos fazemos parte” (BUSATTO, 2006, p.31). Está na hora, portanto, deste estudo centrar foco na contação de histórias.

3.5 Espaço e conceitos de contação de histórias

[31] Frase proferida pelo Prof.Dr. Paulo Nassar em aula na disciplina “Memória e História na Criação de Narrativas no Contexto da Comunicação Organizacional e Relações Públicas”, ministrada no dia 14 de março de 2011 no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP.

Entre as marcas da pós-modernidade, como a fragmentação, a simultaneidade e o paradoxo da virtualidade (condição de estar em todos os lugares e não estar em parte alguma), é preciso pensar que as mensagens circulantes passam a ter outro sentido, pelo simples fato de não ter-se mais tempo de assimilá-las dentro de cada um e de sentir sua ressonância. Isto resulta, como analisou Baudrillard (1991, p.199), num estado de melancolia diante do desaparecimento do sentido. Por outro lado, há quem aposte, pensando num reencantamento do mundo, num

> pensamento audacioso [que] seja capaz de ultrapassar os limites do racionalismo moderno e, ao mesmo tempo, de compreender os processos de interação, de mestiçagem, de interdependência que estão em ação nas sociedades complexas (MAFFESOLI, 1998b, p.37).

Barbosa (1988, p.xiii), falando num resgate do encantamento diante da excessiva presentificação do mundo e dos critérios basicamente tecnológicos e racionais, aposta numa interpenetração da emoção e da ciência, da paixão e da inteligência, do sonho e da prática. Pois é neste panorama que Busatto (2006, p.12) vê a contação de histórias como um instrumento “capaz 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’”.

Lynn Smith (apud SALMON, 2008, p.10) situa no final da década de 60 a propagação do pensamento narrativo como contraponto do pensamento lógico para compreender questões diversas como jurisprudência, geografia, economia e história. Estudos de Salmon (2008) também trazem indicativos do percurso do *storytelling* e ao que denominou *revival storyteller* nos Estados Unidos - narrativas pertencendo às grandes categorias de conhecimento das quais o homem se serve para compreender e ordenar o mundo. Era uma retomada, no mundo dos negócios, de uma arte até então relegada às crianças ou à análise literária. O ‘retorno das narrativas’ ia invadindo França, Espanha, Alemanha e Canadá, após uma estreia na Inglaterra – justamente a primeira sociedade a industrializar-se e a distanciar-se do mundo tradicional.

Matos (2010, p.9-12) faz um apanhado histórico amplo sobre *storytelling*, onde aponta o aparecimento do tema junto aos negócios em meados dos anos 90 no Estados Unidos. Ela situa, como impulso ao estudo e à aplicação deste formato narrativo na mesma época, a importância da adesão e da divulgação feita pelo executivo do Banco Mundial, Stephen Denning, diante de suas preocupações com a sobrecarga informativa e a dificuldade em atingir públicos de interlocução. Ele faz parte das referências deste trabalho em artigo e livro publicados logo depois de sua saída do Banco Mundial. A partir de 2001, o sucesso do novo recurso de expressão e gestão chegou a empresas como Disney, Coca-Cola e Adobe. Cerca de cinco anos depois, foi a vez da Nasa, Nike e Verizon adotarem a abordagem. Em geral, a crença é na ascensão da *knowing firm*, ou seja a empresa cognitiva não apenas centrada na produção de mercadorias, mas sobremaneira focada no compartilhamento de conhecimentos e na gestão das emoções.

No Brasil, como escreve Câmara Cascudo (1984, p.16), a narrativa oral traz características dos três povos que mais marcaram a cultura nacional: o indígena, o africano e o português. Todos os três possuíam cantos, danças, canções de ninar, anedotas, lendas, histórias de heróis e de guerras para contar e cantar. A arte de contar histórias confunde-se, portanto, com a própria história do país e representa uma poderosa fonte de identidade. Dados, disponíveis no relatório da pesquisa '*It´s a social world: Top 10 Need-to-knows about social networking and where it´s headed*'[32], apontam que o social networking é a atividade online mais popular em todo o mundo, mas especialmente na América Latina – seja de língua portuguesa ou de idioma espanhol. As conclusões assinalam que "os latino-americanos abraçaram a web social de uma maneira que reflete a cultura social efusiva da região" (IT'S A SOCIAL WORLD..., 2011, online). Cinco dos 10 países no ranking de tempo gasto neste tipo de interface digital são latino-americanos.

Enfim, todos são contadores e consumidores de histórias. Esse é um dos caminhos que os seres humanos construíram naturalmente para sobreviver em comunidade. Pink (2007, p.98) fala em uma gramática narrativa interna, própria do ser humano, que ajuda a compreender o mundo não como uma série de

---

[32] O estudo foi realizado pela comScore e divulgado em 21 de dezembro de 2011 na internet. Perspectiva similar já havia sido constatada pela empresa em outubro do mesmo ano, com a pesquisa '*Top 10 most engaged markets for social networking*'. Ver mais em http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking.

proposições lógicas, mas como experiências explicáveis por histórias. A essência da aptidão das histórias é a capacidade de entrelaçar elementos num todo coerente, obtendo não só contexto mas também impacto emocional.

As narrativas são eficientes meios de interação, pois comunicam, fornecem e transmitem informações (DOMINGOS, 2008a, online). Para este mesmo pesquisador,

> 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, 2008b, online).

Machado (2007, p.1) analisa que desde a primeira infância as pessoas se acostumam a conhecer a vida através de histórias, “que permitem que desenvolvam o raciocínio e a memória, sempre que um conhecimento ou uma experiência lhe são transmitidos através de exemplos ou da simbologia das parábolas”.

Na mesma linha, para Scholes e Kellogg (1977, p.1), a caracterização da narrativa exige a presença de uma história e de um contador de histórias, dentro de uma série de possibilidades como mito, conto folclórico, epopeia, lenda, alegoria, confissão e sátira. Como críticos literários, eles desenvolveram estudos onde apontam que a evolução das formas dentro da tradição narrativa seria um processo análogo à própria evolução biológica da humanidade. Contudo, não acreditam que determinados formatos iniciais, sobremaneira aqueles emergidos da tradição oral, sejam compreendidos como primitivos ou ultrapassados. Haveria um amálgama constante recriado de mitos, história e ficção, sendo característico da narrativa primitiva tomar personagens, lugares ou eventos históricos verdadeiros e combiná-los com personagens extraídos do mito numa fusão ficcional que cria seus próprios artifícios e técnicas.

Denning (2002) vê uma série de razões pelas quais as histórias podem ser muito eficazes nas organizações. Entre elas, cita que contar histórias é natural, porque a capacidade narrativa é praticamente inata e não raro considerada uma experiência revigorante. Convidam o ouvinte a visualizar um mundo diferente e, na imaginação, agregar valor à atividade – em que a imaginação compartilhada do contador e do ouvinte cria um espaço comum” (DENNING, 2002, online, tradução

nossa). Histórias mostram conexões entre os fatos e, mesmo com elementos díspares, tornam-se uma ação-guia para que as pessoas façam sentido em retrospectiva. Com a alinearidade presente no cotidiano, as histórias também seriam um suporte, “uma maneira simples que tem sido utilizada desde tempos imemoriais para comunicar a complexidade do mundo” (DENNING, 2002, online, tradução nossa). Há um desvio dos mecanismos de defesa dos interagentes, em que os padrões analíticos são minimizados e a mente deixa de criticar para projetar-se no enredo. Ele finaliza o artigo, registrando que

> as histórias são inerentemente não-hierárquicas, outra característica narrativa que as tornam particularmente relevantes e adequadas à emergente economia do conhecimento por sua base democrática em comparação a argumentos analíticos (DENNING, 2002, online, tradução nossa).

Gabriel (2000) conceitua histórias como tipos especiais de narrativas:

> histórias são narrativas com uma trama e personagens, que geram emoção no narrador e para a audiência por meio de uma elaboração poética de material simbólico. Este material pode ser produto de fantasia ou experiência, incluindo experiências de narrativas anteriores. A trama de uma história implica em conflitos, situações de dificuldades, coincidências e crises que demandam escolhas, decisões, ações e interação cujos resultados de fato estão geralmente em desacordo com as intenções e propósitos dos personagens (GABRIEL, 2000, p.239, tradução nossa).

Histórias tendem a despertar a empatia – capacidade de imaginar a si mesmo no lugar de outra pessoa e de intuir o que esta pessoa está sentindo. Não é simpatia, como um sentir atração por alguém, mas sim com alguém (PINK, 2007, p.154). A obra de Daniel Goleman sobre ‘inteligência emocional’, com ênfase até o início dos anos 2000, é justamente povoada desta compreensão sobre a empatia como "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" (GOLEMAN, 1998, p.45). Segundo ele, a inteligência emocional pode ser categorizada em cinco habilidades: a) Auto-Conhecimento Emocional - reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem; b) Controle Emocional - lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação

vivida; c) Auto-Motivação - dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal; d) Reconhecimento de emoções em outras pessoas - reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos; e e) Habilidade em relacionamentos inter-pessoais.

O *storytelling* vem justamente favorecer isto, "uma habilidade comunicativa com alto nível valorativo e que motiva, de maneira extraordinária, o desenvolvimento relacional" (FERNÁNDEZ COLLADO, 2008, p.47, tradução nossa). Os interagentes, com esta sintonia estabelecida pelo formato da narrativa, tendem a uma disponibilidade de atenção mais intensa e duradoura. A reciprocidade acaba facilitada, com um interesse comum de crenças e temas que traz uma identificação entre os pólos e insinua uma maior intimidade e uma relação simétrica que dá ideia de igualdade comunicativa, com supressão de hierarquias. Mais ainda, a proposta do *storytelling* é que os envolvidos liberem sua capacidade de criar e de reinventar o mundo, de ter fantasias aceitas e exercitadas, para que possam explorar seus limites (PEREIRA; VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.101). Há uma sensação efetiva de complementaridade, portanto em ausência de dominação ou submissão.

As histórias transportam para outro mundo, fazendo com que as pessoas envolvidas sintam as emoções e as sensações, sendo que "o narrar possibilita que o aprendiz mergulhe na história e possa meditar sobre ela, favorecendo o desenvolvimento da sensibilidade artística" (PEREIRA; VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.101). Os gregos da época arcaica fizeram da memória uma deusa, *Mnemosine*. É a mãe das nove musas[33], que procriou no decurso de nove noites passadas com Zeus, e lembra aos homens a recordação dos heróis e dos seu altos feitos. *Mnemosine*, revelando os segredos do passado, introduz as pessoas nos mistérios do além. A memória, nesta fase, aparecia como um dom para iniciados (LE GOFF, 2003, p.438).

Núñez (2009, p.23-24) é claro: a complexidade de um *storytelling* bem delineado está em entender a sintonia fina de sua criação – não é uma história infantil ou brincadeira, não é uma invenção completa, não é uma reprodução de lendas. Uma história é um recurso de comunicação estruturado em uma sequência

[33] As musas eram consideradas deusas das artes, a saber: Calíope (poesia épica), Clio (história), Euterpe (música para flauta), Melpomene (tragédia), Terpsicore (dança), Erato (música para lira), Polímnia (cantos sacros), Urania (astronomia) e Tália (comédia).

de acontecimentos que apelam aos sentidos e às emoções. Para ele, “a carga emocional das histórias prende nossa atenção com mais eficiência do que a simples informação, fazendo com que captemos o sentido dos acontecimentos de maneira mais rápida e mais profunda” (NÚÑEZ, 2009, p.25). Isto porque contêm um teor altamente pedagógico, favorecendo a síntese e portanto a lembrança posterior, com características de ser lúdica, sensorial e emocional.

3.5.1 Os interagentes ou usuários em experiências singulares

Para Pereira, Veiga, Raposo, Fuks, David e Filippo (2009, p.99), *storytelling* traz a possibilidade de duas ou mais pessoas colaborarem na narração e interpretação de histórias, inventadas ou re-contadas. Ao contar uma história, passa-se a conhecer melhor a própria cultura, dando referências importantes para o auto-desenvolvimento, incentivando a imaginação e a leitura. O narrador e o ouvinte aprendem a colaborar com os colegas, desenvolvendo sua capacidade de relação interpessoal, de aprendizado, de outras formas de pensar e de diferentes culturas, entre outras habilidades necessárias para a convivência em sociedade. E complementam: “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). É como diz Tolisano (2009, online): uma nova ferramenta baseada em 3 C´s: conectar, comunicar e colaborar, criando pontes entre as experiências, percepções e perspectivas com vozes do passado misturando-se às vozes do presente.

Aliás, a relação entre os interlocutores tem passado ao primeiro plano dos discursos, e

> a própria mensagem que se encontra entre a intenção do falante e a interpretação dessa intenção pelo ouvinte (o processo de comunicação) deixa de ser algo estático e imutável, transformando-se em algo dinâmico e instável (GODOI, 2008, p.52).

Núñez (2009) chega a postular uma alteração vocabular. Em sua obra, utiliza o termo ‘usuário’ como substituto de ‘ouvinte’, suplantando uma noção de passividade ou de papel único nas interlocuções. Ele também sugere ‘criador de

histórias' ao invés de 'emissor' e 'histórias' no lugar de 'mensagens'. Na comunicação verbal, constata-se a intervenção de um emaranhado de fatores que agem simultaneamente, como sistemas inferenciais, organização social, cognição humana, signos e cultura. Para Matos (2010, p.75-76), o cérebro armazena mais facilmente histórias, contos, relatos de experiência, porque, além de evocarem emoções, possibilitam a identificação com os personagens ou com sua trajetória. A contação de histórias estimula a imaginação a ponto de promover um deslocamento da realidade concreta e factual. Assim, permite movimentar o imaginário e estimular conexões e processos criativos. A 'palavra viva' da contação de histórias é

> aparentemente ingênua, simples e encantadora, é poderosa porque sutil [...] Ela cria ou reata laços sociais e de afeto, porque reatualiza na comunidade a experiência da unidade, do destino comum de todos os seres sobre a terra (MATOS, 2010, p.47)

A história geralmente se constitui a partir da narrativa linguística e é compreendida como fenômeno humano e social, que surge no processo de interação, no jogo coletivo de indivíduos que, juntos, coordenam ações (ECHEVERRÍA, 2003, p.362).

Machado (2004, p.13), ao atestar os motivos de seu vasto estudo na área, explica: "sempre quis trabalhar com as pessoas para que elas percebessem – pela experiência artística e estética – que podem ser protagonistas e não figurantes no cenário do mundo". Para ela, é importante como eixo articulador esta opção pelas narrativas tradicionais, "que são obras de arte de tempos imemoriais, transmitidas ao longo dos séculos e das diferentes culturas, oralmente, de geração para geração" (MACHADO, 2004, p.13). Para Machado, as histórias

> são guardiãs de uma sabedoria intocada, que atravessa gerações e culturas; partindo de uma questão, necessidade, conflito ou busca, desenrolam trajetos de personagens exemplares, ultrapassando obstáculos e provas, enfrentando o medo, o risco, o fracasso, encontrando o amor, o humor, a morte, para se transformarem ao final em seres outros, diferentes e melhores do que no início (MACHADO, 2004, p.15).

E a estudiosa complementa que, nestes relatos, há um esforço para os valores humanos fundamentais, como dignidade, beleza, amor e a possibilidade simbólica do ser soberano sobre a própria vida. Quando se ouve uma história, há uma experiência singular em cada um, uma construção imaginativa que se organiza fora do tempo da história cotidiana. É uma mistura do passado mítico com o presente da pessoa, numa conversa de forma objetiva da narrativa com as ressonâncias subjetivas despertadas nos interlocutores. As imagens de uma narrativa "acordam, revelam, alimentam, instigam o universo de imagens internas que, ao longo de sua história, dão forma e sentido às experiências de uma pessoa no mundo" (MACHADO, 2004, p.24). A credibilidade de uma história é resultado de uma experiência legitimamente vivida, que transmita valores, esperanças, intenções, aprendizagens, escolhas entre todos os atores em contato. Mas será que é assim tanto nos relatos do vivido quanto nas histórias inventadas?

3.5.2 Entre real e ficção

Houve o desenvolvimento de dois tipos de relatos de histórias, rotulados de empíricos e ficcionais. A narrativa do tipo 'empírica', que substituiu a fidelidade ao mito pela fidelidade à realidade, pode ser subdividida em histórica e mimética. O componente histórico sobressai-se pela base na verdade do fato e do passado, buscada na mediação de tempo e espaço e de conceitos de causalidade. O componente mimético foca na observação do presente, a partir de conceitos de comportamento e processos mentais, com uma tendência à ausência de enredo e ao recorte de partes pontuais. O ramo ficcional da narrativa parte para a fidelidade ao ideal e apresenta dois subtipos: romântico e didático. Há uma liberdade em relação à tradição e ao empirismo dos modelos antes aqui mencionados, com preferência para a beleza e a bondade. No mundo romântico, prevalece a justiça poética e as artes e adornos da linguagem. A subdivisão didática diz respeito a um formato discursivo breve, com impulso moral e cognitivo, que deixa um recado significativo. Para Núñez (2009, p.117), o caminho do mito leva a algum grau de ficção, mas de cunho pedagógico e não como trivialidade ou mero entretenimento (SCHOLES; KELLOGG, 1977). Sobre mitos, ver subitem a seguir.

O debate entre subjetividade e objetividade transformou-se numa oposição entre escrita literária e escrita cientificista. Haveria, segundo analisa Pollak (1992,

p.210), de um lado o vazio, o seco, o enfadonho, que seria o discurso científico, ainda por cima reducionista e fechado à pluralidade do real, e de outro a história oral seria uma das possibilidades de reintroduzir nas ciências humanas, depois do período estruturalista, uma escrita não apenas subjetiva, mas sobretudo literária. Nas falas, o sociólogo austríaco identifica três tipos de estilo – cronológico, temático e factual. O predomínio no estilo cronológico está correlacionado com a característica de um grau mínimo de escolarização, no sentido de pensar em si próprio em termos de duração, de continuidade e situar-se em termos de início e fim. Já o estilo temático se liga pouco à cronologia e busca inspiração numa parte específica da trajetória do depoente, que embasa todas as rememorações, sendo uma elaboração mais intelectualizada. O estilo factual, por fim, é um relato completamente desordenado, típico de grau educacional baixíssimo (POLLAK, 1992, p.212). A perspectiva racionalista científica, que nega ao homem a visão mítica, ao mesmo tempo lhe confere uma espécie de vazio existencial pela falta de valores mais profundos conectores com a dimensão cósmica ou transcendente – que exatamente contempla o passado, o presente e o futuro.

Como diz Ribeiro (2009, p.34), “a matéria-prima para a constituição da narrativa é a experiência memorizada, que pode ser reinterpretada, reinventada e contada”. Mas é preciso diferenciar as narrativas, conforme se vê em Barbosa (2003): ficcional, historiográfica e cotidiana. Sobre o tipo ficcional é importante destacar que há uma relação de ‘verdade’, ainda que seja criativa e que não deixe de se apoiar numa realidade prévia e num campo de experiência cultural vivida. A narrativa historiográfica é baseada na intenção ou determinação científicas com seus métodos e rigores sobre fatos comprováveis. Já a modalidade cotidiana procura relacionar-se com o real enquanto representação da verdade, mas a “pretensão à verdade é uma relação imanente e interna, é um fator essencial e constitutivo do próprio ato de narrar” (BARBOSA, 2003, p.16), sendo que há uma mistura do tempo vivido ‘antes’ ressignificado pelo ‘agora’. O *storytelling* é um emaranhado de possibilidades narrativas de cotidiano, ficcionais e historiográficas.

White (2001) dá contribuição ao tema quando detecta quatro variantes na narrativa historiográfica – a saber, tragédia, comédia, sátira e romance, apontando fortes relações entre literatura e história. De todo modo, destaca que as fronteiras entre narrativas ficcionais e históricas são esfumaçadas: as concepções de que ficção é concebida como representação do imaginável e história como

representação do verdadeiro dar lugar “ao reconhecimento de que só podemos conhecer o real comparando-o ou equiparando-o ao imaginável” (WHITE, 2001, p.115). Huyssen (2004, p.75) entende que os limites entre fato e ficção, realidade e percepção se confundem a ponto de ser apenas uma simulação.

3.5.3 Metáforas, mitos, ritos, rituais, arquétipos e heróis na contação de histórias

As histórias, sejam de modalidade historiográfica, cotidiana ou ficcional, fazem apelo a metáforas e metonímias, tendo por finalidade elucidar situações e tratar problemáticas complicadas. As metáforas desencadeiam ideias, ajudam a interpretar e ajustar, como meio de interação comunicativa eficaz para entrar em contato com um mundo que está além das palavras – “a vida que não pode ser dita, mas sim vivida” (DOMINGOS, 2008b, online). São figuras de linguagem empregadas para transferir significados no auxílio à explicação de algo desconhecido entre os interagentes. Por isto, não seriam elementos decorativos ou poéticos, mas justamente se constituem em recurso para melhor compreensão e credibilidade da mensagem. Um ponto interessante é que o uso de metáforas pressupõe a cedência do controle das mensagens para quem ouve, que poderão entendê-la e deformá-la ao recontá-la de sua própria maneira no futuro. De todo modo, a metáfora quase que impõe uma direção, um mundo referencial e um tipo de evocações e conotações concretas em direção ao sentido final do conteúdo narrado.

Pink (2007, p.134) cita o linguista George Lakoff, para quem a tradição ocidental excluiu a metáfora dos domínios da razão, sendo relegada a uma mera ornamentação. Trata-se de uma visão que desconhece os processos de atividade mental humana, que tem uma aptidão para a imaginação e a associação. Diz Pink (2007):

> o raciocínio metafórico é importante porque nos ajuda a entender as pessoas [...] A imaginação metafórica é essencial para estabelecer laços de empatia e canais de comunicação [...] Temos na metáfora a função de aplacar nossa sede de significado (PINK, 2007, p.135).

Núñez (2009, p.168) entende que “o uso de metáforas nos relatos é polêmico em virtude de sua capacidade de impor, controlar e ordenar o pensamento.

Gostemos ou não, o certo é que são totalmente necessárias para a subsistência e o progresso criativo do ser humano". Tanto que, quando não forem criadas metáforas adequadas para falar de uma nova realidade, a história não ganha vida e praticamente inexiste. Em suma, as metáforas são muito sintéticas, conseguindo condensar rapidamente uma enorme quantidade de operações simbólicas, e sobremaneira conquistam atenção por terem um significado sugerido – completado pelo interagente. Núñez (2009, p.30-31) entende que uma metáfora poderosa consegue penetrar no inconsciente coletivo e adquirir poder normativo num grupo social, condicionando a maneira de entender o mundo. Em geral, por si sós as metáforas são sedutoras, porque fazem refletir sobre suas simbologias, inserindo o então 'ouvinte' num papel protagonista desvendador de sentidos.

A alegoria também pode ser considerada como forma de expressão que não se limita à mera designação, colocando diante do intérprete a possibilidade do exercício contínuo da subjetividade. A formação e formulação de alegorias devem conseguir transformar experiências individuais concretas em experiências coletivas universalizantes, já que consistem numa rede infinita de significados e correlações em que tudo pode se transformar na representação de tudo. A alegoria é a exposição de um pensamento em forma figurada, uma sequência de metáforas que significam uma coisa na palavra e outra no sentido. De acordo com Ricouer (2000, p.100), a metáfora oferece um único sentido verdadeiro em sua origem (ainda que com múltiplas interpretações), o sentido figurado, enquanto que a alegoria "consiste em uma proposição de dupo sentido, com o sentido espiritual simultaneamente".

Conta-se histórias para tentar entrar num acordo com o mundo, no sentido de harmonizar a vida com a realidade. Mitos são histórias da busca do homem pela verdade, pelo sentido, pela significação, através dos tempos e em direção a uma experiência de estar vivo (CAMPBELL, 2009, p.4). Seria um instrumento de aproximação de cada um com sua própria vida interior e com a natureza. Normalmente, os mitos remetem à humanidade e valorizam a experiência sem temporalidades, com a consciência de que há um plano invisível sustentando o visível. Ao mesmo tempo, os mitos ajudariam a psique a participar sem culpa ou receio do ato da vida. Este pesquisador refere dois tipos de mitologia: uma que relaciona a pessoa com sua própria natureza e com o mundo natural; e outra que liga a pessoa a uma sociedade particular. De qualquer modo, o mito teria quatro funções: mística (dimensão do mistério transcendente), cosmológica (relativo à

forma do universo), sociológica (suporte e validação de determinada ordem social) e pedagógica (perpetuação sobre como viver a vida). O paradigma dominante - racionalista e positivista já referido neste trabalho -, auxiliaria na morte dos mitos, e por isto o contar histórias seria uma retomada desta possibilidade evocativa. Ser, estar e agir no mundo tem a ver com o desabrochar do imaginário.

Este tema ganha espaço neste estudo por sua relevância na composição das histórias, mas consciente de que nem sempre é fácil traçar "uma linha de separação entre o passado mítico e o passado real [...] O real pode ser mitologizado tanto quanto o mítico pode engendrar fortes efeitos de realidade" (HUYSSEN, 2004, p.16).

Outro ponto importante na inspiração de formas de contar o mundo é a consideração sobre o sagrado e o profano. Como assinala Eliade (2001, p.72), o tempo considerado sagrado e forte é o tempo da origem, da cosmogonia, da criação da realidade, que serve como inspiração permanente. Diz o autor: "o mito conta uma história sagrada, quer dizer, um acontecimento primordial que teve lugar no começo do tempo. Mas contar uma história sagrada equivale a revelar um mistério, pois as personagens do mito não são seres humanos: são deuses ou heróis civilizadores" (ELIADE, 2001, p.84).

As duas situações existenciais – do sagrado e do profano – são bem traduzidas por Schwarz (apud MATOS, 2010), ao dizer que

> se a via da razão permitiu a eclosão do *homo sapiens*, construtor de ferramentas e de conceitos, a via do sagrado está na origem do *homo religiosus*, aquele que pode conhecer em si mesmo a irupção de uma visão transcendente e globalizante (SCHWARZ apud MATOS, 2010, p.27).

O sagrado traz uma concepção de homem que vai além de seus aspectos físico e emocional e encontra os simbolismos na sintonia com o universo. É buscando sentido, nos próprios atos e nas experiências, que o homem das antigas sociedades ia além das diferenças para transcender os contrários, bem distante da racionalidade do tempo profano. Se guiado pela razão, o homem acaba por desmistificar, desencantar e dessacralizar o mundo, propondo-se como o único agente da história. 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.

Postula-se então que os relatos contenham uma atmosfera de mito. Segundo Salmon (2008), as grandes narrativas da história da humanidade, desde Sófocles até Shakespeare ou Homero e Tolstoi, sempre contaram mitos universais e transmitiram as experiências acumuladas das gerações passadas. 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".

Vale dizer que, em grego antigo, os termos *mythos* e *istoria* tinham em comum o sentido do discurso ou narração, sendo que o primeiro traz noção de trama e conto e o segundo de interrogação e exame (PASSERINI, 1993, p.29). É sabido que Tucídides, ao conceituar a história, faz uma distinção clara entre uma ciência de análises cuidadosas e os *mythódes*, ou sejam as tradições orais conectadas com o reino do fabuloso. Os mitos, diferentemente da história, são narrações que tentam exprimir dimensões divinas ou sobrenaturais no entremeio da abordagem racional, buscando ser mais agradáveis e utilizando um discurso que dispensa demonstração. Ora, "as histórias de vida podem ser vistas como construções de mitobiografias singulares, usando opções de recursos diversos, que incluem mitos, combinando o novo e o antigo em expressões únicas" (PASSERINI, 1993, p.39). Ziemer (1996, p.35) explica que os mitos auxiliam a confrontar e elaborar os desafios capitais da existência, como compreender o mundo natural e ultrapassar os sucessivos e impactantes estágios da vida humana. Seria como um recurso para organizar informações e obter inspiração para situações que estariam além da compreensão consciente. O mito faz um resgate de valores e de estilo de vida e de compreensão de mundo, e muitas vezes é visto como ficção. Mas, como diz Núñez (2009, p.117), "longe de fomentar a passividade do ouvinte, esse tipo de relato é altamente mobilizador, já que o mito sempre transmite sinteticamente um modelo de conduta".

O mito, a lenda e a saga falam de valores que se atualizam e ganham significado para cada momento da história das sociedades humanas, não sendo relatos circunscritos a determinado tempo histórico ou amarrados a significações – a imaginação criadora propicia o exercício do convívio com o inexplicável e o desconhecido numa arte de encantamento, numa ação conjunta de pensamento,

sentimento, percepção, intuição e sensação que se concatena a partir da flexibilidade e do espírito receptivo.

Ziemer (1996, p.34) destaca que a observação mais atenta dos mitos coletivos mostra que eles refletem as grandes preocupações e ansiedades dos indivíduos de cada época da história humana, e “têm contribuído, durante milênios, para preservar e assegurar a continuidade e o bem-estar social”. O mito é a história do que se passou na origem, a narração do que seres divinos fizeram, tornando-se verdade absoluta. A função mais importante do mito é, pois, ‘fixar’ os modelos exemplares de todos os ritos e de todas as atividades humanas significativas. Samuel Johnson (apud SCHOLES; KELLOGG, 1977, p.104) dá uma explicação simples sobre o que é o mito sagrado, dizendo que são verdades “ensinadas em nossa infância, mesclaram-se aos nossos pensamentos solitários e a nossa conversação familiar e acham-se geralmente entrelaçadas com toda a textura da vida”. Os mitos sagrados legam as revelações mais profundas de condições culturais e crenças humanas. Eliade complementa:

> tudo quanto os deuses ou os antepassados fizeram – portanto tudo o que os mitos contam a respeito da atividade criadora – pertence à esfera do sagrado [...] Em contrapartida, o que os homens fazem por própria iniciativa, o que fazem sem modelo mítico, pertence à esfera do profano: é uma atividade vã, ilusória, enfim, irreal” (ELIADE, 2001, p.85)

É interessante registrar o conceito de mito em Lévi-Strauss (1970, p.140), para quem “mito é, ao mesmo tempo, uma estória contada e um esquema lógico que o homem cria para resolver problemas que se apresentam sob planos diferentes, integrando-os numa construção sistemática”. A tentativa de estudar e interpretar o mito é importante para a compreensão do papel assumido pelo sistema simbólico, tanto como elemento integrador e definidor da identidade da empresa, como revelador dos mecanismos de poder.

Para Terra ([s.d.], online) histórias importantes têm algumas características que as distinguem. Elas marcam eventos importantes ou que foram destacados como importantes pelos líderes da organização, incluindo tramas, desafios ou mesmo pequenos incidentes carregados de significado. As histórias precisa fazer sentido em qualquer época, com pontos altos e desfechos marcantes ou mesmo

inesperados. São curtas, com propósito e carregadas de analogias, metáforas e visões de mundo. Para ele, histórias de impacto contam invariavelmente com personagens que carregam em suas ações muito simbolismo. Alguns destes personagens viram mitos e, ao longo do tempo, suas ações, ao serem recontadas, vão se distanciando da realidade efetiva – o que tende a perdurar são as lições, valores, dilemas e posicionamentos morais ou éticos dos personagens. E complementa, afirmando que "a experiência, as lições aprendidas e o contexto são transmitidos de forma a estabelecer um significado, uma emoção e servir como padrão ou arquétipo para tomada de decisão ou ação futura" (TERRA, [s.d.], online).

Falando sobre estudos de Robert McKee, Douek (2009, p.39) diz que *storytelling* é sobre arquétipos e não estereótipos: "enquanto as histórias estereotipadas ficam em casa e seus conflitos terminam em si mesmos, as histórias arquetípicas viajam os quatro cantos do mundo em diversas dimensões, fazendo o espectador viver uma realidade ficcional que ilustra o seu próprio dia-a-dia". Isto porque "os arquétipos míticos, sendo afinal produto da imaginação humana, agradam fortemente mesmo os públicos mais empiricamente orientados, mediante sua manifestação de padrões psíquicos universais" (SCHOLES; KELLOGG, 1977, p.95). Jung (apud NÚÑEZ, 2009, p.138) define arquétipos como padrões simbólicos comuns que se repetem várias vezes em vários tipos de cutlura, fazendo emergir do inconsciente uma emoção, representada por um ícone. É um recurso muito válido em tempo de atenção difusa, porque encerra fortes significados, numa mensagem curta, de eficácia instantânea e longa memorização. A complexidade de uma história costuma ser proporcional ao aparecimento de maior número de arquétipos em sua trama, seja concentrados no protagonista ou através de personagens secundários. Segundo a tipologia de Mark e Pearson (apud NÚÑEZ, 2009), os arquétipos possíveis são: Inocente; Explorador; Guerreiro; Sábio; Rebelde; Mago; Amante; Pessoa Comum; Piadista; Criador e Soberano, sendo que "cada arquétipo é um modelo psicológico necessário e pertinente para os membros da comunidade em que surge" (NÚÑEZ, 2009, p.157). Funcionam como inspiradores para o comportamento, e por isto tendem a ir sendo substituídos dependendo de cada indivíduo. A familiarização com os arquétipos é importante para a criação de histórias verdadeiramente relevantes e significativas para um contingente sempre maior de pessoas.

No ambiente organizacional, os mitos representam os pressupostos subconscientes e elementos do senso comum do mundo do trabalho. Eles organizam e explicam atividades e acontecimentos do passado da empresa, tornando-se o referencial básico para direcionar os objetivos presentes e futuros (ZIEMER, 1996, p.45). De maneira prática, os mitos organizacionais, através de histórias que são contadas – de maneira consciente e planejada ou não - têm função estruturadora como explicar rotinas e procedimentos, interpretar eventos do passado, diminuir complexidades e instabilidades, ajudar a criar uma identidade e estabelecer um compromisso com os valores e ideais. Toda organização tem histórias de guerra, com heróis e visões de mundo construídas a partir de pequenas ou grandes anedotas, que se transmitem diariamente e perpetuam seu *ethos* (TERRA, [s.d.], online). Nassar (2009, p.303) visualiza que a comunicação tem primado pela objetividade e pelas mensagens de perfil quantitativo, notadamente ligada a funcionários, não havendo tempo para dialogar, fantasiar e para contar histórias. Isto é um paradoxo diante da constatação de que a subjetividade organizacional viabiliza a formação de uma cultura do sonho, da participação e da inovação, que são vitais para o atendimento de demandas sociais intangíveis e de legitimidade. Quanto trata de dimensões intangíveis, o pesquisador refere-se à reputação, à credibilidade, à confiança, que determinam a qualidade dos relacionamentos entre a organização, seus públicos e sociedade. E assinala que as narrativas, formatadas sobre personagens, heróis, mitos, ritos, têm o objetivo de estabelecer referências simbólicas organizacionais perenes diante das redes de relacionamento e para a sociedade, e criar uma visão transcendente da organização, de seus feitos e de seus integrantes (informação verbal)[34] .

Os ritos e rituais, como concretizadores e perpetuadores dos mitos, são embasados numa premissa de recitação, onde o regresso ao tempo de origem é simbolicamente nascer de novo e retomar energias, dado que “a vida não pode ser reparada, mas somente recriada pela repetição simbólica da cosmogonia” (ELIADE, 2001, p.74). Para Magalhães (2010, online), o rito não está ligado ao que sabemos, mas às crenças que temos e que são de uma natureza diversa do conhecimento, porque “todo rito contém em si uma dimensão transcendente”. Segundo ela, como

[34] Frase proferida pelo Prof.Dr. Paulo Nassar em aula na disciplina “Memória e História na Criação de Narrativas no Contexto da Comunicação Organizacional e Relações Públicas”, ministrada no dia 28 de março de 2011 no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP.

somos invidíduos rituais, “temos de compreender que somos indivíduos que atuam numa dimensão ritualística e que o poder de transformação de nossas vidas passa pela ritualização das novas práticas” (MAGALHÃES, 2010, online).

Os participantes dos rituais tornam-se contemporâneos do acontecimento mítico retratado – saem do tempo histórico (constituído pela soma dos eventos profanos, pessoais e intrapessoais) e reúnem-se no tempo primordial e indestrutível. Para Campbell (2009, p.86), “o ritual é o cumprimento de um mito”. Scholes e Kellogg (1977, p.93) entendem que a função do ritual consiste em interromper o tempo histórico e sincronizá-lo com o tempo sacro, quando as ações humanas adquirem significado, transcendendo a história por identificação do humano e real com o divino e mítico. Nas festas, haveria uma experimentação da santidade da existência humana como criação divina, já que no resto do tempo há sempre o risco de esquecer-se do que é fundamental. Mediante gestos, cerimônias, bailes, cânticos, festas e banquetes, o homem celebra seu vínculo com os relatos míticos. Estes momentos servem como uma passagem ao sagrado. Por meio dos ritos, o homem se carrega da energia dos mitos e pode enfrentar os desafios diários.

E neste panorama é que surgem os heróis, como legítimos portadores de uma verdade sobre o destino da empresa, sobre o perfil adequado de seus empregados e sobre os padrões de relações de trabalho desejados (FLEURY, 1987, p.15). São das histórias de atos de coragem, normalmente mitológicas, que nascem os heróis, que serão personificadores de valores e provedores de modelos de comportamento. Eles não têm existência a priori, mas vão sendo construídos e permitem até concessões dentro de uma rígida história oficial. Para Campbell (2009, p.131), o herói é aquele que descobriu ou realizou alguma coisa além do nível do normal das realizações ou de experiências, que deu a própria vida por algo maior que ele mesmo, desenvolvendo e aplicando alguma proeza física ou espiritual. Para Magalhães (2010, p.74), com o herói aconteceu um despertar que não permite mais esperar para encontrar culpados ou salvadores, mas os coloca no comando da própria experiência, tomando decisões baseadas em valores e esperanças próprios. Ele é alguém que está menos focado em sobreviver e dá espaço para tudo que permita transcender. E, com efeito,

> os ouvintes começam a vivenciar a mesma história. Eles poderão prestar atenção ao que você diz, mas começarão a contar para si uma nova história, em que assumem o papel de protagonista, iniciam a jornada do herói[35], encontram e superam obstáculos e conseguem atingir seus objetivos (DENNING, 2006, p.53).

Na conformação de um herói existiria uma certa sequência de ações, que pode ser detectada em histórias provenientes de várias partes do mundo e de vários períodos da História. Há uma potencialidade embutida em todo herói no sentido de fundar algo novo. Entre as estruturas de enredo da maioria dos mitos de jornada heroica, estão: O Mundo Habitual; A Chamada para a Aventura; O Herói Relutante; O Velho Sábio; Dentro do Mundo Especial; Teste, Aliados e Inimigos; A Caverna Secreta; A Provação Suprema; Apoderando-se da espada; A Estrada de Volta; Ressurreição; e Retorno com o Elixir (CAMPBELL, 1995).

Núñez (2009, p.130) define com clareza a importância destes temas para as narrativas organizacionais, ao falar que se uma apresentação de negócios, discurso, campanha publicitária ou release não contiverem uma referência mítica, a mensagem será apenas um apelo comercial, político ou jornalístico, e como tal será tratado pelos usuários, sendo mais suscetível à efemeridade da sobrecarga informativa. Silva Filho (2001, p.1) afirma que “memória é mito, rito e ficção, não é fixação nem cerebração. É ação, de palavras, construída pela linguagem. É narrativa”, sendo que o que passa não são fatos, mas sim a possibilidade de narrá-los. Como diz Nassar (2009, p.302),

> as percepções possibilitadas pelo uso das histórias de vida nos inúmeros discursos organizacionais valorizam, pela ótica das administrações, o ponto-de-vista da empresa ou instituição como lugar afetivo, sensorial, cordial, mítico, fértil para associações simbólicas com os seus públicos ou sociedade (NASSAR, 2009, p.302).

É preciso reconhecer, todavia, que a investigação sobre histórias em organizações, desdobrada em narrativas, histórias, relatos, contos, mitos, fantasias e

[35] Por ‘jornada do herói’ entenda-se a descrição de 12 estágios da trajetória de um herói feita pelo antropólogo Joseph Campbell no livro ‘O Herói de Mil Faces’.

sagas, é um tema ainda novo. Por isto, convém refletir um pouco mais sobre o paradigma narrativo e inserir o *storytelling* organizacional.

3.5.4 O paradigma narrativo e o *storytelling* nas organizações

Sunwolf (2005, p.305) não tem dúvida: seres humanos são criaturas que contam histórias. As pessoas têm necessidade de possuir símbolos que as ajudem a entender e a interpretar o mundo. Fischer, estudioso que colocou os sistemas de narrativa em primeiro plano para a compreensão da comunicação, sugeriu que o ser humano pode ser mais bem entendido como *homo narrans*, por organizar sua experiência em histórias com tramas, personagens centrais e sequências de ação que trazem lições implícitas e explícitas. As pessoas buscariam, instintivamente, uma lógica narrativa (apud SUNWOLF, 2005, p.305). As histórias estão entre as unidades mais básicas de comunicação, porque o homem é socializado pela narratividade, embora possa ser educado pela racionalidade. O papel das histórias, sob uma perspectiva social, foi analisado em campos tão diversos como psicologia, sociolinguística, ciências políticas, história, antropologia, direito e comunicação.

É importante pensar nos modos de funcionamento cognitivo, que Jerome Bruner (1997, p.14) divide em lógico-científico (ou paradigmático) e narrativo. O primeiro busca gerar conhecimento com base na verificação da veracidade ou falseamento de hipóteses, adotando uma descrição e explicação formais e objetivadas do contexto que as geram, com argumentos racionais e consistentes, que buscam dar ou requisitar prova a partir de uma análise do tipo *top-down*. O modo narrativo, por sua vez, consiste em contar boas histórias, dramas envolventes e relatos críveis e trata de intenções e ações humanas – mesmo paradoxais, valorizando a experiência do significado e a intuição com inspiração a partir do *bottom-up*. A abordagem, neste segundo caso, concentra-se em compreender o particular, em buscar os significados que as pessoas constroem, baseando-se em suas histórias, sejam elas orais ou escritas – para tanto, envolve o mito para transpor tensões coletivas geradas pela passagem do tempo e pela ambiguidade do comportamento.

É o que propôs Pink (2007, p.23) ao analisar os hemisférios do cérebro. O hemisfério esquerdo lida com lógica, sequências, literalidade e análises. O direito cuida da síntese, da expressão emocional, do contexto e da visão de conjunto e de

simultaneidade. Um dos motivos de uma emergência do lado direito seria a época de abundância que a sociedade vive, já tratada aqui neste trabalho, com múltiplas ofertas de bens e serviços onde os apelos das necessidades racionais, lógicas e funcionais é ineficiente – entra na decisão uma nova ordam de coisas subjetivas, como o design, as causas, o espiritual e o transcendente. Outro ponto de base para admitir que o lado direito do cérebro ganhe alguma preponderância diz respeito à extensa automação dos afazeres de trabalho – que seguem lógicas ordenadas de programação, com alta produtividade, mas não têm espaço para a sensibilidade e a intuição.

Carrascoza (2004) analisa, a partir de Nietzsche[36] e na mesma linha de Pink (2007), analisa a existência de dois tipos estruturantes de discurso – em sua obra, focados na abordagem publicitária, mas aqui perfeitamente adequados à reflexão sobre as retóricas da comunicação organizacional. Ele fala num estilo apolíneo, marcadamente descritivo, racional, argumentativo e fechado em sua interpretação; e também no modelo dionisíaco com exploração dos sentidos e dos sentimentos num território de encantamento que deixa sentenças abertas para complementação dos interagentes.

Vale referir, conforme atesta Boyce (1996, p. 5, tradução nossa), que estudos sobre *storytelling* organizacional nos Estados Unidos foram construídos sobre uma base de pesquisa multidisciplinar, envolvendo, entre outros pontos-de-vista, correntes de construtivismo social, simbolismo organizacional e teoria crítica. A perspectiva interdisciplinar tem pontos fortes e fraquezas inerentes. Os pontos fortes da perspectiva são o reconhecimento de todos os membros organizacionais como fabricantes de significados; a visão dos símbolos como expressando significado; constatação de múltiplas realidades, perspectivas e vozes dentro de uma organização; visualização da dinâmica de poder utilizada para sustentar as ideologias dominantes, e emancipação como um aspecto permanente e essencial da democracia. O ponto fraco básico é a falta de objetividade, ainda mais num cenário que requer precisão científica.

---

[36] O filósofo alemão Friedrich Wilhelm Nietzsche, no livro ‘O nascimento da tragédia’, datado de 1872, cunha as expressões ‘apolíneo’ e ‘dionisíaco’, relativas aos deuses Apolo e Dionísio. Ele faz um paralelo entre o espírito da ordem, da racionalidade e da harmonia intelectual, representado por Apolo, e o espírito da vontade de viver espontânea e extasiadamente, representado por Dionísio. Para Nietzsche, o ser humano e tudo o que o rodeia trazem esta dualidade não-excludente. No Brasil, a obra foi traduzida por James Guinsburg e publicada em 1992 pela Companhia das Letras.

De fato, “a realidade que nós coletivamente experienciamos tem sido construída por nossas interações sociais” (BOYCE, 1996, p.5, tradução nossa). À medida em que os indivíduos se envolvem na construção do seu significado pessoal, os coletivos envolvem-se na construção de uma realidade social. A pesquisadora aponta então aspectos proeminentes que explicitam o *link* entre construção social, histórias e organização nas pesquisas: histórias são úteis para a socialização de novos membros e geração de compromisso; a familiaridade com histórias organizacionais dominantes pode ser um indicador de adaptação; história pode ser um veículo para o controle social; e significado pode ser desenvolvido de forma consciente ou inconsciente.

Especificamente sobre o simbolismo organizacional, Boyce (1996, p.7, tradução nossa) o define como a expressão dos personagens subliminares, das ideologias e do sistema de valor da organização, propondo como artefatos as histórias, os mitos, as cerimônias e os eventos ritualizados, a logomarca e mesmo as anedotas e brincadeiras circulantes. É onde se organiza a teoria que utiliza metáforas para entender o ambiente organizacional, já tratadas em subitem anterior.

Então vem tomando fôlego o paradigma narrativo (CAMPBELL, 2009; PERELMAN, 1996; BOJE, 1995; FISHER, 1987; CZARNIAWSKA-JOERGES, 2004; GABRIEL, 2000), que apresenta uma espécie de “filosofia da razão, do valor e da ação”, nas palavras de Fisher (1987, p.64, tradução nossa), e fornece uma lógica para avaliar as histórias e explora como se endossa ou aceita histórias como base para decisões e ações. A nominação como ‘paradigma’ decorre do fato de implicar uma visão filosófica da comunicação humana. Este autor explica:

> o mundo como nós o conhecemos é um conjunto de histórias que devem ser escolhidas para podermos viver a vida em um processo de contínua recriação [...] como meios pelos quais os seres humanos percebem sua natureza (FISHER, 1987, p.65, tradução nossa).

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 consequentemente apoiam suas decisões. Este entendimento, como assinala Boyce (1996, p.14, tradução nossa), é conduzido por

diversas áreas do conhecimento: folcloristas, antropólogos, teóricos de comunicação, sociólogos, filósofos e teóricos críticos. Cada área confere ênfase a aspectos diferentes do processo, mas de maneira geral histórias compartilhadas podem expressar a experiência organizacional dos membros,; confirmar as experiências e significados compartilhados entre membros da mesma organização; orientar e socializar novos membros; desenvolver, aperfeiçoar e renovar o senso de propósito dos membros da organização; preparar um grupo para o planejamento, planos de aplicação e tomada de decisão em consonância com os propósitos compartilhados; e co-criar visão e estratégia.

Claro que os membros de uma organização não criam sentido em seus mundos somente a partir de termos narrativos, mas eles certamente avalizam as narrativas que são consistentes com suas expectativas e valores (CZARNIAWSKA, 2004, online). O paradigma narrativo, vale ainda registrar, não deixa de levar em conta a possibilidade de a prática estar conduzindo aspectos de controle social, mas também de perspectiva participativa, emancipatória e co-criativas. Como diz Boyce (1996, p.21, tradução nossa), a aplicação de histórias nos processos organizacionais "pode ser socialmente dominante ou participativa. Contar histórias é um exemplo de processo que pode nutrir e criar significado ou reforçar o controle e manipular significado". E Weick (1995) é definitivo ao dizer que:

> O que é necessário para fazer sentido? A resposta é algo que preserve plausibilidade e coerência; que é razoável e memorável; que encarna a experiência adquirida e as expectativas; que ressoa com outras pessoas; que pode ser construído a posteriori, mas também pode ser usado prospectivamente; que permite o embelezamento para caber esquisitices atuais, que é divertido ou traz contraste. Em suma, o que é necessário para construir sentido é uma boa história (Weick, 1995, p.60-61, tradução nossa).

A aprendizagem da comunicação organizacional com o *storytelling* reside exatamente na positiva contaminação da retória racional da razão pura com o enlevo das emoções e o arrebatamento da imaginação livre. Trata-se da credibilidade atribuída pela identificação com um relato, e não validada pela matemática e pelo produtivismo. A pesquisa sobre narrativa organizacional acelerou consideravelmente desde a década de 1990, quando as histórias começaram a fazer aparições "como 'dados' para a análise organizacional, parecendo abrir janelas para a vida cultural,

política e emocional das organizações" (GABRIEL, 2008, online, tradução nossa). Este autor lista vários usos a que *storytelling* foi submetido pelos teóricos das organizações: 1) histórias como parte do aparato de construção de sentido de uma organização; 2) histórias como aspectos cruciais do funcionamento cognitivo individual; 3) histórias como característica da política organizacional, das tentativas de controle e de resistência; 4) histórias como artefatos simbólicos expressando arquétipos mitológicos; 5) histórias como performance retórica destinada a influenciar corações e mentes; 6) histórias como meio de compartilhamento e disseminação de conhecimento e aprendizagem; e 7) histórias como forma vital de construção de identidades individuais e de grupo.

Storytelling organizacional, segundo Pink (2007, p.103), tem como objetivo conscientizar as empresas das histórias que existem dentro delas, utilizando-as em prol das metas. Seria como reconhecer que o conhecimento no ambiente corporativo está nas histórias circulantes. É neste pensamento que escrevem Kaye e Jacobson (1999), ao referir que

> porque as histórias podem ser vívidas e memoráveis, elas nos ajudam a compreender as coisas de maneira significativa e relevante. Porque contar histórias é um ato coletivo, incentiva-nos a compartilhar significados e estabelecer uma coesão que poderia estar além do nosso alcance (Kaye; Jacobson, 1999, p.1, tradução nossa).

A cultura é formada, para Carla Costa (apud CARRASCOZA, 2004, p.58), de um conjunto de narrativas compartilhadas por um grupo, por meio das quais se instaura uma identidade coletiva. Seria neste conjunto que a identidade individual se legitimaria. Para ela, "o ato de narrar, de criar uma temporalidade coletiva, tornou-se assim a base para a vida social e a confirmação e validade da nossa vida subjetiva" (Costa apud CARRASCOZA, 2004, p.59).

Boje (1995, p.1000, tradução nossa) define *storytelling* organizacional como um "sistema coletivo de storytelling no qual a performance das histórias é uma parte-chave da construção de sentido por seus membros" e significa permitir a eles incrementar suas memórias individuais com a memória institucional. Lembrando que as mais ricas histórias organizacionais são as que captam a essência da identidade da organização – tanto 'quem somos' quanto 'quem nos tornaremos' – e também

“contêm ambiguidade suficiente, fronteiras desgastadas, tramas não resolvidas e metáforas para que haja ainda muito significado para os membros da organização descobrirem” (HUTCHENS, 2009, online, tradução nossa).

Falando sobre uma realidade norte-americana, Denning (2006, p.12) é eufórico e acredita que “a narrativa é um modo cada vez mais aceito para se atingirem os objetivos da empresa”. Putnam (2009, p.53), baseada em Yannis Gabriel, aponta que histórias e narrativas são “cadeias atemporais de eventos interrelacionados, caracterizados por enredos complexos, personagens dinâmicas e emoções intensas”. E complementa afirmando que estas narrativas mostram valores e legitimam mudanças, sendo que histórias servem, portanto, para uma imensa variedade de funções organizacionais, incluindo identificação de subculturas, afirmação de relacionamentos de poder e adaptação a mudanças. Este pensamento é semelhante em Gabriel (2008, online, tradução nossa), ao dizer que as “histórias podem revelar os mais profundos sentimentos das pessoas sobre suas organizações, suas ambições, frustrações e ressentimentos”. Kaye e Jacobson (1999, p.2, tradução nossa) reforçam apontando que histórias podem ser “veículos para capturar as experiências das pessoas e comunicá-las de forma que se relacionem às tradições de uma organização e seus valores, crenças e prioridades”. Histórias também podem criar e manter um senso de comunidade entre diversas pessoas em uma organização, e podem incentivar a compreensão ampla das sutis realidades culturais e políticas da vida de uma organização.

Carvalho et al. (2007) explicam como essa prática ocorre nas empresas:

> as histórias nas organizações são contadas para relembrar algum momento, de forma espontânea ou deliberada, enfatizando alguma ação que se deseja ver perpetuada. Grande parte dessas histórias baseia-se em fatos reais, ocorridos ou não dentro da organização. Essas narrativas de histórias vêm sendo usadas no contexto das equipes, departamentos e mesmo organizações como um todo, que buscam mudanças profundas e/ou transferência de atitudes, formas de encarar desafios e/ou métodos para lidar com situações complexas (CARVALHO et al., 2007, p.23-24).

Gabriel (2008, online) aponta que histórias em organizações tendem a ser multiautoria, concisas, fluidas, polissêmicas e frequentemente inacabadas, com espaço para interpretações dos interagentes.Segundo Echeverría (2003, p.263), qualquer que seja o problema enfrentado por uma organização, este sempre poderá

ser examinado em sua estrutura conversacional. E apresenta algumas tipologias de conversações: a) de orientação, conversas à base de declarações fundamentais sobre o futuro desejado da organização, princípios, valores, políticas nutridas pelas ações de diferentes equipes; b) de desenho, conversas à base de declarações sobre como se estrutura a organização, definição de processos, papéis e atribuições, especulação de futuro e conversações de estratégias; c) de implementação, conversações de compromissos, identificação de objetivos, pedidos, ofertas, negociação e implementação das ações, assim como a abertura de maiores redes de colaboração e soluções de problemas; e d) de aprendizagem, conversações de avaliação, na qual surgem as perguntas sobre como se está estruturando a organização sobre o próprio fluxo conversacional e a rede de relacionamentos que a constitui. A partir do correto manuseio destas tipologias, uma narrativa pode ser fraca, sem impacto no contexto, ou poderosa quando faz sentido para outros gerando consequências, significados, mundos e novas possibilidades de ação, enriquecendo a compreensão dos fenômenos. O empoderamento da narrativa acontece ainda quando o público-alvo pode tornar-se uma espécie de co-autor, ao ser consultado de antemão sobre o enredo a ser desenvolvido; ou ser atuante na trama narrada em tempo real, quando, então, ele vive a trama, enquanto ela se desenrola (DOMINGOS, 2008, online). Por trama, Micoczky e Imasato (2005, p.84) definem como maneira como se decide ordenar a narrativa, inclusive com esquecimentos que buscam, com o silenciar, dar ênfase a outras partes da história.

Uma história numa organização não é um texto comum, sendo formada por elementos estruturais particulares, como se vê no estudo de Migon e Silva Junior (2007, online) sobre *Group Storytelling* como técnica de utilização de histórias em grupos de pessoas como método de comunicação para compartilhamento de conhecimento. Estes elementos são a divisão em eventos, a causalidade, o início, meio e fim, uso de personagens e linguagem única. Cada história precisa ser analisada sob o ponto-de-vista de sua aplicação para cada situação, tempo disponível e público. Os autores retomam a questão dos participantes colaborem na trama, significando ajudar também na identificação de possíveis problemas no ambiente de trabalho – que podem ou não ser reais e apontam gargalos pequenos ou críticos, redundâncias, exceções, atalhos, excessos, falta de informação.

Ziemer (1996), ao tratar da necessidade de consideração da dimensão subjetiva nas organizações, mostra a importância da eclosão e da análise de

histórias. Ele entende que o diagnóstico do comportamento humano na empresa passa por “imagens, metáforas, discursos, slogans, símbolos e histórias individuais e organizacionais” (ZIEMER, 1996, p.155). Seriam elementos para que os funcionários pudessem reconhecer sua visão de mundo e seus modelos de interpretação da realidade. Os atores organizacionais utilizam em suas narrativas símbolos e metáforas que, como dizem Waiandt e Davel (apud MARCHIORI, 2010, p.142), “impregnam as interações, estimulando-as ou refreando-as e, assim, elas vão modelando as interpretações dos significados [...] Orientados pelos discursos, modificam parte de suas referências e de seus papéis”.

Por isto, para Domingos (2008b, online), “o *storytellling* é uma tentativa de humanização do espaço de interação”. Em outras palavras, segundo Joe Lambert (apud LEO, 2008, online), o “*storytelling* tem um papel importante nas sociedades contemporâneas, pois ouvir, coletar e compartilhar histórias de vida são elementos críticos dentro do processo de democratização”. As narrativas tratam de assuntos diversos, como a vida dos grandes empreendimentos, ou mesmo narrativas ficcionais que possam servir para exemplificar um estado de espírito capaz de colocar toda uma empresa em interação comunicativa. O objetivo é formar uma atitude pragmática e viva, nas relações de trabalho, acrescido de forte valor não só intelectual, mas também ficcional. As personagens podem tornar-se suportes vivos de histórias vivas, onde se concretizam e encarnam ideias que, mesmo que complexas, podem se tornar acessíveis a todos. Não se trata, portanto, de qualquer narrativa de entretenimento, mas sim aquela que tem também o objetivo de formatar pensamentos e veicular significações. Este pesquisador complementa

> são textos narrativos que produzem efeitos diretos nos grupos que as praticam, de modo invididual ou até mesmo global, nas dinâmicas de mudanças, de inovação, ou de clima relacional nas organizações e sociedades em rede. Produtos puros da imaginação, embora sempre baseadas nas experiências com o real (DOMINGOS, 2008b, online).

Servin (2005, online, tradução nossa) aponta alguns benefícios no uso do *storytelling*, como o fato de repassar conhecimento tácito, de difícil articulação porque são histórias contadas com emoção; constituir um excelente canal para aprendizagem e para transferência de conhecimento; facilitar a gravação na

memória e a reprodução do conteúdo no futuro; humanizar os esforços de comunicação das organizações com emprego de linguagem mais cotidiana que amplia os relacionamentos interpessoais no mundo do trabalho.

Domingos (2008c, p.97) formaliza 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”. O *storytelling*, na esteira de pensamento de Mota (2007, online), é um formato *cross*-mídia e de marketing desenvolvido pelas organizações, notadamente de mídia em seus núcleos de dramaturgia. É um processo que resulta de uma prática recuperadora do passado como alvo de inspiração e de recriação argumentativa, na proposta de estabelecer um trampolim para manter diálogos produtivos com diversos públicos no presente e até obter vantagens sobre concorrentes no futuro. Para Terra ([s.d.]), *storytelling* é

> o ato de contar histórias de forma deliberada e sistemática como forma de transferir conhecimentos, cultura e valores. E também inspirar, gerar coesão social e conectividade emotiva entre os indivíduos (TERRA, [s.d.], online).

Na visão de Yannis Gabriel, *storytelling* diz respeito a

> narrativas com enredos e personagens, gerando emoção em narrador e platéia, através de uma elaboração poética de material simbólico - pode ser um produto da fantasia ou da experiência [...] implica conflitos, impasses, provações e crises que exigem escolhas, decisões, ações e interações (GABRIEL, 2000, p.239, tradução nossa).

As histórias no ambiente de negócios têm esta potência de comunicar a um público específico exatamente o que é preciso, “em uma linguagem que todos entendam [...] cuja mensagem traduzida e individualmente apropriada na medida certa, a partir de sua experiência, seu ouvido pessoal e único” (FLECHA, 2010, p.1). Há uma função múltipla nas histórias, envolvendo motivar e integrar pessoas, instigá-las sobre os desafios de um novo projeto, conscientizar sobre metas, dentro de um entendimento de que

> os contos tradicionais e as histórias criadas com a finalidade de atender às necessidades da organização são hoje uma ferramenta imprescindível na gestão do conhecimento, na construção da memória organizacional e na humanização do ambiente de trabalho (MATOS, 2010, p.3).

Através das histórias, seria possível estudar políticas organizacionais, cultura e mudanças e como elas são comentadas pelos membros. Não raro, elas agregam e disseminam uma sabedoria milenar com conteúdo de alto poder transformador. E com isto os valores da organização vivem nas histórias que são contadas, revividas e relembradas a cada momento. Convém destacar aqui que o texto organizacional não tem significado fixo, porque contém formas simbólicas, abertas a leituras múltiplas e ilimitadas. A contação de história, através da coloquialidade, procura estabelecer conexão, onde, como sinalizam Putnam et al. (2004, p.108), "os atos do discurso e a análise conversacional, na metáfora do discurso, são ligadas a improvisações". Segundo Denning (2006, p.190), citando constatações de etnologistas, diz que a cultura corporativa é transmitida principalmente por histórias – anedotas, piadas, comentários, lições de moral, provérbios – que recontam sucessos ou fracassos das equipes em ambiente de trabalho, numa interpretação do senso comum. E complementa: "as histórias contadas e recontadas em uma organização são experiências de aprendizado – positivas ou negativas – para os participantes [...] Estão entre os principais meios pelos quais as pessoas são integradas à cultura da empresa" (DENNING, 2006, p.191), pelo simples fato de traduzirem, em situações cotidianas e de fácil assimilação, os valores circulantes.

As histórias sistematizam as experiências na construção e no desenvolvimento de projetos corporativos, as soluções encontradas diante de obstáculos e os *insights* que podem contribuir para ocasiões futuras. Afinal, as histórias "cruzam as fronteiras da razão e se enraízam entre aqueles que as compartilham, criando laços de afeto e cumplicidade que reafirmam suas jornadas e desafios em comum" (MATOS, 2010, p.79). Sem preocupar-se em diferenciar narrativas da experiência e histórias ficcionais, ela postula que as histórias são eventos do território do imaginário, mesmo quando partem de fatos reais, porque serão inevitavelmente reconstruídas pelos ouvintes. Esse processo envolve a criação e o acesso a conteúdos internos de cada um, permitindo como se fosse uma

experimentação do ato criador, a partir da conexão com emoções e significações próprias.

Thiago Abreu e Bianca Rosenberg defendem[37] que a fusão do universo narrativo com as mídias consolidadas e emergentes está revolucionando as estratégias das empresas em todo o mundo. O cenário da internet na atualidade estaria fortalecendo o cooperativismo e o poder das redes, tidos como oportunidades para crescimento da contação de histórias. Eles entendem que, independente da plataforma, o que as empresas precisam entender e preocupar-se é a relevância e a forma do que é dito. E como visualizam um apetite humano por histórias, como força cultural dominante que ajuda a dar sentido à vida e a expressar emoções com resultado bastante memorável, apostam que a diferenciação, em tempos de abundância informativa, vai acontecer por meio de histórias bem contadas. Os executivos vêem um cenário expansivo de mídias numa era de plenitude das narrativas.

A ação básica é encontrar uma história para contar, articular novas maneiras de contação para atrair, cativar e convidar audiências para conhecer o enredo e desenvolver uma ponte entre a história contada e a experiência individual para emergir comunidades de fãs. Seu trabalho envolve o *transmedia storytelling*, como técnica que utiliza múltiplas plataformas para contar partes de uma grande história, não se tratando de replicação de um mesmo conteúdo em vários canais. As narrativas são autônomas, mas complementares na melhor compreensão do tema total. Trata-se de uma aprendizagem progressiva, porque as histórias têm um mesmo código e qualidade, mas podem levar a diferentes visões. Cada 'franquia' – termo utilizado para a multiplicidade de canais – oferece novos níveis de revelação, o que vai cultivando os fãs e os direcionando aos conteúdos, como audiência e como geradores de material. A sequência básica da estratégia envolve narrativa, serialidade, subjetividade, qualidade e identidade dos universos, colaboração e continuidade. O passado organizacional é um repertório fundamental, uma base de construção de enredo para garantir legitimidade.

O poder das histórias para incentivar crenças é constatado pela pesquisa empreendida pelas sociólogas Joanne Martin e Melanie Powers (apud KOUZES;

[37] Thiago Abreu e Bianca Rosenberg são diretores da consultoria *The Alchemists*, a primeira empresa brasileira a trabalhar com o tema – fundada em setembro de 2009. Eles proferiram a palestra *Transmedia Storytelling* no Comitê de Comunicação Digital da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/Aberje, no dia 6 de maio de 2010 na sede da entidade em São Paulo/SP.

POSNER, 1997, p.241). Elas compararam a capacidade de persuasão de quatro métodos diferentes para convencer os alunos de mestrado em administração comercial, que participavam de seu estudo, de que determinada empresa praticava uma política de evitar demissões. Em uma situação, utilizaram uma história para persuadir as pessoas; na segunda situação, apresentaram dados estatísticos; na terceira situação, usaram dados estatísticos e história; e na quarta, utilizaram uma declaração de política da empresa. Os alunos dos grupos que ouviram a história acreditaram na afirmação sobre a política empresarial mais do que todos os outros grupos. Outras pesquisas também demonstram que a informação, quando é apresentada primeiramente sob a forma de exemplo ou história, é lembrada de maneira mais rápida e acurada.

Para encerrar o subitem, é apresentado um conceito proposto pelo autor desta dissertação, no esforço de subsidiar uma teoria brasileira no tema. '*Storytelling* organizacional' seria, então, uma lógica de estruturação de pensamento e um formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente, derivando relatos envolventes e memoráveis. E há formas para contar as histórias, como se vê no subitem a seguir.

3.5.5 Formas de contar histórias

A partir da metade dos anos 90, os estudos discursivos da narrativa progressivamente abandonaram interesses iniciais, como a identificação de componentes estruturais, para focalizar em outras dimensões da construção narrativa, como sobre a relação delas com a experiência humana e o que significa contá-las (BASTOS, 2004, p.119). De toda maneira, este item do presente estudo busca elucidar alguns parâmetros estruturais para a contação de histórias, ainda que dentro da noção de prática social, de atividade histórica e culturalmente situada.

Davenport e Beck (2001) enumeram alguns parâmetros que podem contribuir para a garantia – ainda que temporária – da atenção, como a ação ao vivo, a customização, a entrega solicitada de conteúdo e o aproveitamento de lacunas de atenção ambiental. Ainda acrescem a narração de histórias, graduando-se a intensidade dos fatos, blocos informativos, caráter hipertexto de conexão de dados,

com mensagens naturais e reais – preferencialmente sobre experiências do próprio narrador.

O contar histórias, na visão de Jovchelovitch e Bauer (2008, p.94), segue um esquema autogerador, com algumas características, como a textura detalhada. Referem-se à necessidade da informação detalhada a fim de dar conta de uma transição plausível de acontecimentos. Há o registro de tempo, lugar, motivos, pontos de orientação, estratégias e habilidades. Outro ponto é a fixação de relevância, quando a narração traz aspectos do acontecimento sob uma perspectiva de mundo, selecionando ênfases dentro de um centro temático. E ainda os pesquisadores apontam o fechamento da *Gestalt*, em que o acontecimento é contato na totalidade – com esforço de haver começo, meio e fim – e se mostrar central para a fluidez do relato.

Bruner (2001), escrevendo sobre a interpretação narrativa da realidade, fala sobre a existência de elementos universais nas realidades construídas pelas narrativas, que seriam: 1) estrutura de tempo, um tempo humanamente relevante, sequência de eventos humanos em um arranjo linguístico; 2) particularidade genérica, histórias particulares, versões de situações abrangentes com interpretação, influenciada por contingências históricas; 3) motivos das ações, acontecimentos se integram num determinado contexto, dadas circunstâncias morais, embora sempre haja um espaço para a liberdade da escolha humana; 4) escolha hermenêutica, nenhuma história possui uma interpretação única, mas sim múltiplos significados; 5) canonicidade implícita, a narrativa liga ao que é familiar; 6) ambiguidade de referência, a narrativa cria a sua referência à realidade, sempre questionável; 7) centralidade do problema, as histórias a serem contadas geralmente surgem de problemas, dramas interiores ou desencontros com a realidade; 8) negociabilidade inerente, a ficção pode ser aplicada à vida real e há uma aceitação de várias versões numa noção fundamentada em variedade de expectativas; e 9) extensibilidade histórica da narrativa, o passado pode ser recriado por meio de uma história. Para Bruner (2001), um dos princípios pelos quais o homem opera mentalmente em comum é pelo acúmulo narrativo conjunto da história. Vive-se a maior parte da vida num mundo construído a partir de regras e recursos da narrativa.

Carrascoza (2004, p.67) sugere que a estruturação de uma história deve saber manobrar minimamente os elementos que alicerçam o universo da ficção, como o foco narrativo, o enredo, os personagens, o ambiente e o tempo. Dentro das

preocupações sobre como será narrada uma história, pontua preferência pela subjetividade do relato em primeira pessoa, que gera identificação e conexão com a plateia. Outro ponto de atenção é o “modo pelo qual os personagens se comunicam e expõem suas opiniões, seus pensamentos, suas emoções” (CARRASCOZA, 2004, p.77). Neste sentido, o pesquisador enumera a arquitetura da narrativa em discurso direto (personagem fala por sua própria voz, com tom mais forte de veracidade), indireto (um narrador onisciente guia a história) e indireto livre (falas de personagens e narrador se interferem). Entre estes tipos, o *storytelling* normalmente recorre ao discurso direto, em busca do efeito de realidade e da presentificação, ainda que o relato venha com tempo verbal no passado.

É preciso separar o tema da história do seu argumento, ou seja o que se fala e as relações causais entre os acontecimentos. Também é preciso diferenciar a trama (estrutura ou aparato mecânico da história) do sentido (a verdade desejada a transmitir). Outro ponto fundamental na elaboração de histórias são os conflitos. Pode-se falar basicamente de três tipos: conflitos internos dos personagens com eles mesmos; conflitos externos entre personagens; e destes com o ambiente. Os relatos que contiverem estas modalidades misturadas têm mais possibilidade de persuasão e relevância no tempo, com mais uma chance de identificação junto a quem ouve. O mundo empresarial, em geral, é reticente em introduzir estes embates do ‘princípio de antagonismo’ (NÚÑEZ, 2009, p.9).

O ponto da narrativa é a sua razão de ser, além disto precisa ser contável, isto é fazer referência a algo extraordinário ou mesmo comum mas com um grande ensinamento sugerido. A mensagem central e a reportabilidade são componentes que garantem a carga dramática e o clima emocional, onde o narrador utiliza recursos linguísticos-discursivos, conforme ensina Bastos (2004, p.120), como intensificadores lexicais (como *uma briga muito feia*), fonologia expressiva (alongar vogais, como *uma briga muuuuuiito feia*; ou acelerar ou diminuir o ritmo da fala e aumentar ou abaixar o volume da voz), repetições (tipo *uma briga muuuuiito feia, mas muuuuiito feia mesmo*).

Uma análise importante na ‘Economia da Atenção’ é a impaciência das pessoas para esperar o desenrolar tradicional da apresentação, nó e desenlace de uma história. Por isto, uma recomendação de Núñez (2009) tem sido começar pelo clímax. Nesta mesma linha perceptiva, a narração cronológica perde espaço para o uso da retrospecção (ou *flash-backs*), antecipação e elipse (omissão voluntária de

trechos). Taylor et al. (apud BRUSAMOLIN; MORESI, 2008, p.48) investigaram por que algumas narrativas são mais efetivas que outras, sendo que a estética da história pode ser selecionada segundo os seguintes aspectos: sentimento de significado – a intuição do ouvinte tende a acreditar na história; conectividade – a história desperta ressonância no ouvinte, que viveu experiência semelhante; apreciada por si mesma – a história é agradável e por isso aceita pelos ouvintes, que reduzem seus filtros críticos e possíveis questionamentos.

Lucena Filho, Villegas e Oliveira (2008, online) atestam que as histórias acompanham as origens sociais do ser humano na tradição oral e escrita. Sempre que uma história é contada, fala dos atores e dos feitos em contexto particular e apresenta experiências que contribuem para a aprendizagem dos narradores, leitores ou ouvintes. Segundo o contexto no qual é criada/estruturada, a história pode gerar espaços de reflexão do passado e inspiração para a transformação do futuro. A evocação de uma vida particular utiliza componentes das grandes histórias, ainda que desejando assumir uma singularidade ou um ineditismo. Em geral, serve-se da primeira infância e delineia uma trama de acontecimentos – cuja ligação, sincronia ou adversidade são constatados muitas vezes durante a própria fala, numa narrativa que contem conflitos, personagens (protagonistas, figurantes e extras), cenários e transições. Não é raro que uma história contenha fatos agregados ou minimamente inspirados em materiais narrativos de outras pessoas – numa contaminação natural e irrecusável. Sobre isto Núñez (2009, p.42) dá dicas de fontes: as experiências cotidianas de entes queridos e os relatos emitidos por grandes criadores de histórias (meios de comunicação, Governos, empresas, instituições, escolas), ainda que reconheça uma perda progressiva de poder de atração destas origens – como já foi tratado neste trabalho.

Como destaca Poupinha (2007, p.700), nessas histórias que circulam, nas narrativas que se vão produzindo e reproduzindo consoante as lógicas próprias às relações sociais e às capacidades dos indivíduos em estruturar suas versões, os acontecimentos são narrados e os indivíduos são representados, assumindo o valor de personagens numa ação que se vai perpetuando no interior da organização. Para ele, a contação de histórias permite a estruturação das representações dos assuntos organizacionais em três níveis: a) uma zona de histórias estabelecidas, visíveis nos históricos da organização; b) uma zona de histórias em movimento, visíveis nos projetos e respectiva ação de comunicação da organização no momento presente; e

c) uma zona de histórias potenciais, relativas a assuntos que façam parte da estratégia da organização e que impliquem tratamento futuro e ainda a assuntos que possam fazer parte ou que já tenham existido na trajetória narrada da organização - mas que em algumas das suas dimensões não façam parte do domínio público, tendo circulado em espaços privados de relação e conhecimento. Essa narratividade implica uma dramaturgia organizacional, no sentido em que compõe, através da memória, o quadro de auto-apresentação da organização para conformação da reputação. Sunwolf (2005, p.312), sobre isto, complementa dizendo que ajudar as pessoas a notar seus papéis em uma história mais ampla "tira-as do foco estreito em si mesmas, estimulando-as gentilmente a se concentrar em suas comunidades e nas histórias tecidas e compartilhadas que as cercam".

E, como bem sugere Matos (2010, p.109), "não há história verdadeira sem equívocos, vulnerabilidades, superações, fragilidades. Nenhuma história que valha a pena ser contada é feita apenas de sucessos". Núñez (2009, p.85) acrescenta que "não é fácil narrar pessoalmente uma história, porque requer não só o domínio das técnicas de *storytelling*, mas também exige que desnude uma parte de si mesmo diante de um público". Por isso, entre o início e o final da trajetória contada é preciso mostrar um processo de transformação.

As histórias possuem a capacidade de lidar bem com a complexidade: uma boa narrativa é dinâmica e desenvolve-se no imaginário de quem a ouve, conduzindo a um nível de compreensão por vezes até superior ao do narrador (BRUSAMOLIN; MORESI, 2008, p.40). Eles apresentam o triângulo da narrativa de histórias como composto por história, narrador e audiência num determinado contexto, elementos que têm a mesma preponderância, numa ideia de que "a plateia compartilha dos conhecimentos e valores do narrador, dependendo dele para julgar os personagens e eventos da história" (SCHOLES; KELLOGG, 1977, p.35).

As histórias precisam favorecer o onírico, o fantasioso e espetacular, com predomínio do emocional sobre o lógico, permitindo diálogos e informações mais humanizados entre as pessoas – embora nem sempre deva ser assim em ambiente organizacional. De todo modo, o *storytelling* permite que tanto o sujeito narrador como seu receptor sejam conduzidos a um ambiente praticamente sem censura ou crítica (DOMINGOS, 2008c, p.101). Sobre isto, 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". Histórias têm apelo muito grande em virtude de seus temas e personagens. Os temas tendem a ser muito abrangentes e incluem arrependimento, perdão, ressureição, necessidade de justiça social, com aspectos temáticos como certo e errado, sofrimento, amizade e imortalidade. E não fogem do ciclo de vida com fases próprias de nascimento, crescimento, emergência, queda, dormência, numa relação com a escala de seu impacto social (POUPINHA, 2007, p.700).

É como fala Salmon (2006, online, tradução nossa) ao referir às "testemunhais em primeira pessoa". Este efeito já foi bastante usado na publicidade, na forma de testemunhais de personalidades ou de um personagem contando sua história para obter, pela emoção ou pelo humor, a adesão das pessoas. Como bem lembra Carrascoza (2004, p.78), os testemunhais "se apoiam não raro em narrativas de tom confessional, e as confissões denotam presumivelmente sinais de sinceridade e lealdade [...] o que aumenta a confiança".

Núñez (2009, p.103) tem a mesma convicção de que as histórias mais bem sucedidas são contadas em primeira pessoa. Essas narrativas possuem a credibilidade do testemunho e a empatia de uma voz, sendo que "uma história convida à reflexão e ao debate, enquanto uma argumentação racional estimula a simples compreensão". Mais ainda, escutar uma narrativa frequentemente desperta a necessidade de responder com outro relato.

Uma possibilidade são as fábulas, narrativas curtas que dependem quase exclusivamente do uso de animais como personagens, mas também são usadas porque focam atenção no comportamento e nos dilemas universais da vida em vez de em determinadas pessoas e seus feitos. Como um conto de sabedoria, a fábula relaciona-se ao provérbio, embora possa ter uma trama maior – alguns se referem a ela como provérbios estendidos. Já as parábolas, outra forma de estrutura de histórias, vêm sendo usadas como recurso popular para contar histórias espirituais (SUNWOLF, 2005, p.309).

É interessante recorrer também ao que Ong (1998, p.39) chama de 'oralidade primária', no sentido de resgatar qualidades da fala antes do aparecimento da escrita: caráter aditivo, agregativo, redundante e tradicional, próxima do cotidiano, feita em tom combativo, participativo, não distante do objeto e com equilíbrio interno, além de ser situacional. Com isto, ele quis lembrar a não apresentação de sentenças elaboradas que carregam à risca regras gramaticais. Normalmente, as descrições

trazem várias adjetivações de personagens e cenários e repetições ou reafirmações de conteúdo. Há uma preferência evidente a verbalizações ligadas ao cotidiano, unindo a provérbios, charadas e adivinhações, o que conecta subjetivamente o relato ao ouvinte com importante intimidade.

O cientista cognitivo Mark Johnson explica porque histórias são mais fáceis de lembrar:

> a imaginação narrativa – a forma conhecida como história – é a ferramenta básica do pensamento [...] Até as faculdades racionais dependem dela. É nosso principal meio de perscrutar o futuro, de prever, planejar e explicar as coisas. A maior parte daquilo que vivemos, do nosso conhecimento acumulado e da nossa atividade mental encontra-se organizada sob a forma de histórias (Johnson apud PINK, 2007, p.98).

Pozzer (2005, p.40) concentra suas pesquisas em três linhas: geração, interação e visualização de histórias. A Geração refere-se à forma como a história é gerada, ou seja, como se dá a criação da estrutura que vai guiar aspectos mais gerais, como personagens, objetos e relacionamentos. A Interação (direcionamento) procura estabelecer como se dá a interação entre usuário, história (enredo) e personagens. Também é responsável pelo gerenciamento das ações dos personagens autônomos (agentes) de modo a manter a história coerente. Por fim, a Exibição trata a forma de representação visual da história, a transformação das abstrações das estruturas internas das personagens em ações realistas dentro de um espaço. A ideia é contar histórias que motivem e inspirem os envolvidos, com uso de linguagens mais cotidianas e narrativas que, em geral, despertem o interesse, criando entretenimento.

Martha Cooper (apud HALLIDAY, 2009, p.36) elenca algumas características julgadas imprescindíveis para um discurso eficaz, como a formulação de argumento no nível de entendimento do interlocutor, ressoando suas necessidades; e a absorção imediata das reações do público para incorporar na ordem ou ênfase da apresentação das informações e na escolha do vocabulário, aqui entrando o uso de figuras de linguagem, como metáforas e analogias, que expressam figuras de pensamento. Além disto, a pesquisadora sugere atenção com o emprego de dados e invocações sustentadores dos discursos, sobremaneira na expectativa de haver

objeções e refutações pelos interlocutores.

Sunwolf (2005, p.313) apresenta o ‘modelo de cinco funções de histórias orais para contadores e ouvintes’, que sugere que contos narrados e ouvidos dentro de vários contextos podem funcionar como a) Ponte: uma maneira de conectar diferentes pessoas (narrativas relacionais), b) Sementes: um modo de aprender (narrativas pedagógicas), c) Ferramentas: uma forma de criar narrativas eurísticas), d) Álbum de recordações: um jeito de lembrar (narrativas históricas), ou e) Visionário: um meio de visualizar o futuro (narrativas visionárias). Vale referir que o modo interpessoal de contar histórias, frente a frente, ajuda os contadores e suas audiências a construir o próprio ‘eu’, a realidade, a achar o sentido de eventos vividos, a compartilhar conhecimento ou a influenciar valores, crenças e ações uns dos outros. O autor complementa defendendo que “uma linguagem vívida traz credibilidade, deflagra a atenção e tem poder de adesão. A linguagem falada, de fato, sempre cria um efeito mais intenso no ouvinte do que a linguagem escrita recitada. O ritmo, as pausas, as frases, tudo é diferente” (SUNWOLF, 2005, p.321).

Vale aqui especificar a importância do contador de histórias neste processo, como elemento fundamental para o sucesso da narrativa, alvo do próximo subitem.

3.5.6 A performance do contador de histórias

Segundo Matos (2005, p.17), a presença do contador de histórias ressurgiu a partir da década de 70 em vários países do mundo. Foi um retorno considerado surpreendente, tendo em vista a industrialização, a urbanização, a tecnologia e a tendência à intermediação. O contador de histórias, segundo pesquisa de Busatto (2006), recebeu vários nomes ao longo do tempo: era o ‘rapsodo’ para os gregos; o ‘griot’ para os africanos; o ‘bardo’ para os celtas, todos empenhados na narração oral como via para organizar o caos e perpetuar e propagar os mitos fundacionais de suas culturas, como “portador da voz poética”, nas palavras de Zumthor (1993, p.57). É como assinala na sequência:

> a gestualidade própria do contador requer uma totalidade, ela recusa a distância interpretativa e elimina a alegoria. O corpo molda o discurso, com os gestos que engendra no espaço, explicitando, num desenho em movimento, a forma externa do poema. É essa forma que substituirá na memória depois que as palavras se calarem (ZUMTHOR, 1993, p.193).

Para Matos (2010), o grande segredo do contador de histórias estaria na perfeita assimilação daquilo que pretende contar:

> apropriar-se de uma história é processá-la no interior de si mesmo. É deixar impregnar de tal forma por ela que todos os sentidos possam ser aguçados e todo o corpo possa naturalmente comunicá-la pelos gestos, expressões faciais e corporais, entonação de voz, ritmo (MATOS, 2010, p.41).

Para Denning (2006, p.24), contar histórias é uma arte cênica, que portanto modula tom emocional e impacto sobre o público. Neste sentido, não adiantaria ter uma boa história para contar e uma alta capacidade de articulação verbal. A efetiva experiência e profundidade do relato é fator preponderante, e então toda a inspiração buscada na trajetória do evocador faz a diferença entre ser um monólogo tedioso ou uma conversa interativa. No cerne da narrativa considerada eficaz estaria ainda uma intenção de reciprocidade, de engajamento do polo ouvinte. Vale aqui referir que, para Zumthor (1992, p.220), a *performance* é uma ação comunicativa de transmissão poética, composta pelo texto, ritmo, intenções, sinais gráficos inseridos num contexto. Busatto (2005, p.26) afirma que o contador de histórias do século XXI apresenta seu trabalho por meio de espetáculos de narração oral, performances artísticas elaboradas, com o domínio de técnicas corporais e vocais e critérios de seleção para escolha de histórias. *Performance* é a vida dada ao texto pelo narrador, por meio de sua voz. Entre as possibilidades, estaria o uso de música, dança, poesia, declamação, mímica e artes plásticas. Todavia, para o ambiente organizacional, vale dizer que o ato de narrar a história deve ser conduzido de forma natural. Não convém a uma história organizacional que o narrador faça uma *performance*, modificando seu tom de voz e comportamento usual. A narrativa deve ter credibilidade e, para tanto, os gestos devem ser verdadeiros. Neste caso, vale a posição de Shedlock (2004, p.23) de que “contar histórias é a arte de esconder a arte”.

Oliveira (2006, p.245) defende “uma história que necessita ser cantada, em vez de contada”, tal o teor poético que deve compreender para garantir uma aura de magia e de atratividade. Os especialistas designaram como arcaica a época em que Hesíodo viveu e compôs seus cantos. Na Grécia dos séculos VIII-VII a.C., sua poesia precedeu ao que Jaa Torrano (2001, p.15) chamou de “três invenções

catastróficas" – a polis, o alfabeto e a moeda. Este autor refere que o aedo, ou poeta-cantor, representa o máximo poder da tecnologia da comunicação, visto ser pelo poder do canto que o homem comum poderia romper os restritos limites de suas possibilidades físicas de movimento e visão e transcender fronteiras geográficas e temporais para contemplar figuras, fatos e mundos que se tornariam audíveis, visíveis e presentes. Diz que "o poeta, portanto, tem na palavra cantada o poder de ultrapassar e superar todos os bloqueios e distâncias espaciais e temporais, um poder que só lhe é conferido pela Memória (Mnemosine) através das palavras cantadas (Musas)" (TORRANO, 2001, p.16). Os poetas-cantores, inspirados pelo divino e intérpretes de Mnemosine, transitariam – como propõe Detienne (1988) – entre o 'Louvor', numa alusão à memória, à luz e à palavra, e entre a 'Censura', que traz o esquecimento, o silêncio e a morte.

Conforme explica Digiampietri (2009, p.179), como não possuíam o recurso da escrita, os indivíduos de culturas orais precisavam pensar por meio de padrões mnemônicos que os ajudavam a recuperar ideias e histórias. Neste ínterim, havia uma tendência a construir narrativas como se fossem poesias, empregando muitas repetições e figuras de linguagem.

Diz Machado (2004, p.71) que "a experiência estética da escuta depende da cadência do narrador; o ritmo da narração é fundamental na forma de contar", sendo importante pensar na modulação de voz e na expressividade dos silêncios, dos gestos corporais derivados e do direcionamento do olhar. Há sempre um desafio sobre o tempo oferecido pelos demais interlocutores para ouvir uma história plenamente desenvolvida, sobremaneira a ponto destes abrirem um espaço mental para relacionar a narrativa a seus universos particulares.

Os relatos são criações narrativas com espontaneidade. O passado narrado carrega sempre uma opinião, porque "a arte do narrar envolve a coordenação da alma, da voz, do olhar e das mãos" (FROCHTEGARTENN, 2005, p.372). A narração é uma prática de linguagem e se renova a cada experiência de recordar, pensar e contar, porque "a narração avança e recua sobre a linha do tempo, como que transbordando a finitude espaço-temporal que é própria dos acontecimentos vividos" (BENJAMIN, 1986a, p.37). A narração doa um tempo e um lugar, uma sequência e uma causalidade às reminiscências. Como diz Schank (apud PEREIRA; VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.101), "a mente pode ser vista como uma coleção de histórias, coleção de experiências já vividas".

Um ponto relevante diz respeito à crescente demanda do grande público pela história vivida com a valorização das obras de *history makers*[38] (FERREIRA, 2002, p.326). A palavra do contador de histórias implica, portanto, uma totalidade e "competência no saber dizer (voz), saber fazer (gestos) e saber comunicar (presença) no tempo e no espaço" (MATOS, 2010, p.111). Essa produção tem sido vista como mais atraente por apresentar uma narrativa de leitura ou de escuta mais agradável e de mais fácil compreensão. Afinal, como bem assinala Meneses (1992, p.16), o que o público deseja são lembranças de eventos que sejam "narráveis" e em que a contingência da materialidade seja compensada pela invenção da narrativa. Nisto, Nora (1993, p.20) também menciona como "retorno da narrativa" que se pode notar nas mais recentes maneiras de se escrever a história, assinala ele que "bem diferente da narrativa tradicional, fechada sobre si mesma".

A semiótica, ciência que estuda as estruturas linguísticas e as formas de comunicação, fala Terra ([s.d.], online), relata que o ser humano transmite quase 700 mil sinais físicos distintos, incluindo cerca de 1.000 posturas corporais, 5.000 tipos de gestos e 250.000 expressões faciais, dada sua capacidade natural de transmitir sinais, informações e conhecimento. Sobre isto, Benjamin (1986b, p.220-221) sentencia que a narração, em seu aspecto sensível, não é de modo algum o produto exclusivo da voz, e que, "na verdadeira narração, a mão intervém decisivamente, com seus gestos [...] que sustentam de cem maneiras o fluxo do que é dito". Ewald (2008, online) fala que, ao enfatizar a conexão entre narrar e lembrar, há uma exposição da "ligação intrínseca que há entre a memória, narrativa oral e ação social". A história é construída socialmente, através de uma interação, nos momentos de espacialização, por meio da voz, do corpo e das inscrições. Referindo-se à experiência do Brasil no início do século XX, diz que "todos sabiam contar estórias. Contavam à noite, devagar, com gestos de evocação e lindos desenhos mímicos com as mãos. Com as mãos amarradas não há criatura vivente para contar uma estória" (CASCUDO, 1984, p.16).

Na mesma linha, Bowditch e Buono (1992) dividem os modos de comunicação em três grandes grupos: verbal-oral-escrito, simbólico (aqui entendido como externalidades do tipo organização de mobiliário, uso de uniforme, frota,

[38] Essa denominação é atribuída para autores que escrevem sobre o passado sem fazer uso das regras estabelecidas pela comunidade acadêmica, ou que recolhem depoimentos orais carregando a crença de que o relato individual expressa em si mesmo a história.

arquitetura) e não-verbal. Na dimensão não-verbal estariam características da fala chamadas paralinguísticas, como seu ritmo, silêncios, postura, olhar, distância física entre sujeitos, gestos. A sincronia dos modos daria a efetividade do ato comunicativo.

Alex Pentland, em recentes pesquisas no *Human Dynamics Lab* do *Massachusetts Institute of Technology (MIT*), afirma que o teor do discurso pesa menos do que o modo como se expressa. Tudo é pensado a partir dos "sinais honestos, pistas não verbais que espécies sociais usam para se coordenar – gestos, expressões, tom de voz. [Eles] são singulares porque provocam alterações no receptor do sinal" (PENTLAND, 2010, p.18). O estudioso, naturalmente, não dispensa a análise sobre o conteúdo do discurso, que pesaria mais para o sucesso a longo prazo, mas postula a importância de cuidar do formato da narrativa.

Após a seleção de histórias a serem narradas, deve ser programado um agendamento para cada uma delas, no qual constem itens como data prevista, local onde acontecerá, instalação de equipamentos, especificação das pessoas que devem estar presentes e definição do narrador (BRUSAMOLIN; MORESI, 2008, p.48). O ato de contar histórias, o ritual e os símbolos são os principais meios através dos quais os integrantes de um grupo ligam-se uns aos outros. Se expandir o pensamento para além dos púlpitos, os gestores verão espaços mais ricos para a prática e a partilha de contos e histórias. Por isto, para além do formato da contação de histórias, é preciso centrar atenção nos indivíduos narradores. Alguns são naturalmente excelentes contadores, mas, como aconselha Terra ([s.d.], online), se *storytelling* passar a fazer parte do arsenal de ferramentas gerenciais estratégicas, gestores e líderes precisarão ser treinados para incorporar habilidades para contar ou escrever boas histórias. Conforme analisam Brusamolin e Moresi (2008, p.41), quando o gestor conta uma história, constrói uma camaradagem com a equipe por meio do compartilhamento de sua experiência, o que conduz a percepções de confiança.

Basicamente, a capacitação de um contador de histórias envolve o estilo, a verdade, a preparação e a apresentação. Existem muitos estilos narrativos, e no sempre dinâmico ambiente de trabalho, convêm relatos simples e diretos, impregnados de um tom pessoal, o que Denning (2006, p.26) chama de 'voz da conversação' pela espontaneidade e coloquialidade que afastam da fala ensaiada que soa menos verossímel. Neste formato, não há uma imposição de ponto-de-vista,

apenas seu relato que leva a crer estar próximo da lógica e da realidade dos acontecimentos, com certa inevitabilidade de encadeamento de fatos. Neste ínterim, a linguagem não pode chamar atenção para si mesma, outrossim servindo tão somente de suporte para uma ideia muito mais importante.Os maneirismos de fala e as gesticulações em desacordo atrapalham a visualização do cenário e do significado da história. Tudo isto seria possível para quem viveu, experimentou e refletiu sobre o tema (DENNING, 2006, p.29), forma mais poderosa de avaliazação de uma perspectiva e de uma história ditas com convicção – como se viu no subitem sobre as 'narrativas de experiência' deste estudo.

A preparação da contação de histórias pressupõe um equilíbrio entre treinamento prévio e improvisação. Fazer um roteiro é um caminho, ainda que reconhecendo o inesperado das intervenções ao vivo, onde devem constar os elementos que devem ser evocados, sua ordem e ênfase. A apresentação em si requer estar à disposição do momento narrativo, com a energia embutida e reconhecida pela plateia. Nesta tarefa, convém estar livre de qualquer obstáculo físico, como um púlpito, um microfone muito visível ou mesmo um bloco de anotações, e por isto a expressão corporal ganha relevância. É o instante de ter cuidado com expressões faciais ou movimentos, embora não a ponto de ser uma atuação, e também com o ritmo e o volume da voz, preservando um necessário estado de alerta (DENNING, 2006).

Os contadores de histórias frequentemente falam 'eu' ou 'nós' para dar sentido ao contado e aproximá-lo das pessoas, com palavras vívidas em toda a narrativa a fim de retratar detalhes cênicos (SUNWOLF, 2005, p.308). Zanetti (2004, p.11) lembra que "a magia do ato de se contar uma história não se resume à história contada, mas ao próprio ato", reiterando que histórias transmitem segurança e conforto e trazem significados para a vida. As narrativas são eficientes meios de interação, pois comunicam, fornecem e transmitem informações. Esse ato está encontrando uma nova forma e novos objetivos na mídia tecnologizada. Não interessam mais só as qualidades do produto em si, como argumento para a venda, mas interessam também criar uma narrativa em que a trajetória da organização seja inspiradora e crie conexões que podem desencadear relações e, por conseguinte, amparar negócios.

Há visões que indicam que *performances* de contadores de histórias contêm muitas das condições necessárias para induzir transes, aqui entendidos como

estado de consciência voltado para dentro da pessoa, de tal forma que os olhos dos ouvintes possam estar no contador, porém suas consciências estão voltadas para dentro delas mesmas. É o que Benson (apud SUNWOLF, 2005, p.311) fala sobre "resposta relaxante", quando os ouvintes encontram-se relaxados, abertos para uma retenção mais ativa daquilo que está sendo dito e ficam menos defensivos. Uma boa narrativa é aquela que podemos aceitar ou rejeitar e, paradoxalmente, tal liberdade torna mais provável a aceitação. Sobre isto, Rosa (2011, p.48) reitera: "apreciar o entretenimento lúdico e imaginativo gerados pela contação de histórias é viver momentos de liberdade. Ficamos desprendidos do tempo, dos problemas, das preocupações".

Ainda que este estudo esteja centrado na oralidade, é interessante ao menos mencionar a vertente escrita, bastante aproximada do jornalismo literário, onde a crônica ganha destaque. Diante da dificuldade de fazer uma história baseada somente na oralidade, já que a memória não é capaz de contê-la ou de perpetuá-la, surge a figura do cronista como quem pode construir as bases para um novo olhar da história do cotidiano. O cronista, ciente das transformações que ocorrem na modernidade, reconhece o valor da narração oral, e através desta influência cria uma forma de contar a história onde a experiência é fundamental para seu olhar crítico. Como assinala Benjamin (1986b), a crônica enquanto narração histórica representa o modelo ideal de interpretação. Seu valor encontra-se no fato de que todas as maneiras em que a história pode ser narrada não esgotam as possibilidades de contá-la outra vez. O cronista, enquanto narrador da história, sabe que uma história narrada é sempre uma nova história.

Agora que já foi falado sobre como contar histórias e qual o papel do contador de histórias, é importante perceber a importância de como suscitá-las nas pessoas.

3.5.7 Tecnologia social da memória como método de captação e registro do *storytelling*

As bases conceituais de História Oral são preciosas nesta perspectiva e serão tratadas aqui. Afinal, é desta área do conhecimento que está inspirada a 'Tecnologia

Social da Memória'[39] que se postula, neste estudo, como base para planejamento, captação e registro do *storytelling*. Neste ínterim, assume-se que:

> definir o que é história é também histórico, isto é, depende da época, da ideologia e dos objetivos de quem define. Mas é certo que todas incluem a produção de uma narrativa. De fato, o que fica da História são sempre narrativas, sejam elas produzidas por atores presentes ou passados (FUNDAÇÃO..., 2009, p.11).

Segundo Meihy (2008, p.145), são três os tipos de história oral: de vida, temática e tradição oral, ainda que em todos os casos se pretenda uma versão dos fatos como impressão subjetiva registrada no inconsciente e expressada com lógica própria da memória. A história oral de vida parte de entrevistas livres, com poucos estímulos oferecidos por um entrevistador junto ao relator, que faz as conexões que desejar dentro de um escopo de trajetória histórica, cujo início, meio, fim e retornos, aleatoriamente arranjados, são inteiramente adequados e com muito espaço para argumentos pessoais. Há uma tendência, nesta modalidade, a ser usada uma linha do tempo e um perfilamento cronológico ou sequencial, com forte presença de datas julgadas marcantes. Já a história oral temática é muito mais pontual, objetiva, com recortes de assuntos específicos estimulados pelo entrevistador em sessões de entrevistas mais planejadas, porque voltadas para um fim previamente pensado. A tradição oral, por sua vez, trabalha com as continuidades dos mitos e com a visão de mundo de culturas que têm valores filtrados por estruturas mentais transmitidas oralmente.

Existe ainda uma variação da história oral de vida conhecida como narrativa biográfica, que segue um roteiro mais cronológico e factual da pessoa, aliado a particularidades que remetem a acontecimentos julgados importantes. Neste caminho, está a reconstrução biográfica, aplicada em casos em que os narradores não tenham indicações precisas sobre fatos de suas vidas e se valem de recursos oferecidos como recordação de catástrofes, marcos de mudanças na saúde coletiva, falecimentos de autoridades importantes ou de membros da família e amigos.

---

[39] Tecnologia social da memória é um conjunto de conceitos, princípios e atividades que ajudem a promover iniciativas de registro de memórias e a ampliar o número de autores na História. Foi organizado em forma de metodologia conjuntamente pela Fundação Banco do Brasil e pelo Museu da Pessoa entre 2005 e 2009. Está disponível em http://migre.me/a36Xu.

Há cinco formas principais de narrações: 1) narrativas de vidas públicas, em que políticos, esportistas e artistas contam suas histórias fixados numa imagem a ser zelada, marcadas por factualismos e pouca introspecção, com total foco nas atitudes públicas e não na experiência privada, com forte negociação de discurso; 2) figuras que leem as próprias histórias contadas de maneiras épicas, com evocação de modelos de guerreiros, santos, figuras mitológicas ou personagens de romances; 3) narrativas de vidas trágicas, vindas de pessoas doentes, malsucedidas ou com problemas traumáticos, com desenvolvimento de um relato dramático e ocorrência de choro; 4) narrativas cômicas, com dose exagerada de humor, num estilo de domínio sobre a evocação e numa condução crítica em relação à sociedade e com algum descontrole sobre o entendimento sequencial do relato; e 5) narrativas misturadas, fazendo composição de alguns formatos anteriores.

As narrativas recolhidas nem sempre remetem às questões do passado longínquo de transmissão geracional, muito embora a articulação argumentativa estabeleça-se no contato com o coletivo, como lógica de grupo. Diz Oliveira (2005, p.44): “a história oral recupera aspectos individuais de cada sujeito, mas, ao mesmo tempo, ativa uma memória coletiva, pois, à medida em que cada indivíduo conta a sua história, esta se mostra envolta em um contexto sócio-histórico que deve ser considerado”.

É no ramo da tradição oral que o *storytelling* encontraria maior ressonância, por ser expressão de trabalhos feitos com base na observação de condutas sociais, na constatação das tradições míticas explicadoras de atitudes coletivas. Meihy (2004, p.45) acrescenta que a tradição oral “remete às questões do passado longínquo que se manifestam pelo folclore e pela transmissão geracional, de pais para filhos ou de indivíduos para indivíduos”. Explicações sobre a origem dos povos, crenças referentes às razões vitais do grupo e ao sentido de existência humana enquanto experiência que imita a vida e o comportamento, bem como destino de deuses, semideuses e personagens históricos são aspectos típicos da tradição oral. Também estão nesta linha a retomada de festividades, rituais de passagem e cerimônias cíclicas. Naturalmente que, relacionada ao universo organizacional, ganha corpo também a variante de história oral temática em evocações estimuladas sobre a vida em ambiente de trabalho para a melhor compreensão da teia de relações de poder e de afeto.

O olhar que este estudo tem sobre a História Oral seria de um processo viabilizador da captação, registro e disponibilização da narrativa em uma organização. Com isto, não se deseja desrespeitar os necessários esforços teóricos empreendidos nesta área de conhecimento da História para posicioná-la como uma disciplina e não como mera ferramenta. De todo modo, é importante fixar a aposta nas discussões contemporâneas que entendem história oral como conhecimento autônomo, que "explora as ligações entre memória, história, narrativas e texto, redefinindo as relações passado-presente" (HOLANDA, 2009, p.16). Neste ínterim, acredita-se ser vital o conhecimento e a inspiração sobre seu *modus operandi*.

O texto decorrente da fonte oral, se utilizado na forma escrita, advém de um processo colaborativo que inicia com um projeto e suas etapas de realização – pré-entrevista, entrevista, transcrição, textualização e transcriação. Ademais, é importante ter em mente os objetivos do trabalho de coleta da narrativa, que não devem ser pautados "no interesse em comprovar fatos, em acrescentar informações à documentação existente, nem mesmo atestar a veracidade dos relatos, mas conhecer sua vivência e sua versão" (LANG, 1996, p.38).

O postulado que se faz nesta pesquisa, sobre o uso da memória narrativa em discursos de comunicação organizacional, independente da plataforma veiculadora e de formato vinculado, apoia-se no expediente da 'transcriação' como uma das últimas etapas de realização de um projeto de coleta de histórias. Desejando afastar-se de qualquer acusação de malversação do relato colhido e da história de vida do(s) outro(s), numa eventual edição do conteúdo evocado para composição de mensagens institucionais de dada organização – sem desconsiderar a singularidade da visão expressada, teatralizando o que foi dito – procura-se trazer ao leitor o mundo de sensações provocadas pelo contato. Diz Meihy:

> como é evidente, isto não ocorreria reproduzindo-se o que foi dito palavra por palavra [...] O fazer do novo texto permite que se pense a entrevista como algo ficcional e, sem constrangimento, se aceita esta condição no lugar de uma cientificidade que seria postiça. Com isso, valoriza-se a narrativa enquanto um elemento comunicativo prenhe de sugestões (MEIHY, 1991, p.30-31).

Afinal, com o próprio Meihy pontua em trabalho posterior sobre a matéria essencial na área, "a história oral se apresenta como forma de captação da

experiência de pessoas dispostas a falar sobre aspectos de sua vida. Quanto mais elas os contarem a seu modo, mais eficiente será seu depoimento" (MEIHY, 2004, p.51). Queiroz (1988, p.19) acrescenta: "a história oral pode captar a experiência efetiva dos narradores, mas também recolhe destes tradições e mitos, narrativas de ficção, crenças existentes".

O relato de uma história de vida fala "sobre sua existência através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que adquiriu" (QUEIROZ, 1988, p.20), numa tentativa de narrativa linear e individual dos acontecimentos. É, entretanto, um depoimento marcado pelas relações com membros de um grupo, de uma profissão, de uma camada social. Como diz Meihy (2004, p.10), implica numa percepção de passado como algo que tem continuidade e cujo processo histórico não está acabado, trabalhando com questões do cotidiano numa lógica de vida coletiva.

A história oral se explica dentro de uma relação tridimensional entre narrador, pesquisador e público. É preciso destacar uma postura requisitada ao entrevistador pelos historiadores orais, qual seja de permitir ao colaborador[40] falar mais livremente sem direcionamentos marcantes ou imposições de temporalidades e cronologias, por meio de uma relação humanizada (HOLANDA, 2009, p.26). Somente assim pode-se encontrar diferentes protagonismos que fazem com que os sujeitos se expliquem dentro de suas complexidades.

Há três etapas para a realização de um projeto de *storytelling*, a saber: construir histórias, organizar histórias e socializar histórias (FUNDAÇÃO..., 2009, p.16). Primeiro, o grupo é estimulado a produzir narrativas, coletar documentos, fotos, objetos e identificar espaços e construções que considere parte de sua história. Da história individual à história coletiva, o grupo pode usar diferentes ferramentas (entrevistas, rodas de histórias, linhas do tempo, coleta e seleção de objetos, fotografias) para produzir registros que se tornem fontes e referências de sua história. Depois, para que os conteúdos registrados e coletados possam ser utilizados, é necessário organizar a história produzida. A ideia é permitir que o usuário acesse e relacione os conteúdos e estabeleça conexões entre eles. Então, o

[40] O conceito de colaborador, estabelecido por Meihy no livro 'A colônia brasilianista: história oral de vida acadêmica', publicado em 1990, propõe reposicionamento do entrevistado, que deixa de ser informante, ator social ou objeto de pesquisa e passa a ser pessoa com papel preponderante na feitura do texto.

ciclo se completa quando o conteúdo produzido é socializado. Toda história pressupõe interação social.

Agora, este trabalho volta-se à uma pesquisa de campo, detalhada no capítulo 4, com a proposta de observar produtos comunicativos de 10 organizações diversas – empresas industriais e prestadoras de serviço e órgão de economia mista – pré-identificados por fontes especializadas como produções no formato de *storytelling*. A intenção é checar a teoria com a aplicação prática no mercado brasileiro.

CAPÍTULO 4
ANÁLISE DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL INSTITUCIONAL E PROPOSTA DE MATRIZ ESTRUTURANTE EM *STORYTELLING*

“Contar histórias é fundamental na busca do homem
por um sentido para as coisas”

Mary Catherine Bateson, antropóloga

4. ANÁLISE DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL INSTITUCIONAL E PROPOSTA DE MATRIZ ESTRUTURANTE EM *STORYTELLING*

Na intenção de contribuir de maneira efetiva com as pesquisas acadêmicas sobre o tema do *storytelling*, em seus múltiplos usos na comunicação organizacional, este trabalho propõe-se a estabelecer uma matriz estruturante para análise de conteúdos audiovisuais institucionais. A partir dos pressupostos de técnicas selecionadas – a serem apresentadas neste capítulo, busca-se olhar o emprego de elementos predeterminados para configurar o material como em formato de *storytelling* ou não.

Há uma diversidade de terminologias ou pontos-de-vista correntes no mercado acerca deste recurso retórico, muito pouco conclusivos na ideia de agregar uma visão científica na categorização de produtos comunicacionais das organizações. Ademais, uma nominação inconsistente ou leviana tende a banalizar os esforços dos comunicadores na busca por atratividade e retenção de suas mensagens e a só causar confusão no entendimento dos contratantes e mesmo dos produtores de tais materiais.

Narrativas são especialmente relevantes para a análise dos processos organizacionais, porque as pessoas não simplesmente contam histórias – mas as sancionam, as avalizam, as institucionalizam quando as compartilham. Através da constatação pontual de elementos na observação da imagem em movimento, busca-se colaborar com o adensamento da produção de saber sobre o tema do *storytelling* diante da diversidade de abordagens correntes, e neste sentido encontrar algum mérito.

4.1. Embasamento metodológico

A pesquisa de campo desta dissertação está amparada na Análise de Conteúdo (AC) com técnica de análise estrutural sobre imagem em movimento. Fonseca Júnior (2008, p.280) diz que AC “se refere a um método das ciências humanas e sociais destinado à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas de pesquisa”. Basicamente, recorre-se ao formato como prova de

cientificidade para uma descrição mais objetiva e sistemática do conteúdo manifesto de uma peça comunicativa.

Com isto, registre-se, não se está esgotando a metodologia na organização de indicadores quantitativos, dado que a inferência é outra parte do seu processo evolutivo. Por inferência, entenda-se uma "operação lógica destinada a extrair conhecimentos sobre os aspectos latentes da mensagem analisada" (FONSECA JÚNIOR, 2008, p.284). Em resumo, adota-se aqui o conceito proposto por Krippendorf (1990, p.29, tradução nossa), para quem "análise de conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, inferências reproduzíveis e válidas que podem se aplicar a um contexto".

Ademais, como bem justifica Lozano (1994), a análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. Quer dizer, é um processo que permite saber em que medida determinadas mensagens estão de acordo com as normas preestabelecidas. A técnica da análise estrutural é empregada por partir do pressuposto que todo texto é uma realidade estruturada, que se revela parte pelo conteúdo manifesto, e parte se encontra implícita (FONSECA JUNIOR, 2008, p.302). O pesquisador deve encontrar esta base, esta realidade de funcionamento da mensagem.

É preciso pontuar desde já que as mensagens em foco serão conteúdos audiovisuais. Para muitos pesquisadores que se utilizam da análise de imagens, a necessidade de transpor em palavras as interpretações resultantes da compreensão de um registro visual seria necessariamente redutora. De toda maneira, alguns direcionamentos de olhar para o pesquisador são sugeridos pela bibliografia especializada, cuja prioridade vai depender dos motivos do estudo. Souza (2001) fala que:

> ao se pensar a imagem através do verbal, acaba-se por descrever, falar da imagem, dando lugar a um trabalho de segmentação em unidades discretas. A palavra fala da imagem, a descreve e traduz, mas jamais revela a sua matéria visual (SOUZA, 2001, online).

Ainda é preciso registrar, como diz Loizos (2008, p.137), que a imagem, com ou sem acompanhamento de som, oferece um registro restrito, mas poderoso, das

ações temporais e dos acontecimentos reais, concretos e materiais. Ainda assim, o pesquisador reconhece que são simplificações em escala secundária dos acontecimentos tridimensionais que impactam experiências pelo mundo. Ele entende que o “vídeo tem função óbvia de registro de dados sempre que algum conjunto de ações humanas é complexo e difícil de ser descrito compreensivamente por um único observador” (LOIZOS, 2008, p.149).

Vale recorrer a pesquisadores no tema pra desvelar o cenário deste tipo de análise. Schnettler e Raab (2008, p.32, tradução nossa) fazem um apanhado histórico e relatam que “as propriedades particulares e as possibilidades de dados visuais têm sido amplamente utilizados nas ciências sociais desde o meio do século 19”, especialmente na antropologia social e cultural, etnologia e estudos de folclore. No início da aplicação do recurso, suas áreas de pesquisa foram circunscritas principalmente a problemas sociais (minorias, grupos marginais, população de classe baixa), à análise do comportamento (por exemplo, de famílias) e no campo da sociologia urbana, e uma das principais preocupações foi dirigida para estudar formas de produção e consumo que rapidamente tivessem sido disseminadas por todos os segmentos da sociedade.

Alguns estudos qualitativos seminais neste sentido seguiram caminhos longe das escolhas tradicionais da ciência, e se dirigiram ao uso de câmeras na vida cotidiana nos anos 60, também pelo surgimento na época de dispositivos portáteis ou mesmo pela difusão crescente nas propagandas comerciais, que começaram a se infiltrar na vida das pessoas (SCHNETTLER E RAAB, 2008, p.33). Estes pesquisadores referem a introdução gradual e difusão social das tecnologias de vídeo no início da década de 1980 como uma expansão comprovada de objetos de pesquisa e um incremento substancial de facilidades para análise. E o universo de possibilidades só cresceu desde então, com diversas circunstâncias de interfaces comunicativas apreendidas pela videografia, como as vídeo-conferências, serviços de vídeo-mensagens, comunicação móvel por vídeo, sistemas de vigilância por vídeo em centros de controle, interações médicas transmitidas por vídeo, tele-aulas, interações em escolas, museus e outros espaços públicos, pesquisas de mercado e estudos variados de inovação e tecnologia.

A despeito da onipresença de vídeo na cultura contemporânea, diante da grande difusão e aceitação de vídeo-gravações, seja na vida cotidiana ou numa série de áreas institucionais dentro da sociedade, a pesquisa científica com dados

de vídeo continua a avançar de forma relativamente lenta. Embora os vídeo-dados ganhem crescente relevância para estudos qualitativos, o desenvolvimento de métodos adequados ainda permanece na fase inicial. Schnettler e Raab (2008, p.38) buscam amparo em vários autores para apresentar dois motivos possíveis para este panorama: primeiro, o impacto substancial de cientistas sociais que se auto-restringiram sobre analisar linguagem e textos simultaneamente, desconsiderando a veracidade, expressão e poder narrativo das imagens, com prevalência do escrito; e segundo, a desconfiança na ambiguidade supostamente intransponível das imagens surgida no momento em que a alfabetização e os textos tornaram-se garantias de intersubjetividade e objetividade, fazendo com que as habilidades de leitura de interpretação de imagem fossem progressivamente sendo perdidas. Talvez justamente por isto é que esforços teóricos dedicados à visualidade e ao raciocínio sobre a cultura visual sejam pertinentes e instigadores neste momento e motivar a presente dissertação.

Como parte das constatações de crescimento e mediatização na contemporaneidade, os meios tecnológicos como fotografia, cinema, televisão, vídeo e computação vêm-se tornando uma das principais formas de comunicação do conhecimento, especialmente para compreender e interpretar realidades históricas, sociais e culturais. Aliás, a mídia audiovisual é algo que “não apenas molda, mas inerentemente determina a experiência e a memória, o conhecimento, a ação e a imaginação de compreensão social e histórica” (SCHNETTLER E RAAB, 2008, p.39-40, tradução nossa). De todo modo, os dados audiovisuais são tidos como os mais complexos na pesquisa científica social empírica, misturando conduta visual e discurso, afora os aspectos técnicos e estruturais ligados à gravação em si. Os vídeos oferecem uma oportunidade de capturar as ações e submetê-las a um escrutínio repetido, revendo o conteúdo e centrando atenção em diferentes pontos a cada oportunidade. Ao mesmo tempo em que o material dá acesso a um conteúdo sequencial, também permite ver a produção momento a momento, em conversações e condutas visuais que emergem de detalhes que não estão tão ricamente disponíveis se escolhidos métodos como observação participante ou entrevistas.

4.2 Afinamento de foco e aplicação de método

A presente dissertação, na consecução de suas hipóteses deflagradoras, aponta suas opções de processo, tendo como princípio de delineamento fazer uma análise de conteúdo estrutural em registros audiovisuais. Com uma análise de imagem em movimento e de estilo de evocação, tem-se por base o ramo da pesquisa qualitativa para chegar ao apontamento de uma matriz de elementos constitutivos, que possa servir como 'máscara' para sobrepor aos conteúdos de vídeos organizacionais e classificá-los como portadores ou não do recurso do *storytelling*.

Bauer, Gaskell e Allum (2008) apontam algumas dimensões imbricadas em toda investigação social. Primeiro, há o delineamento da pesquisa de acordo com os seus princípios estratégicos. Segundo, há os métodos de geração de dados. Depois, tem o tratamento analítico dos dados.

Dentro da visão de Biber (apud BAUER E AARTS, 2008, p.53), depois da investigação empírica e de uma análise estritamente teórica, busca-se o delineamento do *corpus*, com a compilação do espectro de conteúdo. Os autores admitem que

> os pesquisadores qualitativos enfrentam o 'paradoxo do *corpus* teórico'. Eles começam a estudar as variedades nos temas, opiniões, atitudes, estereótipos, cosmovisões, comportamentos e práticas da vida social. Contudo, como essas variedades são ainda desconhecidas, e por isto também não se sabe sua distribuição, os pesquisadores não podem conseguir uma amostragem de acordo com um racional de representatividade (BAUER, AARTS, 2008, p.55).

Barthes (2006, p.96) define *corpus* como "uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista, com arbitrariedade, e com a qual ele irá trabalhar", valendo para escolhas de conteúdo em texto, imagem, música e outros materiais como significantes da vida social – preferencialmente não misturados.

Um recurso de garantia de qualidade deste *corpus* seria aplicar a ele a tríade da relevância, homogeneidade e sincronicidade. Os conteúdos devem, então, ser coletados a partir de um ponto-de-vista apenas, com um único foco temático, numa mesma substância material e dentro de um ciclo natural de estabilidade e mudança. Um procedimento comum na seleção de conteúdos audiovisuais é fazer uma ampla varredura do que é apresentado, e então tomar tópicos de interesse. Nesta

dissertação, isto foi aplicado conforme se vê na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Descrição da definição do *corpus* da dissertação

Descrição da definição de *corpus*	
único ponto-de-vista	conteúdo veiculado em canais ultra-especializados de difusão digital
único foco temático	peças comunicativas nomeadas explicitamente como *storytelling*
única substância material	suporte audiovisual digitalizado
único ciclo natural	03 de janeiro a 31 de maio de 2012

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Rose (2008), é importante decidir sobre a unidade de análise. Neste trabalho, foi decidido que a unidade de análise é a tomada feita pela câmera de filmagem. Quando a câmera muda o conteúdo, uma unidade começa, haja vista a complexidade e relevância de aspectos não-verbais em texto audiovisual e ao fato de que a câmera monta a cena na mão de um criador e de um editor. A análise em extratos é pertinente, porque a organização em módulos “é um estratagema na construção de um referencial de codificação que garante tanto a eficiência, como a coerência” (BAUER, 2008, p.205). Os módulos são blocos bem estruturados de um referencial para serem usados repetidamente no estudo. Para pesquisa em imagens em movimento, a unidade de análise é muitas vezes uma questão de julgamento: ao se olhar um dado conteúdo, pesquisadores diferentes podem demarcar, no futuro e sobre o mesmo material, uma cena em quadros distintos (BAUER, 2008, p.206). Devido a isto, os materiais audiovisuais coletados serão sempre tomados em sua minutagem integral.

Entre aspectos possíveis de observar em análise estrutural de imagem em movimento na dimensão visual, estão o enquadramento, a perspectiva, a relação

fundo-figura, a composição da imagem, a utilização da luz e das cores, a relação entre objetos representados e a função da mensagem visual (COUTINHO, 2008). Trata-se de uma noção de policromia, revelando a imagem em sua natureza heterogênea. Como explica Souza (2001):

> é um conjunto de heterogeneidades que, ao possuírem uma co-relação entre si, emprestam à imagem a sua identidade. Essa co-relação se faz através de operadores discursivos não-verbais: a cor, o detalhe, o ângulo da câmera, um elemento de paisagem, luz e sombra (SOUZA, 2011, online).

É importante assinalar que não há um sentido necessariamente direcional na leitura da imagem – como se percebe, por exemplo, na palavra vista sempre da esquerda para a direita nas sociedades ocidentais. A apreensão da imagem é multi-direcional, dependendo de cada analista.

Este estudo leva em conta ainda a divisão de planos de enquadramento proposta por Gage e Meyer (1991), lá pensada para imagem cinematográfica. Segundo eles, haveria os planos Grande Plano Geral, Plano Geral, Plano de Conjunto, Plano Americano, Plano Médio, Close-up e SuperCloseUp, aqui expressos em ordem decrescente de amplitude da tomada da gravação, conforme tabela 2.

Para adensar a organização de dados, opta-se aqui pela análise estrutural também da narrativa para orientar a dimensão verbal já mencionada, conforme indicam Jovchelovitch e Bauer (2008), focalizando seus elementos formais.

Tabela 2 – Codificação de enquadramento da dimensão visual de análise dos conteúdos audiovisuais selecionados

Codificação de Enquadramento da Dimensão Visual (DVi)	
GP	Grande Plano
PG	Plano Geral
PC	Plano de Conjunto
PA	Plano Americano
PM	Plano Médio
CUP	Close Up
SCUP	Super Close Up

Fonte: elaborado pelo autor

Ela opera através de um sistema de combinações que inclui duas dimensões: uma é formada pelo repertório das histórias, e a outra refere-se a combinações particulares dos elementos da história (acontecimentos, protagonistas, testemunhas, situações, começos e fins, e conclusões morais). Afinal, “compreender uma história é captar não apenas como o desenrolar dos acontecimentos é descrito, mas também a rede de relações e sentidos que dá à narrativa sua estrutura como um todo” (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2008, p.108).

Sobre isto, contribuiram Bruner (1997) e Barthes (1976) ao identificar algumas características do texto narrativo, como sequência no tempo, atores, voz narrativa identificável e estrutura valorativa de referência/significados. Por sequência de tempo, entenda-se que uma narrativa normalmente está inclusa numa linha clara de início, meio e final, ainda que se admita também algumas histórias fragmentadas. De todo modo, a cronologia é uma característica central. Os atores entram na constatação de que narrativas sempre acontecem sobre alguém ou alguma coisa, e há protagonistas, antagonistas e personagens periféricos. Eles podem ser uma pessoa, um grupo, um projeto ou até mesmo uma organização tomada em seu todo, e o foco neste agente principal direciona o entendimento da história. A voz narrativa alude ao fato de que é alguma coisa contada por alguém, o que evidencia uma percepção a partir de um ponto-de-vista – o que indicaria a necessidade de identificação do narrador. A ideia da estrutura valorativa indica que a narrativa carrega significados e valores culturais porque codificam, implícita ou explicitamente, normas por onde ações dos personagens podem ser julgadas, embutindo um senso moral de certo e errado, de apropriado ou inapropriado. Como diz Pentland (1999, p. 715, tradução nossa), a narrativa pode prover uma “janela pelos valores de um grupo cultural [...] Igualdade versus desigualdade, segurança versus insegurança, controle versus falta de controle. As histórias revelam como diferentes organizações lidam com estas tensões”. Especialmente Barthes (1976) ainda indica uma série de outras características que deveriam estar presentes numa narrativa, como determinação de tempo, lugar, atributos dos personagens e dados de contexto.

A retórica pode ser um princípio de análise de conteúdo, segundo Bauer (2008, p.204), com os indicadores de persuasão *logos, pathos* e *ethos* – já tratados neste trabalho – como codificadores. Os marcadores de *logos* acontecem nas argumentações, já os marcadores de *pathos* trazem tudo que é posto com apelo às emoções para atrair atenção de um ouvinte ou leitor; e por fim os marcadores de

ethos são as referências à reputação do falante e à moralidade. Esta perspectiva encontra similaridade com a proposta de Brockriede e Ehninger (apud LIAKOPOULOS, 2008 ,p. 240), que oferecem três categorias de argumentos: o substantivo, argumento sobre as relações das coisas no mundo; o motivacional, sobre emoções e valores; e o autorizativo, a respeito da fidedignidade da fonte dos dados. Haverá contemplação destas questões nas inferências a serem apresentadas na sequência.

4.3 Coleta e enquadramento de dados e inferências

Para obtenção do conjunto de materiais para análise nesta dissertação, acionou-se um mecanismo de rastreamento digital de termos, presentes em materiais publicados em plataforma web – especificamente o serviço gratuito *Google Alerts*[41]. As palavras ou expressões monitoradas foram '*storytelling*', 'contação de histórias', 'dramaturgia organizacional' e 'narrativa empresarial', após extensa revisão bibliográfica, já apresentada neste documento em capítulos anteriores. Além disto, foi feita uma busca por conteúdos produzidos por agências e produtoras brasileiras[42] especializadas em *storytelling* (desde que disponibilizados em canal de vídeos), ao mesmo tempo em que se fez um acompanhamento contínuo nos grupos '*Storytelling e transmedia*' e 'Era Transmídia'[43], sediados na rede social Facebook, para coleta de indicações de conteúdo audiovisual de diversas fontes. O perfil @storytellin[44], no microblogging Twitter, difusor de conteúdos nos idiomas inglês, português, francês, espanhol e italiano, finalizou os pontos de busca. A codificação das fontes está expressa na tabela 3. Em todos os casos, o processo deu-se entre

---

[41] O '*Google Alerts*' é um serviço *online* gratuito, fornecido pela empresa Google Inc, que faz uma varredura de termos de pesquisa escolhidos em todas as publicações em páginas da *web*, artigos de jornal digital e blogs e, sempre ao encontrar novos resultados, envia por e-mail ao solicitante. É preciso ter cadastro formal junto aos produtos Google, que neste caso foi realizado com o endereço rodrigoscogo@gmail.com , ativado especialmente para a tarefa. Veja mais sobre a política de uso em https://support.google.com/alerts/bin/answer.py?hl=pt-BR&answer=175925&topic=28415&parent=28413&rd=1 .

[42] O monitoramento de conteúdo publicado aconteceu nos websites das empresas brasileiras The Alchemists (http://www.thealchemists.com/blog) e Lukso Story & Strategy (http://www.lukso.com.br/site).

[43] Para mais informações sobre os grupos, consultar suas páginas de interação: *Storytelling Transmedia* (http://www.facebook.com/groups/198082870240829) e Era Transmídia (http://www.facebook.com/groups/transmidia).

[44] Para visualizar o tipo de informação veiculada pelo perfil no Twitter, basta visitar: https://twitter.com/#!/storytellin.

03 de janeiro de 2012 e 31 de maio de 2012.

Tabela 3 – Codificação de fonte do material audiovisual

Codificação de Fonte do Material Audiovisual	
01	Termos monitorados via Google Alerts
02	Perfil Twitter
03	Grupos do Facebook
04	Site fornecedores

Fonte: elaborado pelo autor

A opção pela fonte digital busca sanar a problemática da restrição ao mundo vivencial do pesquisador. A amplitude de possibilidade de acesso a projetos de *storytelling* aumenta exponencialmente, sem limitação ao veiculado e visto pelo pesquisador em sua rede preferencial de meios de comunicação de massa ou dirigidos ou em seus contatos presenciais com profissionais de organizações diversas em situações de palestras e cursos. Assim, colabora para maior isenção das seleções progressivas de dados sujeitos à análise.

Foram listados no período 30 vídeos. A este contingente, foi aplicado um sorteio aleatório com saltos simétricos de três conteúdos. Ou seja, para cada trio de vídeos cronologicamente agrupados, o primeiro e o terceiro foram excluídos, resultado em 10 materiais audiovisuais[45]. A tabela 4 organiza este conjunto de peças quanto à organização, tipo e duração, bem como sinaliza sua codificação.

O conjunto de peças comunicativas foi selecionado, registrado e transcrito segundo dimensões visual e verbal, em colunas distintas e correspondentes, como se vê nos anexos B a K. A este mesmo conjunto de conteúdos audiovisuais foi aplicada uma análise de elementos constitutivos da história, na forma de voz narrativa, sequência no tempo, ambientação, personagens e estrutura valorativa, como se comprova nos itens a seguir, numa estrutura de análise baseada na teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008),

[45] Todos os materiais audiovisuais digitalizados que foram sorteados para a análise detalhada estão disponíveis para visualização completa no link agrupado http://www.youtube.com/watch?v=lTV_bi0ni-k .

Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).

Tabela 4 – Codificação de material audiovisual indicado como *storytelling*

Codificação de Material Audiovisual indicado como *storytelling*			
Código	**Organização**	**Tipo**	**Duração**
01	Caixa	VT publicitário institucional de memória	1min
02	Allianz	Vídeo de projeto institucional	1min25s
03	Roche	Vídeo de projeto de responsabilidade social	1min29s
04	Laboratório Fleury	VT publicitário institucional	30s
05	Campari Brasil	Vídeo de projeto de memória empresarial	3min3s
06	Metrô São Paulo	VT publicitário institucional	45s
07	TAM	Vídeo de projeto de memória empresarial	1min
08	Vale	Vídeo de projeto de segurança no trabalho	4min5s
09	Coca-Cola	Vídeo de projeto de responsabilidade social	2min42s
10	Fiat	Vídeo de projeto de memória empresarial	2min38s

Fonte: elaborado pelo autor

Após esta transcrição, a análise estrutural de narrativa busca as prevalências de elementos – foram observados e quantificados aqui o número de tomadas (tabela 5), a frequência de uso dos enquadramentos (tabela 6), a forma de apresentação da voz narrativa (tabela 7), a forma de apresentação da sequência no tempo (tabela 8) e ainda o ambiente de cena (tabela 9). A intenção é conformar um formato de montagem do conteúdo audiovisual institucional de *storytelling,* a ser comentado a seguir.

4.3.1 Análise de vt publicitário institucional de memória – instituição bancária Caixa

O vt publicitário institucional de memória da organização bancária estatal Caixa foi produzido e veiculado em face da comemoração em 2011 de 150 anos de fundação. Conforme se depreende pela análise das fontes já citadas, no caso especialmente indicado pelo monitoramento do *Google Alerts*, o material faz parte de um conjunto de peças comunicativas audiovisuais com outros capítulos, mas com histórias distintas. No vídeo, que pode ser compreendido a partir da decomposição em dimensões verbal e visual no anexo B, é feito um relato de história vivida por funcionário da instituição financeira, que, por ter estudado Medicina, viu-se envolvido e habilitado a fazer um parto dentro de uma agência com apoio dos colegas e clientes. Aquele grupo de pessoas reuniu-se na sequência para presentear o recém-nascido com uma caderneta de poupança, supostamente dando origem a esta prática de economias para as crianças desfrutarem na idade adulta ou mediante sua necessidade eventual.

Em termos de voz narrativa, há um narrador externo ao relato do vivido, como leitor ao vivo da história registrada em livro. O narrador aparece como representante da marca do banco, na forma de uma atriz renomada no cenário brasileiro. Sua fala se apresenta de maneira intercalada – ora explícita, ora em off sobre a imagem em movimento da história contada. A sequência no tempo é narrativa de tempo presente, com ano de veiculação em 2011, buscando retomada de atos passados da instituição bancária – um acontecimento de 1924 como se vê na tela. A tradição vem como proposta de valor, com apresentação de um passado modelar e inspirador que embasa a intenção de qualidade de serviço e de diferenciação. A história tem início, meio e fim, ainda que lacunar pelo encurtamento da narrativa diante dos 30 segundos tradicionais de vt publicitário.

Em relação à ambientação, o conteúdo está fortemente amparado em passado remoto, com figurinos, adereços, penteados e maquiagem de homens e mulheres do início do século XX, apresentando postura e gestos contidos e cores sóbrias, e com mobiliário, utensílios de escritório e design de interiores típicos da mesma época, com farto uso de madeira de lei e tonalidades basicamente de pretos, brancos e cinzas. Como personagens, evidencia-se que o protagonista é o gerente da instituição bancária, sendo que personagens secundários são funcionários da agência e clientes (clientes em atendimento, funcionários em atendimento, cliente

grávida, cliente que auxilia no suporte, funcionário que chama gerente). A assinatura institucional final funciona como voz de outro personagem.

E sobre a estrutura valorativa, é importante assinalar que o relato está conduzido para evidente conferência de mérito ao gerente da agência bancária. Sua formação em Medicina, mesmo em período tão longínquo e de maiores dificuldades de acesso a profissões altamente especializadas, é trazida como evidência de qualificação do corpo funcional e da postura de transcendência de suas funções burocráticas ou formalmente contratadas. A prontidão faz um registro da prestatividade e senso de humanismo da equipe. O funcionário é alvo de louvor e motiva a reunião dos demais em torno da doação de dinheiro ao recém-nascido. O fato rememorado é tomado como verdadeiro e vivido, e neste sentido apregoa que a origem da modalidade da Poupança está na Caixa Econômica Federal. O argumento faz um apelo imediato ao chefe, diante do clamor inusitado da cliente, como evidência do respeito hierárquico, mas também da confiança mesma na desenvoltura deste chefe, o que se torna significativo num setor econômico que se baseia neste tipo de lastro entre funcionários e clientes.

4.3.2 Análise de vídeo de projeto institucional – seguradora Aallianz

Através de post em grupo especializado no Facebook, veio a indicação de projeto institucional 'Deixe seu Conselho. Compartilhe sua experiência', implementado pela empresa de seguros Allianz. Trata-se da coleta de dicas de cidadãos, através de um website específico[46], em direção a aumentar a segurança e bem-estar das pessoas. Não há vínculo obrigatório entre depoente e a empresa, tampouco necessidade de qualquer menção sobre o tipo de serviço prestado na área seguradora. Os aconselhamentos são enviados por texto, em formulário próprio, e depois gravados pela equipe do projeto para disponibilização na internet. O caso divulgado no grupo da rede social mencionada é do narrador Wagner, cujas dimensões verbal e visual estão apresentadas no anexo C.

A voz narrativa deste vídeo de projeto institucional tem evocação de fala vinda diretamente do protagonista da história. O relato do vivido acontece sem

[46] Para saber mais detalhes e visualizar os conteúdos do projeto institucional da seguradora Allianz, veja em http://agfnet2.agf.com.br/allianzonecampaign/index.html# .

intermediários, com pequenas intervenções somente no início e no final da gravação pelo produtor ou diretor da peça comunicativa, em fala quase inaudível. O repertório é cotidiano, com conjugações verbais fora da norma gramatical e contrações de palavras como "cê" para indicar "você", dando tom coloquial, próximo da conversa do dia-a-dia, num estilo confessional. O guaguejo ou troca de palavras durante o relato, sem haver nenhuma edição posterior, remete à intenção de veracidade do depoimento. Narrador é um cidadão comum, sem representação institucional qualquer da marca da seguradora. A sequência no tempo é de narrativa de tempo passado - ano de 2005 identificado no depoimento, com lembrança de fato ocorrido com narrador. É oferecido como "conselho", dentro da proposta do projeto da seguradora em foco, o reconhecimento da possibilidade de acontecer imprevistos e da importância de ter alguém disponível para ir atrás das pessoas envolvidas num determinado incidente. No caso, o narrador Wagner e um grupo de amigos é envolvido num acidente de automóvel e ele, por questões explicadas no vídeo, entende haver morrido. A história tem início, meio e fim, ainda que com lacunas para agilizar o relato e deixar um sentido aberto para a imaginação do espectador.

Quanto à ambientação, não existe nenhum outro elemento visual de vigor, além do narrador em *close-up*. Um muro coberto por vegetação aparece ao fundo, com imagem desfocada. O ângulo lateral da gravação busca dar intimismo, como se espectador estivesse escutando e partilhando a história como *voyeur*. Como personagens, há o Wagner como principal - narrador e protagonista da história contada, com aparição sem relevância dos demais amigos envolvidos no incidente, mas sem nominação ou caracterização. Como segunda voz, tem o diretor da peça comunicativa como um registro do caráter ao vivo e sem cortes do depoimento. Não há assinatura institucional.

Sobre a estrutura valorativa, é interessante registrar que a história relatada de ocorrência de trânsito e mesmo a faixa etária jovem e estilo despojado do narrador são marcas retóricas para concluir sobre a importância de contratar um seguro - uma segurança já que nunca se sabe quando algo pode ocorrer. A simplicidade do relato cumpre papel de aproximar o espectador da história, sem vocabulário erudito ou formal, conotando uma pureza ou genuinidade no depoente como alguém que fala a verdade e não incorre em artificialismos que afastam o espectador ou colocam em dúvida a sinceridade da história.

4.3.3 Análise de vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa – indústria farmacêutica Roche

A empresa Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. idealizou e implementou o projeto de responsabilidade social corporativa 'Mulher Consciente' que organiza o 'Dia Rosa' sobre a importância do diagnóstico precoce na cura do câncer de mama, oferecendo informação de qualidade para que todas as mulheres acima dos 40 anos realizem anualmente seus exames de rotina, incluindo a mamografia. O slogan 'Seja uma Mulher Consciente: eleja o seu Dia Rosa e faça da sua saúde a sua prioridade!' deixa clara a busca por mobilização e recorre a depoimentos de mulheres já acometidas pelo câncer de mama no Brasil para esta tarefa – todos disponibilizados em website específico[47]. O episódio específico divulgado no perfil @storytellin do Twitter foi desmembrado em dimensões verbal e visual, conforme se vê no anexo D.

A voz narrativa na primeira narradora é fala explícita, sem intermediários. A segunda narração vem da própria depoente, mas inicia por sua voz em *off* sobre suas imagens em movimento ou parada - até que seu relato acontece de maneira direta. Cada relato é apresentado em um momento distinto, sem sobreposições. Os letreiros finais são voz institucional que informa importância da mamografia e do Dia Rosa como instante de cuidar de si próprio, além de convocarem para ação de procura de mais informações acessando canais digitais. A sequência no tempo é de narrativa de tempo presente, com rememorações passadas da notícia da doença e das reações decorrentes que servem como ponte para a atualização e intensidade do sentimento no instante da fala. A história não abrange início, meio e fim, mas somente lacunas do vivido, com evidente e preponderante sentido aberto.

A ambientação no primeiro relato acontece em meio à natureza, no que poderia ser o quintal da casa da narradora, com aparição desfocada ao fundo de arbustos e árvores. Já o segundo relato parece ocorrer na sala de estar da residência da segunda narradora, desejando uma intimidade com o espectador por não se dar em cenário artificial - ela carrega um vaso de flor no início do depoimento, é gravada em close sem fala e depois sentada em pufe numa sala. O ângulo de

---

[47] Para saber mais detalhes e visualizar os conteúdos do projeto de responsabilidade social corporativa da Roche, veja em http://www.mulherconsciente.com.br .

gravação lateral, em ambos os casos, opera como instigador de intimismo da evocação, com o espectador participando escondido da conversa de terceiros. As imagens aéreas noturnas do Cristo Redentor têm efeito de trazer o tema do sagrado e do transcendente para o assunto científico da doença e de sua cura, além de ainda evidenciar a coloração rosa típica da ação em sua iluminação. Quanto ao elemento 'personagem', as duas mulheres são apresentadas como narradoras de suas histórias envolvendo a doença câncer. Elas aparentam e querem transmitir saúde, serenidade e otimismo, e suas vozes e expressões são calmas. Enquadramentos de *close-up* evidenciam suas rugas, e ao mesmo tempo a sua alegria íntima. As mulheres trazem relatos de superação. As assinaturas institucionais finais com logomarcas funcionam como voz de outro personagem.

Já na estrutura valorativa, fica evidente o tom otimista dos relatos do vivido. Toda a construção narrativa sinaliza para a possibilidade de superação do câncer de mama, mas também convoca para sua prevenção. O patrocínio da data institucional por indústria farmacêutica demonstra esforço de posicionamento de responsabilidade corporativa e de exercício de função social para além da operação econômica. A opção pelos relatos de vida, mesmo que aqui reduzidos por constituírem-se em pequenos trechos de um material audiovisual mais extenso, carrega uma busca por afastar-se da linguagem publicitária sedutora convencional e aproximar-se das narrativas afetivas, com a exposição da complexidade dos sentimentos e da força do homem, sem recorrer à argumentação científica ou médica. Este conjunto de características muda o poder de aderência da peça à audiência.

4.3.4 Análise de vt publicitário institucional – laboratório de análises clínicas Fleury

A campanha "Fleury pela razão. Fleury pela emoção" foi criada e implementada pela agência Giovanni+Draftfcb para os Laboratórios Fleury em 2010, como proposta de diferenciação no posicionamento de uma empresa prestadora de serviços em exames para uma perspectiva de humanização no atendimento de saúde. O recurso empregado foi a coleta de histórias através do website da

empresa[48], junto a seus clientes, que posteriormente foram filmadas para uso em *break* publicitário em televisão. Houve a contratação de atores para a evocação do relato do vivido. A peça em questão, intitulada 'Boneca', foi encontrada pelo monitoramento no *Google Alerts*, e sua estrutura em dimensões verbal e visual está disponível no anexo E. Ela trata basicamente do recordar de uma mãe sobre o momento de exame de sua filha pequena, que recusava o procedimento de eletrocardiograma. A enfermeira venceu a objeção da criança fazendo antes o mesmo exame com eletrodos no corpo da boneca que a menina portava.

A voz narrativa é de relato do vivido feito por um narrador-protagonista da história, ainda que seja expressão da experiência de terceiro, cliente da empresa. A assinatura final traz uma voz institucional em locução - que vem a dar unidade a outras peças comunicativas da mesma campanha. A sequência no tempo é de narrativa de tempo presente, rememorando fatos de passado recente - embora não sinalizados com precisão na forma cronológica. A história tem início, meio e fim, ainda que continue lacunar em vários aspectos.

Quanto à ambientação, o foco é estrito no narrador, com fundo desfocado e disforme feito de luminosidades brancas. Como personagens, constam a mãe, cliente do laboratório de análises clínicas, como protagonista, e indiretamente a sua filha e uma enfermeira da empresa, ainda que não presentes fisicamente na tela. Uma assinatura institucional final funciona como voz de outro personagem.

Sobre a estrutura valorativa, convém destacar que está embutida em toda estrutura narrativa o humanismo na condução do atendimento do laboratório em questão. A peça comunicativa, ao invés de explorar capacidades técnicas ou dimensionamentos quantitativos (capilaridade de espaços de atendimento ou tamanho da equipe, por exemplo), investe na demonstração de afetividade. A sensibilidade da enfermeira atendente para vencer os temores da pequena paciente é um indicador também de excelência no treinamento de pessoal. O tom do relato, com uma certa informalidade, quer indicar verdade e não um testemunhal contratado e decorado, e com isto suscitar uma sobreidentificação do espectador. Confiança é um valor que transpassa toda a narrativa.

---

[48] A campanha 'Fleury pela razão. Fleury pela emoção' dos Laboratórios Fleury não está mais ativa, mas o espaço digital de coleta de histórias foi o website convencional no link http://www.fleury.com.br/Pages/default.aspx .

4.3.5 Análise de vídeo de projeto de memória empresarial – marca de bebida Campari

Para comemorar 150 anos de existência, a marca de bebida Campari realizou um projeto de memória empresarial através da busca por depoimentos de 150 pessoas, com passagens de vida ou características incomuns e únicas, e da produção de uma série de webdocumentários. Não havia vínculo obrigatório entre ser selecionado e ser apreciador da marca. Todas as pessoas foram entrevistadas e filmadas por Gastão Moreira durante 2010, e os vídeos compuseram o acervo de um website específico[49] em 2011. O próprio Moreira já despertava um aspecto de saudosismo, por ter figurado durante muito tempo em programações variadas da televisão, sobremaneira no canal MTV. O relato específico, comentado em grupo especializado sobre *storytelling* no Facebook, foi da restauradora Nilza Saiki, que foi decomposto em suas dimensões verbal e visual conforme se vê no anexo F.

A voz narrativa é de relato do vivido sem intermediários - a fala da personagem principal é direta. A apresentação e finalização do depoimento por narrador institucional dá unidade ao conjunto de 150 relatos diferentes coletados. A presença permanente de logomarca em tela da marca de bebida é outro sinalizador da narrativa institucional, bem como a frase final em locução e letreiro atendendo à legislação vigente no Brasil. Na sequência no tempo, vê-se uma narrativa de tempo presente que rememora decisões de vida profissional para evidenciar paixão pelo que se faz e singularidade da trajetória de vida da depoente.

A ambientação é feita de tomadas de câmera predominantemente em *close-up* e *superclose-up*, seja na personagem principal ou nos livros antigos de sua ação profissional. A ideia é retirar a relevância do ambiente de contexto, porque o interesse da peça comunicativa é focar na fala, nos trejeitos, na energia, na emoção do narrador. Todo o entorno está permanentemente desfocado no fundo da gravação. Quanto aos personagens, há uma mulher de meia idade como protagonista. Ela mostra simplicidade na postura e encantamento com a própria

---

[49] A campanha “Um documentário com 150 histórias únicas como Campari” não está mais ativa. O link utilizado na época foi http://www.campari150anos.com.br, que atualmente remete à *fan-page* da marca na rede social Facebook. Os conteúdos audiovisuais digitalizados, no entanto, estão disponíveis no depositório de vídeos online YouTube, com a chave de busca “150 Histórias Únicas como Campari”.

profissão. Tem um segundo narrador, que é um apresentador institucional do sexo masculino, jovem e de fala rápida. Os personagens trajam roupas na cor vermelha, buscando identidade com a logomarca da empresa de bebida.

A respeito da estrutura valorativa, a peça comunicativa faz relato de história de vida temática, de cunho profissional, para demarcar a unicidade da personagem. A ideia de 'alguém sem comparação' e altamente valorosa por esta característica de exclusividade busca ser repassada à marca da bebida na comemoração de seus 150 anos. A própria longevidade da marca patrocinadora é aludida pelo segmento de trabalho da personagem principal, qual seja a restauração. Há uma associação indireta entre a trajetória de vida profissional de uma cidadã e o aniversário de fundação da marca. A tradição é posta como valor a ser perseguido e admirado.

4.3.6 Análise de vt publicitário institucional – empresa de economia mista de transporte coletivo de passageiros Metrô São Paulo

A comemoração de 40 anos de atividade da empresa de economia mista Metrô São Paulo foi feita em 24 de abril de 2008. Na ocasião, uma campanha publicitária impressa e audiovisual foi veiculada, ao lado de uma série de eventos como exposição de artes e ações de comunicação interna. Em 2009, a agência MPM Propaganda organizou um concurso de histórias intitulado "Metrô – o melhor amigo de São Paulo" no ano seguinte, buscando mobilizar os usuários do sistema recordando histórias passadas nas estações ou vagões da empresa. Foram selecionadas quatro histórias que conseguissem, mesmo com seus repertórios e situações particulares, expressar os pilares da companhia: respeito, confiança, segurança e eficiência. Este tema foi trazido à tona em *website* de agência criadora de materiais em *storytelling*, com um vt publicitário transmitido em televisão aberta, representando o pilar 'confiança' – que foi decomposto nas suas dimensões verbal e visual como se vê no anexo G. À época, os conteúdos estavam disponíveis em hotsite específico[50].

[50] O concurso "Metrô – o melhor amigo de São Paulo" não está mais ativo. O link utilizado na época foi do *hotsite* http://www.omelhoramigodesaopaulo.com.br . Ainda é possível visualizar os conteúdos audiovisuais no depositório de vídeos online YouTube, a partir da chave de busca "o melhor amigo de São Paulo".

A voz narrativa é de relato do vivido pela voz e experiência genuínas diretamente da narradora principal e das duas testemunhas. A voz institucional em *off* conduz narrativa na apresentação e finalização da história. A sequência no tempo mostra uma narrativa de tempo presente com rememoração de experiência pregressa que envolve as três personagens. A história é lacunar, mas com desenrolar integral na plataforma de estação do metrô. O aniversário de 40 anos da companhia de metrô na assinatura final dá dimensão cronológica.

Quanto à ambientação, a imagem de fundo sempre desfocada durante aparição das três personagens serve à intenção de centrar foco na intensidade e no inusitado dos relatos. Diferentes cenários dentro da mesma estação de metrô - corredores, escadas rolantes, plataforma de embarque/desembarque, vagão, todos sempre cheios de usuários em trânsito -, apresentam o lugar da experiência e o convívio alvo de comemoração de fundação. A evidência é sempre das pessoas e não da estrutura física ou técnica disponível. Sobre os personagens, o protagonista é a funcionária da companhia de metrô, que traz à lembrança o vivido inusitado em seu lugar de trabalho. A mãe que fez parto no metrô e filha nascida da ocorrência inesperada são depoentes de reforço do ponto-de-vista da funcionária da companhia; o lugar metrô funciona como outro personagem - não só como cenário da história vivida e do relato mas também como um agente institucional com vida dada pela interação entre as pessoas e como comemorador de 40 anos de idade.

Na estrutura valorativa, os depoimentos estão a serviço da proposição de excelência de gestão da companhia de metrô em foco, com valores como confiança, profissionalismo, prontidão e senso de humanismo propagados através da história ocorrida. É evidente o posicionamento de transcendência na prestação de serviço, que ultrapassa o escopo de transporte de passageiros para segurança e bem-estar dos cidadãos. A postura contida e formal da funcionária da segurança do metrô, mesmo durante fala que chamaria à emoção, traz um teor de seriedade e comprometimento mantidos mesmo diante do inesperado. Tom da mãe e filha é de surpresa e gratidão.

4.3.7 Análise de vídeo de projeto de memória empresarial – companhia de transporte aéreo TAM

No aniversário de 35 anos da companhia de transporte aéreo TAM, completados em 12 de julho de 2011, várias ações foram implementadas num projeto de memória empresarial. Uma das experiências já datava de novembro de 2010, quando vídeos de boas-vindas começaram a ser exibidos a bordo das aeronaves num formato de depoimento de vida. Neles, personagens importantes da TAM relatam episódios fortemente vinculados aos valores da empresa. Os vídeos estão hospedados no canal mantido pela companhia no YouTube (http://www.youtube.com/tam) e continuam sendo veiculados inclusive neste julho de 2012. O conteúdo sorteado para análise nesta dissertação foi indicado no perfil @storytellin no Twitter e diz respeito a relato de cliente sobre sua relação com as viagens pelo mundo e a busca de sua própria identidade e bem-estar. O material foi desmembrado em suas dimensões verbal e visual e está no anexo H.

A voz narrativa é de relato do vivido direto pelo narrador da experiência. A logomarca e letreiro finais são voz institucional que assina o conteúdo e busca dar alinhamento a outros materiais audiovisuais de bordo veiculados pela companhia aérea em foco. Em termos de sequência no tempo, a narrativa é de tempo presente, rememorando o passado. A história é lacunar e imprecisa nos detalhes, mas coesa na sensação de procurar o bem-estar e a própria terra ou casa. Há um registro de dimensão cronológica no tempo de duração das viagens e das estadas.

A ambientação dá foco exclusivo na energia e na emoção do narrador, com ambiente restrito a um fundo desfocado, que representa raios de luz a partir de persiana semi-fechada. O personagem é um homem idoso, com traços nordestinos, paletó, camisa e um chapéu no estilo ‘Panamá’, bem típico de turistas. Sua trajetória de ousadia em viajar pelo mundo serve à intenção de mobilidade, afetividade e parceria propostas pela empresa. A assinatura institucional final funciona como voz de outro personagem.

Quanto à estrutura valorativa, a prontidão da companhia veiculadora da narrativa em posicionar-se no atendimento aos sonhos e às inquietudes das pessoas está embutida em todo o relato. Sem fazer juízo de valor, ela dá acesso a este deslocamento, a esta procura pela felicidade, a este desbravamento da própria vida de cada um. O relato é totalmente destituído de marcadores racionais, busca envolvimento pela afetividade. A fala com foco lateral ao ângulo da filmagem dá um tom inclusivo para o espectador, que se sente parte da história como se participasse como ouvinte da conversa.

4.3.8 Análise de vídeo de projeto de segurança no trabalho – indústria mineradora Vale

Num projeto voltado para a segurança e o bem-estar de seus empregados, a Vale promoveu em julho de 2011 o Dia de Reflexão. Durante uma hora, todos que trabalham nas unidades da empresa foram convocados a parar suas atividades para refletir sobre a importância da segurança para a vida. Um vídeo foi produzido especialmente para a ocasião, onde pessoas falavam de seu amor por outras pessoas, da ocorrência de algum incidente que levava à morte e da saudade que tinham delas por consequência. Todos os depoentes não eram funcionários da Vale. A intenção era despertar para o uso de equipamentos individuais de proteção no expediente de trabalho. Este material chegou ao conhecimento desta pesquisa pelo monitoramento do *Google Alerts*, e foi decomposto em dimensões visual e verbal, conforme se vê no anexo I.

A voz narrativa é de relato do vivido diretamente feito pelos narradores das experiências. Os letreiros de condução do conjunto de histórias de luto com perguntas e mais a logomarca final representam voz institucional do conteúdo audiovisual, mas em tom absolutamente sutil. A sequência no tempo é de narrativa de tempo presente em todos os depoimentos, rememorando morte entre familiares ocorrida no passado. Os sentimentos são atualizados à luz do luto, da ausência, da saudade. Perguntas condutoras da narrativa institucional são no tempo presente com intenção de mudança de atitude futura. Não existem marcadores de tempo cronológico - todas as histórias trazem sensação de recência imediata, dado o tema.

Em termos de ambientação, o foco é extremo nos depoimentos de vida, com força emotiva, em suas especificidades de som, de olhar, de gestos, de expressões labiais. Presença de tomadas de câmera transitando entre planos próximos distintos busca gerar intimidade do espectador. O cenário inexistente durante os relatos, de fundo preto com pequena luminosidade, também serve ao propósito intimista. Breves elementos em imagem estática de folha no chão, parte de lápide, inscrição "sauda..." foram empregados para gerar lembrança de cemitério, na transição do tema durante o argumento. A respeito de personagens, são 21 narradores, intercalados em partes semelhantes das suas evocações e em planos de filmagem distintos. Há uma evidente diversidade de tipos humanos, até para mostrar que a morte e o luto são inadiáveis para todos os tipos de pessoas - raças, gêneros, faixas

etárias, traços culturais no vestir, idiomas. A assinatura com logomarca funciona como 22º personagem, desvendado ao final do conteúdo audiovisual como autor dos letreiros-pergunta que conduzem o raciocínio e dividem as partes dos depoimentos transmitidos. Todas as pessoas já falecidas lembradas pelas histórias também são personagens, embora sem caracterização, nome ou aparição por foto – com uma única exceção cuja imagem é mostrada em carteira de identidade.

Na estrutura valorativa, é importante ressaltar que o argumento da saúde e segurança, que teria tendências racionais de uso de equipamentos de proteção, atendimento de legislação vigente e outros indicadores quantitativos e lógicos, cede espaço para a narrativa da sensibilidade. A intenção retórica é inspirada no que acontece na ausência de saúde e segurança e nos efeitos para os familiares das pessoas. Trata-se de uma proposta inteligente da mineradora em projetar o futuro da falta e da saudade para estruturar um presente de maior responsabilidade no exercício do trabalho. O forte apelo emotivo cativa atenção, mesmo pela experiência de desconhecidos, já que se trata de uma sensação universal. Há sobreidentificação com os variados tipos de história de perda, chegando a diferentes tipos de espectadores na mobilização de tempo. A conclusão moral é de que aquele que não utiliza equipamentos de proteção no trabalho e é leviano com a própria vida tende a ser mal visto ou mal interpretado pelos demais, porque seu egoísmo causa dor naqueles que o querem bem, evidenciando a interdependência das pessoas e do mundo como um todo.

4.3.9 Análise de vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa – indústria alimentícia Coca-Cola

Foi em 5 de agosto de 2011 que a campanha “Cada garrafa tem uma história” passou a assinar e a divulgar os projetos de sustentabilidade apoiados pela indústria alimentícia Coca-Cola. Foram cinco conteúdos audiovisuais a partir de cinco pessoas que vêm participando continuamente das atividades da marca[51]. A criação dos filmes foi da agência Ogilvy Rio, com tratamento cinematográfico em formato de documentários - exibidos em TV, cinemas e na internet. Havia versões de três

[51] Todo o material produzido e ainda vigente sobre a campanha ‘Cada garrafa tem uma história’ pode ser visto no link http://cadagarrafatemumahistoria.cocacola.com.br .

minutos, um minuto e 30 segundos. Um site de agência fornecedora de *storytelling* fez a divulgação do projeto, sendo imediatamente introduzido na rede potencial de análise desta dissertação. O conteúdo audiovisual específico foi com Tião Santos, líder do movimento de catadores de materiais recicláveis no Aterro Sanitário Jardim Gramacho na cidade do Rio de Janeiro, que foi decomposto em suas dimensões visual e verbal no anexo J.

A voz narrativa é feita por relato do vivido inteiramente pela voz do narrador, em falas diretas ou em *off*. Aparições programadas da embalagem do produto refrigerante, letreiros informativos finais e assinatura de logomarca são voz institucional do patrocinador da peça comunicativa. A sequência no tempo é de narrativa de tempo presente, com breves passagens sobre passado do protagonista. Há ausência de qualquer marca cronológica, mas se vê que a passagem do tempo dignifica profissão do protagonista e a compreensão da sociedade sobre coleta e reciclagem. O passado funciona como base para a superação em direção ao futuro.

Na ambientação, o aterro sanitário é o cenário onde se desenrola a gravação do relato e a própria vida do personagem; há uma leve gradação na apresentação do lixo acumulado, indo de um panorama de desolação, com céu cinza, lixo no chão e pessoas quase maltrapilhas até o material já separado, ambiente da cooperativa e pessoas trajadas com uniforme, protetores de cabelo e luvas, em horizonte mais azul e luminoso. Constata-se uma inserção gradativa de natureza nas tomadas de câmera, aludindo ao caráter sustentável da prática da coleta, separação e reaproveitamento de materiais. Sobre os personagens, Tião é o protagonista da história, como ponto-de-vista da diferença de percepção sobre os catadores e o trabalho de reciclagem. A filha do Tião é mencionada e mostrada em foto, inclusive como exemplo da evolução de consciência sobre o tema - mas não faz depoimento. Vários personagens secundários são mostrados na atividade da separação de material, bem como o motorista do caminhão de entrega de produtos Coca-Cola, mesmo com participação irrisória. O próprio aterro sanitário pode ser compreendido como um personagem por sua onipresença e produção de sentido. A Coca-Cola, através de sua logomarca na primeira tela do material audiovisual, da aparição em profusão de embalagens rotuladas, do desenho animado do caminhão e da assinatura final, é outro elemento sobre o qual se fala e que obtem status de personagem institucional.

A respeito da estrutura valorativa, a condução narrativa mostra a humildade, a dedicação e a maturidade do coletor Tião, como representante de um grupo de pessoas marginais à sociedade dentro de um aterro sanitário, que foram conquistando cidadania e prestígio por sua atuação na sustentabilidade do planeta. A presença da marca Coca-Cola como viabilizador deste novo cenário é sutilmente apresentado no início e evidenciado do meio para o final do conteúdo. A noção de sustentabilidade reversa é demonstrada na prática e com repertório simples e claro. Interessante citar a sensação de amizade entre coletor e empresa multinacional servindo à humanização da marca e a uma visão de mundo baseada em parceria e efeitos positivos para todos os interagentes envolvidos

4.3.10 Análise de vídeo de projeto de memória empresarial – indústria montadora de veículos Fiat

Para comemorar seus 35 anos no Brasil, a indústria montadora de veículos Fiat levou para as ruas o projeto de memória ‘Carro Movido a Histórias’. O apresentador de TV e DJ Leo Madeira saiu dirigindo por diferentes cidades brasileiras para conhecer seus personagens e ouvir suas histórias em troca de uma carona num carro da marca. A ação fez parte do movimento #O que te move?, que norteou toda a comemoração de fundação no país em 2011. Através de um grupo especializado em discussões sobre *storytelling* no Facebook, houve acesso a este conteúdo audiovisual, especialmente o terceiro episódio com Maria de Lourdes Pereira da Silva e seu companheiro inseparável, o galo Paquito Rafael - que foi analisado em termos de dimensões visual e verbal no anexo K.

A voz narrativa é de relato do vivido feito pela narradora. A condução institucional é bastante sutil pelo entrevistador-motorista e pelos letreiros e assinaturas com selos e logomarcas. Falas diretas e em *off* são alternadas para dar dinamicidade ao material. O mote "oquetemove", grafado sem espaços entre as palavras para remeter ao uso feito pela empresa nas redes sociais digitais, é sinalizador de um enfoque de presentificação - o que hoje lhe dá motivação pra ir à frente. A sequência no tempo é marcada por uma narrativa de tempo presente, misturando a rememoração de fatos passados com a elaboração do presente. Não existe nenhuma marca cronológica nas histórias e nem na condução institucional da peça (letreiros e outros recursos) a não ser o selo de Fiat 35 anos - mas sem

mencionar o ano. A história é lacunar, pontual e quase estereotipada, mas expõe as operações mentais da mulher idosa em sua relação com o bicho de estimação. A narrativa mostra a força da riqueza da vida cotidiana e das pessoas anônimas.

Quanto à ambientação, o automóvel da marca Fiat é o cenário principal do desenrolar da narrativa. Embora o carro não seja cenário das histórias lembradas, o foco da gravação e das tomadas está no ambiente interno, com imagens de exterior apresentadas desfocadas ou em movimento que faz desmerecer a necessidade de identificação. De todo modo, o entorno é urbano em cidade de praia. As falas, os trejeitos, as gesticulações e as reações dos personagens estão no centro das atenções. Em relação aos personagens, a narradora principal é uma mulher transeunte, convidada para entrar no automóvel e responder a questão "oquetemove?”. Ela é divertida na aparência (roupa e bolsa rosa-choque), no linguajar, nos trejeitos, nas expressões e sorrisos. O narrador-entrevistador serve para fixar a voz institucional da peça e para estimular a resposta da questão e a busca por detalhamento das histórias narradas. Já o galo acaba como personagem porque é sobre quem se fala, sendo exposto e levantado em close, além do cacarejo que encerra o conteúdo. A marca Fiat assina o início e final da peça audiovisual e se constitui num personagem institucional explícito.

A respeito da estrutura valorativa, a pergunta filosófica proposta pela montadora de automóveis tem relação com seu próprio questionamento do que a move nos 35 anos de fundação. Levar o público - diretamente envolvido nas viagens de carro e nas gravações e indiretamente envolvido quando assiste aos conteúdos audiovisuais em TV aberta ou internet - a refletir é um serviço de transcendência, que não se liga aos temas tradicionais de negócio ou de mercados competitivos, que tendem ao superficial, pragmático, objetivo e pontual. O interesse nas histórias de vida de pessoas comuns é outro ponto de destaque, porque fala de uma atribuição de valor ao cotidiano, ao cenário urbano onde os automóveis da marca circulam e às pessoas a que servem. Chama atenção o slogan "movidos por histórias e movidos por brasileiros", que contem duas marcas importantes: o reconhecimento da relevância das histórias que as pessoas têm para contar acima de argumentos publicitários convencionais e a intimidade da marca com o Brasil, onde mantém fabricação nacional e é grande empregadora e geradora de tributos.

4.3.11 Análise conjunta de características dos vídeos

A partir da análise individualizada de cada conteúdo audiovisual institucional, referido como em formato de *storytelling* por canais digitais especializados usados como fonte para esta dissertação, será realizada neste item uma análise conjunta de características. A intenção é sinalizar prevalências ou ausências de determinados quesitos na composição deste estilo baseado na narrativa da experiência para conformação de mensagens de informação e relacionamento de organizações.

Sobre o número de tomadas empregado por substância material, a tabela 5 mostra um panorama bem diverso. Não parece haver relação obrigatória e absoluta entre número de tomadas com o tipo de material. Ou seja, constata-se pequena alteração de imagens na tela tanto em vts publicitários institucionais, necessariamente reduzidos a durações até 60 segundos para ocupação de breaks publicitários de televisão, quanto em vídeos institucionais de projetos – como se confere nos materiais V2 e V4. E o inverso também procede: constata-se médio número de tomadas tanto em vts publicitários institucionais quanto em vídeos institucionais de projetos – na ordem de 12 a 16 nos materiais V1, V6, V3 e V7. Todavia, é natural haver relação entre número de tomadas com a minutagem do conteúdo audiovisual, porque todos os casos mencionados acima têm até 90 segundos. Todos os demais materiais analisados com tempo superior de projeção crescem consideravelmente em número de tomadas, provavelmente buscando dinamismo na tela com enquadramentos distintos que movimentem e instiguem o olhar dos espectadores.

Já a respeito do uso de enquadramentos, como se vê na tabela 6, há uma prevalência dos planos mais próximos. Se somadas as ocorrências de plano médio, *close-up* e *superclose-up*, chega-se a um percentual de 63,8% do total entre os 10 vídeos analisados. Especificamente o *close-up* está no topo de uso, com 30% do total.

Entende-se que os movimentos de câmera de aproximação ao narrador das histórias favorecem o foco no relato proferido, sem espaço para concorrência de atenção com o ambiente de entorno. Ademais, estes enquadramentos conseguem extrair detalhes da evocação, como dedos nervosos, olhos umedecidos, tiques na boca, desvios de olhar, cacoetes diversos ou mesmo particularidades da vestimenta, de acessórios, de ferramentas de trabalho ou de seu manuseio.

Tabela 5 – Relação entre substância material e número de tomadas

Código	Substância material	Nº tomadas
1	VT	15
4	VT	3
6	VT	16
2	vídeo projeto	2
3	vídeo projeto	14
5	vídeo projeto	47
7	vídeo projeto	12
8	vídeo projeto	69
9	vídeo projeto	72
10	vídeo projeto	45

Fonte: elaborado pelo autor

São minúcias que enriquecem a narrativa e atraem atenção. É interessante destacar o elevado uso do plano americano, na ordem de 25%, o segundo mais prevalente, compreensível por ser um plano híbrido que não se afasta tanto do narrador como nos planos mais amplos e nem tenta uma imersão na fala como nos planos mais aproximativos. Acaba não causando estranheza ao espectador, já acostumado com seu uso em comunicações convencionais. Outro ponto de evidência está na falta completa de enquadramentos como grande plano e plano geral, com 0% cada, nem mesmo para uma apresentação panorâmica de cada narrador ou de partes de seus depoimentos. Pode significar que o formato narrativo de contação de histórias requer um certo recolhimento, uma redução no campo dos acontecimentos para gerar atenção e reflexão e uma cumplicidade entre quem fala e quem escuta.

Em relação à voz narrativa, a tabela 7 revela que o único quesito unânime entre os conteúdos audiovisuais selecionados é a narração direta. Nada menos que 100% dos vídeos têm fala explícita do narrador da história na tela. A evidência é que outras possibilidades, como a narração em *off* (presente aqui em apenas 30% dos casos), não alcançam a expressividade e a intensidade da narração sem intermediários.

Tabela 6 – Relação de uso dos enquadramentos nos vídeos selecionados

Código	**Uso dos Enquadramentos**						
	GP	PG	PC	PA	PM	CUP	SCUP
1	-	-	6	7	6	5	3
2	-	-	-	-	1	1	-
3	-	-	1	1	3	9	2
4	-	-	-	-	-	3	-
5	-	-	-	-	10	21	16
6	-	-	4	7	4	1	-
7	-	-	-	1	-	8	25
8	-	-	-	33	-	13	25
9	-	-	20	15	13	12	12
10	-	-	3	14	4	20	3
Total	0	0	34	78	41	93	64
%	0	0	10,9	25,1	13,2	30	20,6

Fonte: elaborado pelo autor

Artifícios como sobrepor imagens ilustrativas da história, em movimento, estáticas ou mesmo em animação, não são empregados sob pena de retirar a força do relato do vivido – embora sejam expedientes também possíveis. Os letreiros igualmente podem ter esta função, além de serem ordenadores do argumento comunicativo, condutores do raciocínio a despertar na audiência – mas aqui usados apenas por quatro materiais. Este recurso gráfico pode ser compreendido como autoritário, porque ele deseja direcionar a leitura do conteúdo verbal e visual, sem deixar margem de interpretação e imaginação para quem visualiza. Interessante constatar o alto uso da voz institucional, representada pela assinatura com logomarca, selos especiais, endereços de *websites* ou slogans sobremaneira na abertura e no encerramento da peça audiovisual. Trata-se de um expediente tradicional de requisitação de identidade para a comunicação veiculada, mais ainda no caso de histórias que nem sempre trazem relação direta com o patrocinador ou tem significado explícito ou imediato. Não se pode esquecer que os vídeos selecionados estão a serviço de projetos institucionais variados (memória, responsabilidade social, segurança), que naturalmente precisam encerrar a autoria com clareza. A única exceção neste caso é o material V2, cujo depoimento não

contém nenhuma menção à seguradora Allianz e tampouco a empresa aproveita o fechamento do vídeo para esta intenção.

Tabela 7 – Relação de uso das modalidades de voz narrativa

Código	**Voz Narrativa**			
	Narrador em off	Narrador direto	Letreiro de condução	Voz Institucional
1	X	X		X
2		X		
3		X	X	X
4		X		X
5		X	X	X
6		X		X
7		X		X
8		X	X	X
9	X	X	X	X
10	X	X		X
Total	3	10	4	9
%	30	100	40	90

Fonte: elaborado pelo autor

Quando se olha a sequência no tempo, os relatos do vivido utilizados como recurso de comunicação via *storytelling* nos vídeos selecionados são basicamente de narrativas de tempo presente com rememoração de fatos passados. Esta conjunção está presente em 100% dos casos, conforme se percebe na tabela 8. Ou seja, a mensagem é evocada em algum ponto como fala com verbo no presente, mas logo na sequência recorre-se às conjugações no pretérito para marcar o que já aconteceu e agora serve como essência da história. Trata-se da evidência que este passado está sendo atualizado, à luz da maturidade, das convicções e das externalidades de conjuntura da atualidade do narrador. Contudo, as histórias

contadas nos vídeos estão divididas entre propor ou não resquícios para reflexão de futuro – já que 50% dos materiais mostram a projeção para frente, ou seja o que a história fez com o indivíduo ou grupo, ou mesmo com o espectador, em termos de dar uma direção para alterar comportamento ou na visão sobre o estado das coisas.

Tabela 8 – Relação de uso das modalidades de sequência no tempo

Código	**Sequência no tempo**		
	Tempo presente	Rememoração fato passado	Projeção de futuro
1	X	X	
2	X	X	X
3	X	X	X
4	X	X	
5	X	X	
6	X	X	
7	X	X	X
8	X	X	X
9	X	X	X
10	X	X	
Total	10	10	5
%	100	100	50

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, sobre a ambientação, 80% dos conteúdos audiovisuais selecionados para esta análise apresentam entorno desfocado. É um quesito que combina com a constatação de que planos mais próximos são preferidos, afinal a intenção é centrar foco no narrador e na sua energia e peculiaridades de evocação, deixando em segundo plano um eventual cenário. Não são vídeos tradicionais, e isto se comprova aqui – ver mais na tabela 9. Algum elemento acaba precisando ser diferente do raciocínio criativo normalmente usado para este tipo de material. Se houver aparição de algum pano de fundo, vê-se que 50% escolhe imagens da natureza – folhagens,

árvores, água, gramados, sol, pássaros. A opção por cenários artificiais, normalmente montados em estúdio, é de apenas 20% dos materiais analisados, levando a crer que este tipo de cena não colabora com a atribuição de veracidade que o depoimento de vida predispõe.

Tabela 9 – Relação de uso das modalidades de ambientação

Código	**Ambientação**				
	Entorno desfocado	Elementos natureza	Elementos urbanos de cotidiano	Cenário artificial	Espaço próprio do narrador
1	X			X	
2	X	X			
3		X			X
4	X				
5	X	X			X
6	X		X		
7	X				
8				X	
9	X	X	X		X
10	X	X	X		
Total	8	5	3	2	3
%	80	50	30	20	30

Fonte: elaborado pelo autor

Se houver muita manipulação em termos de mobiliário, e mesmo de maquiagem e figurino dos narradores, pode haver chance de inviabilizar a verossimilhança pretendida com a história passada revivida. Neste sentido, chama atenção o pouco uso de espaços próprios dos narradores, em suas residências, locais de trabalho, ambientes públicos, lugares da infância ou do momento de vida evocado nas histórias, na ordem de apenas 30% dos casos. Aventa-se que esta situação possa decorrer do aumento no custo de produção da filmagem se feita em

vários pontos distintos, para os quais nem sempre há condições de sonorização e iluminação compatíveis ou mesmo de isolamento para gravação.

4.4 Análise de dados pela proposta da matriz estruturante de *storytelling*

Para finalizar a pesquisa de campo da presente dissertação, oferece-se ao universo acadêmico e aos interessados no tema a formatação de uma matriz de elementos estruturantes de *storytelling*. Depois de toda a extensa revisão bibliográfica empreendida, sugere-se a existência de determinadas características praticamente imprescindíveis de serem consideradas pelos comunicadores na hora de planejar, criar e produzir conteúdos audiovisuais institucionais no formato de *storytelling*. Entende-se que sua existência identificada na peça comunicativa final é um sinalizador forte da potencialidade de sucesso deste material narrativo junto aos diversos públicos de relacionamento.

Para fazer uma checagem se os conteúdos selecionados para a pesquisa de campo contêm ou não contêm estes elementos estruturantes, organizou-se uma tabela com dados cruzados, como se vê na tabela 10. Nela, constam na horizontal os códigos dos 10 vídeos analisados e já mencionados nos itens anteriores deste capítulo, e na vertical uma série de 10 pontos de caracterização típicos do *storytelling*, a saber: tom confessional; narrativa em primeira pessoa; relato lacunar; fala lateralizada; repertório coloquial; exposição de vulnerabilidade; proposta inspiracional; universalidade temática; jogo de suspense e curiosidade; e vigor emocional.

Sobre ‘tom confessional’, quer-se dizer uma inflexão de voz, em ritmo e timbre que pareçam simular ou de fato expor a evocação de um segredo ou de uma história íntima, sobre a qual se fala pela primeira vez em público e com relativa timidez ou cautela. Já ‘narrativa em primeira pessoa’ é a preferência pelo uso dos pronomes pessoais ‘eu’ e ‘nós’ nos relatos e pelo uso de verbos conjugados e pronomes possessivos neste enfoque. Por ‘relato lacunar’, entenda-se sim a história ser rememorada com início, meio e fim, mas por vezes economizando em detalhamentos ou fazendo pulos temporais para que o próprio espectador preencha os espaços em sua mente, numa construção narrativa de sentido aberto (cuja interpretação final acontece a partir do imaginário de cada interagente no processo da contação da história). A respeito de ‘fala lateralizada’, a busca é por tomadas de

câmera em que o narrador esteja posicionado com corpo ou olhar em ângulo paralelo ao foco da gravação, instigando o espectador a ser um *voyeur*, como uma bisbilhotice sobre a conversa alheia. Esta opção também influencia na sensação de intimismo da narrativa, como se algo fosse ser confessado sem saber-se que outros escutam, bem como na atribuição de veracidade – não é alguém que fala diretamente para o espectador, com a intenção de convencê-lo sobre algo; o narrador apenas relata.

O 'repertório coloquial' diz respeito a permissão e incentivo para vocabulários mais simples, sem rebuscamentos estilísticos ou técnicos, o que torna a narração mais próxima de maior número de pessoas e não se apresenta como excludente ou arrogante. Há espaço aqui inclusive para imprecisões frente à gramática estabelecida, neologismos e mesmo gaguejos, interjeições variadas, repetição de palavras ou expressões. O elemento 'exposição de vulnerabilidade' faz parte da matriz para garantir o direito de uso de histórias de fracasso, ou ao menos fora do escopo do sucesso e da vitória peculiares à cultura ocidental. Abre-se possibilidade para características de pessoas ou de desenrolar de fatos que não sejam necessariamente meritórias, corretas, bem sucedidas, sem imprevistos. As vulnerabilidades, fragilidades ou pontos a melhorar do narrador ou de sua trajetória podem ser marcas fortes em direção à atribuição de transparência da história contada. Em 'proposta inspiracional', deseja-se contemplar nas narrativas a intenção do relato em servir, com o rememorar do passado no tempo presente, como base para consolidar transformações na ação futura. A busca de influência sobre o efeito final após a evocação do depoimento é por motivação nos interagentes, por auxílio na visualização de novos caminhos para seus dilemas, pela inspiração de que outra história pode ser contada. Já por 'universalidade temática', quer-se dizer da amplitude do tema tratado na história, em que a aparição de questões que sejam possíveis e alcançáveis por maior número de pessoas acabe por dar mais aderência ao conteúdo, por ter retido mais a atenção (como se vê nas histórias que envolvam animais ou bebês, que contenham ligação com artes e natureza, que contemplem situações-chave de ritos e rituais como nascimento, batismo, entrada na escola, aniversário de 15 anos, formatura, vestibular, primeiro emprego, promoção, casamento e morte, entre outros). A ideia do elemento 'jogo de suspense e curiosidade' faz parte dos relatos que prevejam dar conhecimento dos fatos e dos detalhes para os demais interagentes de forma programada, com identificação mais

precisa possível de cenário, personagens, trama, evento incitante, clímax, resolução de questões num todo coerente dentro do tempo predeterminado de duração do conteúdo comunicativo. Por fim, o ‘vigor emocional’ é a capacidade da história contada despertar afetividades mais profundas nos interagentes, na forma de sentimentos – explícitos ou não - de riso, de alegria, de choro, de tristeza, de reflexão, de recusa, de aceite, com intensidade suficiente para não gerar indiferença.

Tabela 10 – Proposta de matriz estruturante de elementos de *storytelling*

Matriz Estruturante de Elementos de *Storytelling*										
Elementos	**Código dos conteúdos audiovisuais selecionados**									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
tom confessional		X	X		X	X	X	X	X	X
narrativa em 1ª pessoa		X	X		X	X	X	X	X	X
relato lacunar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
fala lateralizada		X	X	X	X	X	X	X	X	X
repertório coloquial		X	X	X	X	X	X	X	X	X
exposição de vulnerabilidade		X	X	X				X	X	
proposta inspiracional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
universalidade temática		X		X	X	X	X	X		X
jogo de suspense e curiosidade	X	X				X		X		X
vigor emocional	X	X	X	X		X	X	X	X	X

Fonte: elaborado pelo autor

É preciso assinalar que todos estes elementos partem da reflexão deste estudo e não são encontrados explícita e diretamente em nenhuma fonte bibliográfica consultada, sendo portanto uma proposição de matriz com possibilidade

de reuso, e eventual evolução, por outros pesquisadores interessados no tema, sob o ponto-de-vista da análise estrutural de conteúdo.

Dos materiais audiovisuais institucionais digitalizados, vindos de várias fontes, que serviram ao estudo de campo desta dissertação, constata-se que 90% contêm a maioria dos elementos sugeridos como basilares na construção no formato de *storytelling* pela narrativa da experiência. Isto é positivo em termos de confiança nas fontes especializadas, que estão atribuindo corretamente a terminologia a conteúdos que de fato seriam *storytelling* do ponto-de-vista da bibliografia de referência. Mas é interessante ressaltar que apenas dois conseguem completar toda a matriz de elementos – quais sejam as peças comunicativas da seguradora Allianz e da mineradora Vale, sendo que outros dois têm 9 dos 10 itens teoricamente indicados a figurar – os vídeos do Metrô SP 40 anos e da Fiat 35 anos.

Há apenas dois elementos – 'relato lacunar' e 'proposta inspiracional' – que estão presentes em todos os vídeos analisados, o que mostra o espaço para incremento nestas narrativas em termos de lapidação e maior atratividade. Junto a isto, por outro lado, vê-se características que são quase dominantes nos conteúdos em foco, quais sejam a 'fala lateralizada', o 'repertório coloquial' e o 'vigor emocional', presentes em 90% dos vídeos.

Em termos de menor aparição, mas ainda assim estando em 50% dos casos, tem-se dois elementos: o 'jogo de suspense e curiosidade' e a 'exposição de vulnerabilidades'. Na primeira ocorrência, a explicação parece muito clara: os relatos de vida gravados da evocação direta da experiência das pessoas não necessariamente estão estruturados em termos de uma história ordenada ou planejada – a memória vem em turbilhão e para a narrativa decorrente não se escolhe cronologias, etapas, silêncios ou juízos de valor prévios. Assim, as histórias ganham em genuinidade, mas perdem em potencialidade de longevidade do poder de atração. Ao mesmo tempo, é importante considerar que não existe nenhum vídeo analisado neste trabalho com duração superior a quatro minutos, sendo muito mais difícil neste tempo o desenvolvimento de uma história com início, meio e fim e ainda detalhamentos e fases que permitam o 'jogo' requisitado pela matriz. Sobre 'exposição de vulnerabilidade' estar somente na metade dos vídeos, é porque constitui tema ainda bastante sensível em comunicações empresariais – *locus* pleno de narrativas de êxito e com pouco espaço para as não conformidades dentro das regras estabelecidas, entre outros motivos para resguardar mitologias em torno da

infalibilidade das lideranças e dos fundadores dos negócios. Esta aura de perfeição com a qual se reveste os gestores é difícil de ser superada em nome de figuras mais humanizadas e reais.

Não se pode atribuir grande correspondência entre substância material do conteúdo audiovisual e alcance de maior número de elementos de *storytelling*. Explique-se: a menor duração de vts publicitários institucionais (códigos 1,4 e 6), que estão na faixa até 60 segundos, poderia predispor à menor abrangência ou possibilidade de inserção dos elementos de *storytelling* - o que não se apresenta integralmente. O material V6 corresponde ao conteúdo veiculado pelo Metrô SP, que, conforme já assinalado, foi um dos materiais que alcançou 90% dos elementos. Ainda assim, os dois outros vts publicitários institucionais analisados, quais sejam os materiais V1 e V4, têm os mais baixos índices de elementos (na ordem de 40% e 70% respectivamente), refere-se ao conteúdo veiculado pela instituição bancária Caixa e pelos Laboratórios Fleury.

Também não existe correlação entre número de tomadas do conteúdo audiovisual e alcance de maior número de elementos de *storytelling*. Ou seja, independente da duração dos vídeos, pode ser articulado uma considerável quantidade de variações de tomadas e ângulos de câmera. Isto se exemplifica no material V4, que é um vt publicitário institucional dos Laboratórios Fleury com apenas três tomadas e alcance de 70% dos elementos da matriz; e também no material V2, que é um vídeo de projeto institucional da seguradora Allianz com apenas duas tomadas e com alcance de 100% dos elementos da matriz. O material V1 mencionado no parágrafo anterior é um vt publicitário institucional com 15 tomadas e alcance de 40% dos elementos. Aliás, o material V8, que é um vídeo de projeto de segurança no trabalho da mineradora Vale, é apresentado com 68 tomadas e alcance de 100% dos elementos. O maior número de tomadas vem do material V9, que é um vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa da Coca-Cola, na ordem de 72 tomadas e com alcance de 80% dos elementos.

Analisando de maneira cruzada a frequência de uso dos enquadramentos e o alcance de elementos de *storytelling* da matriz estruturante, não é possível indicar que os menores planos de filmagem, como planos médio, *close-up* e *superclose-up*, necessariamente conquistem a contemplação de maior número de elementos. O material V8, que é detentor de 100% dos elementos da matriz, tem prevalência de plano americano. O próprio ‘tom confessional’, que poderia ser facilitado pela

proximidade da câmera ao rosto e detalhes de expressão dos narradores, é encontrado inclusive no material V9 que tem maioria de enquadramentos como plano de conjunto. De todo modo, os planos próximos constituem evidente recurso de intimismo, até por retirarem a importância da ambientação e colocarem foco exclusivo no contador da história, e são os mais prevalentes no quadro geral, especialmente em quatro materiais (V3, V5, V7 e V10), todos com ótimos índices de alcance dos elementos de *storytelling*.

Apesar de todos os conteúdos audiovisuais selecionados apresentarem voz narrativa com narrador direto, de viva-voz na tela, este fator não é garantia de alcance do elemento 'narrativa em primeira pessoa'. O motivo é simples: este depoente pode fazer uma evocação de histórias de terceiros não presentes na cena, utilizando portanto pronomes pessoais e possessivos na terceira pessoa. De toda maneira, convém assinalar que o elemento 'fala lateralizada' é unânime entre os conteúdos que empregam narração direta – ou seja, não há depoimento com olhar focado na câmera. Os materiais de maior índice de alcance da matriz estruturante, quais sejam V2 e V8, em relação à voz narrativa demonstram uma diversidade interessante: o primeiro tem somente narrador direto, visível de maneira permanente na tela, e o segundo tem 21 personagens, que se alternam entre fala direta e voz em *off*, além da voz institucional da assinatura e letreiros condutores do argumento.

Numa análise das formas de aparição da sequência no tempo nos conteúdos audiovisuais selecionados, evidencia-se que 90% dos vídeos que têm projeção de futuro também apresentam 'exposição de vulnerabilidade'. Daí depreende-se que, ao mostrar algum tipo de fragilidade do narrador ou dos personagens da história vivida, imediatamente os materiais indicam um futuro de transformação, em que o problema possa ser superado. É assim nos materiais V2, V3, V8 e V9. A vulnerabilidade não se dá como peso ou fato consumado, mas como propulsor de mudança.

A respeito da ambientação, algumas constatações são importantes. A existência de entorno desfocado no vídeo, embora auxilie na construção de um clima de introspecção e sem outros fatores de distração, não é condição para que se dê um tom confessional. Os únicos materiais que não apresentam o elemento 'tom confessional', quais sejam o V1 e V4, têm no entanto o entorno desfocado. Entre os dois materiais de alcance 100% dos elementos da matriz estruturante, vê-se novamente uma diversidade de opções: enquanto V2 é feito com entorno desfocado

e aparição de elementos da natureza, o V8 está exclusivamente em cenário artificial de estúdio. Ainda que cenário artificial seja utilizado somente em 20% dos vídeos selecionados – e inclusive naquele de menor índice de elementos da matriz (40%) como no caso do V1, o que pode demonstrar sua pouca adequação ao formato, não é possível atribuir a esta ambientação montada uma relação negativa com um bom trabalho final baseado em *storytelling*.

A proposta da Matriz Estruturante de Elementos de *Storytelling* é servir como uma lente sobre a qual os conteúdos audiovisuais de organizações podem ser vistos, buscando a maior contemplação possível de características que conformam este formato narrativo. Tendo clareza da potencialidade do *storytelling* e dos requisitos mínimos para configuração de sua estrutura discursiva, certamente os comunicadores poderão produzir peças mais assertivas e diferenciadas em relação ao estilo convencional de informação e relacionamento. Naturalmente que a matriz não se esgota neste trabalho e seria necessário testá-la com outros materiais de base e também adequada para *storytelling* em suporte impresso.

CONCLUSÃO

Storytelling faz parte de um processo de posicionamento, de expressão e de troca entre organizações e indivíduos e grupos. Trata-se de um recurso plenamente adequado a um panorama de reconhecimento da multiplicidade de vozes e do descentramento do sujeito corporativo – onde as instâncias de poder são flexibilizadas, já um considerável aumento de conteúdos em circulação de diversas fontes e os ambientes de trabalho exigem relações mais humanizadas. Em cenários como este, comunicação de mando e de produtivismo tem alcance reduzido a médio e longo prazos. Mais ainda, escolhas narrativas, impregnadas deste jeito tradicional de ver o mundo, podem conter simbolismos que boicotam esforços de cunho participativo ou dialógico.

Por isto, *storytelling* também constitui uma prova de existência de um espaço de democracia e de capacidade de escuta para além da polifonia ou do teor encantador e comprovadamente magnetizante de suas evocações: também pode ser visto como resultado da vontade de compartilhamento, da cumplicidade frente ao futuro e da consciência sobre a importância de cada um na conquista coletiva – mesmo entre agentes cujos objetivos nem sempre são e serão alinhados, dadas as contradições inerentes às relações de trabalho na operação capitalista.

Sem gráficos, sem palavreado erudito, sem percentagens, o *storytelling* acolhe um novo linguajar em que as sensibilidades são expressadas, e onde os protagonistas são mais verossímeis com os cidadãos do cotidiano, pessoas falíveis como todos os demais, e portanto mais genuínas e mais críveis. As organizações passam a conversar num tom que não existia antes, seja por simples interesse de sobrevivência ou então por clara atribuição de valor à opinião do outro num desenvolvimento integral.

As evidências da pesquisa de campo parecem animadoras. Ainda que não se possa falar numa prevalência estrutural nas narrativas da experiência pelo suporte audiovisual, e que o mercado produtor e veiculador esteja ainda sem balizadores na construção da forma de seus argumentos por *storytelling*, há diversas coincidências de uso entre a proposição teórica arrolada e a prática comprovada. Os elementos na matriz de análise oferecida, após exaustiva revisão bibliográfica, estão presentes na maioria do material sorteado para escrutínio. Vindos de fornecedores distintos e de organizações de segmentos de negócio diversos, em tempos de veiculação

igualmente díspares e para temáticas variadas, os vídeos trazem similaridades de composição – ainda que isto possa ser mais uma coincidência do que propriamente uma lucidez na aplicação do recurso. Claro que o caráter inédito e inesperado da essência da história contada permanecerá fora do controle, bem como a reação efetiva do espectador (ou usuário, como teoricamente trazido), porque originadas da experiência do outro, contribuinte do sentido e do significado e não audiência passiva. Isto faz parte do trabalho de desapego do comunicador que antes imaginava orquestrar o entendimento do mundo sobre produtos, marcas e organizações. Novos tempos, novas negociações, novas linguagens.

Por estes fatores, considera-se o conhecimento, a compreensão e a absorção desta nova lógica comunicacional como fundamentais numa era marcada pela busca de relacionamentos sustentáveis. O *storytelling* pode ser a voz deste novo tempo: conversacional, inclusivo, colaborativo, afetivo, duradouro e memorável. Ou então virar uma ferramenta de fácil saturação e descarte, quando só recorrida por reforço de falseamentos, parcialidades e seduções gratuitas e instantâneas. Caberá aos comunicadores escreverem o desenrolar desta história. Espera-se tão somente que, a partir de agora, ao menos não se possa mais alegar ignorância sobre o tema.

Não raro os pesquisadores envolvidos com metodologias, processos, análises e documentos científicos chegam ao ponto final de períodos de intenso estudo sem o conforto da crença no dever cumprido. Ainda que muito desta situação derive mais do alto grau de exigência consigo mesmos do que do resultado propriamente alcançado em termos de avanço do conhecimento, também decorre certamente porque se está num permanente campo de escolhas. Mesmo com justificativas porventura convincentes sobre trilhar um caminho de revisão bibliográfica e pesquisa de campo, outras opções precisariam ser deixadas de lado. Esta sensação de incompletude faz relativizar a abrangência ou o melhor reconhecimento de pertinência sobre o conteúdo produzido já na sua origem. Mas também joga luz sobre uma inquietude inerente, e até saudável, do posto ocupado: sempre se quer fazer mais, e se sabe ser possível de alguma maneira – ainda que não visivelmente presente num dado momento.

Com a presente dissertação não é diferente. Ainda assim, a julgar pelo interesse explícito no então ante-projeto de mestrado, é visível o atingimento de objetivos, no sentido da amplitude de fontes consultadas e de conexões

estabelecidas entre os autores para gerar um novo olhar sobre a comunicação organizacional com reelaborações narrativas. Mais que isto, houve o desenvolvimento de um conceito próprio sobre o tema, pretensamente denso e abrangente, e a oferta de uma matriz de elementos na vontade de constituir uma lente com possibilidades de replicação em outros estudos. Valeria ainda ressaltar a firme proposição, a partir da congruência dos eixos temáticos ‘comunicação organizacional’, ‘história e memória organizacionais’ e ‘narrativas organizacionais’, de incrementar o saber até então acumulado, mas sensivelmente disperso, sobre a contação de histórias organizacionais – assunto de interesse crescente, se não até desenfreado, no mercado de trabalho.

Mas então vem o outro lado: ao defender a narrativa da experiência, deixou-se em separado as narrativas ficcionais; ao selecionar substâncias materiais audiovisuais, não se olhou para o suporte impresso; ao se analisar vídeos empresariais de acesso público, perdeu-se o ponto-de-vista da recepção, fosse pelo público supostamente envolvido pelo *storytelling* ou então da visão dos contratantes. Todos estes pontos poderiam ter sido abordados, mas o necessário recorte conceitual diante do escopo e do tempo disponível, restam como motivadores futuros – para o próprio autor ou para outros estudiosos.

Mas então a pergunta se as inquietudes originais foram sanadas persiste. Para efeito de avaliação de aproveitamento, de absoluto crescimento intelectual do pesquisador, da vastidão de autores esmiuçados em quatro idiomas e até mesmo do número de convites e da intensidade de interesse de várias instituições universitárias para desenvolver relatos sobre o tema antes mesmo da defesa final, é possível admitir alguma satisfação. Só que mérito propriamente dito é algo que pode ou não ser atribuído pelo leitor. Como em toda história contada, os sujeitos estão em relação de igualdade e co-participam da construção de sentido e de significado, ainda mais que, como não poderia fugir da peculiaridade do assunto, esta é uma obra aberta.

REFERÊNCIAS[52]

ALEXANDRE JR., Manuel. Prefácio. In: ARISTÓTELES. **Retórica**. 2.ed. Lisboa: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 2005. p.9-25.

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

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **Manual de publicação da American Psychological Association**. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: ARTMED, 2002.

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

ARAÚJO, Paulo. O imortal cordel. **Revista da Cultura**. São Paulo: Livraria Cultura, n.48, p.34-37. jul 2011.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense, 1983.

ARENDT, Hannah. **Homens em tempos sombrios**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

ARISTÓTELES. **Arte retórica, arte poética**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1985.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. 7.ed. Campinas: Papirus, 2008.

BACCEGA, Maria Aparecida. **Palavra e discurso**: literatura e história. São Paulo: Ática, 1995.

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

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

BARTHES, Roland. **Aula**. São Paulo: Cultrix, 1976.

BARTHES, Roland. **Elementos de semiologia**. Trad. Izidoro Blikstein. 16.ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

[52] De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas - NBR 6023.

BARBOSA, Wilmar do Valle. Tempos pós-modernos. In: LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. 3ª.ed. Trad. Ricardo Barbosa. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988. p. vii-xiii.

BARBOSA, Marcio Ferreira. **Experiência e narrativa**. Salvador: EDUFBA, 2003.

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

BARTHES, Roland. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, R. (org). **Análise estrutural da narrativa**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1976, p.19-60.

BASTOS, Liliana Cabral. Narrativa e vida cotidiana. **Scripta**, Belo Horizonte: Programa de Pós-graduação em Letras da PUC-MG, v.7, n.14, p.118-127, 1.sem.2004.

BAUDRILLARD, Jean. **Simulacros e simulação**. Lisboa: Relógio d´Água, 1991.

BAUDRILLARD, Jean. **Tela total**: mito-ironias na era do virtual e da imagem. Porto Alegre: Sulina, 1997.

BAUER, Martin. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 189-217.

BAUER, Martin; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 17-36.

BAUER, Martin; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 39-63.

BENJAMIN, Walter. A imagem de Proust. In: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. Obras escolhidas. Vol.1. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986a, p.36-49.

BENJAMIN, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. Obras escolhidas. Vol.1. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986b, p.197-221.

BENJAMIN, Walter: Sobre o conceito de História. In: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. Obras escolhidas. Vol.1. 3ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1987, p.222-234.

BENJAMIN, Walter. Sobre alguns temas em Baudelaire. In: BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas**. Vol. 3. 3ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994, p.103-150.

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

BLAIR, Madelyn. **Story and secret of great communications**. 2011. Apostila. Aberje: São Paulo.

BOJE, David. Stories of the storytelling organization: a post modern analysis of Disney as 'Tamara-Land'. **Academy of Management Journal**. vol.38, n.4, 1995, p. 997-1035.

BORGES, Jorge Luis. **Ficções**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade**: lembrança de velhos. 3.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

BOURDIEU, Pierre . **O poder simbólico**. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BOYCE, Mary. Organizational story and storytelling: a critical review. **Journal of Organizational Change Management**. vol.9, n.5, MCB University Press, 1996. p.5-26.

BRETON, Philippe. **A argumentação na comunicação**. Trad. Viviane Ribeiro. 2ª.ed. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

BRUNER, Jerome. **Realidade mental, mundos possíveis**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BRUNER, Jerome. **A cultura da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BRUSAMOLIN, Valério; MORESI, Eduardo. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, vol.37, n.1, p.37-52, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1005>. Acesso em: 3 fev. 2010.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais:** os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUSATTO, Cleo. **A arte de contar histórias no século XXI**: tradição e ciberespaço. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

BUSATTO, Cleomari. **Narrando histórias no século XXI: tradição e ciberespaço**. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado em Literatura) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2005. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PLIT0195.pdf>. Acesso em: 22 mai.2010.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação**

Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP, a.1, n.1, p.55-71, ago. 2004.

CALLIGARIS, Contardo. Verdades de autobiografias e diários íntimos. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, n.21, p.183-191, 1. sem. 1998.

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces**. São Paulo: Cultrix, 1995.

CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**: com Bill Moyers. Trad. Carlos Moisés. 27ª ed. São Paulo: Palas Athena, 2009.

CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Orgs.). **Domínios da história: ensaios de teoria e metodologia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CARR, Edward Hallet. **Que é História?**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

CARRASCOZA, João Anzanello. **Razão e sensibilidade no texto publicitário**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2004.

CARVALHO, Márcia Maria de; PACHECO, Ana Paula Gonçalves; SANTOS, Sabrina de Lima. **Plano de transferência de conhecimento tático e crítico entre os membros da equipe do Centro Nacional de Gerência de Telecomunicações da Petrobras.** 2007. 88 f. Dissertação (Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BA77F2D27-D6AF-40F3-BAEF-0D52234D3846%7D/MBKM_RJ14%20-%20Projeto%20-%20Petrobras%202007TCOM.pdf>. Acesso em: 26 ago.2011.

CASALI, Adriana. Comunicação organizacional: uma introdução a perspectiva da Escola de Montreal. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP, a.3, n.6, p. 28-40, 2005.

CASCUDO, Câmara. **Literatura oral no Brasil**. 3a.ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1984.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. Communication, Power and Counter-power in the Network Society. **International Journal of Communication.** vol.1, 2007a, p.238-266.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2007b.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Trad. María Hernández. Madrid: Aliança Editorial, 2009.

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: 29 mai.2010.

CHARAUDEAU, Patrick. **O discurso entre a ação e a comunicação**. Patrick Charaudeau – livres, articles, publications. 2002. Disponível em: <http://www.patrick-charaudeau.com/O-discurso-entre-a-acao-e-a.html>. Acesso em: 21 ago.2011.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.

CHESNEAUX, Jean. **Devemos fazer tábua rasa do passado?** Sobre a história e os historiadores. Trad. Marcos da Silva. São Paulo: Ática, 1995.

CHRISTIAN, Dominique. **À la recherche du sens dans l'entreprise... Compter, raconter?** La stratégie du récit. Paris: Máxima, 1999.

CITELLI, Adilson. **Linguagem e persuasão**. 15.ed. São Paulo: Ática, 2001.

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

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

COUTINHO, Iluska. Leitura e análise da imagem. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008, p.336-344.

CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p.77-92.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara. **Narratives in social science research**. Thousand Oaks: Sage, 2004. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_storytelling>. Acesso em: 10 abr 2011.

DAMANTE, Nara. Conhece-te a ti mesmo. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje. n.52, p.28-35. 3.trim. 2004.

DANIELS, Tom D. et. al. **Perspectives on organizational communication**. 4a. edição. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997. pp. 2-19

D´ALÉSSIO, Márcia Mansor. Memórias: leituras de M.Halbwachs e P.Nora. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v.13. n.25/26. p.97-103. set.92/ago.93.

DAVENPORT, Thomas; BECK, John. **A economia da atenção**: compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders. **Estudos de jornalismo e relações públicas**. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP, v. 6, n. 11, p. 13-26, jun. 2008.

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

DENNING, Stephen. Using stories to spark organizational change. **Journal of Storytelling and Business Excellence**. International Storytelling Center: Jonesborough, 2002. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/using_stories_to_spark_organizational_change.pdf>. Acesso em: 13 set 2011.

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.

DETIENNE, Marcel. **Os mestres da verdade na Grécia arcaica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

DIGIAMPIETRI, Maria Carolina Casati. Uma proposta não prosaica de apresentação de narrativas orais. **Oralidades**. São Paulo: Revista do Núcleo de Estudos em História Oral da USP, n.6, p.175-196, jul./dez. 2009.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: narrativas midiadas como fenômeno de comunicação institucional. **Jornada de Ciências da Saúde e Jornada de Ciências Sociais Aplicadas**, III, 2008, Bauru, SP. *Anais...* Bauru, SP: Faculdades Integradas de Bauru, 2008a. Disponível em: < http://www.fibbauru.br/files/Storytelling-%20narrativas%20mediadas%20como%20fen%C3%B4meno%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20institucional.pdf>. Acesso em: 15 abr.2010.

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, 2008b. Disponível em: <http://www.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008_Ulepicc_0392-0409.pdf>. Acesso em: 15 abr.2010.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: fenômeno da era da liquidez. **Signum:** Estudos da Linguagem. Londrina: Universidade Estadual de Londrina. v.11, n.1, p.93-109, jul.2008c.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, XXXII, 2009, Curitiba. Comunicação, Educação e Cultura na Era Digital. *Anais...* Curitiba: Universidade Positivo, 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2427-1.pdf>. Acesso em: 10 mar.2010.

DOUEK, Marcelo. Planejamento de marca e roteiros de cinema. **Meio&Mensagem**. São Paulo, n.1367, p.39, 13 jul 2009.

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da Comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p.41-54.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Ontología del lenguaje**. 6a. ed. Santiago, Chile: J.C.Saéz, 2003.

ECO, Umberto. **Seis passeios pelos bosques da ficção**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

EISENBERG, Eric; GOODALL Jr., HL. **Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint**. 2a. ed. New York: St. Martin's Press, 1995.

ELIADE, Mircea. **O sagrado e o profano:** a essência das religiões. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

EWALD, Felipe Grune. Memória e narrative: Walter Benjamin, nostalgia e movência. **Nau Literária**. Porto Alegre: Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Letras da UFRGS. vol.4, n.2, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/NauLiteraria/article/view/5994>. Acesso em: 14 mai. 2010.

FERNÁNDEZ-COLLADO, Carlos. **La comunicación humana en el mundo contemporáneo**. 3ª.ed. Cidade do México: McGraw-Hill, 2008.

FERREIRA, Marieta de Moraes. História do tempo presente: desafios. **Cultura Vozes**, Petrópolis, v.94, n.3, mai./jun.2000. p.111-124.

FERREIRA, Marieta de Moraes. História, tempo presente e história oral. **Topoi,** Rio de Janeiro, dez.2002, p.314-332.

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

FIGUEIREDO, Míriam. **Da memória dos trabalhadores à Memória Petrobras: a história de um projeto**. 2009. 109 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais) - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

FIGUEIREDO, Lívia Marques; TUZZO, Simone Antoniaci. **Célebre sociedade**. Gioânia: Kelps, 2011.

FIORIN, José Luís. As figuras que enfeitam. **Língua Portuguesa**. São Paulo: Segmento. a.5, n.61, p.44-45, nov. 2010.

FISHER, Walter. **Human Communication as narration**: toward a philosophy of reason, value and action. Columbia: University of South Carolina Press, 1987.

FLECHA, Fausto Jiram. Prefácio. In: MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling**: líderes narradores de histórias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p.1-2.

FLICK, Uwe. Entrevista episódica. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 114-136.

FONSECA JUNIOR, Wilson Corrêa. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008, p.280-304.

FOUCAULT, Michel. **Ditos e escritos I - Problematização do sujeito**: psicologia, psiquiatria e psicanálise. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1984.

FRANK, Georg. The economy of attention, **Telepolis**, 12. Jul. 99. Disponível em: <http://www.heise.de/tp/english/special/auf/5567/1.html>. Acesso em: 12 jan. 2012.

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

FREITAS, Sônia Maria de. Prefácio à edição brasileira. In: THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. 3ª.ed. Trad. Lólio Lorenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

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

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.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Tecnologia social da memória**: para comunidades, movimentos sociais e instituições registrarem suas histórias. Brasília: FBB/Museu da Pessoa, 2009.

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

GABRIEL, Yannis. **Story and storytellling in organizations**. 2008. Disponível em:<http://www.organizational-storytelling.org.uk/research-resources/storytelling-in-organizations>. Acesso em: 18 set. 2011.

GAGE, Leighton; MEYER, Claudio. **O filme publicitário**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAGNEBIN, Jeanne Marie. **Sete aulas sobre linguagem, memória e história**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

GHOSHAL, Sumantra e TANURE, Betânia. **Estratégia e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GIACÓIA JR., Oswaldo. Falso presente. **MSG,** revista de comunicação e cultura. n.2. São Paulo: Lazuli/Aberje. 2009, p.45.

GODÓI, Elena. O que as ciências da linguagem podem dizer para os estudos em comunicação organizacional. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP, a.5, n.9, p.49-66, 2.sem. 2008.

GODÓI, Elena; RIBEIRO, Anely. A contribuição das ciências da linguagem para o estudo das organizações. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol.2. São Paulo: Saraiva, 2009, p.159-188.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOUREVITCH, Aaron. O tempo como problema da História Cultural. In: RICOUER, Paul. (Org.). **As culturas e o tempo**. Petrópolis: Vozes. 1975. p.263-283.

GREGOLIN, Maria do Rosário; BARONAS, Roberto. (Orgs.) **Análise do discurso**: as materialidades do sentido. São Paulo: Claraluz, 2003.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2004.

HALLIDAY, Tereza. A missão do retor. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Aberje, n. 29, p. 32-35, 3. trim. 1998.

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

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

HOLANDA, Fabíola. Construção de narrativas em história oral em busca de narradores plenos. **Oralidades**. São Paulo: Revista do Núcleo de Estudos em História Oral da USP, n.6, p.15-32, jul./dez. 2009.

HUTCHENS, David. Applications of narrative and storytelling as an organizational discipline. **David Hutchens**, 2009. Disponível em: < http://www.davidhutchens.com/Biz%20Writing/articles/organizationalst.html>. Acesso em: 24 fev 2012.

HUYSSEN, Andreas. **Seduzidos pela memória**: arquitetura, monumentos, mídia. 2.ed. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2004.

IANNI, Octávio. **Enigmas da modernidade-mundo**. 3ª.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

IT'S A SOCIAL WORLD: Top 10 need-to-knows about social networking and where it's headed. **comScore**, 2011. Disponível em: <http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking>. Acesso em: 25 fev. 2012.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 90-113.

KAYE, Beverly; JACOBSON, Betsy. True tales, tall tales: the power organizational storytelling. **Training & Development**, vol.53, n.3, p.44-50, mar. 1999. Disponível em: <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic960973.files/True%20Tales%20-%20organizational%20storytelling.pdf >. Acesso em: 27 fev 2012.

KNIGHTS, David; MORGAN, Glenn. Corporate strategy, organization and subjectivity: a critique. **Organization Studies**. vol.12, n.2, 1991, p.251-273.

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

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRIPPENDORF, Klaus. **Metodologia de análisis de contenido**. Barcelona: Paidós, 1990.

KUNDERA, Milan. **A lentidão**. Trad. Teresa Bulhões Carvalho da Fonseca e Maria Luiza Newlands da Silveira. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. ver. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2006, p.33-52.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p.41-60.

LANG, Alice Beatriz Gordo. História oral: muitas dúvidas, poucas certezas e uma proposta. In: MEIHY, José Carlos Sebe Bom (Org.). **(Re)Introduzindo a História Oral no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1996. p.33-47.

LANGLOIS, Charles; SEIGNOBOS, Charles. **Introdução aos estudos históricos**. São Paulo: Renascença, 1946.

LARROSA-BONDÍA, Jorge. Notas sobre a 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_04_JORGE_LARROSA_BONDIA.pdf> . Acesso em: 21 abr.2011.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber** – Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEÃO, Lúcia. Cibernarrativas ou a arte de contar histórias no ciberespaço. In: LEÃO, Lúcia (Org.). **Derivas**: cartografias do ciberespaço. São Paulo: Anablume, 2004. p.163-180.

LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. 5.ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

LEMOS, André. **Cibercultura**: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LEO, Ana. **Escute**! Dia Internacional das Histórias de Vida. 2008. Disponível em: <http://www.overmundo.com.br/overblog/escute-dia-internacional-de-historias-de-vida>. Acesso em: 22 abr.2011.

LÉVI-STRAUSS, Claude (Org.). **Mito e linguagem social**: ensaios de Antropologia Estrutural. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1970.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999a.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1999b.

LIAKOPOULOS, Miltos. Análise argumentativa. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 218-243.

LOBO, Eulália L. História empresarial. In: CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Orgs.). **Domínios da história: ensaios de teoria e metodologia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.217-241.

LOIZOS, Peter. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 137-155.

LOWY, Michael. A filosofia da história de Walter Benjamin. **Estudos Avançados.** São Paulo, v. 16, n. 45, ago. 2002 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142002000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 jan. 2011.

LUCENA FILHO, Gentil; VILLEGAS, Margarita Maria; OLIVEIRA, Sheila. Histórias de aprendizagem e gestão organizacional: uma abordagem antológica e hermenêutica. **Ciência da Informação**. Brasília, vol.37, n.2. mar./ago. 2008. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1063>. Acesso em: 21 mai.2010.

LUZ, Talita Ribeiro da. **TELEMAR-MINAS**: competências que marcam a diferença. Belo Horizonte, 2001, 322 p. Tese (Doutorado), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/215.pdf>. Acesso em: 29 mai.2010.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. 3ª.ed. Trad. Ricardo Barbosa. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

MACHADO, José Roberto. **Fábulas sobre a difícil arte de administrar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACHADO, Regina. **Acordais**: fundamentos teórico-poéticos da arte de contar histórias. São Paulo: Difusão Cultural do Livro, 2004.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998a.

MAFFESOLI, Michel. **Elogio da razão sensível**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998b.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). **FAMECOS** - mídia, cultura e tecnologia. Porto Alegre: Faculdade dos Meios de Comunicação Social da PUC-RS, n.20, abr. 2003.

MAGALHÃES, Dulce. O poder do rito. Amanhã, Porto Alegre: Plural. 19 mar. 2010. Disponível em: <**http://www.amanha.com.br/NoticiaDetalhe.aspx?NoticiaID=fbb240b9-40ad-465d-a343-3b319e7a8cd7**>. Acesso em: 19 mar. 2010

MAGALHÃES, Dulce. A jornada do herói. **Amanhã**. Porto Alegre: Plural. a.23, n.263, p.74. abr. 2010.

MANUCCI, Marcelo. O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p.171-183.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **A comunicação**

como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p.139-157.

MARICATO, Adriano. História e memória. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p.123-134.

MARTINS, Marta; FORTES, Waldyr. Desenvolvimento da comunicação organizacional agencia a constância da oralidade. **Communicare** – revista de pesquisa. v.7, n.1. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2007, p.45-56.

MARTINS, Marta; FORTES, Waldyr. A expressividade da comunicação oral e sua influência no meio corporativo. In: **Communicare** – revista de pesquisa. v.8, n.2. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2008. p. 139-148.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século. In: MORAES, Dênis de (Org.). **Sociedade midiatizada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006. p.51-79.

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

MATOS, Gislayne Avelar. **A palavra do contador de histórias**: sua dimensão educativa na contemporaneidade. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling**: líderes narradores de histórias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

McCARTHY, John. Short stories at work: storytelling as an indicator of organizational commitment. **Group & Organization Management**. v. 33. n.2, p.163-193, abr. 2008.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **A colônia brasilianista**: história oral de vida acadêmica. São Paulo: Nova Stella, 1990.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Canto de morte kaiowá**: história oral de vida. São Paulo: Loyola, 1991.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Manual de História Oral**. São Paulo: Loyola, 2004.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. Palavras aos jovens oralistas: entrevistas em história oral. **Oralidades**, São Paulo: Revista do Núcleo de Estudos em História Oral da USP, a.2. n.3, p.141-150, jan./jun. 2008.

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

MENESES, Ulpiano Bezerra de. A história, cativa da memória? **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, São Paulo, n.34, 1992, p.9-24.

MICONI, Andrea. Ponto de virada: a teoria da sociedade em rede. In: FELICE, Massimo Di (Org.). **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008, p.145-173.

MIGON, Lilian; SILVA JUNIOR, Luiz Carlos. De histórias a processos: utilização da técnica de Group Storytelling para apoio à elicitação de processos de negócios. In: Brazilian Workshop on Business Process Management, I, 2007, Gramado, RS. **Knowledge discovery in business process**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <http://www.ic.unicamp.br/~beatriz/wbpm2007/35314.pdf>. Acesso em: 3 mai.2010.

MICOCZKY; Maria Ceci; IMASATO, Takeyoshi. Narrativas e histórias nos estudos organizacionais: um diálogo sobre referências e práticas. **Economia & Gestão**. Belo Horizonte: Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da PUC-MG, v.5, n.11, p.77-96, dez. 2005.

MIZIARA, Karina Braga; MAHFOUD, Miguel. Contar histórias como experiência enraizadora: análise de vivências do Grupo de Contadores de Estórias Miguilim. **Memorandum**, Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, n.10, p.98-122, abr. 2006. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a10/miziaramahfoud01.pdf>. Acesso em: 12 abr.2010.

MOLES, Abraham Antoine. **Sociodinâmica da cultura**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

MOTA, Maurício. Transmedia Storytelling. **Coxa Creme**. 4.dez.2007. Disponível em: <http://www.coxacreme.com.br/2007/12/04/transmedia-storytelling>. Acesso em: 13 fev.2010.

MOTTA, Marly Silva da. **Histórias da vida e história institucional**: a produção de uma fonte histórica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995.

NASCIMENTO, Roberta Andrade do. Charles Baudelaire e a arte da memória. **Alea**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, jun.2005. p.49-63.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, a.8, n.31, p.11, 2. trim. 1999.

NASSAR, Paulo. Reputação é memória. **Terra**. 12 nov. 2006a. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1243291-EI6786,00.html>. Acesso em: 22 fev.2010.

NASSAR, Paulo. A história da Volks está sendo esquecida. **Terra**. 3 set. 2006b. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1119479-EI6786,00.html>. Acesso em: 22 fev 2010.

NASSAR, Paulo. Entre a produção e o prazer, a história. **Terra**. 21 jul. 2007a. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1774185-EI6786,00-Entre+a+producao+e+o+prazer+a+historia.html>. Acesso em: 22 julho 2009.

NASSAR, Paulo. Memória e esquecimento. **Revista Imprensa**. São Paulo, n.222. p.40, abr. 2007b.

NASSAR, Paulo. A mãe de todas as responsabilidades. **Terra**. 17 ago. 2007c. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1837029-EI6786,00-A+mae+de+todas+as+responsabilidades.html>. Acesso em: 01 dez. 2011.

NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamentos. 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, 2008a, p.191-201.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no atualização da memória institucional das organizações**. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008b.

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, 2009. p.291-306.

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

NOVAIS, Fernando. História esmigalhada. [10 de julho, 2011]. São Paulo: **Ilustríssima, Folha de S.Paulo**. p. 4. Entrevista concedida a Eleonora de Lucena.

NÚÑEZ, Antonio. **É melhor contar tudo**: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal. Trad. Marylene Michael. São Paulo: Nobel, 2009.

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

OLIVEIRA, Jair Antonio de. Os sentidos da linguagem. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP. a.5, n.9, p.77-89, 2.sem. 2008.

OLIVEIRA, Marcia Ramos de. Oralidade e canção: a música popular brasileira na história. In: LOPES, Antonio Herculano; VELLOSO, Monica Pimenta; PESAVENTO, Sandra Jatahy (Orgs.). **História e linguagens**: texto, imagem, oralidade e representações. Rio de Janeiro: 7Letras, 2006. p.245-254.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica** – Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

OLIVEIRA, Valeska Fortes de. Educação, memória e histórias de vida: usos da história oral. **História Oral**, São Paulo: Associação Brasileira de História Oral, v.8, n.1, p.91-106, jan./jun. 2005.

ONG, W. J. **Oralidade e cultura escrita**: a tecnologização da palavra. Trad. Enid Abreu Dobránszky. Campinas: Papirus, 1998.

PADILHA, Juliana; DOMINGOS, Adenil. Storytelling em blogs pessoais: novas formas e linguagens para contar histórias na internet. In: **ANAIS do I Simpósio de Comunicação e Tecnologias Interativas**. ago 2009. Disponível em: <http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/simposio/anais/2008_Lecotec_289-301.pdf>. Acesso em: 05 mai.2010.

PARENTE, André. Enredando o pensamento: redes de transformação e subjetividade. In: PARENTE, André (Org.). **Tramas da rede**: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2004. p.91-110.

PASSERINI, Luisa. Mitobiografia em história oral. **Projeto História**, São Paulo: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC/SP, n.10, p.29-40, dez. 1993.

PENTLAND, Alex. É possível medir o poder do carisma. **Harvard Business Review**. São Paulo: RFM, n.88, p.18-19, jan.2010.

PENTLAND, Brian. Building process theory with narrative: from description to explanation. **The Academy of Management Review**. Academy of Management, vol.24, n.4, oct.1999, p.711-724.

PEREIRA, Andréia; 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. Disponível em: <http://groupware.les.inf.puc-rio.br/groupware/publicacoes/SBSC09_Time2Play_Final1.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2010.

PEREIRA, Deise. Distenção e duração em *Le Temps retrouvé* de Proust. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DA ABRALIC**, 11, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2008. p.1-7.

PERELMAN, Chaim; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da argumentação**: a nova retórica. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

PINK, Daniel. **O cérebro do futuro**: a revolução do lado direito do cérebro. Rio de Janeiro: Campus-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: Mandarim, 2001. p.293-300.

PIÑUEL RAIGADA, José L. **Teoria de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: Sintesis, 1997, p. 92-139.

POLKINGHORNE, Donald. Narrative knowing and the human sciences. Albany: State University of New York Press, 1988. Disponível em: **<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=102527158>.** Acesso em: 18 abr. 2012.

POLLAK, Michael. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol.2, n.3, p.3-15, 1989.

POLLAK, Michael. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol.5, n.10, p.200-212, 1992.

PORTELLI, Alessandro. Sonhos ucrônicos – memórias e possíveis mundos dos trabalhadores. **Projeto História**, São Paulo: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC/SP, n.10, p.41-58, dez. 1993.

POUPINHA, Luís Miguel. Comunicação estratégica: Aplicação das ideias de dramaturgia, tempo e narrativas. In: FIDALGO, António; SERRA, Paulo (Orgs.). **Actas volume IV - Campos da Comunicação**. 2007, p.699-703.

POZZER, Cezar Tadeu. **Um sistema para geração, interação e visualização 3D de histórias para TV interativa**. 2005. 157 f. Tese (Doutorado em Informática) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <http://www-usr.inf.ufsm.br/~pozzer/arquivos/pozzer_tese_2005.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2010.

PROUST, Marcel. **Em busca do tempo perdido -** No caminho de Swann. 3a.ed. vol.1. Rio de Janeiro: Globo, 2006.

PUTNAM, Linda L. et al. Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F.M et. alli (Orgs). **Handbook of organizational communication. In interdisciplinary perspective**. Newbury Parky: Sage Publications, 1987. p.18-39.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análises organizacionais. vol.3. São Paulo: Atlas, 2004. p.77-125.

PUTNAM, Linda. Organizações e seus aspectos sutis. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP. a.5, n.9, p.218-226, 2.sem. 2008.

PUTNAM, Linda. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida. **Relações Públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p.43-67.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. Relatos orais: do indivizível a o divizível. In: SIMPSON, Olga (Org.). **Experimentos com histórias de vida**: Itália-Brasil. São Paulo: Vértice, 1988, p. 14-43.

REBEIL CORELLA, Maria Antonieta. Perfiles de la comunicación en las organizaciones. In: REBEIL CORELLA, Maria Antonieta; SANDOVAL RESÉNDIZ (Orgs.). **El poder de la comunicación en las organizaciones**. México: Valés Editores / Universidad Iberoamericana, 2000. p.159-192.

RHEINGOLD, Howard. **A comunidade virtual**. Lisboa: Gradiva, 1996.

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

RIBEIRO, Ana Paula Goulart; LERNER, Katia. Memória e identidade em relatos biográficos. In: HERSCHMANN, Micael; PEREIRA, Carlos Alberto Messeder (Orgs.). **Mídia, memória e celebridade**: estratégias narrativas em contexto de alta visibilidade. Rio de Janeiro: E-Papers, 2003. p.189-205.

RIBEIRO, Suzana. Narrativas cotidianas: traumas que contam experiências de trauma e superação. **Oralidades**. São Paulo: Revista do Núcleo de Estudos em História Oral da USP, n.6, p.33-47, jul./dez. 2009.

RICOUER, Paul. **Do texto à ação**: ensaios de hermenêutica II. Porto: RÉS, 1989.

RICOUER, Paul. **A metáfora viva**. São Paulo: Loyola, 2000.

ROBERTS, Alan. La teoria en La historia empresarial. In: ERRO, Carmen. (Org.). **Historia empresarial**: pasado, presente y retos de futuro. Barcelona: Ariel, 2003. p. 57-80.

ROCHA, Rose de Melo. Sobre o que mesmo estávamos falando? Memória, lembrança e esquecimento na espiral midiática. **MSG,** revista de comunicação e cultura. n.2. São Paulo: Lazuli/Aberje. 2009, p.52-53.

RODRIGUES, Heliana de Barros Conde. Quando Clio encontra Psyché: pistas para um (des)caminho formativo. **Cadernos Transdisciplinares**. Rio de Janeiro: IP/UERJ, 1998. p. 33-69.

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.

ROMÃO, César. **Organizações com foco no social e na humanização**. 2000. Disponível em: <http://www.cesarromao.com.br/redator/item4875.html>. Acesso em: 22 abr.2011.

ROSA, Maria Cecília Amaral de. **Contadores de histórias**. Conhecimento Prático Literatura. São Paulo: Escala Educacional. n.34, p.44-49, jan. 2011.

ROSE, Diana. Análise de imagens em movimento. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 343-364.

ROUSSO, Henry. A história do tempo presente, vinte anos depois. In: PORTO JR, Gilson (Org.). **História do tempo presente**. Bauru, SP: EDUSC, 2007. p.277-296.

SALMON, Christian. Une machine à fabriquer des histories. **Le Monde Diplomatique**, Paris, nov.2006. Disponível em: <http://www.monde-diplomatique.fr/2006/11/SALMON/14124>. Acesso em: 02 abr.2011.

SALMON, Christian. **Storytelling**: la machine à fabriquer des histoires et à formatter les esprits. Paris: La Découverte, 2008.

SANTO AGOSTINHO. **Confissões**. Trad. Arnaldo do Espírito Santo. Lisboa: Imprensa Nacional, 2001.

SARLO, Beatriz. **Tempo passado**: cultura da memória e guinada subjetiva. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

SCHNETTLER, Bernt; RAAB, Jurgen. Interpretative visual analysis:. developments, state of the art and pending problems. **Qualitative Social Research**, vol.9, n.3, set. 2008, p. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1149/2556>. Acesso em: 02 mai. 2012.

SCHOLES, Robert; KELLOGG, Robert. **A natureza da narrativa**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

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

SERVIN, Géraud. ABC of Knowledge Management. **National Library for Health: Knowledge Management**. p.1-69, jul. 2005. Disponível em: <dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC_of_KM.pdf>. Acesso em: 23 abr.2011.

SHEDLOCK, Marie. Da introdução de A arte de contar histórias. In: GIRARDELLO, Gilka (Org.). **Baús e chaves da narração de histórias**. Florianópolis: SESC, 2004.

SILVA FILHO, João Ferreira da. Memória: mito e narrativa (inter)nacionais. In: LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LUHL, Sibylle (Orgs.). **Devorando o tempo**: Brasil, o país sem memória. São Paulo: Mandarim, 2001. p.1.

SODRÉ, Muniz. **A narração do fato**: notas para uma teoria do acontecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SOUZA, Tania Clemente de. A análise do não-verbal e os usos da imagem nos meios de comunicação. **Ciberlegenda**. Niterói: Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal Fluminense. n.6, 2001. Disponível em: <http://www.uff.br/ciberlegenda/ojs/index.php/revista/article/view/323>. Acesso em: 30 abr. 2012.

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.

TAYLOR, James. Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. [Entrevista concedida a Adriana Casali]. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP, a.3, n.6, p. 9-15, 2005.

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

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

TIBURI, Marcia. Reflexões do tempo: sobre Walter Benjamin e a estrela cadente. **Estudos Leopoldenses**. São Leopoldo: Universidade do Vale dos Sinos, v.36, n.157, p.73-94, 2000.

TOLISANO, Silvia Rosenthal. **Digital Storytelling tools for educators**. 2009. Disponível em: <http://langwitches.org/blog/wp-content/uploads/2009/12/Digital-Storytelling-Guide-by-Silvia-Rosenthal-Tolisano.pdf>. Acesso em: 06 set. 2011.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

TORRANO, Jaa. O mundo como função das musas. In: HESÍODO. **Teogonia**: a origem dos deuses. São Paulo: Iluminuras, 2001.

TORRES JR., Alvair Silveira. Comunicação organizacional: retórica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol.2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.53-83.

TORRES JR, Alvair Silveira Junior. Retórica organizacional: lógica, emoção e ética no processo de gestão. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.1, n.2. jul./dez. 2002 Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/1458.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2010.

TOTINI, Beth; GAGETE, Élida. **Como transformer a memória empresarial em ferramenta de gestão**. 2012. Apostila. Aberje: São Paulo.

TOTINI, Beth; GAGETE, Élida. 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. 113-126.

TOTINI, Maria Elizabeth. A memória como instrumento de gestão empresarial. [São Paulo: Aberje. s.d.]. Disponível em: **<http://www.Aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=32>**. Acesso em: 11 fev. 2010.

VANGELISTA, Chiara. Da fala à história: notas em torno da legitimidade da fonte oral. In: LOPES, Antonio Herculano; VELLOSO, Monica Pimenta; PESAVENTO, Sandra Jatahy (Orgs.). **História e linguagens**: texto, imagem, oralidade e representações. Rio de Janeiro: 7Letras, 2006. p.185-193.

VEILLON, Dominique. **Moda & Guerra**: um retrato da França ocupada. Trad. André Telles. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

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

VITZ, Paul. The use of stories in moral development: New psychological reasons for an old education method. **American Psychologist**, Vol.45, p.709-720, jun. 1990. Disponível em: < http://psycnet.apa.org/journals/amp/45/6/709>. Acesso em: 10 jul. 2011.

WEICK, Karl. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage, 1995. Disponível em: <**http://books.google.com.br/books?id=nz1RT-xskeoC&pg=PA63&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false**> . Acesso em: 18 abr. 2012.

WEIL, Simone. O desenraizamento operário. In: BOSI, Ecléa. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996, p.413-440.

WEIL, Simone. **O enraizamento**. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

WHITE, Hayden. **Trópicos do discurso**: ensaios sobre a crítica da cultura. São Paulo: EDUSP, 2001.

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANETTI, Elói. Pai me conta uma história. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 9 ago. 2004, Opinião, p.11.

ZANINI, Marco Túlio. Confiança: o ativo intangível das empresas. **DOM**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, n.2, p.52-59, mar./jun. 2007.

ZAOUAL, Hassan. **Globalização e diversidade cultural**. São Paulo: Cortez, 2003.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais**: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

ZUMTHOR, Paul. **A letra e a voz**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

ZUMTHOR, Paul. **Introdução à poesia oral**. São Paulo: Hucitec, 1997.

ZUMTHOR, Paul. **Escritura e nomadismo**. São Paulo: Ateliê, 2005.

ANEXOS

ANEXO A

Um breve relato do autor

Embora este breve relato não vá iniciar por ‘era uma vez...’, o leitor não deve ter dúvidas: este aqui é um sonho realizado, como se viesse de um enredo imaginário. Isto porque o ambiente acadêmico, com sua lógica científica e de produção intelectual ora colaborativa, ora competitiva, estava muito longe de mim. No interior do Rio Grande do Sul e então há 17 anos da minha formatura de graduação, a vida tinha corrido bem. Meus três primeiros trabalhos profissionais como Relações Públicas haviam sido no campo da memória organizacional, com redação de portfólio, pasta executiva e revista de cunho histórico. Eles me credenciaram a permanecer por mais três anos nas entidades empresariais onde o serviço pontual tinha sido prestado.

Naquela primeira parte da década de 90, não havia nem computador e nem internet, mas nada afetava meu empenho de comunicador iniciante e cheio de gás. Até porque para quem tinha sobrevivido de um diagnóstico de quase-morte dias depois do parto e até recebera a extrema-unção da religião católica para poder ganhar um nome na lápide, eu jamais me permitiria entregar a pequenos obstáculos dali para a frente. Aliás, vim a nascer em julho – astrologicamente um saudoso e enraizado canceriano portanto, além de ser de uma família italiana, o que me faz ainda mais apegado ao passado.

Ah, Rodrigo foi o nome escolhido. Soube que era uma homenagem ao personagem guerreiro Rodrigo Cambará, da obra ‘O Tempo e o Vento’ de Érico Veríssimo. Bem que se tivesse sido da origem mitológica germânica do vocábulo, que expressa ‘rei poderoso’ para homens com intuição e aspirações elevadas, não estaria nada ruim... Sim, meu gosto por ler e escrever, e depois a forte inclinação para Comunicação, pode bem vir daí. Inclusive porque minha carreira aconteceu, nos 10 anos seguintes às publicações memorialísticas, no mercado do planejamento e da divulgação cultural. Período de intensa aprendizagem, de convívio

numa multinacional, de forte governança e de muitos palcos. Quem diria chegar neste mundo para uma criança obesa e retraída, que sequer havia conseguido andar de bicicleta.

Mas vamos reconhecer: a força para chegar até esta dissertação veio exatamente desta infância – não só pelas sempre excelentes notas, que chegaram ao 10,0 conquistado em todas as disciplinas de todos os bimestres dos anos de 1984, 85 e 86, no final do então Primeiro Grau. Mas também porque naquela época já tinha aprendido a não recusar desafios (carregando todos os medos possíveis, claro), como foi enfrentar uma turma de corpos esbeltos numa sala de espelhos da ginástica aeróbica. E como eu dançava para um lado e o grupo para o outro no início, mas logo adiante fui compor a equipe de apresentações artísticas da academia em eventos diversos, me perguntei tantos anos depois: por que não São Paulo? Assim cheguei na tão inatingível USP e numa cidade nada menos que 40 vezes maior que a minha.

Como então misturar tudo num momento só? Como juntar o apreço pela história, o impulso por escrever, a sanha por grandes desafios, a vazão contínua de memórias, a vontade de crescer como gente, o gosto pelas artes, o enfrentamento dos meus medos, o interesse por estudar, a reverência permanente a minha chance de vida? Está aqui a minha tentativa de resposta. Se você está com este texto em mão, de alguma maneira nossas existências já se cruzaram, ou ainda vão se cruzar um dia. Pode apostar. Afinal, por que não?!

ANEXO B

Decomposição de dimensões do vt publicitário institucional de memória da instituição bancária Caixa

V1F1

Vídeo: 01 Fonte: 01	Dimensão Visual (DVi)	Dimensão Verbal (DVe)
Tomada 1	**PA -** Narrador caminha lentamente, da direita para esquerda da tela, com um livro de capa azul aberto ao meio, enquanto profere sua fala. Desfocadas ao fundo, estão várias prateleiras de livros, parecendo antigos pela capa dura, entre escadas de madeira com detalhes esculpidos. Ela traja conjunto de calça e casaco brancos com blusa azul clara, sem maquiagem aparente e apenas com brincos circulares convencionais. Marca da empresa é fixada permanentemente no canto superior direito da tela, com letreiro circundante nos 10 primeiros segundos com a expressão "close caption". O material é legendado	**Narrador 1 -** "Das muitas histórias emocionantes dos 150 anos da Caixa, nenhuma é mais simbólica do que esta, imortalizada pelo poeta Coelho Neto..."
T2	**PA -** Narrador inicia fala da tomada subsequente baixando o rosto em direção ao livro. **CUP contínuo -** página interna da obra onde se lê o título "O garoto da Caixa Economica", até chegar **SCUP -** na fotografia em preto&branco com duas pessoas, um homem e uma mulher elegantemente vestidos, legendada com "Agência da Caixa Economica Federal no Rio de Janeiro"	**N1 -** "Em 1924, a Caixa tinha um funcionário..."
T3	**SCUP -** A imagem estática do casal dá início à tomada e transforma-se em imagem em movimento em policromia. Aparece o letreiro "Fevereiro de 1924". **PM -** Um terceiro personagem cruza a tela, também de terno, e o ambiente é de escritório de banco, com mesas, armários, cabideiro com paletó e chapéu, grandes carimbos, luminária, telefone antigo e papelada sobre a mesa. O homem da imagem inicial senta-se à mesa	**N1 -** "... que também era formado em medicina, o Dr. Armando de Pinho".
T4	**PC contínuo -** corte para setor de caixas de atendimento da agência bancária. Aparecem sequencialmente no salão único, juntos aos quatro caixas disponíveis - que são separados do público por um grande painel de madeira e grades de ferro -, um casal com duas crianças, um homem apoiado no balcão, uma mulher com vestido branco parada um pouco afastada, um homem com bengala saindo de outro caixa, uma mulher com chapéu preto e vestido de cor alaranjada sendo atendida. Chegam mais dois homens para a quarta fila	**N1 -** "Foi uma sorte, porque olha o que aconteceu em fevereiro daquele ano..."

T5	**PA -** A câmera dá foco à mulher de vestido branco que se vira: ela está grávida, aperta a barriga, com expressão de dor, e fala. **PC -** Todos os personagens-clientes da agência bancária voltam-se para ela, e o homem antes apoiado no balcão a socorre. **PA -** Mais pessoas se aproximam. Caixa do outro lado do balcão levanta-se e vira para sua lateral	**N2 -** "...Meus Deus! Acho que vai nascer..." **N3 -** "Por favor... (burburinho, várias vozes)" **N2 -** "...E agora?"
T6	**PA -** O homem inicialmente mostrado sentado à mesa no ambiente interno da agência bancária aparece, sinalizando para que a mulher seja levada para outro espaço. **PC -** Ele vai tirando o paletó, enquanto um homem carrega a mulher grávida nos braços	**N4 -** "Por favor, levem ela pra dentro. Eu preciso de água quente..."
T7	**PM -** Imagem em transição da mulher grávida sentada em uma poltrona, segurada pela mão pelo homem que a socorreu no salão da agência. O homem sem paletó coloca as mãos em uma bacia branca e outras duas pessoas o auxiliam	**N1 -** "O funcionário Armando de Pinho assumiu seu lado médico..."
T8	**CUP -** rosto da mulher grávida, com expressão de dor, simulando força para o parto. **PM -** Mulher que auxilia o procedimento a abana, com expressão aflita. **CUP -** A ajudante feminina olha para o homem sem paletó e sorri	**N1 -** "...e fez o parto ali mesmo, na agência"
T9	**PM -** rosto da mulher grávida, que faz sopros de ar e aperta a mão do homem que a socorreu	**N1 -** "Emocionados..."
T10	**PC -** Vários personagens são apresentados em círculo com cédulas de dinheiro em mãos, fazendo entrega para um homem. **CUP -** na mão do recolhedor do dinheiro, com mais de 10 cédulas	**N1 -** "... clientes e funcionários juntaram 243 mil réis..."
T11	**SCUP -** em uma caderneta, com página escrito no topo "Caixa Econômica" e três colunas - "data", "operações" e ilegível, onde é escrito o valor de 243 mil réis. A caderneta está sobre um outro exemplar fechado, onde se vê o letreiro "Caixa Econômica Federal" e o brasão da República brasileira. A caderneta onde estão sendo feitas anotações é fechada	**N1 -** "... e abriram uma poupança para o bebê"
T12	**PC -** corte para homem sem paletó entregando um bebê recém-nascido envolto num lençol branco para uma mulher e um homem - o mesmo que a socorrera no salão da agência bancária, sob o olhar de vários personagens sorridentes do outro lado das grades do balcão	**N1 -** "Talvez venha daí a tradição..."

T13	**PC -** Câmera faz um giro na tomada e a mulher com a criança no colo está em pé, e atrás e já aproximados todos os personagens até então integrantes da cena, sorridentes. Alguns personagens estão aplaudindo a mulher e o homem que agora sorriem. **PA -** Ela olha para o homem, ele coloca seu braço sobre suas costas e ombro e viram-se para sair	**N1 -** "... de presentear os recém-nascidos, com uma caderneta de poupança da Caixa".
T14	**PM -** A imagem em movimento policromática é congelada. **CUP -** A mulher com o bebê no colo abraçada pelo homem, com os demais personagens ao fundo, são transformados em fotografia do livro inicialmente aberto. **PM -** câmera faz um zoom de afastamento na obra aberta. O livro é fechado, e na capa dura azul escuro está grafado em letras douradas "Caixa Econômica: 150 anos - 1861-2011"	**N1 -** "Caixa 150 anos".
T15	**PA -** O narrador que conduz o relato aparece novamente na tela, do centro para a esquerda, com o livro fechado em mão. Uma assinatura digital surge no lado direito da tela, com a logomarca da Caixa e a inscrição "150 anos", seguida de um selo do Governo Federal - Brasil Um País de Todos". O narrador, com sorriso no rosto, ajeita o livro em seu braço direito e sua mão o segura firme	**N1 -** "Uma história escrita por todos os brasileiros".
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO C

Decomposição de dimensões do vídeo de projeto institucional seguradora Allianz

V2F3

Vídeo: 02 Fonte: 03	Dimensão Visual (DVi)	Dimensão Verbal (DVe)
Tomada 1	**PM -** Duas mãos aparecem na tela em frente a rosto de homem jovem, usando óculos, e fazem movimento de "claquete" para marcar início da gravação; homem jovem está posicionado à direita da tela; ele traja camisa com tecido xadrez em tons bem claros; fundo desfocado mostra um muro coberto de vegetação, com caules de árvores do outro lado no canto superior esquerdo	*...som de duas mãos batendo uma na outra...*
T2	**CUP -** surge letreiro no canto inferior esquerdo da tela, em letras azuis em duas linhas - "Wagner, Paulista"; em narração feita de forma lateral ao foco da câmera, homem jovem começa a falar; sua fala tem estilo coloquial; o depoimento é ininterrupto e sem outros enquadramentos	**Narrador 1 -** "...não olha pra câmera..." **N2 -** "Oi, meu nome é Wagner. Em 2005, eu e mais quatro pessoas, a gente tava indo para Curitiba pela BR116 e a gente sofreu um acidente, a gente capotou o carro. Sai de dentro do carro, tonto ainda, e o pessoal já tinha saído, e eu fui perguntar - vocês estão bem? E nisto o pessoal começaram a gritar o meu nome - Wagner, Wagner, cadê você, Wagner? E eu falei - to aqui!! E as pessoas continuaram - Wagner, cadê você, Wagner? Nisso um dos meus amigos falou - nossa, ele tá dentro do carro! E começaram a fuçar dentro do carro. E eu, nessa hora eu pensei que tava morto. Porque eu respond... pergun... chamava eles e ninguém me respondia. Eles falou que eu tava dentro do carro e eu tava lá fora. Nessa hora eu pensei que tava morto. Fiquei até sem ação. Sentei no asfalto e fiquei... poxa, morri. Não sabia que atitude ter, fiquei uns bons 20 minuto pensando como seria minha vida de morto nesta hora. Que que eu fazia: se eu esperava alguém, se alguém vinha me buscar. Até que o pessoal me achou lá do lado - poxa, cê tá aqui, a gente tá te procurando dentro do carro, cê está bem?

		Falei - tô! Ninguém se machucou, graças a Deus, e o conselho que eu dou pra vocês é, no caso de acidente, mantê a calma, não se desesperá, que se você estiver vivo, alguém te acha... na hora. E é isso" **N1 -** "...valeu..."
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO D

Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa indústria farmacêutica Roche

V3F2

Vídeo: 03 **Fonte: 02**	**Dimensão Visual (DVi)**	**Dimensão Verbal (DVe)**
Tomada 1	Efeito visual semelhante a fogos de artifício, na cor rosa, explode três vezes em movimento lento no fundo preto da tela, com letreiro em caixa alta e letras brancas - "DIA ROSA"	*... música instrumental de percussão...*
T2	**PM -** letreiro "A Vitória Contra o Câncer de Mama" centralizado na tela	*... música instrumental de percussão...*
T3	**PM para CUP -** aproximação progressiva de personagem mulher negra de meia idade, com blusa vermelha com detalhes rendados, sentada num banco; ao fundo, arbustos e árvores; letreiro de identificação em letras brancas em duas linhas - "Maria Regina Moreira, diarista" no canto inferior esquerdo; mulher está à direita da tela, em fala lateral sem olhar focado na câmera	**Narrador 1 -** "Olha, se eu pudesse falar para estas mulheres, eu ia dizer pra elas primeiro... pra elas tê fé. Porque se elas tivê fé... todo o medo sai. Se elas tivê fé, elas não vai tê medo, elas não vão ter depressão, elas não vão perder otimis... Elas vão sê... tá sempre otimista, vão tá sempre alegre... sabe... Elas se olhar no espelho"
T4	**SCUP -** foco no rosto da mesma personagem, da testa para baixo - sem aparecer parte dos cabelos; continuidade sem interrupção do relato; escurecimento integral da tela	**N1 -** "...que eu mesmo tendo câncer, mesmo tando careca, eu posso me sentir bonita"
T5	**CUP para SCUP -** zoom do braço esquerdo da mesma personagem apoiado sobre o banco, em direção a seu rosto integralmente na tela - da direita para esquerda	**N1 -** "Tudo já deu certo"
T6	**PM para CUP -** aproximação progressiva de personagem mulher branca, de mais idade, com blusa marrom, envolta com lenço com motivos florais na cor bege, e calças pretas, carregando nas mãos uma caixa quadrada de papel de cor rosa, com orquídea envolvida em folha de papel de cor branca; inserção de letreiro em letras brancas no canto inferior esquerdo em duas linhas com inscrição "Vita Paula Mesniks, professora de inglês"; ela caminha até ficar de costas para o foco da gravação; mesma personagem é filmada de frente, em aproximação progressiva até closeup, sem fixar olhos na câmera - seu rosto traz rugas de expressão e um leve sorriso, sem fala direta	**N2 -** "Eu nunca achei que eu não fosse vencer... Um dos meus médicos dizia - você é uma vencedora! Eu dizia - que bom"

T7	**PA -** mesma personagem está sentada em pufe numa sala de estar, com todo mobiliário típico da peça ao fundo - como sofá, mesa de centro sobre tapete bege, mesas laterais com abajures acesos e adornos como um elefante, estante, cortina de ripas de madeira semi-escura, vaso de cerâmica com folhagem grande; iluminação de penumbra	**N2 -** " Não, eu nunca achei! Eu sempre soube que ia me curar"
T8	**CUP -** continuidade do relato, expressão de sorriso aberto, olhar assertivo; ao fundo apenas a folhagem e um abajur aceso; escurecimento da imagem	**N2 -** "Como, vou sucumbir a uma doençinha!?"
T9	**PC -** imagem aérea noturna em movimento circunda Cristo Redentor na cidade do Rio de Janeiro, com luzes do equipamento urbano em fundo escuro e iluminação rosa no monumento; letreiro "Quando detectado no início da doença por meio da mamografia, o câncer de mama tem até 95% de chance de cura" em letras brancas no topo da tela em três linhas; continuação da tomada circundante ao monumento e novo letreiro "Acesse o site www.mulherconsciente.com.br para mais informações"em letras brancas dispostas em três linhas no topo da tela e outro letreiro "Siga @m_consciente no twitter." na base da mesma tela	*... música instrumental de percussão...*
T10	**CUP -** assinatura com sequência de logomarcas dos agentes envolvidos - "Roche patrocínio" e "Mulher Consciente", ambas em fundo branco bastante luminoso	*... música instrumental de percussão...*
T11	**CUP -** letreiro "DIA ROSA - O DIA DA SUA MAMOGRAFIA ANUAL - DIAROSA.COM.BR" em letras de cor rosa na primeira e quarta linhas e de cor preta nas duas linhas intermediárias, todas em caixa alta	*... música instrumental de percussão...*
T12	**CUP -** letreiro "Toda mulher tem direito a um dia rosa por ano. Marque a sua mamografia anual. Vai fazer uma pequena diferença no seu calendário mas uma enorme diferença na sua saúde. Www.mulherconsciente.com.br" em letras brancas em fundo rosa, centralizado na tela em cinco linhas	*... música instrumental de percussão...*
T13	**CUP -** letreiros de fechamento com créditos da peça comunicativa em três telas de fundo preto e letra branca distintas, mais assinatura da logomarca de "iôiô filmes - realização" em duas linhas	*... música instrumental de percussão...*

T14	**CUP -** letreiro "Esses são trechos do documentário Outubro Rosa produzido pela Iôlô Filmes Etc." em letra branca sobre fundo de cor preta centralizados na tela em duas linhas	*... música instrumental de percussão...*
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO E

Decomposição de dimensões do VT publicitário institucional laboratório de análises clínicas Fleury

V4F1

Vídeo: 04 **Fonte: 01**	**Dimensão Visual (DVi)**	**Dimensão Verbal (DVe)**
Tomada 1	**CUP -** mulher jovem de blusa branca, posicionada no canto direito da tela, em fala lateral sem foco do olhar na câmera, faz seu relato; letreiro "é fato" em letra cinza está fixo no canto esquerdo; o tom de voz e a expressão da falante são tranquilos e discretamente alegres e confiantes; escurecimento gradual e total da tela	**Narrador 1 -** "Tem a praticidade de sempre ter um Fleury por perto e também porque meu médico confia, e se meu médico confia eu também confio"
T2	**CUP -** clareamento gradual da tela; mesma personagem continua relato, mas posicionada no canto esquerdo da tela; letreiro "é ótimo" em letra cinza aparece fixo no canto direito por oito segundos e desaparece; ela finaliza relato olhando para cima	N1 - "E tem algo mais. Eu fui levar a Estela, minha filha de dois anos, pra fazer um eletrocardiograma. Ela tava com medo, claro. A enfermeira notou e pegou a bonequinha dela, colocou todos aqueles eletrodos... Minha filha olhou e falou - não dói, né mamãe! Wilma! Era o nome da enfermeira"
T3	**CUP -** no centro da tela em fundo de coloração rósea, aparecem a logomarca do laboratório de análises clínicas Fleury Medicina e Saúde e o letreiro "Para você que escolhe pela emoção"; letreiro adicional na vertical está presente, mas não permite leitura	**N2 -** "Fleury pela razão, Fleury pela emoção"
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO F

Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de memória empresarial marca de bebida Campari

V5F1

Vídeo: 05 **Fonte: 03**	**Dimensão Visual (DVi)**	**Dimensão Verbal (DVe)**
Tomada 1	**CUP -** logomarca e letreiro "Campari 150 anos só ele é assim" centralizado na tela em letras brancas e fundo vermelho; letreiro "Acompanhe em: www.campari150anos.com.br" na base da tela em letra branca	*... som de bateria em ritmo acelerado...*
T2	**CUP -** efeito de transição de tela com luminosidade sobre fundo vermelho até cor branca; letreiro em movimento centralizado na tela em letra branca dentro de retângulo vermelho sob fundo branco, indo do número 100 para o número 150	*... som de bateria em ritmo acelerado...*
T3	**CUP -** deslocamento curto para esquerda da tela do retângulo vermelho com número 150; aparição de três retângulos sequenciais de cima para baixo com letreiro de letras brancas em três linhas "Um documentário com", "150 histórias únicas" e "como Campari"	*... som de bateria em ritmo acelerado...*
T4	**PM -** efeito de transição de tela com explosão de raio formando nova imagem; personagem masculino jovem com camiseta vermelha no canto direito da tela; fundo desfocado com folhagens verdes e uma bola de fios trançados marrom; logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas; letreiro em retângulo vermelho no canto inferior esquerdo com letras brancas "105# Gastão Moreira"; **CUP -** rosto do mesmo personagem; câmera com leves movimentações de instabilidade de sustentação da imagem	**Narrador 1 -** "Ela é especialista em recuperar livros e monumentos históricos. Muitos inclusive têm mais de 100 anos. A gente vai conhecer agora o trabalho primoroso de Nilsa Saiki" . *... som de teclado em ritmo médio...*
T5	**CUP -** efeito de transição de tela com implosão de raio, desmontando imagem do personagem masculino e fazendo surgir personagem feminino de meia idade com blusa vermelha e brincos de bolinhas pendentes brancas; há movimentação da boca, mas não existe áudio da fala; letreiro de letras brancas em retângulo vermelho no canto inferior esquerdo da tela "150# 036.Nilza Saiki, Recuperadora de livros" em duas linhas; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	*... som de teclado em ritmo médio...*

T6	**SCUP -** detalhe da base de livro antigo corroído pelo tempo; letreiro de letras brancas em retângulo vermelho no canto inferior esquerdo da tela "150# 036.Nilza Saiki, Recuperadora de livros" em duas linhas; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	*... som de teclado em ritmo médio...*
T7	**SCUP -** detalhe do rosto, entre metade da testa e início do nariz da mesma personagem feminina já apresentada; letreiro de letras brancas em retângulo vermelho no canto inferior esquerdo da tela "150# 036.Nilza Saiki, Recuperadora de livros" em duas linhas; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	*... som de teclado em ritmo médio...*
T8	**SCUP -** dedos da personagem feminina em ação profissional com espátula sobre livro antigo; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	*... som de teclado em ritmo médio...*
T9	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela levemente desfocado; surgimento de retângulo vermelho com letreiro em letras brancas no centro esquerdo da tela com inscrição "150# Paixão por trabalhos manuais" em uma única linha; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas; nitidez da imagem da mesma personagem; fundo sem identificação	**N2 -** "Então, eu...me aposentei em musei. Aí eu resolvi fazer museologia"
T10	**SCUP -** mão esquerda da mesma personagem afagando o anel de pequenas bolas pretas e brancas da mão direita	**N2 -** "E dentro da museologia..."
T11	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...existe diversas áreas, e eu optei por restauração, porque eu gosto muito..."
T12	**SCUP -** detalhe do rosto da mesma personagem feminina, entre testa e olhos no canto esquerdo da tela; movimento de câmera para detalhe do rosto entre nariz e boca; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...sempre gostei de trabalhos manuais. Me encanta mexer com..."

T13	**PM -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...livro velho... Hã, empoeirado..."
T14	**PM -** livro aberto na primeira página, com escritos em latim; página com manchas de umidade; efeito visual de transição de tela com luminosidade branca intensa e movimento de câmera de afastamento do livro, agora sem nenhuma mancha aparente	**N2 -** "... que tá muito tempo parado, e que você pode dar vida..."
T15	**PM -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...nova a ele"
T16	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela, levemente desfocado; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas; entrada de letreiro em letras brancas sob retângulo vermelho "150# Recompondo o passado" no centro esquerdo da tela; saída de letreiro; nitidez da imagem da mesma personagem	*... som de teclado em ritmo médio...* . **N2 -** "eu tenho que conhecer encadernação, tenho que conhecer um pouco de química, couro, tingimento em couro. Porque muitas vezes, eu pego uma obra rara e ela tá faltando um..."
T17	**CUP -**imagem de livro aberto, com escritos em inglês "An introduction to the study of fishes"; página com manchas de umidade	**N2 -** "...pedaço do lombo do livro, eu vou ter que recompor isso"
T18	**PM -** movimento de câmera de afastamento de livro de capa dura marrom, fechado, com avarias na sua lateral esquerda, com inscrição "Il Brasile e Gli Italiani"; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "E pra isso eu tenho que entender de couro..."
T19	**SCUP -** detalhe do rosto da mesma personagem feminina, entre testa e olhos; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "... de pintura de couro..."
T20	**PM -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...entender de gramatura de papel, de poupa de papel... Éééé... No século dezoito, os papéis eram de..."

T21	**CUP -** imagem de livro aberto com grande conjunto de folhas brancas com letras pretas corroídas; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...trapo, então eu tenho que saber distinguir um papel..."
T22	**SCUP -** mãos da mesma personagem em gesticulação leve; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...que é de trapo, um papel que é de celulose..."
T23	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...porque...pra tá usando o mesmo tipo de material, pra não haver rejeição"
T24	**PM -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela, levemente desfocado; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas; entrada de letreiro em letras brancas sob retângulo vermelho "150# Tesouros encontrados" no centro esquerdo da tela; saída de letreiro; nitidez da imagem da mesma personagem	*... som de teclado em ritmo médio...* . **N2 -** "Eu estava fazendo uma coleção pra um museu de zoologia e... Desmontando os livros..."
T25	**SCUP -** livro aberto, de páginas brancas e letras pretas em forma de manuscrito ou letra cursiva, com descolamento de páginas do seu miolo; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...era um livro de 1876..."
T26	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...e desmontando estes livros eu percebi diversos manuscritos..."
T27	**CUP -** folha de papel amarelada com texto manuscrito na cor preta; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...no lombo do livro. E aquilo me chamou atenção..."
T28	**SCUP -** detalhe do rosto da mesma personagem feminina, entre testa e olhos no canto esquerdo da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...e eu comecei a desmontá, desdobrá aqueles papéis..."
T29	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...e eram manuscritos..."

T30	**SCUP -** movimento lento de câmera da esquerda para direita acompanhando detalhe de folha de papel amarelada com manuscrito na cor preta; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...de 1698. Então, a gente..."
T31	**SCUP -** detalhe do rosto da mesma personagem feminina, entre nariz e boca no canto esquerdo da tela; leve esboço de sorriso na boca após fala; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...encontra coisas assim interessantíssimas, porque..."
T32	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "você tá folheando um livro, você encontra cartas de amor, você encontra bilhetes, uma série de coisas. Então é muito legal isso"
T33	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela, levemente desfocado; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas; entrada de letreiro em letras brancas sob retângulo vermelho "150# Eternizando riquezas" no centro esquerdo da tela; saída de letreiro; nitidez da imagem da mesma personagem	*... som de teclado em ritmo médio...* . **N2 -** "Você folhear um livro amarelado, vê que..."
T34	**PM -** imagem estática de livro aberto, de páginas de cor marrom, com duas mãos envoltas em luvas brancas tipo látex com espátulo de metal; leve afastamento de câmera; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...muitas pessoas já passaram por aquele livro..."
T35	**SCUP -** detalhe da ponteira de um livro fechado, com descolagem de seu conteúdo e fragmentos internos da encadernação; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...entendeu, então pra mim isso é..."
T36	**PM -** livro em formato horizontal com capa dura marrom com ranhuras e placa de metal prata fixada na ponta inferior direita; movimento de câmera de zoom de aproximação em espiral; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...primordial... E também a gente tem que..."
T37	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "... é o conhecimento, né? Eu..."

T38	**SCUP -** detalhe do rosto da mesma personagem feminina, entre testa e nariz no canto esquerdo da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...eu pude ver livro..."
T39	**CUP -** detalhe de livro aberto, com capa dura alaranjada e imagem colorida de homem e mulher ao lado de árvore frutifera com anjo no fundo; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "... de papel, mas será que daqui a 200 anos..."
T40	**SCUP -** ponteira inferior esquerda de livro de capa dura na cor rosa com moldura dourada de pequenas borboletas; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...alguém vai tê um livro de papel?"
T41	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "Então é essa função, né, guardá..."
T42	**SCUP -** detalhe do rosto da mesma personagem feminina, entre testa e nariz no canto esquerdo da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "...pras gerações futuras poderem ver aquilo"
T43	**CUP-** rosto da personagem feminina no canto direito da tela, levemente desfocado; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas; entrada de letreiro em letras brancas sob retângulo vermelho "150# Pretérito Perfeito" no centro esquerdo da tela; saída de letreiro; nitidez da imagem da mesma personagem	*... som de teclado em ritmo médio...* . **N2 -** "Eu adoro o que eu faço"
T44	**SCUP -** detalhe do rosto da mesma personagem feminina, entre testa e nariz no canto esquerdo da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas	**N2 -** "Se eu tivesse que voltar o tempo, a minha trajetória seria a mesma..."
T45	**CUP -** rosto da personagem feminina no canto direito da tela; continuidade da logomarca "Campari" fixa no canto inferior direito da tela em letras brancas; leve pressão dos lábios na finalização da fala e expressão de sorriso	**N2 -** "...eu faria tudo novamente do mesmo jeito, escolhendo a mesma profissão... e,tudo igual" . *... som de teclado em ritmo médio...*

T46	Efeito de transição de tela com explosão de raio formando nova imagem; **PM -** mesmo personagem masculino de camiseta vermelha do início da gravação; fundo de folhagens verdes e bola de fios trançados; expressão de sorriso no rosto	**N1 -** "Nilza Saiki, só ela é assim"
T47	**CUP -** efeito de transição de tela com luminosidade; letreiro em movimento centralizado na tela em letra branca dentro de retângulo vermelho sob fundo branco, indo do número 100 para o número 150; deslocamento curto para esquerda da tela do retângulo vermelho com número 150; aparição de três retângulos sequenciais de cima para baixo com letreiro de letras brancas em três linhas "Um documentário com", "150 histórias únicas" e "como Campari"; e de dois retângulos sequenciais com letreiro de letras brancas em fundo cinza claro "acompanhe em" e "www.campari150anos.com.br" em duas linhas; e ficha técnica; logomarca Campari 150 anos sob fundo vermelho e legenda "Se for dirigir, não beba"	**N3 -** "Se for dirigir, não beba"
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO G

Decomposição de dimensões do
VT publicitário institucional
empresa de economia mista de transporte coletivo de passageiros
Metrô São Paulo

V6F4

Vídeo: 06 **Fonte: 04**	**Dimensão Visual (DVi)**	**Dimensão Verbal (DVe)**
Tomada 1	**PC -** imagem parcial da Catedral da Sé da cidade de São Paulo, no canto esquerdo da tela, ladeada por vegetação de coqueiros; efeito visual de uma linha progressiva, da esquerda para direita, simulando o traçado do metrô; logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	*...som de percussão - violão...* **.** **Narrador 1 -** "Muita gente não viveria sem o metrô..."
T2	**PC -** imagem parcial do embarque e desembarque de pessoas em vagão do metrô; sequência da linha progressiva simulando traçado do metrô, com ramificações para cima e para baixo na tela; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água); efeito de transição com escurecimento de tela (fade out)	*...som de percussão - violão...* **.** **N1 -** "... mas nenhuma história é tão real quanto a de Carina"
T3	**PC -** imagem parcial de plataforma de embarque da Estação Sé do Metrô na cidade de São Paulo, com vários usuários caminhando; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	*...som de percussão - violão...* . **N2 -** "Eu fiz há..."
T4	**PA -** mulher de meia idade, com uniforme de segurança na cor preta, fala no canto esquerdo da tela; fala lateral, sem fixação de olhar para câmera; usuários do metrô descem escada rolante ao fundo em imagem desfocada; letreiro em letras na cor branca "Isabel Nadfoyers, agente de segurança" em duas linhas no centro da tela; efeito visual de uma linha progressiva a partir do letreiro até o final da tela à direita; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	*...som de percussão - violão...* **.** **N2 -** "...dezesseis anos atrás um parto, que aí eu vim a...
T5	**PA -** mesma personagem feminina abraça uma menina loira de blusa preta, ao lado de uma mulher de meia idade com blusa azul claro; vagão de metrô parado no fundo; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca	*...som de percussão - violão...* . **N2 -** "...conhecer a menina há pouco tempo"

	d'água)	
T6	**PM -** menina loira no canto direito da tela, ladeada pela mulher de blusa azul, dá depoimento; fala lateral, sem fixação de olhar para câmera; mulher olhando para menina e sorrindo; efeito visual de uma linha progressiva parte do lado esquerdo da tela e finaliza no lado direito com letreiro "Carina Alves, filha" em duas linhas em letras brancas; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água); iluminação de teto da estação do metrô ao fundo, com imagem desfocada	...som de percussão - violão... . **N3 -** "Minha mãe me contou que a bolsa estourou em plena estação da Sé
T7	**PA -** mulher com uniforme de segurança fala no canto esquerdo da tela; fala lateral, sem fixação de olhar para câmera; fundo com usuários do metrô descendo escada rolante em imagem desfocada; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	**N2 -** "foi super emocionante, porque eu nunca tinha feito um parto"
T8	**PM -** mulher de blusa azul fala no canto direito da tela, ladeada pela menina loira; fala lateral, sem fixação de olhar para câmera; efeito visual de uma linha progressiva parte do lado esquerdo da tela e finaliza no centro da tela com letreiro "Eleuza Alves, mãe" em duas linhas em letras brancas; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água); iluminação de teto da estação do metrô ao fundo, com imagem desfocada	**N4 -** "Eu tava com nove meses pra dá a luz..."
T9	**PM-** mulher de blusa azul continua depoimento no centro da tela, ladeada pela menina loira; fala lateral, sem fixação de olhar para câmera; iluminação de teto da estação do metrô ao fundo, com imagem desfocada; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	**N4 -** "...aí senti as dores, cheguei aqui no metrô e ganhei ela"

T10	**PA -** mulher com uniforme de segurança segura a mão da menina loira, ao lado da mulher de blusa azul claro; vagão de metrô parado no fundo; elas falam - sem áudio; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	**N3 -** "Eu nem acreditava..."
T11	**PM -** menina loira no centro da tela, ladeada pela mulher de blusa azul, continua depoimento; fala lateral, sem fixação de olhar para câmera; mulher olhando para menina e sorrindo; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água); iluminação de teto da estação do metrô ao fundo, com imagem desfocada	**N3 -** "...impossível isso..."
T12	**PA -** mulher com uniforme de segurança fala no canto esquerdo da tela; fala lateral, sem fixação de olhar para câmera; fundo com usuários do metrô descendo escada rolante em imagem desfocada; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	**N2 -** "Nós somos preparados pra atender qualquer tipo de ocorrência que venha a acontecer aqui no sistema"
T13	**PA -** mulher com uniforme de segurança abraça mulher de blusa azul claro; vagão de metrô parado no fundo; efeito visual de linha progressiva parte do centro da tela com o letreiro "Confiança"; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	**N1 -** "Confiança: é isso que..."
T14	**PC -** vagão do metrô; usuários do metrô andando de costas para foco da câmera; painéis de iluminação no teto; linha progressiva parte do lado direito da tela até centro, com letreiro "O melhor amigo de São Paulo"; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	**N1 -** "...faz do metrô o melhor amigo de São Paulo"

T15	**PA -** mulher com uniforme de segurança fala no canto esquerdo da tela; fala lateral, sem fixação de olhar para câmera; fundo com usuários do metrô descendo escada rolante em imagem desfocada; continuidade da logomarca do Governo do Estado de São Paulo no canto superior direito da tela, com efeito de transparência (marca d'água)	**N2 -** "Dá uma sensação assim de parte da..."
T16	**CUP -** efeito visual de transição de tela com listas nas cores branca e preta, formando a bandeira do estado de São Paulo no centro da tela, tendo abaixo o letreiro "Governo de" e "São Paulo" em letras pretas e "Trabalhando por você" em letras vermelhas, disposto em três linhas	**N2 -** "...família" **.** **N1 -** "Governo de São Paulo, trabalhando por você"
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO H

Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de memória empresarial companhia de transporte aéreo TAM

V7F2

Vídeo: 07 **Fonte: 02**	**Dimensão Visual (DVi)**	**Dimensão Verbal (DVe)**
Tomada 1	**CUP -** homem idoso, de traços nordestinos, com paletó cinza e camisa preta, mexe levemente em seu chapéu branco com faixa estreita preta sobre a cabeça - no lado esquerdo da tela; olhar lateral ao foco da câmera; abre sorriso; fundo desfocado, parecendo raios de luz horizontais em persiana nas costas do personagem; efeito visual de transição de tela com escurecimento (fade out)	*...som de violão...*
T2	**CUP -** mesmo homem inicia relato; fala proferida lateralmente ao foco da filmagem, posicionado no canto esquerdo da tela; fundo desfocado, parecendo raios de luz horizontais em persiana nas costas do personagem	**Narrador 1 -** "Eu queria ir pra Índia. Eu dizia... As pessoas diziam - ah, é loucura. Como é que tu vai pra Índia com...? Mas tu sabe que eu consegui..."
T3	**SCUP -** leve aproximação no close-up, da aba do chapéu até início do queixo; continuidade do relato no mesmo posicionamento de fala e cenário	**N1 -** "Eu sai daqui pra Bombai com 100 dólares no bolso, mas com a passagem, né... Aí essa viagem durou 10 anos..."
T4	**CUP -** leve afastamento do close-up; continuidade do relato no mesmo posicionamento de fala e cenário	**N1 -** "...depois vim pra Europa, fiquei seis anos morando em Amsterdã..."
T5	**SCUP -** nova aproximação no close-up, da aba do chapéu até início do queixo; continuidade do relato no mesmo posicionamento de fala e cenário; efeito visual de transição de tela com escurecimento	**N1 -** "...então podia ir pra Espanha, podia ir pra Portugal, podia ir pro Marrocos"
T6	**CUP -** leve afastamento de câmera; homem no lado esquerdo da tela; olhar lateral ao foco da filmagem; abre sorriso; efeito visual de transição de tela com escurecimento (fade out)	*...som de violão...*
T7	**PA -** mesmo homem reinicia relato; faz gesticulações de ênfase à fala; continuidade do relato no mesmo posicionamento de fala e cenário	**N1 -** "E um dia eu digo assim - eu quero voltar pro Brasil"
T8	**CUP -** continuidade do relato no mesmo posicionamento de fala e cenário	**N1 -** "Aí quando eu fui pro Ceará, ai essa coisa acabou (risos) Essa coisa acabou..."

T9	**SCUP -** foco da aba do chapéu até início do queixo do narrador; continuidade do relato no mesmo posicionamento de fala e cenário; efeito visual de transição de tela com clareamento total da imagem; toque leve no chapéu, fixando mais na cabeça	**N1 -** "...porque aí eu senti, pô, na verdade eu sou daqui. Eu tive que viajar um tempão pra dizer - pô, na verdade eu sou daqui"
T10	**CUP -** letreiro sob fundo branco "É ótimo poder viajar e se sentir em casa ao mesmo tempo" em duas linhas com letras na cor vinho, centralizado na tela	*...som de violão...*
T11	**CUP -** efeito visual de transição de tela com aparição progressiva e lenta da logomarca da companhia aérea com letreiro em duas linhas "TAM" na cor vinho e "Paixão por voar e servir" na cor cinza claro	*...som de violão...*
T12	**CUP -** transição parcial de letreiro da segunda linha em cor cinza claro, passando para versão em inglês "Passion to fly and serve"	*...som de violão...*
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO I

Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de segurança no trabalho indústria mineradora Vale

V8F1

Vídeo: 08 **Fonte: 01**	**Dimensão Visual (DVi)**	**Dimensão Verbal (DVe)**
Tomada 1	**PA -** homem branco de cerca de 50 anos, cabelos longos e levemente encaracolados, jaqueta e camisa aberta com aparição de corrente com pingente no peito; centro da tela; olhar lateral ao foco da câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima . *(não serão descritas as cores de roupas, cabelos ou cenários porque o conteúdo visual é inteiramente em preto&branco)*	*(apresentação de conteúdo verbal em língua portuguesa, a partir da legenda do material audiovisual - as falas originais dos narradores acontecem em vários idiomas)* . *...som de percussão - violino...* . **N1 -** "Bom, meu nome é Christian"
T2	**SCUP -** homem negro de cerca de 40 anos, com barba e bigode; posicionamento no lado direito da tela; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N2 -** "Sou Paulo Sabino"
T3	**PA -** mulher jovem, de traços orientais, cabelo escuro, longo e liso; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; gesticula enquanto fala pausadamente o próprio nome; leve sorriso; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N3 -** "Escrevendo fica Hyun Kyung Noh"
T4	**SCUP -** mulher idosa; rosto marcado por rugas; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N4 -** "Eu nasci em Portugal"
T5	**PA -** mulher branca jovem, cabelo escuro, longo e encaracolado; blusa clara sem manga com franzido no ombro; colar de bolinhas; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; rosto cheio de expressões durante fala; leve sorriso; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N5 -** "Eu sou psicóloga"
T6	**SCUP -** mulher branca jovem; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N6 -** "E eu sou professora"
T7	**PA -** mulher branca jovem, cabelo escuro e liso; blusa preta; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; fala com pequeno guaguejo ou nervosismo; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N7 -** "Tenho 21 anos"

T8	**PA -** homem branco jovem, cabeloclaro e comprido, levemente encaracolado; jaqueta jeans e camiseta; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N8 -** "Quatro filhos, uma bela esposa"
T9	**PA -** homem negro jovem; traços fortes e bem marcados; cabelo raspado; camisa escura; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N9 -** "Tenho um filho de quatro"
T10	**SCUP -** mulher de meia idade, traços orientais; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N10 -** "E um neto"
T11	**PA -** homem branco jovem; cabelo claro, curto e liso; traja paletó escuro, camisa clara e gravata; posição central na tela; olhar perdido para cima; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N11 -** "Eu me casei há dois anos"
T12	**SCUP -** homem branco idoso; rosto marcado por rugas; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N12 -** "Venho da capital Viena"
T13	**PA -** mulher branca; cabelo claro, tamanho médio e liso; fala com permanente expressão de sorriso e serenidade; posição central na tela; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N13 -** "Eu vim por amor"
T14	**CUP -** efeito visual de transição de tela com escurecimento total (fade in); leve luminosidade no centro da tela, de baixo para cima; letreiro "Quem você ama?" em letras brancas no canto direito da tela, caixa alta; efeito visual de transição de tela com escurecimento total	*...som de percussão - violino...*
T15	**PA -** homem cerca de 50 anos já mencionado; centro da tela; olhar fixo na câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N1 -** "Ele era a minha alegria"
T16	**SCUP -** mesmo personagem anterior; totalmente lateral à filmagem - de perfil; expressão de sorriso; leve balanço lateral da cabeça enquanto fala; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N1 -** "Minha alegria - papai! papai!"

T17	**PA -** mulher jovem de cabelo escuro, longo e encaracolado já mencionada; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; rosto cheio de expressões durante fala; sorriso aberto; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N5 -** "Meu pai era incrível, cara (riso leve)"
T18	**SCUP -** mulher jovem de cabelo escuro e liso já mencionada; fala com leve guaguejo ou nervosismo; sorriso tímido no final da fala; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N7 -** "Eu parecia com ele assim, nos olhos"
T19	**SCUP -** mulher branca idosa; cabelos brancos; sorriso aberto após a fala; lenço escuro com bolinhas claras enrolado no pescoço; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N14 -** "Eu era o bebezinho dele"
T20	**PA -** mulher negra jovem de cabelo escuro, encaracolado e longo; blusa escura; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; sorriso aberto; olhar perdido para o teto no final da fala; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N15 -** "Sinto falta da minha mãe"
T21	**PA -** criança branca de cabelo claro, tamanho médio e liso; jaqueta de lã clara e lenço de seda envolto no pescoço com estampa floral; posição central na tela; olhar na lateral do foco da câmera; sorriso tímido, quase incomodado; olhar fixo na tela no final da fala; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N16 -** "Sinto muita falta dele"
T22	**SCUP -** mulher negra jovem; cabelo escuro, de tamanho médio e liso; sorriso leve durante fala; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N17 -** "Fazia uma tortura de cosquinha em mim"
T23	**SCUP -** mulher jovem de cabelo escuro, longo e encaracolado já mencionada; sorriso leve no final da fala; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N5 -** "Ele curtia a vida muito, gostava muito daquilo"
T24	**PA -** homem branco jovem de cabelo claro, curto e liso já mencionado; sorriso aberto após fala; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N11 -** "É melhor celebrar agora, enquanto ela está viva"

T25	**PA -** mulher branca jovem de cabelo escuro, tamanho médio e liso já mencionada, mas melhor detalhada nesta tomada; casaco de lã escuro com grandes botões; posição central na tela; olhar fixo para câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N6 -** "Minha mãe foi a maior... guia assim..."
T26	**SCUP -** homem branco idoso já mencionado; camisa clara; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N12 -** "O que uniu a gente sempre foi o amor"
T27	**PA -** mulher branca idosa de cabelos brancos já mencionada; posição central na tela; olhar fixo para câmera; sorriso aberto no final da fala; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N14 -** "E aí, resolvemos casar"
T28	**PA -** homem branco idoso de óculos; cabelo escuro e curto; paletó de meio tom, camiseta listrada e gravata; fala em linguagem de sinais, com bastante gesticulação e expressão facial; breves sons labiais; posição central na tela; olhar fixo para câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N18 -** *(via linguagem de sinais)* "Meu irmão, Marcos... Que saudade... Ele era uma boa pessoa"
T29	**PA -** homem branco de cerca de 50 anos, cabelos longos e levemente encaracolados já mencionados; centro da tela; olhar fixo para foco da câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N1 -** "Puxa, meu filho vai brincar comigo, vamos jogar bola"
T30	**PA -** mulher jovem, cabelo escuro, longo e encaracolado já mencionada; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; breves gesticulações com mão direita; leve sorriso; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N5 -** "Saí de casa de manhã, estava tudo bem"
T31	**PA -** mulher jovem de cabelo escuro e liso já mencionada; fala com leve guaguejo ou nervosismo; olhar fixo para baixo; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N7 -** "Aí minha tia ligou pedindo pra eu ir correndo"
T32	**SCUP -** mulher jovem, cabelo escuro, longo e encaracolado já mencionada; aparição no lado direito da tela; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N5 -** "Quando foi 11 horas, chega meu tio, meu irmão..."

T33	**PA -** mesma personagem anterior dá continuidade ao relato; posição central na tela; olhar fugidio, entre lateral e câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N5 -** "...um primo lá em casa e falam - senta aqui que a gente precisa conversar"
T34	**CUP -** efeito visual de transição de tela com escurecimento total (fade in); imagens sequenciais desfocadas, simulando galhos de árvore, detalhe de lápide sepulcral, palavra gravada na pedra "Sauda..."; efeito visual de transição de tela com escurecimento total	*...som de percussão - violino...*
T35	**CUP -** efeito visual de transição de tela com clareamento progressivo; leve luminosidade no centro da tela, de baixo para cima; letreiro "O que você sentiria se uma pessoa que você ama não voltasse para casa?" em letras brancas no canto direito da tela, caixa alta; efeito visual de transição de tela com escurecimento total	*...som de percussão - violino...*
T36	**SCUP -** mulher negra jovem; cabelo escuro encaracolado; blusa escura; totalmente lateral à filmagem - de perfil; em silêncio; leve tremor nos lábios; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N19** - sem fala
T37	**SCUP -** mãos de homem branco, que se esfregam uma com a outra sob pernas em calça escura; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N20** - sem fala
T38	**PA -** homem branco de meia idade, blusa de lã escura e camisa de gola clara; posicionamento central e frontal na tela; em silêncio total; leve suspiro; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...*
T39	**PA -** homem negro jovem de traços fortes já mencionado passa a mão esquerda sobre os olhos, baixa as mãos olhando para baixo; suspiro forte e audível; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...*
T40	**PA -** mulher jovem, cabelo escuro, longo e encaracolado já mencionada; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; leve balanço da cabeça de cima para baixo; pressão nos lábios; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N5 -** "E a minha mãe deu um grito..."

T41	**SCUP -** mesma personagem anterior; totalmente lateral à filmagem - de perfil; leve balançar da cabeça; pressão nos lábios; tom de voz embargado/emocionado; fechar dos olhos; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N5 -** "...e aí eu desci correndo pra..."
T42	**PA -** mulher branca de cabelo claro, tamanho médio e liso já mencionada; posição central na tela; em silêncio total; sorriso leve; franzimento forte da testa; expressão de emoção; mexe corpo e coloca braço levantado sobre perna; olha para lado; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...*
T43	**PA -** mulher jovem de cabelo escuro e liso já mencionada; fala com leve guaguejo ou nervosismo; olhar frontal para câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N7 -** "Mas na hora nunca cai a ficha realmente...Desculpa..."
T44	**SCUP -** mesma personagem anterior continua fala; totalmente lateral à filmagem - de perfil; termina frase com sorriso constrangido; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N7 -** "...é que eu não consigo falar direito"
T45	**PA -** homem branco de cerca de 50 anos, cabelos longos e levemente encaracolados já mencionado; centro da tela; olhar fixo no foco da câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N1 -** "Seu filho está morto. Como se eu o vi agora?"
T46	**PA -** homem branco de cerca de 30 anos, cabelos claros, curtos e levemente encaracolados com barba; centro da tela; olhar fixo no foco da câmera; movimento lateral da cabeça com expressão de espanto; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N21 -** "Fiquei completamente perplexo... Não sabia o que fazer..."
T47	**SCUP -** mulher branca idosa de cabelos brancos já mencionada; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N14 -** "Foi terrível"
T48	**SCUP -** mulher branca de cabelo claro, tamanho médio e liso já mencionada; totalmente lateral à filmagem - de perfil; simula gesto de bofetada e surpresa; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N13 -** "Quando você leva uma bofetada"

T49	**PA -** mulher negra jovem de cabelo escuro encaracolado já mencionada; olhar frontal para câmera no centro da tela; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N19 -** "Me dava a sensação de que a qualquer momento..."
T50	**SCUP -** mesma personagem anterior continua fala; totalmente lateral à filmagem - de perfil; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N19 -** "…ele poderia entrar pela porta"
T51	**PA -** homem branco de cerca de 50 anos, cabelos longos e levemente encaracolados já mencionado; centro da tela; olhar fixo no foco da câmera; leve sorriso ao final da fala; movimento assertivo com a cabeça, resignado; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N1 -** "Ele chegou, deu bom dia, boa noite, e se foi... e me deixou sozinho"
T52	**PA -** mulher jovem, cabelo escuro, longo e encaracolado já mencionada; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; leve balanço da cabeça de cima para baixo; suspiro forte; pressão nos lábios; olho lacrimejante; olhar para cima; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N5 -** sem fala
T53	**SCUP -** homem negro jovem de traços fortes já mencionado; totalmente lateral à filmagem - de perfil; leve gesticulação com as mãos; sorriso tímido; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N9 -** "O que eu quero dizer do fundo do coração é que um dia a gente vai estar juntos"
T54	**SCUP -** mão que se fecha, apertando dedos; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...*
T55	**PA -** homem branco de cerca de 50 anos de cabelos longos e levemente encaracolados já mencionado; centro da tela; leva mão e aperta o nariz, fechando os olhos; olhar fixo no foco da câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N1 -** sem fala
T56	**SCUP -** mulher jovem de cabelo escuro e liso já mencionada; fala com leve guaguejo de forte emoção; totalmente lateral à filmagem - de perfil; elevação breve do olhar para cima; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N7 -** "Eu sei que sou a pessoa que mais ama ele no mundo e que ele também me amava... Que ele me ama"

T57	**PA -** homem branco de cerca de 50 anos de cabelos longos e levemente encaracolados já mencionado; centro da tela; forte suspiro; lágrima escorre do olho esquerdo; cabeça e olhar voltados para cima; leve sopro; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N1 -** sem fala
T58	**PA -** vários personagens, em tomadas distintas, seguram moldura de quadro, tendo eles próprios como obra; expressão séria: mulher branca idosa de cabelos brancos (narradora 14); homem negro jovem de traços fortes (narrador 9); mulher jovem, cabelo escuro, longo e encaracolado (narradora 5)	...som de percussão - violino... .
T59	**CUP -** efeito visual de transição de tela com clareamento progressivo; leve luminosidade no centro da tela, de baixo para cima; letreiro "Respeito à vida. Um valor inviolável para a Vale" em letras brancas no canto direito da tela, caixa alta; efeito visual de transição de tela com escurecimento total	*...som de percussão - violino...*
T60	**CUP -** efeito visual de transição de tela com clareamento progressivo; leve luminosidade no centro da tela, de baixo para cima; letreiro "Todos os depoimentos são reais, de pessoas que não trabalham na Vale" em letras brancas no canto direito da tela, caixa alta; efeito visual de transição de tela com escurecimento total	*...som de percussão - violino...*
T61	**CUP -** passagem gradual e contínua de três fotografias antigas, com várias pessoas retratadas; efeito visual de transição de tela com escurecimento total	*...som de percussão - violino...*
T62	**CUP -** efeito visual de transição de tela com clareamento progressivo; leve luminosidade no centro da tela, de baixo para cima; letreiro "São histórias para você pensar no valor da sua vida e de quem você ama" em letras brancas no canto direito da tela, caixa alta; efeito visual de transição de tela com escurecimento total	*...som de percussão - violino...*
T63	**CUP -** homem branco de cerca de 50 anos de cabelos longos e levemente encaracolados já mencionado; centro da tela; com uma carteira de identidade na mão, ele olha e mostra pra câmera; carteira de identidade com foto de criança do sexo masculino, com inscrição "não alfabetizado"; fundo desfocado com imagem do mesmo homem	*...som de percussão - violino...* . **N1 -** sem fala

T64	**CUP -** criança branca de cabelo claro, tamanho médio e liso já mencionada; passa as mãos sobre todo o rosto; posição central na tela; olhar para baixo; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N16 -** sem fala
T65	**CUP -** homem branco idoso de óculos de cabelo escuro e curto já mencionado; posição central na tela; olhar fixo para câmera; início de um profundo suspiro; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N18 -** sem fala
T66	**SCUP -** mulher negra jovem de cabelo escuro encaracolado já mencionada; olhar frontal para câmera no centro da tela; duas mãos sobre a base do rosto; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* . **N19 -** sem fala
T66	**SCUP -** homem branco jovem de cabelo claro e comprido já mencionado; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N8 -** sem fala
T66	**SCUP -** homem branco idoso já mencionado; posição central na tela; olhar fixo para a câmera; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...* **.** **N12 -** sem fala
T67	**CUP -** efeito visual de transição de tela com clareamento progressivo; leve luminosidade no centro da tela, de baixo para cima; letreiro "E você o que sentiria" em letras brancas no canto direito da tela, caixa alta; efeito visual de transição de tela com escurecimento total	*...som de percussão - violino...*
T68	**CUP -**assinatura final com logomarca da mineradora Vale ao centro da tela em preto&branco; fundo escuro com luminosidade leve da base para cima	*...som de percussão - violino...*
T69	**CUP -**letreiro na base da tela, em letras brancas - "Este filme foi produzido para uma mobilização de Saúde e Segurança da Vale"	*...som de percussão - violino...*
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO J

Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de responsabilidade social corporativa indústria alimentícia Coca-Cola

V9F4

Vídeo: 09 Fonte: 04	Dimensão Visual (DVi)	Dimensão Verbal (DVe)
Tomada 1	**PC -** sol em tom avermelhado nascendo no horizonte, sob relevo montanhoso; logomarca da Coca-Cola em positivo (branco) sob fundo cinza do horizonte no canto superior direito da tela; em primeiro plano, fios de eletricidade, poste com transformador elétrico e lâmpada de rua; parte de telhado de uma casa (em negativo sob fundo claro)	*...som de percussão - guitarra...*
T2	**PM -** caminhão passa da esquerda para direita no topo da tela, com uma pessoa na carroceria; chão com lixo variado no restante da tomada; sol aparece ao longe após saída do caminhão	*...som de percussão - guitarra...*
T3	**PC -** homem passa da esquerda para direita no centro da tela, segurando um saco; pássaro voando da direita para esquerda no fundo cinza do horizonte; luminosidades esparsas de sol no céu cinza; ele caminha sobre lixo no chão	*...som de percussão - guitarra...*
T4	**SCUP -** pessoa pega carteira preta com duas mãos e retira documento de identidade esverdeado com foto de homem de cabelos longos e pretos, no estilo "rastafari", de pele negra; ele veste blusa vermelha	*...som de percussão - guitarra...*
T5	**SCUP -** mesma pessoa vira documento de identidade de lado e aparece nome "Sebastião Carlos dos Santos"	*...som de percussão - guitarra...*
T6	**SCUP -** mesma pessoa mostra fotografia do documento em evidência no centro da tela; fundo desfocado com homem em plano americano de blusa vermelha; letreiro no canto esquerdo da tela em letras brancas "tião", totalmente em caixa baixa; alteração no foco da câmera, desfocando documento de identidade e deixando homem negro de cabelos pretos longos e camiseta vermelha em nitidez ao fundo; atrás dele, uma construção de tijolos, duas pessoas e dois montes de lixo acumulado - tudo desfocado	*...som de percussão - guitarra...*

T7	**PC -** vista distante de aterro sanitário, com vários lixos acumulados no chão e pessoas transitando encima; pássaros voam no horizonte acinzentado; letreiro no canto superior esquerdo da tela, em letras brancas e caixa alta "Aterro Sanitário Jardim Gramacho - RJ" em duas linhas; locução em off	*...som de percussão - guitarra ...* . **Narrador 1 -** "Minha mãe sempre me educô... Quando eu comecei a vir pra cá, era pra trazê comida..."
T8	**PA -** homem jovem negro de cabelos longos já mencionado; agora com camiseta amarela; braços cruzados; lateral ao foco da câmera; posicionamento no canto esquerdo da tela; ao fundo, imagem desfocada com montes altos de lixo acumulado, pessoas encima dos lixos e caminhando no chão; brilho forte sol ao fundo; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "...pra minha mãe e pros meus irmão que trabalhavam"
T9	**SCUP -** carroceria de caminhão, foco da base para as rodas; pernas e pés de homem sentado na carroceria, de calção azul e camiseta alaranjada; pés de pessoa com botas plásticas em pé; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "Depois..."
T10	**PC -** imagem do aterro sanitário com lixo acumulado no chão e, em primeiro plano, um catador em atividade de coleta com várias roupas sobrepostas, camiseta verde limão e boné vermelho; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "...fui catador"
T11	**PC -** imagem do aterro sanitário com lixo acumulado no chão; catadores em atividade; pássaros cruzando o horizonte; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "...aí no colégio começou..."
T12	**SCUP-** imagem de catador com várias roupas sobrepostas carregando um saco sob o lixão, de luvas brancas, de costas para foco da câmera; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "...foi onde eu senti o maior preconceito..."
T13	**PC -** imagem do aterro sanitário com lixo acumulado no chão; catadores em atividade; pássaro cruza o horizonte; sol longe no centro da tela; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "...o filho da lixeira, o xepeiro..."
T14	**PM -** silhueta escura de mulher com corpo posicionado lateralmente à câmera, lenço na cabeça, saco de plástico na mão esquerda; sol no centro da tela; pássaro cruzando a paisagem; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "...é tipo marginal..."
T15	**PM -** homem jovem negro já mencionado, de camiseta vermelha, sentado em frente a um monte feito por lixo acumulado; mãos unidas com braços apoiados nos joelhos; no entorno, sacos gigantes de lixo já amarrados;	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "Aquela coisa ofendia muito"

T16	**PM -** monte alto de lixo acumulado no canto esquerdo da tela; em primeiro plano, homem de calção vermelho e camiseta amarela sem mangas carrega um tonel; quatro pessoas em atividade sobre o lixo; céu mais claro ao fundo; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "Quando você se vê..."
T17	**PA -** homem jovem negro já mencionado; posicionado no canto esquerdo da tela; olhar lateral ao foco da câmera; fala direta; cabelo preto preso; imagem de fundo desfocada, vão em parede de tijolos sem reboco	*...som de percussão - guitarra ...* . **N1 -** "...enquanto catador de lixo..."
T18	**PC -** imagem do aterro sanitário com lixo acumulado no chão; máquina retroescavadeira de cor amarela ao fundo; duas pessoas em atividade sobre o lixo; em primeiro plano, homem de bermuda com motivos militares, meias vermelhas e camiseta alaranjada, de touca vermelha, parado com saco plástico branco na mão esquerda e braço direito sobre cintura; céu iluminado e azul; locução em off	*...som de percussão - guitarra...* . **N1 -** "...você se vê como o lixo..."
T19	**PA -** mulher jovem negra, com touca de higiene branca e camiseta branca com boneca pintada à mão no canto esquerdo da tela; restante da imagem totalmente desfocada	*...som de percussão - violão...*
T20	**PM -** homem jovem negro de jaquela amarela com capuz entre dois sacos gigantes com lixo já amarrados; no saco à direita da tela aparece rótulo plástico vermelho com logomarca da Coca-Cola; locução em off	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "Quando você se vê como catador de materiais recicláveis, não..."
T21	**PA -** mulher jovem negra, com colete na cor laranja, camiseta branca e touca preta, posicionada no centro direito da tela em corpo lateral ao foco da câmera; em frente, de costas para câmera, outra pessoa de colete laranja e camiseta azul com letreiro "Pró-Cooperativa" em letras pretas; locução em off	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "...você sabe que você é um profissional..."
T22	**CUP -** mulher jovem negra de touca branca já mencionada; olhar para câmera em primeiro plano, de imagem desfocada para foco nítido; ao fundo, pessoa negra com pano vermelho e boné preto na cabeça, sem nitidez; locução em off	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "...que você tem valor"

T23	**PC -** homem jovem negro já mencionado, narrador da história, de calça preta e camiseta vermelha, andando de costas para foco da câmera em rua sem calçamento; nas laterais, vários postes de concreto de iluminação pública e árvores ao fundo; locução em off	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "Eu tenho o maior orgulho..."
T24	**CUP -** mesmo personagem, no canto esquerdo da tela; sorriso no rosto; transição da imagem desfocada para nitidez; locução em off	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "...do que eu faço. Eu vejo a maior..."
T25	**PA -** mesmo personagem, no canto direito da tela, segurando um fotografia de criança do sexo feminino, com roupa branca e adorno na cabeça branco, emoldurada e com vidro de proteção; ele sorri; no entorno, um fogão a gás com leiteira; cerâmica cinza cobrindo metade da altura das paredes; porta de madeira fechada e janela basculante; locução em off	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "...diferença entre eu e minha filha..."
T26	**PM -** quatro pessoas, focadas de baixo para cima, todas trajadas com coleta de cor laranja da cooperativa e de bonés ou tocas de proteção, posicionadas na lateral direita da tela; giro da câmera sobre imagem anterior, as quatro pessoas estão na carroceria de um caminhão; locução em off	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "Ela vê o meu trabalho não só..."
T27	**PM -** homem jovem negro já mencionado, agora com camiseta amarela e braços cruzados em pé, junto a quatro mulheres com colete de cor laranja, em círculo, com panos e sacos plásticos em mãos; uma das mulheres está de costas ao foco da câmera com letreiro "Cooperativa" em letras pretas; locução em off	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "...como um trabalho digno, mas como um trabalho que as pessoas..."
T28	**SCUP -** caixa de papelão com adesivo lateral branco de material reciclável; dentro da caixa vários objetos - como tampas de garrafas pet	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "...respeitam. Ela vê o que tá acontecendo agora"
T29	**PA -** homem jovem negro já mencionado; posicionado no canto esquerdo da tela; olhar lateral ao foco da câmera; fala direta; cabelo preto preso; imagem de fundo desfocada de parede de tijolos sem reboco	*...som de percussão - violão...* . **N1 -** "Meu pai recicla, e o teu?!"

T30	**PA -** mesmo personagem anterior, no centro da tela, abre portão com inscrição do número 12 numa metade e da imagem de reciclagem na outra metade; ele traja camiseta vermelha com inscrição "not wasted" em letras brancas sobre o peito; está dentro de uma grande caixa de acondicionamento de materiais; ele sorri	*...som de percussão - teclado...*
T31	**PM -** mulher de colete cor laranja e camiseta azul joga garrafa plástica vazia da Coca-Cola em pilha de materiais a sua frente; no entorno, pavilhões com teto, uma árvore e raios de sol - tudo bastante desfocado	*...som de percussão - teclado...*
T32	**CUP -** homem jovem negro, de camisa amarela, boné vermelho e colete verde, carregando um tonel, posicionado no centro da tela; ele sorri; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "O foco agora é maior, agora é..."
T33	**PC -** grupo de 12 catadores, homens e mulheres já mencionados; posicionados um ao lado do outro, caminha com vários tonéis e sacos plásticos; canto direito da tela; em frente, o chão com pouco lixo acumulado; céu azul no horizonte; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "pensar também pra todo mundo..."
T34	**CUP -** homem jovem negro, já mencionado e narrador da história, de camiseta amarela, posicionado no centro da tela, segura garrafa plástica vazia de refrigerante sem rotulagem, com inscrição em letras vermelhas - "A Coca-Cola é nossa parceira neste projeto" em caixa alta	*...som de percussão - teclado...*
T35	**SCUP -** aproximação progressiva para pilha de garrafas plásticas vazias de refrigerante, até focar numa garrafa rotulada com plástico vermelho e logomarca da Coca-Cola	*...som de percussão - teclado...*
T36	**PC -** homem jovem negro, de camiseta amarela, parte em direção à mulher negra com camiseta branca já mencionada; em primeiro plano e sem nitidez, vários materiais recicláveis acondicionados em grandes sacos brancos; ao fundo, várias árvores em linha; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Cada..."
T37	**PC -** quatro pessoas dispostas equilibradamente na tela, em ação na cooperativa de reciclagem; no entorno, vários materiais acondicionados em sacos brancos ou tonéis de lata azul; árvores ao fundo; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Cada tijolo aqui nesta associação foi uma luta, cara..."

T38	**PC -** duas pessoas mais o narrador da história embaixo de uma cobertura metálica; ele sorri; em primeiro plano na tomada, fardos amarrados de garrafas plásticas vazias com rótulo vermelho da Coca-Cola; camêra gira na mesma tomada; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Tudo aqui foi mediante uma conquista"
T39	**CUP -** rosto do narrador, camiseta amarela, cabelo preto solto; ele sorri	*...som de percussão - teclado...*
T40	**PC -** narrador da história, de calça preta e camiseta vermelha, cabelos amarrados, caminha em direção a um caminhão de entrega de refrigerantes, de cor vermelha, na rua; locução em off; caminhão dobra para direita da tela e aparece logomarca gravada na lateral em cor branca; narrador acena para motorista, que devolve aceno	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "E a gente tá sempre afinado com a Coca-Cola, né..."
T41	**SCUP -** mão de cor negra segura pano do saco de acondicionamento de várias garrafas plásticas vazias de refrigerante com rótulo vermelho da Coca-Cola; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Aquela garrafa de pet da Coca-Cola..."
T42	**PM -** um homem e uma mulher de mais idade, ambos com coletes de cor laranja da cooperativa, caminham em direção à câmera com sorriso no rosto; cada um segura de um lado de um grande saco com garrafas plásticas vazias de refrigerante com rótulo Coca-Cola; ao fundo, imagem desfocada com pavilhão coberto e outras pessoas transportando materiais; desenho animado branco de caminhão com inscrição "Coca-Cola" percorre base da tela da esquerda para direita, desvendando letreiro "Brasil, líder em reciclagem"; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "voltar a sua origem..."
T43	**CUP-** mão joga uma garrafa plástica vazia de refrigerante em monte de materiais, da esquerda para direita da tela; letreiro "Brasil, líder em reciclagem"; início da formação de novos desenhos animados na cor branca; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Ela fazê o seu trajeto..."
T44	**CUP -** garrafa plástica vazia de refrigerante com rótulo Coca-Cola sendo prensada de cima para baixo na tela; desenho animado na cor branca forma dois sinais gráficos da reciclagem, tendo ao centro "98,2%" e "55,6%", ladeados pelos letreiros "latas" e "pet" respectivamente, em caixa alta; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "...de volta, transformá em matéria-prima, sê reciclada"

T45	**SCUP -** tampas de garrafas pet da Coca-Cola; letreiro "Reciclagem" no topo em letras brancas; continuidade da aparição de todo o letreiro animado já mencionado; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "A reciclagem é um caminho sem volta"
T46	**PC -** giro de câmera no ambiente interno da cooperativa, na área ao ar livre entre dois pavilhões externos; muitas árvores ao fundo; gramado no piso; à direita da tela alguns sacos cheios fechados; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "São 240 toneladas mensalmente que..."
T47	**CUP -** pessoa abraçada em outra, traja colete de cor alaranjada com inscrição "Catadores da ACAMJG" em letras pretas, caixa alta, nas costas; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "a gente recicla..."
T48	**CUP -** várias garrafas plásticas vazias, tomada de baixo para cima; fundo desfocado, com uma pessoa de colete laranja; no topo da tela, letreiro em letras brancas "118 pessoas"; animação faz surgir pequenos desenhos de pessoas, na cor branca, abaixo do letreiro; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "São 118 pessoas trabalhando..."
T49	**PC -** Tião ao centro, de calça marrom e camiseta vermelha; e cinco mulheres em frente a um pavilhão de concreto da cooperativa com porta vermelha quase fechada; no entorno, sacos gigantes de cor branca cheios de garrafas plásticas separadas; no topo da tela, letreiro com "500 pessoas beneficiadas" em letras brancas é seguido de animação com pequenos desenhos de pessoas também na cor branca; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "umas 500 pessoas direta ou indiretamente..."
T50	**PM -** Tião, sentado sobre um saco cheio de materiais recicláveis, joga uma garrafa no saco a sua frente; expressão de sorriso; no entorno, mais nove grandes sacos cheios de garrafas plásticas com rótulo Coca-Cola; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Pra quem já foi taxado como..."
T51	**PC -** Tião sentado em sofá velho marrom, em primeiro plano, e no fundo 10 pessoas lado a lado com colete alaranjado, além de máquina retroescavadeira amarela e montes de lixo soltos no chão	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "...louco, eu tenho orgulho"
T52	**PM -** Tião e as 10 pessoas mencionadas na tomada anterior estão sentados no mesmo sofá velho marrom; a maioria das pessoas com expressão de sorriso; no entorno, o lixo jogado no chão ou empilhado em montes ao ar livre; céu azul ao fundo; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Trabalhar sozinho é uma coisa..."

T53	**CUP -** duas mulheres negras sorridentes carregam nos braços garrafas plásticas vazias de Coca-Cola; ao fundo, o pavilhão de concreto e uma placa vermelha com inscrição em letras brancas "Centro de Referência em Coleta Seletiva Valter dos Santos"; locução em off; letreiro de letras pretas em retângulo branco aparece no canto inferior esquerdo da tela - "Mantenha uma vida saudável"	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "...trabalhar o coletivo é outra"
T54	**PA -** Tião, dois homens e três mulheres posam para a câmera, frontalmente, em frente a uma placa vermelha com letras brancas com inscrição "Posto de Reciclagem Jardim Gramacho" logo abaixo do símbolo da reciclagem com a silhueta de uma garrafa Coca-Cola ao centro; continuidade do letreiro de letras pretas em retângulo branco no canto inferior esquerdo da tela - "Mantenha uma vida saudável"	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Ah, eu quero ser uma..."
T55	**PC -** Tião e duas crianças em frente ao portão de uma residência de paredes rosas, atrás de um muro cinja de blocos de concreto; árvores nas duas laterais da imagem; mochila escolar colocada ao lado das crianças no chão; inscrição em letra azul no muro "ACA..."; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "...pessoa que possa falar de..."
T56	**SCUP -** mão com luva branca pega uma garrafa plástica da Coca-Cola; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "...um novo mundo..."
T57	**SCUP -** mão com luva branca pega duas garrafas plásticas Coca-Cola de pilha de materiais; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "...de um novo conceito de mundo"
T58	**PM -** movimento de câmera da direita, onde estão várias pessoas no ambiente da cooperativa, para a esquerda em placa vermelha com letras brancas com inscrição "Polo de Reciclagem Jardim Gramacho" ao centro e "Apoio: Instituto Coca-Cola Brasil" no canto inferior direito; locução em off	*...som de percussão - teclado...* . **N1 -** "Minha vida é muito boa"
T59	**PA -** Tião, de camiseta amarela, ri no centro da tela, ladeado por duas mulheres de colete laranja e toucas verdes e por um homem de colete laranja - todos sorridentes; ao fundo, máquinas amarelas aparecem desfocadas	*...sons variados de percussão...*

T60	**PC -** Tião aparece no meio de treze pessoas, doze delas trajando o colete de cor laranja, sentadas; mulher negra de boné e blusa verde embaixo do colete fala; olhar lateral ao foco da câmera; céu azulado ao fundo	*...sons variados de percussão...* . **N2 -** "Eu vejo ele como líder, cabeça mesmo..."
T61	**PC -** todas as pessoas da cena anterior aplaudem e sorriem	*...sons variados de percussão...*
T62	**CUP -** mulher negra, de boné preto e camiseta vermelha com listras brancas sob colete laranja, sorri; foco da câmera desce para mulher negra de camiseta azul sob colete laranja e lenço branco na cabeça; locução em off	*...sons variados de percussão...* . **N1 -** "Se a pessoa tem dignidade é a base..."
T63	**CUP -** dois homens jovens e negros, de colete de cor laranja, um de camiseta amarela com detalhes verdes e outro com camiseta branca com detalhes laranja e corrente no pescoço, sorriem diretamente para o foco da câmera; locução em off	*...sons variados de percussão...* . **N1 -** "...pra pessoa criar uma cidadania"
T64	**PA -** homem jovem de camiseta branca já mencionado abraçado ao lado de três mulheres, todas com protetores no cabelo, sorridentes para a câmera; locução em off	*...sons variados de percussão...* . **N1 -** "...mas se falta isso, cara..."
T65	**PA -** Tião, de camiseta amarela, levanta um fio onde estão penduradas letras em plástico que montam a palavra "dignidade"; em sua frente, várias garrafas plásticas vazias de Coca-Cola	*...sons variados de percussão...*
T66	**PA -** Tião, de camiseta vermelha, fala diretamente em posicionamento lateral ao foco da câmera, no canto esquerdo da tela; entorno desfocado	*...sons variados de percussão...* . **N1 -** "Cada um tem um papel, né. Acho que esse é o meu papel..."
T67	**PA -** imagem do Tião, de camiseta vermelha, refletido numa poça d'água; locução em off	*...sons variados de percussão...* . **N1 -** "...de levar esperança, do cara que acredita..."
T68	**SCUP -** Tião, de camiseta vermelha, no canto direito da tela, agachado; lixo no fundo desfocado; movimento de câmera para baixo; nas duas mãos, uma margarida amarela; locução em off	*...sons variados de percussão...* . **N1 -** "...até o último instante... Isso aqui vai mudar, cara..."
T69	**PA -** Tião, de camiseta vermelha, caminha em direção à câmera a partir do canto direito da tela; ele acena para a câmera e sorri abertamente; folhagens verdes no canto esquerdo da tela; imagem desfocada ao fundo; locução em off	*...sons variados de percussão...* . **N1 -** "...você pode acreditar. Escuta o que eu to te falando"

T70	**PA -** Tião, de camiseta amarela, está abraçado ao lado de três mulheres à sua direita e dois homens à sua esquerda; todos olham para a câmera e sorriem; em primeiro plano, várias garrafas plásticas vazias de Coca-Cola desfocadas; letreiro em letras brancas "A Coca-Cola apoia mais de 3.000 projetos de sustentabilidade em todo o mundo"	*...sons variados de percussão...*
T71	**PM -** Tião aparece no canto superior direito da tela, acena e sorri; todo o restante da tela é uma imagem desfocada de garrafas plásticas vazias de Coca-Cola; letreiro dá continuidade à frase da tomada anterior em letras brancas "tornando reais histórias como a do Tião"	*...sons variados de percussão...*
T72	**PC -** efeito de transição de tela faz fechamento da imagem anterior dentro da silhueta de uma garrafa Coca-Cola com traços brancos; esta garrafa alcança um caminhão vermelho de entregas de produto da empresa que anda numa estrada; logomarca da Coca-Cola na lateral do caminhão; na traseira do carro, uma silhueta de garrafa e a inscrição "Cada garrafa tem uma história"; assinatura final sobre imagem em movimento do caminhão que se afasta, no canto superior direito da tela, com símbolo e logomarca da Coca-Cola Brasil e letreiro, na base da tela e em letras brancas, "Veja mais em vivapositivamente.com.br" e, logo abaixo em letras miúdas, "Nossos projetos de sustentabilidade não se restringem somente à proteção ambiental. Eles incluem projetos relacionados a questões sociais e econômicas, como redução das causas da obesidade e dos efeitos da pobreza"; foco de sol surge forte no horizonte ao lado do caminhão	*...sons variados de percussão...*
Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).		

ANEXO K

Decomposição de dimensões do vídeo de projeto de memória empresarial indústria montadora de veículos Fiat

V10F3

Vídeo: 10 Fonte: 03	Dimensão Visual (DVi)	Dimensão Verbal (DVe)
Tomada 1	**CUP -** desenho animado entra na tela da esquerda para direita, feito de palavras em caixa alta em vários tons de azul, na forma de um automóvel; destacam-se as palavras "liderança", "trabalho", "chocolate", "família", "criatividade", "sol", "café" e "equipe"; roda traseira da animação gira e carro sai da tela	*... som de percussão - bateria...*
T2	**CUP -** letreiro em caixa alta com letras em três tons de azul com inscrição "Carro movido a histórias" em uma única linha; locução em off	*... som de percussão - bateria...* . **Narrador 1 -** "Eu sou..."
T3	**PM -** automóvel prata adesivado com letreiros "#oquetemove?" e "Movido a histórias", além do selo Fiat35anos e da logomarca Fiat Automóveis, desloca-se da direita para a esquerda na tela; ao fundo, uma praia e o céu azul; locução em off	*... som de percussão - bateria... (mais baixo)* . **Narrador 1 -** "...Léo Madeira e tô circulando..."
T4	**PM -** mesmo automóvel já mencionado faz curva à direita; imagem desfocada no entorno, como se fosse um parque com muita vegetação e outros carros estacionados; locução em off	*... som de percussão - bateria... (mais baixo)* . **Narrador 1 -** "...por algumas cidades brasileiras..."
T5	**PM -** mesmo automóvel já mencionado continua trajeto, agora da esquerda para direita da tela e novamente em avenida asfaltada na orla da praia; ao fundo, alguns coqueiros; locução em off	*... som de percussão - bateria...(mais baixo)* . **Narrador 1 -** "...com o carro movido a histórias"
T6	**SCUP -** detalhe da frente do mesmo automóvel prata, em destaque para a logomarca Fiat, faróis e placa; locução em off	*... som de percussão - bateria... (mais baixo)* . **Narrador 1 -** "...dando carona pras..."
T7	**PC -** mesmo automóvel continua trajeto em grande avenida asfaltada, com estreito canteiro gramado e com árvores entre as pistas, da esquerda para direita da tela; vários automóveis em deslocamento em todas as pistas; céu azul; locução em off	*... som de percussão - bateria... (mais baixo)* . **Narrador 1 -** "...pessoas, desde que..."
T8	**PM -** mesmo automóvel novamente na orla da praia, com coqueiros, areia, mar e pessoas no calçadão, da direita para esquerda da tela; locução em off	*... som de percussão - bateria...* . **Narrador 1 -** "...elas me respondam uma..."

T9	**SCUP -** letreiros laterais do automóvel prata com inscrição "#oquetemove?" e "Movidos pela paixão. Movidos pelos brasileiros" em três linhas diferentes em tom azul claro; locução em off	*... som de percussão - bateria...* . **Narrador 1 -** "...pergunta: o que te move?"
T10	**CUP -** lateral esquerda do automóvel prata, com adesivo com inscrição "#oquetemove?" e selo Fiat35anos; ao fundo, pessoas caminhando no calçadão da orla da praia	*... som de percussão - bateria...* . **Narrador 1 -** "Vem dar uma volta com a gente?"
T11	**PA -** efeito de transição de tela com cartão branco, que desvela o interior do automóvel com o narrador - homem branco jovem em camiseta marrom com figura, cabelos pretos curtos, na direção; ele está com cinto de segurança afivelado e estica-se para abrir porta de passageiro; fala direta e em posição lateral à câmera; começa entrar uma mulher branca idosa com cabelos castanhos escuros, de vestido e bolsa cor-de-rosa choque com um galo na mão esquerda; homem leva mão à boca; mulher senta no banco do passageiro e eles dialogam; mulher fecha a porta do automóvel; homem continua com mão à boca	**N1 -** "Meu Deus... Bom dia (suspiro de espanto e leve riso)... Tudo bem? A senhora trouxe um galo?" **N2 -** "É um galo...É um galinho Paquito Rafael Pereira da Silva" **N1 -** "Meu Deus...
T12	**CUP -** homem branco jovem já mencionado fala em direção à mulher; fala direta e lateral ao foco da câmera	**N1 -** "O galo não vai pular na gente não..."
T13	**PA -** interior do automóvel com dois personagens sentados, conversando; câmera lateral ao foco do diálogo; mulher levanta galo entre as mãos; o galo está com uma pequena bandeira do Brasil no dorso e um cordão amarrado no pé direito; raios de sol entram no canto superior esquerdo da tela	**N2 -** "Não...ele é mansinho, pode pegar, ele é muito mansinho..." **N1 -** "Qual o nome da senhora?" **N2 -** "Meu nome é..."
T14	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; seu tom é tranquilo e simpático, com leve sorriso; no entorno externo do automóvel, um homem parado olhando a cena	**N2 -** "...Maria de Lourdes Pereira da Silva
T15	**PC -** movimento de câmera gira em torno do automóvel em circulação; evidência do adesivo lateral; no entorno, calçada e residências de bairro, com árvores na calçada; locução em off	**N2 -** "Esse não é o primeiro... Eu tive o..."
T16	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; mulher segura o galo no colo; diálogo lateral ao foco da câmera; ele ri abertamente	**N2 -** "...Paquito Romário...Paquito Petcovitch..." **N1 -** *(risos)* **N2 -** "E agora, o Paquito Rafael"

T17	**PC -** automóvel circulando na rua, da esquerda para direita da tela; entorno com carros andando e estacionados, prédios e transeuntes na calçada; locução em off	**N1 -** "Ele canta...!?"
T18	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; nenhuma imagem de entorno, foco total dentro do automóvel	**N2 -** "Ele só canta quando eu mando..."
T19	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; mulher segura o galo no colo; diálogo lateral ao foco da câmera; ela afaga o galo enquanto fala	**N2 -** "Paquito, vamo cantar... Vamo filho, vamo filho?!"
T20	**CUP -** homem fala, em posição lateral ao foco da câmera; nenhuma imagem de entorno, foco total no personagem	**N1 -** "Dona Maria, o que move a senhora nessa vida?"
T21	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; no entorno, pessoas caminham no calçadão à beira da praia	**N2 -** "A minha dedicação agora é o meu galo"
T22	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; mulher segura o galo no colo e o afaga; diálogo lateral ao foco da câmera	**N2 -** "Olha, carinho, amor... Até compreensão...porque ele me entende" **N1 -** "É mesmo!?"
T23	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; no entorno, carros passam na avenida	**N2 -** "Eu me levanto de manhã, já pego ele..."
T24	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; mulher segura o galo no colo e o afaga; diálogo lateral ao foco da câmera; ele alterna olhar entre frontal para dirigir o automóvel e lateral para mostrar atenção à mulher; mulher eleva braço direito para expressar-se	**N2 -** "...boto a roupinha nele e vou dá um passeio..." **N1 -** *(risos)*
T25	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; no entorno, pessoas caminham no calçadão à beira da praia; braço e mão direitos movimentam-se para dar ênfase à palavra "teleférico"	**N2 -** "Olha, já passeei até no teleférico"
T26	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; mulher segura o galo no colo e o afaga; diálogo lateral ao foco da câmera; mulher levanta o galo com a mão esquerda	**N1 -** "Que duplinha dinâmica, hein...?!" **N2 -** Ahhhhh...
T28	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; diálogo lateral ao foco da câmera; mulher gesticula com o braço e mão direitos	**N2 -** "Antigamente, vi... trocava garrafas por pintinhos"

T29	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; no entorno, visão parcial da praia	**N2 -** "Peguei minhas filhas pequeninhas - ah mamãe, pega esse pintinho... Criei! "
T30	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; diálogo lateral ao foco da câmera; mulher gesticula com o braço e mão direitos	**N2 -** "Fiquei com vinte e seis pinto dentro de casa..." **N1 -** "É mesmo!?" **N2 -** "...vinte e seis pinto!!" **N1 -** "Meu Deus!"
T31	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; no entorno, visão parcial da praia com mesas e cadeiras plásticas vermelhas	**N2 -** "Era uma granja..."
T32	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; diálogo lateral ao foco da câmera; mulher direciona cabeça e olhar para o galo em seu colo; homem também	**N2 -** "Não é Paquito?!... Você vai cantá?"
T33	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; grades de portões de prédios; ela gesticula com o braço e mão direitos; ela afaga o galo	**N2 -** "Houve uma Copa... Eu não me lembro em que ano foi..."
T34	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; diálogo lateral ao foco da câmera	**N2 -** "Ele era todo branco. Ai eu pintei de guache... Verde, amarelo, azul... Aí o pessoal perguntava assim - vem cá, isso é galo?"
T35	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; vegetação de beira-mar, areia e praia no entorno	**N2 -** "Eu falei - não, isso é um filhote de papagaio! Mas era um galo..." **N1 -** *(risos)* **N2 -** *(risos)*
T36	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; diálogo lateral ao foco da câmera	**N2 -** "Um padre me deu...umaaaa... a Perla" **N1 -** "O que que era a Perla" **N2 -** "A mulherzinha dele"
T37	**CUP -** mulher fala, em posição lateral à câmera; pessoas caminham no calçadão à beira da praia; ela faz movimento com braço e mão direitos de cima para baixo para enfatizar fala	**N2 -** "Só que ela tá.... Tá colocando ovo e eu to vendo às vezes..."
T38	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; diálogo lateral ao foco da câmera; mulher direciona cabeça e olhar para o galo em seu colo; homem também	**N2 -** "E choca" **N1 -** "Ah ele vai sê pai então" **N2 -** "Vai sê papai!... Hein filho, você não vai cantar?"
T39	**CUP -** homem fala, em posição lateral ao foco da câmera; nenhuma imagem de entorno, foco total no personagem	**N1 -** "E quando joga a seleção brasileira?"

T40	**PA -** dois personagens no interior do automóvel em movimento; diálogo lateral ao foco da câmera; mulher segura o galo com a mão direita e o eleva, apontando o dedo indicador da mão esquerda	**N2 -** "Ele vem de Brasil, e eu venho de Carmem..."
T41	**SCUP -** mãos do homem mostram duas fotografias - na primeira, ela está vestida com fantasia de Carmem Miranda, e depois do galo; locução em off	**N2 -** "...Miranda" **N1 -** "Olha só a Dona Maria de Lourdes... E o Paquito Rafael inseparável"
T42	**CUP -** letreiro em caixa alta com letras em branco "#oquetemove?" sobre imagens variadas da lateral do carro em movimento; entorno de trânsito, com carros e ônibus amarelo; efeito de progressão rápida de imagem (fast foward)	*...som de percussão - bateria...* *....cantarolar de coral - lálálá...*
T43	**CUP -** efeito de transição de tela com letreiros que sobrepõem imagem anterior, palavras como "trabalho", "sorrisos", "estudo", "dinheiro", "esportes", "viagens" em diferentes tamanhos e cores de letra, em caixa alta	*...som de percussão...*
T44	**CUP -** aparição do nome "Fiat" em letra preta e caixa alta no centro da tela, com deslocamento para esquerda; complemento à direita da inscrição "35 anos" estilizada nas cores verde e amarelo com esboço da bandeira brasileira entre os números, e letreiro na cor verde "Movidos pela paixão. Movidos pelos brasileiros" e logomarca da empresa; locução em off	**N2 -** "vai, vai..."
T45	**CUP -** galo na calçada da praia	**N2 -** "vai... Canta, canta, canta!" **N3** *(galo) - canto do galo* *...sons de gritos de comemoração...*

Fonte: estruturado pelo autor a partir da teoria de Barthes (1976), Rose (2008), Bauer (2008), Souza (2001), Bauer e Aarts (2008), Gage e Meyer (1991), Coutinho (2008), Jovchelovitch e Bauer (2008) e Bruner (1997).