

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

SABRINNA SUZUKI DE CARVALHO

ERA UMA VEZ UMA ORGANIZAÇÃO
O papel estratégico das narrativas na comunicação

São Paulo

2014

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

SABRINNA SUZUKI DE CARVALHO

ERA UMA VEZ UMA ORGANIZAÇÃO

O papel estratégico das narrativas na comunicação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, para obtenção de título de Bacharel em Comunicação Social — Habilitação em Relações Públicas, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Nassar.

São Paulo

2014

CARVALHO, Sabrinna Suzuki de

ERA UMA VEZ UMA ORGANIZAÇÃO — O papel estratégico das narrativas na comunicação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, para obtenção de título de Bacharel em Comunicação Social — Habilitação em Relações Públicas, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Nassar.

Aprovado em:

Banca examinadora

Professor: _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Professor: _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Professor: _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

À escuridão,

sem a qual aquela luz no fim do túnel não seria tão boa de se ver.

Agradecimentos

Cibele, por ter instigado meu chique.

Kimiko, por ser a mãe com o nome mais legal do mundo.

Bruno, por me conquistar todos os dias.

Beatriz, por ter me provado (sem saber) que eu consigo perdoar.

Gabriela, por dividir tatuagem e alma comigo.

Jonatas, por me costurar de volta quando me abrem um rasgo.

Mastodon, por ter sido a trilha sonora ideal para essa viagem.

Vocês deixam minha narrativa mais gostosa.

E pouco importa o desfecho.

Stories make us more alive, more human, more courageous, more loving.

Madeleine L'Engle

Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido a partir do tema das narrativas dentro da comunicação, bem como suas aplicações práticas nas estratégias organizacionais. O olhar acerca do mesmo busca compreender o contexto histórico e social em que a comunidade se insere, e como isso afeta diretamente na realidade das narrativas, da comunicação e da atuação do profissional de comunicação. Elencaremos diversas referências teóricas acadêmicas e as relacionaremos com alguns casos trazidos do mercado, com o intuito de enriquecer a discussão referente ao tema.

Palavras-chave: narrativa, memória, experiência, *storytelling*, transmídia, excesso de informação, emoção, responsabilidade histórica

Abstract

The following work has been developed from the subject concerning narratives inside communications, as well as their practical applications on organizational strategies. The look on it seeks understanding both the historical and social contexts the community finds itself in, and how this affects directly the reality of narratives, communications and the professional from this area. We'll list several theoretical references and will connect them with some memorable cases brought straight from the market, in order to enrich the discussion upon the subject.

Keywords: narrative, memory, experience, storytelling, transmedia, information overload, emotion, historical responsibility

Lista de ilustrações

- Figura 1 — Exemplo de enquadramento utilizado durante as filmagens do Projeto Memórias Ecanas. No *frame* específico, o episódio que entrevistou Dona Hermínia.....38
- Figura 2 — Espaço “Imagine você aqui” dentro do site da Vale S.A. No menu rotativo, *highlight* do depoimento de Andrea Almeida, Diretora de Gestão de Risco Corporativo da empresa.....41
- Figura 3 — Um dos vídeos da campanha “Imagine você aqui”, com o depoimento de Joaquim Vicente Filho, Orientador de Manutenção de Usina de Beneficiamento.....43
- Figura 4 — Uma das locações na Nova Zelândia para as filmagens de “O Senhor dos Anéis”, já caracterizada para representar a terra do Condado, como denominado por Tolkien.....45
- Figura 5 — Turistas tiram fotos nos sets de filmagem de “O Senhor dos Anéis”, na Nova Zelândia.....46
- Figura 6 — Fragmento do vídeo veiculado nos voos da New Zealand Airlines em 2012, estrelando figuras do universo de Tolkien realizando procedimentos de emergência. No *frame* específico, vemos um homem representando um elfo.....47

Sumário

Introdução.....	10
Capítulo 1 — Narrativas, experiências e a construção de memória.....	13
Capítulo 2 — Narrativas e a comunicação contemporânea.....	20
Capítulo 3 — Estudos de casos.....	37
3.1. Projeto Memórias Ecanas e o resgate institucional.....	37
3.2. Vale S.A. e a campanha "Imagine você aqui".....	40
3.3. "O Senhor dos Anéis": conteúdo transmídia e comunicação com impacto de <i>nation branding</i>	44
Conclusão.....	49
Referências.....	52

Introdução

Tudo começa com uma história.

Quando bem estruturada, bem amarrada e bem aplicada, toda narrativa pode adquirir um poder impressionante de mover sentimentos humanos. Sua força é tanta que pode ser observada utilizando desde os métodos mais empíricos até os mais científicos. Uma criança em busca do sono perfeito através do conto de fadas que sai da boca de sua mãe, um adulto que chega às lágrimas por conta de uma campanha emotiva que viu na televisão, um experimento laboratorial que observa a atividade cerebral se modificando de acordo com os estímulos visuais entregues à pessoa. Nesses casos — assim como em tantos outros — todos estão suscetíveis ao poder de uma história bem contada. Narrativas têm poder de transformar conceitos, resgatar memórias, criar outras novas. Desde os tempos primórdios, elas fazem parte da forma como passamos mensagens adiante para gerações futuras. Das pinturas rupestres nas cavernas até os contadores de histórias atuais, as narrativas são partes inerentes da forma como nos comunicamos.

Por ser algo tão incorporado à natureza humana, claro que tudo isso se aplica com a mesma intensidade no atual universo organizacional. Afinal, organizações são feitas, essencialmente, por pessoas. Narrativas que se materializam nos mais variados formatos de estratégia para atingir os objetivos aos quais se propõem são cada vez mais comuns nos planos de comunicação contemporâneos.

E não poderia ser diferente. Historicamente, a comunicação é uma das áreas mais humanas e, ironicamente, também mais desvalorizadas nas empresas. Como coloca João Rodarte, presidente da CDN Comunicação Corporativa, em artigo publicado na revista *Consumidor Moderno*:

É comum as empresas pensarem em investir em comunicação em tempos de prosperidade. No momento de crise, quando o foco passa a ser a agilidade para resolver os problemas no curto prazo, a comunicação às vezes é ignorada. Pior, deixa de ser vista como fator estratégico e passa à condição de ferramenta descartável. É um sério equívoco. (RODARTE, 2009, p. 64)

Muitos são os fatores que podem nos levar aos porquês desse senso comum de desvalorização da área. Mas fato é que, para toda ação, há uma reação. A vivência de mercado mostra que é preciso provar seu valor e importância à alta administração para que a verba comunicacional não seja cortada. E que melhor forma de se fazer isso senão inovando nas estratégias empregadas? Inovação é sempre bem-vinda quando o assunto é fazer uma organização prosperar em meio à concorrência. Nesse contexto, a humanização da comunicação torna-a mais forte não apenas em termos numéricos, mas também no que diz respeito a cada vez mais tocar o lado sensível do coração humano. A combinação próspera desses dois fatores contribui para a comunicação atingir resultados positivos tanto em termos mercadológicos quanto de qualidade de bem estar interno da organização.

Estratégias como *storytelling*, vídeos de conscientização e transmídia são apenas alguns exemplos de como as narrativas podem ser aplicadas na prática de maneira não apenas abrangente, mas também muito efetiva. Já existem muitos *cases* de sucesso espalhados pelo mundo que fizeram uso dessas estratégias, em diversas frentes da comunicação, o que reforça seu expressivo poder comunicativo. E por que não dizer, transformador.

Sendo assim, o presente trabalho se propõe a compreender esse papel estratégico que as narrativas vêm desenvolvendo dentro do contexto comunicacional. Tendo em vista que são muitas as estratégias que têm como base o conceito narrativo, a contextualização é tão importante quanto os exemplos práticos. Dessa forma, o trabalho está segmentado em três capítulos, os quais buscam abranger de maneira clara as áreas do conhecimento tangentes à comunicação combinada com narrativas, levando em consideração tanto teorias e conceitos acadêmicos quanto estudos de caso do mercado.

O primeiro momento dá um panorama geral sobre as narrativas em si, conceito primordial para que todo o resto do conteúdo permaneça unificado e tenha seu fluxo de pensamento garantido. Esse primeiro capítulo se propõe também a tratar sobre a criação de memória e a experiência, e como ambas se conectam com a criação de narrativas. O processo narrativo possui uma conexão bastante íntima com a construção, o resgate e até mesmo a releitura das memórias. É aí onde mora boa parte do caráter estratégico de se integrar as narrativas na comunicação. Pois lida diretamente com emoções, comportamentos e capacidade de transformação.

O que nos leva ao segundo capítulo, dedicado a destrinchar alguns formatos de estratégia que possuem embasamento narrativo para atingir os objetivos comunicacionais aos quais se propõem. *Storytelling*, transmídia e resgate institucional são algumas dessas estratégias que podem aparecer nos mais variados formatos, tanto offline quanto online, para enriquecer o planejamento de comunicação. Aqui, a ideia é realmente compreender o que são essas estratégias e como elas podem desempenhar um papel muito positivo para a comunicação. Será feita inclusive uma contextualização com a relevância estratégica da comunicação digital e das redes sociais, visto que são uma realidade atual e que já estão integradas em muitas estratégias comunicacionais.

Seguindo esse caminho, chegamos ao terceiro e final capítulo, dedicado exclusivamente ao destrinchamento de *cases* reais que fizeram uso das narrativas. Esses estudos são essenciais para que as narrativas sejam compreendidas de maneira integrada com a realidade da comunicação no mercado, enriquecendo a análise proposta no trabalho.

Na parte do universo narrativo que tange à comunicação, o verossímil é tão importante quanto o verdadeiro. Não basta a informação ser real, ela precisa *soar* real. É aí que mora toda a relevância estratégica e emotiva de sempre se entregar uma história bem contada. Acima de tudo, os públicos gostam de acreditar. E muitas vezes, necessitam. O objetivo desse trabalho é analisar e compreender o impacto que as narrativas possuem, e como isso enriquece a comunicação como um todo, unindo a força das bibliografias acadêmicas com os resultados apresentados em alguns *cases* do mercado.

Capítulo 1 — Narrativas, experiências e a construção de memória

Existem muitas definições acadêmicas possíveis sobre o que são narrativas, experiências, memórias e como elas se relacionam. Por motivos de solidez argumentativa, o presente trabalho elencará somente aqueles mais relevantes para defender o ponto de vista ao qual se propõe.

A definição do que é uma narrativa e qual sua relação com as memórias, tanto individuais quanto coletivas, depende diretamente do contexto social em que se encontra. Mais que uma mera atividade de transmissão de informações, narrar uma história tem um inestimável poder comunicativo. E a forma como a comunicação acontece está intimamente ligada aos membros envolvidos nela.

O ser humano é social. Desde o tempo em que o foco de nossa existência era quase que exclusivamente a sobrevivência, era preciso desenvolver um mínimo de contato (muitas vezes agressivo, mas ainda um contato) para garantir que seus genes fossem repassados à frente através da prole. De lá para cá, nossa forma de interação com outros semelhantes mudou muito, através de um processo lento, progressivo e, não vamos esquecer, constante. Nesse meio, a comunicação também ficou — e fica — exposta a inevitáveis mudanças na forma como se desenrola. Isso está intrinsecamente ligado às transformações sofridas em nosso contexto de comunidade. Quanto mais complexa a teia de indivíduos da nossa sociedade, não apenas a forma de comunicar modifica-se, mas também

Emergem simultaneamente na sociedade atores diversificados e comunicantes, com alta potencialidade de criação, estimulados por plataformas conectadas facilitadoras de trocas e difusões de posicionamento. (NASSAR; COGO, 2012, p. 102)

Essa espécie de autonomia comunicativa que cada ator social ganha conforme a sociedade se transforma impacta diretamente na essência adquirida pelas narrativas. A lógica é quase matemática: quanto mais diversificados, amplos e comunicativos os membros, maiores as vertentes de narrativas possibilitadas pelo meio.

Marshall McLuhan alcunhou a famosa expressão “o meio é a mensagem” a partir do momento em que se propôs a analisar os fenômenos dos meios de comunicação e como eles se relacionam com a sociedade. Em sua obra "Os Meios de Comunicação como Extensão do Homem" (1988), o sociólogo canadense mostra a importância que o meio desempenha na comunicação, não ficando limitado a um mero canal de passagem e/ou meio de transmissão. Vamos retomar esse conceito com mais intensidade no próximo capítulo, mas por ora, ele interessa na medida em que nos dá subsídio extra para compreendermos como a transformação do meio de convívio humano interfere ativamente nas mensagens transmitidas. Ou, em uma percepção adicional, nas narrativas desenvolvidas pelos muitos atores sociais da complexa teia.

Esse fenômeno se manifesta das mais variadas formas ao longo da História. Como coloca 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 nossa capacidade de contar histórias que nos separou de outros primatas ao longo da evolução. Mais ainda, parece haver uma correlação entre a capacidade de contar histórias e o grau de coesão que se consegue em grupos. Quanto mais evoluídas as subespécies de primatas em termos de mecanismos de comunicação, maior o tamanho médio dos grupos e maior o grau de sofisticação das interações sociais. (TERRA, s.d., online).

Essa ideia casa perfeitamente com as colocações de Nassar e Cogo (2012) a respeito da emergência dos muitos atores pensantes e comunicantes (p. 102). Somos extremamente evoluídos em diversos aspectos, e isso nos auxiliou a chegar nesse panorama atual permeado por diversos mecanismos de comunicação, grupos grandes com interações sociais complexas e muitas, mas muitas, histórias para contar. A urgência por manter vivas as experiências e as memórias através de narrativas acompanha nossa natureza há muito tempo.

A arte rupestre, por exemplo, prova que nossos ancestrais pré-históricos já demonstravam uma espécie de necessidade pelo registro, uma urgência por comunicar algo, uma vontade de manter *suas narrativas vivas de alguma maneira*. Trazendo o paralelo para dias mais atuais, pouco dessa essência sofreu mutação. A vontade de passar conhecimento e

experiências adiante vive, o que se modifica é a forma como essa interação ocorre. Há não muitas gerações atrás, era muito comum a presença dos “contadores de histórias” em comunidades mais tradicionais, como aldeias e vilas. A função deles era de repassar as histórias à frente, garantindo a continuidade das tradições e a vida das memórias. Esse ato de recontar histórias é, enfim, uma forma de desenvolver narrativas. Bem como todas as infinitas mensagens passadas à frente graças à atual complexidade de meios, linguagens e atores sociais comunicantes.

Mas afinal, o que *não* é uma narrativa?

Até mesmo a mais pura, direta e neutra exposição de fatos pode ser enquadrada como uma narrativa. A partir do momento que essa informação impacta alguém em uma camada mais profunda que a rasa “informativa”, ela pode vir a desenvolver potencial de virar uma narrativa. Pois essa camada mais profunda diz respeito à parte mais sensível de nosso banco de memórias. Desde a mais dura notícia de jornal até o mais lúdico conto de ficção científica, passando por todos os tipos de mídia e linguagens, todos podem vir a ser formas de se contar uma história, de significá-la, de ressignificá-la, de entregá-la aos olhos do público com algum propósito. E todo esse processo é naturalmente enriquecido em termos de diversidade quando ocorre em uma comunidade plural, de muitos atores sociais e comunicantes. Ainda mais em uma sociedade com tantos meios de comunicação rápidos, as mensagens se transformam, se multiplicam, têm seus discursos e realidades pluralizados.

Toda narrativa possui uma conexão praticamente fraternal com a questão da memória, como faces da mesma moeda. O cientista social francês Nora (1993 apud NASSAR; COGO, 2012) defende um conceito bastante orgânico, baseado na ideia de que 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. (p. 9)

Ou seja, de acordo com o francês, a memória é mutável, e, acima de tudo, está ligada à força dos grupo vivos que a cercam. Memória, num panorama geral, pode ser definida como

um mecanismo de registro e retenção de informações, conhecimento e experiências. A colocação de Nora (1993 apud NASSAR; COGO, 2012) sobre a vulnerabilidade da memória à lembrança e ao esquecimento vai totalmente de acordo com a ideia de Meneses (1992) de que o mecanismo não está livre do esquecimento das mensagens, especialmente porque nosso desenvolvido mecanismo cerebral possui a liberdade de fazer uso voluntário do descarte daquilo que não for considerado útil para a nossa experiência individual e/ou coletiva. Vale a ressalva de que a memória não vive apenas de lembranças. Ela está em constante exposição a um processo de transformação e adaptação.

Não poderíamos deixar de citar também o sociólogo francês Maurice Halbwachs (2004), que foi um dos primeiros a falar sobre o conceito de memória, em 1925. De acordo com ele, a identidade da memória individual está intimamente ligada às interações sociais às quais a pessoa se expõe.

Resulta disso que a memória individual, enquanto se opõe à memória coletiva, é uma condição necessária e suficiente do ato de lembrar e do reconhecimento das lembranças? De modo algum. Porque, se essa primeira lembrança foi suprimida, se não nos é mais possível encontrá-la, é porque, desde muito tempo, não fazíamos mais parte do grupo em cuja memória ela se conservava. (HALBWACHS, 2004, p. 34)

Nota-se a importância da conexão quase fraternal entre a memória coletiva e a memória individual. Às vezes, o reconhecimento da lembrança pode ser difícil de ser realizado devido a inúmeros fatores. Pois a memória individual foi dissociada em demasia da coletiva, pois utilizamos o mecanismo de descarte, porque sofreu alguma modificação. Em suma, algo tão intrínseco e tão constante não poderia deixar de ter um papel social extremamente notório. A memória, todo esse apanhado de informações e mensagens, são parte essencial daquilo que nos define tanto individual quanto coletivamente numa sociedade. E as narrativas possuem um poder de influência inestimável nesse meio. Uma contação de história nem sempre é, ou tem a obrigação de, ser completamente fiel à realidade. A história pode simplesmente relatar como ela poderia ter acontecido. E nisso, muitas vezes, o verossímil ganha sobreposição ao verdadeiro. Devido à possibilidade de mutação, adaptação e até mesmo descarte — voluntária ou involuntariamente — das memórias, elas podem ser transformadas através de como se escolhe realizar uma narrativa.

Aqui, temos claro o poder de influência de uma narrativa bem feita. Como colocam Nassar e Cogo (2012, p. 104), “as narrativas são eficientes meios de interação, pois comunicam, fornecem e transmitem informações”. Histórias trazem conforto e, mais que isso, dão sentido à vida que, há muito, não se baseia exclusivamente na sobrevivência biológica. Esse conforto cria memórias que poderão ser revisitadas posteriormente em algum momento de necessidade, seja ela de qual natureza for. E, assim, as histórias vão sendo ressignificadas e passadas à frente, impactando mais e mais memórias.

Walter Benjamin (1994) colocava no centro de sua filosofia a experiência e a narrativa, compreendendo a segunda como uma forma de expressão da primeira. Expressa ele que “a narrativa é uma forma artesanal de comunicação” (p. 205), de forma a colocar a narrativa como uma forma de comunicação eficiente, já que reflete, em essência, a experiência humana. O filósofo alemão também considerava a arte de contar histórias um acontecimento infinito, visto que, ao contrário de um acontecimento vivido, o acontecimento lembrado vem acompanhado de todos os entornos emocionais, psicológicos e temporais (p.37). Assim sendo, a narrativa vai muito além de uma mera lembrança de algo que ocorreu, mas expande-se para toda uma gama de emoções tangentes à memória ocasionadora da mesma.

Contar história sempre foi a arte de contá-las de novo, e ela se perde quando as histórias não são mais conservadas. Ela se perde porque ninguém mais fia ou tece enquanto ouve a história. Quanto mais o ouvinte se esquece de si mesmo, mais profundamente se grava nele o que é ouvido (BENJAMIN, 1994, p. 205)

Conforme as narrativas vão sendo passadas à frente, elas vão contemplando experiências de ambos os lados: tanto de quem narra quanto de quem ouve. A partir do momento que o então ouvinte resolve passar a história adiante, ele mesmo torna-se um narrador e ressignifica a história de acordo com sua própria bagagem de mensagens, emoções e experiências. E essa complexa e rica amálgama segue vivendo, independente de ainda haver um compromisso 100% fiel com a realidade. Essa maneira de compreender a narrativa como uma expressão da experiência, seja ela verídica ou não, vai totalmente de acordo com a ideia de que ela tem poder de resgatar e criar novas memórias.

Como coloca Schmidt (1990 apud DUTRA, 2002),

A narrativa é preciosa, pois conecta cada um à sua experiência, à do outro e à do antepassado, amalgamando o pessoal e o coletivo. E o faz de uma maneira democrática ou, mais precisamente, da única maneira possível para que uma prática social seja democrática - fazendo circular a palavra, concedendo a cada um e a todos o direito de ouvir, de falar e de protagonizar o vivido e sua reflexão sobre ele (p. 374)

Contudo, cabe a ressalva de que nem tudo o que acontece é necessariamente decodificado como experiência. Por exemplo, uma notícia de jornal sobre uma tragédia envolvendo uma criança pequena provavelmente vai impactar com mais força pessoas que possuem filhos na mesma faixa de idade. Isso devido a um sentimento de identificação, de exposição seletiva, de não conseguir deixar de lado a impressão de que *poderia ter sido comigo*. Como coloca Larrosa-Bondía (2002), a experiência é tudo aquilo que *nos* acontece, não necessariamente o que acontece como um todo. E, em um contexto social como o traçado no início do capítulo, em que se vê cada vez mais forte a complexa teia de atores sociais pensantes e comunicantes, somado ao fato de estarmos na chamada “era da informação”, há uma tendência de enfraquecimento das experiências e das memórias. Como coloca Dutra (2002),

Um outro aspecto que favoreceu o declínio da narrativa foi o surgimento de uma nova forma de comunicação, a informação. Surge como reflexo de um momento histórico em que a burguesia se consolida, passando a imprensa a representá-la, como um dos seus mais importantes instrumentos. A informação, além de ser estranha tanto ao romance quanto à narrativa, passa a ser mais ameaçadora à preservação da cultura da experiência. (p. 373)

Larrosa-Bondía (2002) defende que informação não é experiência (p. 21). Levando isso em consideração, suas colocações complementam perfeitamente as de Dutra (2002). Ou seja, não é porque estamos culturalmente expostos a uma gama maior e cada vez mais veloz de informações que necessariamente estamos fomentando cada vez mais memórias, experiências e narrativas. O que não nos toca, não nos transmite nada. Não significa. E é

muito fácil não ser tocado por quase nada em um ambiente tão preenchido por informações e estímulos facilmente substituíveis.

[...] a experiência é cada vez mais rara, por falta de tempo. Tudo o que se passa passa demasiadamente depressa, cada vez mais depressa. E com isso se reduz o estímulo fugaz e instantâneo, imediatamente substituído por outro estímulo ou por outro estímulo ou por outra excitação igualmente fugaz e efêmera. O acontecimento nos é dado na forma de choque, do estímulo, da sensação pura, na forma de vivência instantânea, pontual e fragmentada. A velocidade com que nos são dados os acontecimentos e a obsessão pela novidade, pelo novo, que caracteriza o mundo moderno, impedem a conexão significativa entre acontecimentos. (LARROSA-BONDÍA, 2002, p.23)

Por estarmos culturalmente inseridos em um ambiente multifacetado, com uma infinita diversidade de “eus” sociais pensantes e meios de comunicação velozes que influenciam diretamente nas mensagens transmitidas (MCLUHAN, 1988), é natural que haja um excesso de informações. E, como já posto anteriormente, nem sempre essas informações decodificam experiências. Consequentemente, nem tudo vira narrativa, e nem tudo toca o lado sensível das nossas memórias, gerando um enfraquecimento das mesmas.

Perante tantas possibilidades de interação e esse consequente enfraquecimento da memória, é preciso um esforço maior para que uma experiência possa ser convertida em real combustível para uma narrativa. E é claro que as estratégias de comunicação dentro das organizações também teriam que se adaptar e criar caminhos para reviver as memórias dentro de seus propósitos. Afinal, os seres comunicantes, narradores e ouvintes, estão por todas as partes. Inclusive nas organizações.

Capítulo 2 — Narrativas e a comunicação contemporânea

Se o meio é realmente a mensagem, nosso contexto atual se alimenta constantemente de um excesso de informações e estímulos, de todas as naturezas. Indo de acordo com a alcunha de McLuhan (1988), todos os meios dos quais nossa complexidade hoje em dia dispõe influenciam diretamente na essência das mensagens transmitidas. O advento e desenvolvimento desses meios modifica ativamente todas as facetas do nosso cotidiano, e o lado que diz respeito à dinâmica do trabalho das organizações não poderia ficar de fora.

Um dos contadores de história do mundo atual é o profissional de comunicação. E, ao contrário do que acontece nas vertentes mais lúdicas da narrativa, nas quais quem ouve a história possui uma maior liberdade de interpretá-la como bem entender, dentro da comunicação organizacional o jogo fica um pouco mais crucial. O plausível permanece com alta relevância, ou seja, ainda é importante que o público acredite no que está sendo contado. Porém, por estarmos lidando com um universo essencialmente real e palpável, a responsabilidade de entregar histórias que estejam dentro da intersecção do que é verdadeiro do que é verossímil torna-se uma questão de responsabilidade profissional e ética.

Como colocam Daniels, Spiker e Papa (1997), o DNA de uma organização está essencialmente no comportamento humano, sendo constituído pelas interações entre as pessoas e a união de suas ações. Eric Eisenberg e Goodall Jr. (1995) propõem uma abordagem interessante para compreender a comunicação organizacional. Nela, a comunicação é mais que uma transferência de informação, mais que um controle estratégico de públicos, mais que uma forma criativa de influenciar o comportamento das pessoas. Ela é uma forma de diálogo.

Essas duas colocações casam perfeitamente entre si na medida em que empoderam dois dos fatores mais essenciais para a humanização da vida organizacional: pessoas e diálogo. Não obstante, como foi colocado no capítulo anterior, há uma tendência ao enfraquecimento das experiências e memórias, o que acaba, por consequência, afetando negativamente também as narrativas como um todo. Nesse tipo de cenário degradante para a força das histórias, o valor individual dado às pessoas e ao diálogo em si é diminuído a um turbilhão de informações excessivas, sem profundidade, velozes, sem encanto. Em termos de

comunicação, o desafio estabelece-se: como recuperar a força narrativa dentro do âmbito organizacional?

Primeiramente, é importante compreender como o excesso de informações afetou não apenas o cotidiano doméstico e as experiências individuais, mas também a parte coletiva tangente ao convívio organizacional. Esse cenário atual está intimamente ligado às mensagens proporcionadas pelo meio. E que meio ativo descreve melhor nossa realidade atual que a Internet? Ela permeia praticamente todo o tecido de nossa vida contemporânea. É essencial para boa parte dos domínios de execução humana e é a força motriz central das nossas operações cotidianas.

Manuel Castells (2003) coloca a Internet como um instrumento de comunicação livre, criado de forma múltipla por pessoas, setores e inovadores que, no início, desejaram que ela assim fosse: um instrumento de comunicação livre. O advento da Internet e seu brutal desenvolvimento foi resultado de uma interação entre ciência, pesquisa universitária fundamental, programas de pesquisa militar dos Estados Unidos da América e uma contracultura radical libertária.

Surgida no final da década de 60, é inegável que a Internet desenvolveu um papel ativo extremamente relevante no cenário de transformações da comunicação organizacional. A Internet foi o primeiro meio de comunicação a possibilitar a troca de mensagens de muitos com muitos, numa escala global, no momento que bem se quiser (CASTELLS, 2003). Atualmente, ela é uma das principais intermediadoras de diversos processos e serviços fundamentais para a manutenção da sociedade em que estamos inseridos, como operações bancárias, contato humano e prestação de serviços. A Internet viabilizou a instantaneidade das mensagens de uma maneira nunca antes experimentada. E isso não apenas supriu uma gama de necessidades do mundo contemporâneo, mas também criou uma série de outras.

Um exemplo dessas necessidades que só surgiram depois da estabilização da Internet em nossa cultura é o fenômeno da *segunda tela*. Nele, a experiência de se assistir a um filme ou a um programa de tevê, por exemplo, só parece estar de fato “completa” se o espectador estiver com um dispositivo móvel de apoio, como um smartphone ou um tablet. Concomitantemente ao conteúdo que está sendo exibido na televisão, a pessoa tem a liberdade de interagir com o mesmo através de outra plataforma, comentar a respeito nas redes sociais, fazer pesquisas de apoio, e assim por diante. Quando a televisão foi inventada, certamente

ninguém imaginou que, anos depois, ela por si só viria a entregar uma experiência menos completa caso não fosse “utilizada” juntamente com um smartphone ou tablet. Esse mesmo paralelo pode ser traçado para gerações de invenções passadas também. Ou seja, quando o rádio foi inventado, dificilmente alguém imaginou que, anos depois, ele seria “superado” por um dispositivo informativo que também emitia imagens, e assim por diante. Para quem é *heavy user* de redes sociais, a *segunda tela* é uma questão comum, um hábito, acontece sem ser percebida. Uma necessidade criada e suprida pela própria Internet.

A velocidade de crescimento e estabilização da Internet é notável. Para impactar sessenta milhões de pessoas, o rádio demorou trinta anos. A televisão, quinze. Enquanto isso, a Internet bateu a marca em apenas três anos. Graças a avanços tangentes à Internet em si, como a banda larga, pacotes de dados e tecnologias 3G e 4G, os principais centros metropolitanos do mundo já estão populados por pessoas que vivem conectadas à rede praticamente o tempo todo, produzindo e consumindo os mais variados tipos de conteúdo. Hoje em dia, a qualquer momento, é possível ter acesso a praticamente todas as naturezas de informação. Esse é um fenômeno espetacular, único, novo, e em constante mutação, o qual modifica radicalmente a relação entre pessoas, massas, ideias e dados.

Porém, como colocado anteriormente, nem tudo o que acontece ao nosso redor é necessariamente decodificado como experiência (LARROSA-BONDÍA, 2002). E se isso já era verdadeiro antes mesmo da inserção tão notória da Internet em nossa realidade cotidiana, depois de sua estabilização, essa falta de relação entre o que acontece e o que de fato vira memória tem seu elo ainda mais enfraquecido.

Inicialmente, a Internet surgiu como apenas mais um meio de comunicação do ser humano. Contudo, à medida em que foi sendo aprimorada, tornou-se um ambiente único. Esse espaço veloz onde as pessoas do mundo todo se comunicam, compartilham ideias e trocam informações tornou-se uma imensa rede social integrada a todos os outros meios e ferramentas digitais de comunicação. O digital é uma linguagem, e uma linguagem natural de uma sociedade completa, com valores, regras e sentidos comuns funcionais próprios. Com isso, a Internet deixou de ser opcional, tornou-se quase que obrigatória. Sem ela, não trabalhamos, não estudamos, não fazemos operações bancárias, não temos muitas opções de entretenimento, não interagimos com o mundo através das redes sociais. Ou, no mínimo, todos esses processos ficam extremamente dificultados. Em resumo, a velocidade e alcance da Internet abriram janelas permanentes em nosso leque de necessidades diárias.

Como era de se esperar, uma mudança tão grande quanto essa trouxe diversas consequências. Voyeurismo digital, bombardeio constante de informações em nossos *feeds* de notícias, até mesmo pessoas que não conseguem desgrudar os olhos do smartphone nem quando estão andando na rua. Ao mesmo tempo que toda essa tecnologia facilitou nossa interação enquanto indivíduos, ela também nos distanciou de certos aspectos coletivos essencialmente humanos do nosso emocional. E as memórias, experiências e narrativas não escaparam desse empobrecimento.

Tantas possibilidades de interação no âmbito digital (o qual, atualmente, é tão real quanto o seu irmão não-digital, o universo de carne e osso) proliferaram ainda mais a questão dos muitos “eus” pensantes e comunicantes, como colocado por Nassar e Cogo (2012). Essa nova sociedade é extremamente liquefeita em conceitos de digital e real, verdadeiro e verossímil, físico e intangível. Nota-se uma grande quantidade de informações e, ao mesmo tempo, uma falta extrema de atenção humana às mesmas. “Nesta nova economia, capital, trabalho, informação e conhecimento são fatores abundantes. [...] o fator escasso é a oferta de atenção humana” (DAVENPORT; BECK, 2001, p. 3). A informação chega fragmentada, em grande escala, com fácil acesso, quase sempre com o objetivo primordial de aumentar seu alcance. Ou seja, é fácil se distrair, não dar a devida atenção, não transformar aquilo em experiência alguma para nosso banco de memórias. O mundo é rápido, multitarefas, multipapéis, cheio de estímulos, gerando uma sobrecarga de informações nos indivíduos.

O novo contexto reforça o isolamento, e cada vez mais as novas tecnologias e as mídias bombardeiam as pessoas com informações sobre os mais diversos assuntos. Os meios de comunicação transmitem muitas histórias, porém, sendo contadas de forma superficial, fazem as pessoas ficarem saturadas e as levam a perder o interesse em aprofundar seus conhecimentos. As pessoas deixam de se interessar pelas histórias dos amigos que fizeram uma viagem, por exemplo, porque já viram os mais diversos lugares do mundo através das mídias. As pessoas não viajam mais para conhecer lugares, mas para reconhecê-los e para consumir neles. (RIBEIRO, 2012, p. 5)

Com isso, é possível traçar um perfil médio sobre o atual contexto das narrativas. A efemeridade do cotidiano é intensa. O mundo é ininterrupto. Em quantidades extensas como o mar, mas rasas como um rio, as informações escorrem constante e abundantemente por nossas percepções e entornos. Com isso, o conhecimento torna-se superficial, e, ao mesmo tempo,

deixa os indivíduos com a inegável e constante sensação de “estarem desatualizados das novidades”. A tecnologia reforça essa necessidade por atualizações constantes, e, ao mesmo tempo, também desempenha um papel fortíssimo no processo de isolamento dos indivíduos. Isso pode ser constatado inclusive através de métodos empíricos. Atualmente, é extremamente comum entrar em um bar ou restaurante e se deparar com amigos e casais sem interagir uns com os outros de maneira física, sem conversar utilizando suas bocas. Porém, estão conectados no âmbito virtual, através de seus respectivos smartphones. Claro, ainda é uma forma de interação. Porém, muito menos emocional e passível de tocar o lado sensível do coração humano.

Trazendo toda essa base de raciocínio para a realidade comunicacional, esse mundo marcado pela técnica e pela racionalidade também pode ser percebido no âmbito organizacional. Nossa sociedade glorifica o excesso de informação. Fornecer e/ou consumir menos conteúdo, bem como não estar conectado o máximo de tempo possível na rede digital, é quase um sinônimo de fracasso, de alienação, de antiquidade. E essa pressão velada está construindo pessoas apáticas que desvalorizam os outros e a si mesmos. Tanta informação é facilmente perdida, e dificilmente encontra o tempo necessário de passar por um processo de significação interno, tornando-as apenas mais um choque com o presente efêmero que não foi nem será transformado em nenhuma memória ou experiência. A percepção de mundo está cada vez mais distante, isolada e apática devido a esse empobrecimento de experiências verdadeiramente significativas.

Com isso, as pessoas têm cada vez mais dados, porém, concomitantemente, menos capacidade de tecer histórias completas e interessantes para serem repassadas à frente. Em suma, nos tempos atuais, as narrativas encontram-se em uma espécie de crise. E é claro que, sem narrativas interessantes, a comunicação organizacional fica menos interessante também.

Se as organizações pretendem assegurar-se de que suas informações mais importantes sejam efetivamente vistas e gerem ações, devem começar a se preocupar com a gestão da atenção, isto é, compreender o foco da atenção e ajudar os empregados a direcioná-la de maneira eficaz (DAVENPORT; MARCHAND; DICKSON, 2004, p. 59).

Nesse triste cenário analisado, a tendência atual é a comunicação nas empresas acabar sendo reduzida a uma mera atividade de reprodução de mensagens. Afinal, há um foco na velocidade, na vontade de poupar tempo para tudo, na necessidade de alimentar e ser alimentado com o máximo de informações possíveis. Há uma pressão velada na veloz sociedade contemporânea para que tudo funcione nesses eixos. Porém, o bom profissional de comunicação precisa enxergar além e lutar contra esse status quo empobrecedor de experiências.

Davenport e Beck (2001, p. 238) afirmam que, na sociedade atual, “menos é mais”, enaltecendo a qualidade da informação sobre a mera quantidade da mesma. Frente a essa audiência cada vez mais plural, informada e exposta a uma tendência empobrecedora de experiências, é dever do profissional de comunicação vestir sua responsabilidade de contador de histórias e trazer de volta às veias de seus públicos a percepção de comunicação embasada em linguagem e diálogo, humanizando a organização como um ambiente de troca de histórias e, por consequência, de experiências e memórias. Afinal, em contextos como o atual, “não é suficiente ser uma organização competente e sólida, também é fundamental agitar as células cerebrais – e aquecer os corações dos públicos” (DAVENPORT; BECK, 2001, p.9).

Para isso, é imprescindível que ocorra a internalização de uma mudança por parte dos indivíduos envolvidos. As narrativas precisam resgatar a sua força e relevância. E, para que haja o retorno do fortalecimento das experiências dentro do contexto comunicacional, é preciso batalhar em prol da Era Conceitual em resistência e sobreposição à Era da Informação (PINK, 2007).

Em sua obra “A revolução do lado direito do cérebro”, Daniel Pink (2007) defende que as habilidades desenvolvidas pelo lado direito do cérebro (ligadas à criatividade, emoção e intuição) serão mais valorizadas que as funções próprias do lado esquerdo do mesmo (ligadas à lógica, à análise e à praticidade). Cabe a ressalva de que, em momento nenhum, ele coloca um dos hemisférios em sobreposição completa ao outro. Um dos primeiros esclarecimentos prestados pelo autor é de que nenhum dos lados do cérebro se desativa no momento em que o outro entra em ação. Em verdade, eles se complementam, pois ambos exercem alguma função ativamente em nossa essência humana.

Pink (2007) apresenta três forças sociais e econômicas que explicariam a maior valorização das faculdades referentes ao lado direito do cérebro. Uma delas é a abundância,

traço marcante e irrefutável da nossa atual vida social, econômica e cultural. Nessa força, não basta o produto ser útil; ele também precisa ser bonito, ter personalidade própria e integrar um significado ao contexto social no qual o indivíduo que o consome está inserido. Outra força é o continente asiático, pois interfere diretamente no mercado de Tecnologia da Informação (T.I.). Profissionais dessa área ganham relativamente bem quando migram para países asiáticos, modificando um movimento de procura de trabalho quase que permanentemente. E, por final, a última força definida pelo autor americano é a automação. Esse fator reitera uma certa sobreposição da frieza e calculismo das máquinas em relação ao lado mais passível de falhar do caráter humano.

Em um paralelo com o que é defendido por Dutra (2002) a respeito do advento de uma cultura de excesso de informações que deteriorou a qualidade das narrativas, a cultura de abundância e automação definida por Pink (2007) também pode ser considerada como um fator agravante no que diz respeito ao enfraquecimento das experiências. A preferência quase que constante e majoritária pelo “mais, não importa como”, somada à capacidade muitas vezes superior que os computadores possuem em relação aos humanos em determinadas áreas processuais, diminuem o espaço para emoções, enfraquecendo as narrativas.

Postas essas três forças, Pink (2007) alinha uma nova era, a Era Conceitual. Para ele, estamos historicamente nos desprendendo de sermos uma sociedade baseada puramente em lógicas lineares e objetivas, e caminhando progressivamente rumo a uma sociedade que valoriza o que é criativo e empático. Ou seja, uma sociedade que valoriza mais as faculdades do lado direito do cérebro.

Isso casa perfeitamente com todas as colocações anteriores referentes à fraqueza de experiências que ocorre na chamada Era da Informação. Os excessos, enfim, realmente acarretam no desencantamento das narrativas de acordo com esse autor. Para atingir essa sociedade de pessoas criativas e empáticas, a Era Conceitual, Pink (2007) apresenta dois conceitos: *high concept* e *high touch*.

A *high concept* é a capacidade de criar beleza artística e emocional, de perceber padrões e oportunidades, de conceber narrativas interessantes e de combinar ideias aparentemente desconexas para criar algo novo. *High touch* é a capacidade de criar laços de empatia, de compreender as sutilezas das interações humanas, de encontrar alegria interior e suscitá-la nos outros e de

enxergar além da superfície na busca de propósito e sentido. (PINK, 2007, p.48)

Dentro da Era Conceitual proposta, podemos considerar o *high touch* e o *high concept* como as soluções primordiais para resgatar a força perdida das memórias e das narrativas dentro do universo comunicacional. Afinal de contas, esses conceitos combinados recuperam as sutilezas propostas por Eric Eisenberg e Goodall Jr. (1995) no que diz respeito a compreender a comunicação organizacional como fundamentada essencialmente no diálogo. Abrir espaço para troca de ideias, memórias e experiências dos funcionários é um ato de puro *high touch*, afinal, empodera-os com voz e expressividade, fazendo com que se sintam reconhecidos. Além disso, encorajar os funcionários a dividirem histórias permite alimentar uma série de capacidades relativas ao alicerce do *high concept*, uma vez que fornece base de dados para abrir estratégias criativas e ressignificar todas essas memórias em novas narrativas para a memória e DNA da organização.

Como colocado anteriormente, um dos principais contadores de história dos tempos modernos é o profissional de comunicação. E é seu dever entrar em ação numa situação de crise narrativa, como a que vivemos atualmente, promovendo um envolvimento mais humano das organizações e seus membros, criando uma intersecção liquefeita entre as histórias e memórias de ambas as partes. Como coloca Nassar (2012),

Diante do enfraquecimento das formas tradicionais de relações públicas e de comunicação com o objetivo de envolver os empregados e outros públicos, a história organizacional começou a se afirmar como uma nova perspectiva para o reforço, principalmente do sentimento de pertencimento dos empregados como protagonistas fundamentais das realizações, dos bens, dos serviços e da própria sustentação dos empreendimentos. É claro que isso se acha condicionado a uma visão do empregado como sujeito e não como objeto do processo de comunicação, deixando os trabalhadores de ser receptores passivos para se tornarem atores envolvidos e participantes. (p. 25)

Nessa percepção, a comunicação ideal com os funcionários se torna muito mais humanizada, pois encoraja o diálogo em vez de apenas ditar mensagens em fluxo *top down*. A partir do momento que a comunicação passa a ser mais mediadora de debate e menos ditadora de regras, o ambiente organizacional por si só ganha um valor diferenciado, pois acaba

tornando-se um espaço de troca de memórias, as quais dão sentido às pessoas, aos conceitos e às relações estabelecidas. Isso ressignifica toda uma gama de sentimentos dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho, pois gera sentimento de pertencimento, tornando as relações mais éticas e transparentes.

É nesse momento de integração e interação entre a organização e seus membros que suas histórias se misturam. As histórias individuais ganham a possibilidade de fazerem parte de algo maior: a alma da própria organização em si. O equilíbrio entre memórias individuais e sociais é essencial para o empoderamento das novas narrativas. E isso é de extrema importância também no que diz respeito à imagem das organizações perante a sociedade, algo tão relevante na profissão de um relações públicas.

As organizações são percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história, que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões individuais. As organizações, assim como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais. (NASSAR, 2012, p. 128)

Através do agrupamento das narrativas de cada membro da organização, é possível criar uma identidade maior, única, comum a todos, mas sem deixar de lado cada particularidade individual. Tudo isso fortalece o lado emotivo das histórias que integram esse organismo vivo que é a organização, enriquecendo-a de volta, em contraposição aos excessos da Era da Informação, valorizando os sonhos e hábitos das pessoas de maneira individual e coletiva ao mesmo tempo.

A desconstrução dos muitos “eus” pensantes e comunicantes devido ao pano de fundo de desenvolvimento humano na sociedade, como definido por Nassar e Cogo (2012), também trouxe como consequência a geração de muitas micronarrativas. Micronarrativas essas que podem ser facilmente perdidas em meio à sociedade dos excessos de informações. E cada uma dessas histórias desempenha um papel fundamental para a atribuição de valor e sentido que cada funcionário dá para seu próprio trabalho dentro de uma organização, bem como na construção de sua própria identidade enquanto profissional (BENDASSOLLI, 2007). E

indivíduos que se sentem devidamente felizes em seus meios de trabalho constroem (e deixam-se tocar por, também) narrativas mais emotivas para a macronarrativa da corporação.

Afinal de contas, cada um deles tem o poder de ressignificar suas próprias experiências no ambiente de trabalho e repassá-las à frente em forma de uma nova narrativa. Se a história tem teor positivo, a percepção da sociedade perante essa organização é fortalecida, enriquecida, enaltecida.

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. É fundamental equilibrar os aspectos econômicos, sociais e psicológicos de suas atividades produtivas e a força da história e da memória como elementos de definição da identidade, imagem e reputação. (NASSAR, 2012, p. 131)

O trabalho de um bom relações públicas mostra seus benefícios de maneira muitas vezes ardilosa, silenciosa e à longo prazo. A percepção e reputação de uma empresa, bem como o bom clima organizacional e fatores como transparência de prestação de contas com a sociedade são resultados de trabalho contínuo e extenso. Em outras palavras, nada disso se constrói rapidamente. É preciso uma verdadeira adequação e reinvenção dentro do contexto social em que se está inserido. Assim como os profissionais das mais diversas áreas, as empresas também precisam saber se destacar.

Uma boa forma de se fazer isso é, sim, através das narrativas. Mas não como um conceito solto e paralelo, mas realmente *integrada* à estratégia comunicacional. Ao criar estratégias funcionais que fazem uso das narrativas, ocorre uma feliz união entre os conceitos de *high concept* e *high touch*, definidos por Pink (2007). É nessa perspectiva que estratégias como *storytelling*, *transmídia* e *resgate institucional* começam a poder ser encaixados de maneira extremamente eficaz em planos de comunicação da Era Conceitual. Faz-se necessário resgatar a importância dada às estratégias comunicativas que visam atingir a atenção do público, indo além da esfera de mera informação.

Todas essas estratégias carregam em seu DNA experiências de vida canalizadas através de discursos humanizados, cheias de traços simbólicos como mitos, ritos, sentimentos e heróis organizacionais. Ou seja, traços subjetivos, intangíveis, qualitativos. “[...] 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 intengíveis e de legitimidade” (NASSAR, 2012, p. 154).

Matos (2010 apud NASSAR, 2012, p. 156) aponta que o termo *storytelling* surgiu em meados dos anos 1990 nos Estados Unidos, num contexto em que há um desejo pela ascensão da ideia de que a empresa não está exclusivamente preocupada com a produção de sua mercadoria, mas sim no compartilhamento de conhecimento e na gestão de emoções de seus públicos. *Storytelling*, portanto, pode ser definido como “o ato de contar histórias de forma deliberada e sistemática como forma de transferir conhecimento, cultura e valores. E também inspirar, gerar coesão social e conectividade emotiva entre os indivíduos” (TERRA, (s.d.), online apud NASSAR, 2012, p. 157).

Dentro do universo dos negócios, essas histórias podem ser contadas de maneira extremamente estratégica. Afinal, possuem a força e a liberdade de comunicar algo, no formato adequado e numa linguagem acessível ao público que se deseja atingir. “O *storytelling* é a narração de histórias repaginada, com uma nova linguagem para atender as demandas dos negócios comunicacionais das organizações privadas e públicas” (MAGALHÃES, 2014, p. 98). E como cada indivíduo possui uma bagagem única e intransferível, quem recebe a mensagem cria uma experiência nova e pode vir a ressignificá-la da maneira que bem o couber. Como coloca Nassar (2012),

O *storytelling* vem justamente favorecer a empatia. Os interagentes, com essa sintonia estabelecida pelo formato da narrativa, tendem a uma disponibilidade de atenção mais intensa e duradoura. A reciprocidade acaba favorecida, com um interesse comum de crenças e temas que traz uma identificação entre os polos e insinua maior intimidade e uma relação simétrica que dá ideia de igualdade comunicativa, com supressão de hierarquias. (p. 158)

Nisso, a proposta do *storytelling* se revela como uma forma de encorajar todas as esferas de públicos a engajarem-se e envolverem-se de maneira a reinventar o mundo através de seus sonhos e bagagens. Dessa maneira, os valores da empresa tornam-se, de certa forma, parte dos valores dos próprios indivíduos (devido ao processo de integração e humanização entre essas duas partes), fazendo com que as memórias e os valores da organização

permaneçam vivos através de histórias que são constantemente lembradas e revividas através das experiências individuais. Para isso, é preciso que haja uma conexão afetiva positiva com o ambiente de trabalho. Afinal, só aquilo que gostamos é decodificado como uma boa experiência de vida.

Uma boa campanha não parte apenas de um argumento lógico e racional, mas sim, de uma história bem contextualizada e bem feita. Afinal, narrativas bem inseridas em seus respectivos contextos são capazes de impactar emocionalmente os públicos, prender suas atenções (um desafio primordial em nossa veloz e fugaz sociedade da informação) e, acima de tudo, conectá-las em vínculos fortes e estreitos, com significado. Nesse contexto, o valor das memórias ganha força. E o *storytelling* é um uso estratégico dessa força.

As narrativas transcenderem o real da organização é a estratégia do *storytelling*. Quando o interlocutor está submerso no universo da narrativa, ele não percebe que ali está presente a organização. Naquele momento pretende-se mostrar o empregado feliz, realizado. Um projeto cultural, em determinada cidade do interior; um artista do sertão e sua história; a mulher rendeira; as crianças e o projeto-escola. Só depois, só no fim aparece a empresa. Mas o imaginário já entrou, já alimentou o emocional. Este é o principal objetivo: as subjetivações potenciais dos sujeitos. (MAGALHÃES, 2014, p. 101)

Isso explica o porquê de tantas campanhas institucionais que fazem uso da contação de histórias conseguirem levar seus interlocutores às mais altas reações emotivas. Essa ativação do lado emocional é consequência direta de se tratar de uma narrativa rica, baseada em experiências significativas, que conseguiu prender a atenção em meio a tantas outras ofertas de informação dos nossos arredores sociais. Mais que garantir a finalização do processo comunicacional em si, as organizações podem fazer uso do *storytelling* como estratégia de captação de interlocutores a seu favor. Ou seja, a nobreza de uma história bem contada tem grandes chances de vir envolta em notas de interesse mercadológico. O que não é necessariamente condenável, visto que vivemos em uma sociedade consumista e baseada na concorrência capitalista. Ainda assim, é inegável que o *storytelling* possui um extenso papel estratégico enquanto recurso comunicacional para construir a imagem e a identidade de uma organização, fazendo constante uso de memórias individuais, de micronarrativas, de seus públicos estratégicos plurais.

Como colocam Ivone de Lourdes Oliveira e Carine Caetano Paula (2008 apud MAGALHÃES, 2014),

No processo comunicativo, há abertura para ressignificações de novos sentidos que se atualizam – ou não – a partir das relações entre os interlocutores que, localizados em determinados contextos e dotados de certas intencionalidades, negociam e dialogam no encaminhamento de suas questões. (p. 98)

No mundo dominado pela velocidade da Internet e pelas redes sociais, os diálogos escorrem de maneira rápida e permeiam diversas camadas de público, envolvendo tanto pessoas quanto organizações nas discussões e histórias. Nisso, a primeira “mensagem” passa por diversos processos de ressignificação, se ramificando em diversas outras mensagens nas mais variadas esferas midiáticas. Mas e se fosse possível que, mesmo tratando-se de diferentes mensagens, fosse possível haver uma espécie de conexão entre o sentido total do que se quer comunicar?

Essa realidade se chama transmídia, e vem para dar apoio estratégico às aplicações práticas do *storytelling*.

O prefixo *-trans*, de origem latina, designa aquilo que transita, que atravessa, que vai além. Portanto, o termo transmídia designa, semanticamente, aquilo que transita entre uma mídia e outra. Em termos práticos, a forma de se fazer comunicação sempre se transforma, desde os tempos mais primórdios. E, como já colocado anteriormente algumas vezes, as mudanças ocasionadas pela sociedade veloz e regida pela Internet modificaram de maneira extremamente intensa o tecido de nossas vidas, abalando igualmente as memórias e as narrativas contemporâneas. Martín-Barbero e Ochoa Gautier (2005 apud BACCEGA; ANTONACCI, 2013) afirmam que “na era da informação, a memória popular segue habitando a narrativa; não só a que conserva os traços e formas tradicionais, mas também a que reinventa a partir dos novos dispositivos tecnológicos e das novas linguagens”.

Essa colocação nos situa em um cenário no qual a memória popular alimenta uma relação muito especial com a narrativa devido aos excessos da Era da Informação. Aqui, a memória habita a história tanto no que diz respeito à preservação do passado, mas também

com relação às reinvenções das histórias, em grande peso ocasionadas pelo advento de novas tecnologias e novas formas de se comunicar.

Antes da estabilização da Internet como o tecido de nossas vidas, os conteúdos eram pensados e produzidos especificamente para cada tipo de mídia. Ou seja, ou algo era pensado exclusivamente para mídia impressa, ou para TV, ou para rádio. Hoje em dia, os conteúdos são pensados de uma maneira mais global, adaptáveis para os mais diversos tipos de plataforma, sem limitarem-se a uma única formatação. Essa flexibilidade foi criada graças à realidade midiática em que vivemos. Temos programas de televisão, transmissões de rádio, mídias impressas, sem nunca esquecer que todas elas convergem no ambiente digital. Esse mundo conta inclusive com públicos com poder de opinião ao vivo sobre o que é publicado. O fenômeno da *segunda tela*, já comentado anteriormente, é um exemplo dessa instantaneidade de interação entre os tipos de mídia atualmente. Claro, ainda há a necessidade de adaptações técnicas. Mas o ponto é: uma mesma narrativa pode ser contada e ressignificada diversas vezes, transitando entre vários tipos de mídias, cada uma delas assumindo suas próprias características e pontos fortes. A história, dentro de cada mídia específica, faz sentido isoladamente. Porém, se mais de uma mídia for consumida, o indivíduo que recebe as histórias passará por uma experiência mais ampla e rica da mesma narrativa.

Para Henry Jenkins (2009 apud BACCEGA; ANTONACCI, 2013), uma história pode ser considerada transmídia quando

[...] desenrola-se através de múltiplas plataformas de mídia, com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo. Na forma ideal da narrativa transmídia, cada meio faz o que faz de melhor [...]. Cada produto determinado é um ponto de acesso à franquia como um todo. A compreensão obtida por meio de diversas mídias sustenta uma profundidade de experiências que motiva mais consumo. (p. 89)

Ou seja, com o advento da Internet e outras tecnologias comunicacionais, através das quais adentramos na chamada Era da Informação, a transmidiabilidade entre narrativas começou a ficar mais visível. Nesse contexto, a história assume um importante papel, pois revela discursos e suas ideologias, ao mesmo tempo em que apresenta diferentes maneiras de

ser contada. Através de um bom estudo comunicacional, é possível uma organização definir quais os pontos fortes a serem explorados em cada tipo de mídia, e como fazer a mesma história poder ser ressignificada em cada uma delas, mas sem nunca perder a sensibilidade de que cada uma das plataformas alimenta uma profundidade de experiências maiores e mais ricas.

Conhecer as narrativas que se contam na mídia é mapear a cultura de uma sociedade. Da mesma forma, compreender os caminhos de uma narrativa quando ela é apresentada em diversos meios (transmidiabilidade) é buscar elementos para descobrir como as histórias estão sendo contadas. (BACCEGA; ANTONACCI, 2013, p. 89)

Da mesma forma que conhecer as narrativas é uma forma de traçar um perfil sobre a cultura de uma sociedade, conhecer e entender a história como elemento de responsabilidade social pode fomentar um outro exercício essencial para a comunicação organizacional: a autoanálise.

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

Uma organização que se atenta à própria história e reconhece sua função social no contexto total tem mais chances de executar uma autoanálise eficiente. Eficiência essa que pode ser definida a partir do princípio de que a organização promoverá um avanço em duas frentes: entendimento de suas próprias origens e sinalização de caminhos para o futuro. Porém, mais importante ainda, o exercício de autoanálise cria meios para a organização registrar seu legado para a comunidade em que está inserida. Como colocado por Nara Damante (2004), “dentro desse conceito, os projetos de documentação e memória têm desempenhado um papel concreto de conscientizar, difundir, sistematizar e aperfeiçoar materiais representativos da história empresarial” (p. 28).

Assim sendo, conhecer e analisar a história da empresa não é apenas uma atividade para recolher e arquivar documentos antigos, mas sim, uma forma estratégica de auxiliar na gestão da empresa como um todo. Como já colocado anteriormente, excesso de informação não é sinônimo de maior conhecimento, nem de maiores experiências, e essa realidade também funciona fora do contexto da velocidade digital. Resgatar a memória de uma empresa é um trabalho árduo, que une esforços combinados de historiadores e comunicadores, os quais captam, avaliam e organizam as informações encontradas.

Os principais dados levantados e as tendências apuradas pela pesquisa empírica apontam para um trabalho conjunto entre os campos das relações públicas e da história. Abre-se, assim, um espaço de trabalho qualificado para os pesquisadores e profissionais das áreas de relações públicas, comunicação e história, numa aproximação entre disciplinas que promovem a ciência e o trabalho, a teoria e a prática, alargando a abrangência desses campos do conhecimento e mostrando que é possível eles se unirem sem perder suas identidades originais. (NASSAR, 2012, p. 197)

Esse processo interdisciplinar deve ser realizado de maneira cautelosa, afinal, favorece encontrar informações que atendam a uma necessidade estratégica futura, poupando tempo e intensificando o processo de reviver uma memória específica. E, mais que apenas para seu próprio benefício mercadológico, o resgate institucional é importantíssimo para a caracterização da responsabilidade social de uma empresa. “Num momento em que ser socialmente responsável virou quase um hino obrigatório das empresas que praticam a ética nos negócios, a memória empresarial cresce como um desdobramento de ações de responsabilidade social” (DAMANTE, 2004, p. 29).

Em outras palavras, resgatar a memória empresarial não é apenas mais uma estratégia para vender mais o seu produto. Resgatar a memória da empresa é uma forma de construir a imagem da uma organização perante a sociedade, estabelecer e/ou fortalecer valores, identidade e patrimônio moral, além de ajudar a montar um legado para a comunidade em que se está inserida. Manter a história da empresa viva também favorece a criação de um fator de diferenciação perante à intensa concorrência. Criar uma cultura e uma reputação marcantes em centro de memória favorece para que a organização seja compreendida como mais forte, mais confiável, mais tradicional. E esses valores intangíveis acabam ganhando muito espaço dentro do emocional dos públicos, influenciando em suas decisões de compra e consumo.

Contudo, cabe a colocação de que a memória organizacional pode ser utilizada como uma mera forma de aproveitamento unilateral, nada ética. Como colocar Paulo Nassar (2004),

A primeira das disfunções ligadas à memória organizacional é a utilização da responsabilidade social corporativa simplesmente como um item do chamado marketing social, que enquadra o engajamento da empresa e de sua força de trabalho em um território quantitativo em que o trabalho com a miséria e a pobreza do mundo passa a ser mais uma oportunidade para melhorar a imagem e as vendas da empresa, de suas marcas, de seus produtos e serviços. Esse protagonismo corporativo de exploração do social é moralmente e politicamente indefensável. (p. 36)

Em outras palavras, é uma questão de ética e postura organizacional decidir qual a forma de resultado que se deseja atingir através da intersecção estratégica entre responsabilidade social e memória organizacional. Empresas que de fato conseguem lidar com seus públicos de maneira responsável, administrando relações nos mais diversos âmbitos de interesse da sociedade (incluindo responsabilidade social, representatividade e influência cultural), são aquelas que estão exercendo em sua plenitude algo denominado por Nassar (2004) como “responsabilidade histórica”, a qual inclui as responsabilidades tradicionais das esferas comercial, ambiental e social.

É relativamente fácil manipular estratégias de resgate institucional de maneira que não condiz com o conceito da responsabilidade histórica. Empresas que se posicionam e se qualificam como verdadeiras máquinas organizacionais, ferozes, para as quais o resultado quantitativo é sempre o foco primordial, seus funcionários, consumidores, meio ambiente e patrimônio cultural da comunidade em que estão inseridas acabam sendo diminuídos e silenciados. Mais uma vez, presenciamos um caso de narrativas desencantadas. E, mais que isso, de uma narrativa extremamente pobre e pouco emocional, tipicamente oriunda da Era da Informação, a qual não integra públicos com organizações para criar narrativas novas e mais ricas. Como colocado no início do capítulo, o uso de narrativas dentro do universo da comunicação é uma questão de ética profissional, pois não basta apenas convencer o público. É de bom tom que o verossímil esteja interseccionado com o verdadeiro. Essa ideia se aplica igualmente para o conceito da responsabilidade histórica. Transparência é, enfim, essencial a partir do momento que o profissional de comunicação decide seguir uma trilha ética dentro de seu universo.

Capítulo 3 — Estudos de casos

Após esse processo de contextualização, conceituação e aplicação no universo comunicacional, vamos levar as narrativas e seus destrinchamentos teóricos para o universo do mercado. A fim de agregar na bibliografia referente ao tema e enriquecer a abordagem do trabalho sobre o assunto, vamos unir as teorias e análises acadêmicas com exemplos práticos e reais de *cases* que fizeram uso de estratégias de embasamento narrativo para atingirem aquilo a que se propuseram.

3.1. Projeto Memórias Ecanas e o resgate institucional

O Projeto Memórias Ecanas (ou apenas Memórias Ecanas) é um grande conhecido dos alunos de Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Nascido em 2006 e vivo até hoje através da disciplina de Produção Audiovisual, ministrada por Paulo Nassar, o projeto consiste na gravação e edição de testemunhos audiovisuais é um ótimo exemplo de como o *storytelling* pode ativar a comunicação institucional de maneira a resgatar e registrar diversas memórias de quem fez e faz parte da história de uma instituição. No caso, professores, alunos, ex-alunos e funcionários da ECA-USP encontram no Memórias Ecanas um empoderamento de voz para narrar suas lembranças e percepções pessoais referentes à Escola.

A memória total da instituição é composta por várias micronarrativas desses personagens que tiveram ou têm uma parte de suas trajetórias pessoais marcadas pela ECA. Porém, sem o devido resgate e registro, essas memórias facilmente se perdem no tempo, fazendo com que todo esse tesouro cultural coletivo que embasa uma narrativa extremamente rica, emocional e pessoal, seja apagada por gerações de atividades cotidianas sem encanto. Todos têm uma história para contar. E graças ao Memórias Ecanas, é possível resgatar rituais, personas e marcos do possível esquecimento.



Figura 1 — Exemplo de enquadramento utilizado durante as filmagens do Projeto Memórias Ecanas. No *frame* específico, o episódio que entrevistou Dona Hermínia¹.

Através de um roteiro de perguntas planejadas estrategicamente para atingir o lado sensível da memória, o entrevistado começa a se sentir à vontade para trazer a público suas experiências pessoais tangentes à ECA. Dessa forma, a história da instituição deixa de ser apenas a parte de dados técnicos (quando e como os prédios e departamentos foram erguidos, por exemplo), e caminha para uma história de vida muito mais rica e interessante. Através do resgate das memórias de quem de fato tem ou teve contato com a Escola, sua memória institucional total passa a ser composta e lembrada pelo que os entrevistados dizem sobre ela. Isso faz com que os públicos de interessa da ECA tenham uma percepção mais intensa e positiva dela, pois o resgate de sua memória incentiva um constante desenvolvimento de sua identidade corporativa e de seus valores. Como coloca Nassar (2012),

¹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=atuShaLMf9Y>>. Acesso em 10/10/2014.

Os vídeos resultantes denotam a importância desses registros, demonstrando a transformação da memória em história, revelando significados, afetos, empatias e valores. Esse tipo de ação comunicacional acaba por registrar a memória viva, as emoções, as paixões, o olhar, a perspectiva peculiar e os sentimentos dos indivíduos que possuem uma ligação muito grande e afetiva com a instituição, transmitindo uma identidade extremamente positiva, uma vez que a pessoa não apenas fala bem, como discursa de forma transparente e verdadeira. (p. 161)

Disponíveis através de um canal próprio dentro do *YouTube*, os vídeos do Memórias Ecanas podem ser acessados por qualquer pessoa que se interessa minimamente pela vida tanto da Escola quanto das pessoas entrevistadas. Histórias essas que encontram uma grande intersecção, e fazem parte de um todo muito maior, sem deixar de lado pequenas particularidades. A ambientação das filmagens, bem como o tom das perguntas, instigam uma abordagem mais intimista e confessional por parte das pessoas. Ou seja, as memórias trazidas à tona são extremamente ricas e de fato contribuem em nível de experiência para a narrativa total da ECA.

Nassar e Ribeiro (2013) posicionam a criação do Projeto Memórias Ecanas como uma forma de endossar questões essenciais à plena formação de um bom profissional de comunicação (p. 84). Isso porque o processo de execução dos vídeos, da forma como eles são planejados, permite ao profissional treinar uma visão mais intimista da narrativa, fugindo da sobrecarga de informações que vivemos em nosso atual cotidiano, envolvendo sentimentos de maneira a fomentar curiosidade e identificação em quem consome os vídeos. Além disso, a proposta do Projeto permite aplicar na prática fatores estudados na teoria, como incentivar o empoderamento de voz dos muitos “eus” pensantes da comunidade (as citadas micronarrativas), o resgate do passado como forma de ajudar a traçar os futuros passos da ECA enquanto organização, a valorização de feitos e histórias individuais perante o todo da instituição, bem como o enriquecimento do discurso institucional da Escola, uma vez que as memórias resgatadas decodificam em narrativas com poder de revelar novos significados, afetos e valores talvez antes desconhecidos ou silenciados.

O projeto Memórias Ecanas, como registro audiovisual-digital de histórias de vida, pretende viabilizar uma forma de garantir às gerações futuras o conhecimento sobre a trajetória de personagens e seus feitos admiráveis ligados à ECA e à USP. Com isto, pode-se criar uma valorização do passado,

não como engessamento das práticas atuais, mas como estimulador das inovações, respeitando um jeito de ser da Escola como instituição pública e como agente de reflexão sobre os rumos da sociedade. (NASSAR; RIBEIRO, 2013, p. 85)

Nota-se aqui uma intersecção entre a proposta do Memórias Ecanas com o conceito de responsabilidade histórica, alcunhado por Nassar (2004). Mais que uma forma de se registrar o passado com olhar para o futuro, o resgate institucional promovido pelo Projeto visa também encorajar a discussão e a reflexão a respeito da sociedade em que está inserido. Isso é enxergar a comunicação com responsabilidade, pois conversa com os públicos de interesse nas mais variadas esferas. E o mais importante: trata-se de uma vertente de responsabilidade transparente, verdadeira e enriquecedora para a narrativa total da sociedade.

3.2. Vale S.A. e a campanha "Imagine você aqui"

“Valorizar quem faz a nossa empresa”. A inspiradora frase faz parte da comunicação da campanha e pode ser considerada um epítome de sua proposta.

A Vale S.A. é uma mineradora global com sede no Brasil. Possui capital aberto e é líder na produção de minério de ferro e é a segunda maior na produção de níquel. A empresa define como sua missão a transformação de recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável. Dentro de sua visão, destacam-se elementos como o longo prazo, a excelência a paixão pelas pessoas e pelo planeta. E, por fim, dentro de seus valores, a empresa lista seis itens: a vida em primeiro lugar, valorizar quem faz a nossa empresa, cuidar do nosso planeta, agir de forma correta, crescer e evoluir juntos e fazer acontecer.

Nota-se que a empresa possui em seu DNA um discurso bastante forte com relação à responsabilidade social e seu papel a ser desempenhado nas comunidades de inserção. Abordar a sua atividade mineradora como uma forma de gerar prosperidade e felicidade, e não reduzi-la a apenas uma exploração de recursos naturais, é uma forma de humanizar o

conceito e a proposta, aproximando-os do emocional dos públicos de interesse. Afinal, quem não gosta de pensar em uma vida próspera e sustentável na Terra?

Na página do site da Vale S.A., vê-se algumas abas clicáveis para o visitante acessar. Entre elas, estão as opções “Sobre a Vale”, “Negócios”, “Imprensa” e “Pessoas”. Com intuito duplo de fazer o público externo conhecê-la melhor e engajar seus funcionários em uma grande narrativa que eles mesmos ajudam a construir diariamente, a empresa desenhou uma estratégia para atrair a atenção e prendê-la de maneira envolvente e sensível. Dentro da aba “Pessoas”, foi criada o espaço “Imagine você aqui”.



Figura 2 — Espaço “Imagine você aqui” dentro do site da Vale S.A. No menu rotativo, *highlight* do depoimento de Andrea Almeida, Diretora de Gestão de Risco Corporativo da empresa².

² Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/people/Imagine-yourself-here/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 28/10/2014.

Assim como o Projeto Memórias Ecanas, o “Imagine você aqui” faz uso do recurso audiovisual combinado com depoimentos verídicos para conquistar o emocional do público e resgatar memórias de quem lida diretamente com a organização. Através de declarações em vídeo e em texto, os funcionários (dos mais variados níveis hierárquicos) contam um pouco sobre suas experiências pessoais e profissionais dentro da Vale S.A., dando ênfase em como conseguiram atingir realização pessoal através do trabalho desenvolvido junto com a empresa.

Os depoimentos tratam, em linhas gerais, sobre a transformação individual de cada funcionário e insere-a dentro da narrativa total da empresa. E, ao final de cada vídeo, é feito um convite aos interlocutores a virem, eles também, fazer parte da história da empresa. Esse movimento explica o nome da campanha, pois, ao dar algumas amostras de quão felizes e realizados os funcionários da Vale S.A., isso pode instigar o público externo a aspirar o mesmo patamar de satisfação com o trabalho, fazendo com que eles atendam ao imperativo da campanha e de fato imaginem-se dentro na empresa. Isso gera uma sensação de desejo e fortalece a imagem que a sociedade tem da organização.

Percebe-se o quanto a Vale compreende a importância do uso do *storytelling* como recurso estratégico comunicacional. A fala dos seus funcionários não evidencia somente o lado deles, mas, de maneira mais efetiva, os objetivos da empresa. Nos depoimentos reforçam-se indiretamente e de forma subjetivada os pontos fortes da Vale como empresa de classe mundial, marcada pela responsabilidade ambiental e social, por seu potencial como geradora de riquezas para o país e por sua representatividade individual (funcionário) e coletiva (sociedade). As histórias dos funcionários envolvem os interlocutores, que tendem a visualizar a organização pelo viés mais humanizado, ou seja, relaciona-se a realidade de cada funcionário de forma a gerar uma percepção da própria organização. (MAGALHÃES, 2014, p. 103)

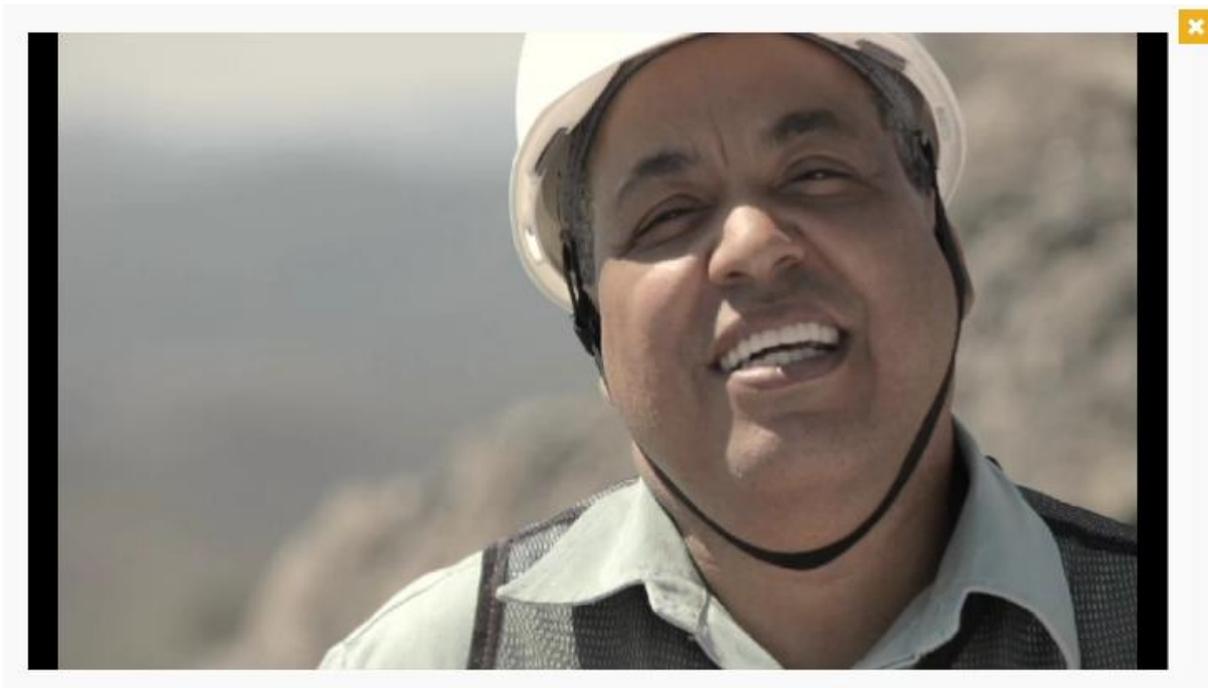


Figura 3 - Um dos vídeos da campanha “Imagine você aqui”, com o depoimento de Joaquim Vicente Filho, Orientador de Manutenção de Usina de Beneficiamento³.

Pode-se dizer que uma das principais fundações da “Imagine você aqui” é dar destaque para fatores como o sucesso profissional e as possibilidades de crescimento de carreira que a pessoa poderá ter uma vez que entrar na Vale S.A., independente de seu nível hierárquico. A campanha também busca ressaltar os desafios que deverão ser vencidos em equipe, a sensação de pertencimento a esse meio e, principalmente, a pluralidade do espaço.

Através dessa exploração das micronarrativas, a Vale S.A. se posiciona perante a sociedade como uma empresa líder do mercado industrial, desafiadora, inovadora, comprometida com os públicos, dedicada ao meio ambiente e a seus funcionários. A forma como ela é apresentada nas histórias relatadas solidifica ainda mais a percepção de que se trata de uma empresa forte globalmente, bem-sucedida, e uma verdadeira provedora de felicidade para as comunidades onde atua. Ou seja, vemos um caso de uma narrativa rica e emocionante que favorece diretamente em sua opinião pública e reputação.

³ Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/people/Imagine-yourself-here/testimonials/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 28/10/2014.

3.3. "O Senhor dos Anéis": conteúdo transmídia e comunicação com impacto de *nation branding*

A saga de “O Senhor dos Anéis” é um dos melhores exemplos de como a transmídia funciona com relação à narrativa central. Tudo começou na década de 1950, quando o britânico John Ronald Reuel Tolkien (mais conhecido por seu nome de assinatura, J. R. R. Tolkien) publicou o primeiro livro da trilogia composta por “A Sociedade do Anel” (1954), “As Duas Torres” (1954) e “O Retorno do Rei” (1955). A história inicia-se como uma sequência a um livro anterior de Tolkien, chamado “O Hobbit” (1937), e logo progride para um universo narrativo muito maior.

O autor já declarou algumas vezes que a narrativa de “O Senhor dos Anéis” nasceu primordialmente como uma exploração pessoal de seus interesses em filologia, religiões, contos de fadas, mitologia nórdica, tudo isso combinado a uma pesada bagagem psicológica e empírica trazida de seu serviço militar, prestado durante a Primeira Guerra Mundial. Unindo todas essas referências e experiências pessoais, Tolkien criou um universo fictício completo e altamente detalhado. Universo esse que não se limitou ao universo dos livros, mas transitou com sucesso para rádio, cinema, *videogame*, jogos de RPG (*Role Playing Game*), música, teatro, uma infinidade de brinquedos, itens colecionáveis e até mesmo outras publicações (impressas e virtuais) não-oficiais que buscam explorar e compreender os vastos elementos dessa rica narrativa.

A transmídia mais majestosa e memorável da narrativa de “O Senhor dos Anéis” se deu em suas adaptações cinematográficas, com um filme homônimo para cada livro da trilogia, respectivamente em 2001, 2002 e 2003. Foi graças a esses filmes que o fantástico universo de Tolkien chegou ao conhecimento do grande público, expandindo o público e entregando uma forma reinventada de se contar a mesma narrativa da década de 1950 a pessoas dos dias atuais. E, por se tratar de um universo extremamente rico, baseado em muitos estudos e experiências pessoais do autor, era de se esperar que a atenção do público fosse fisgada. Em meio a tantas opções culturais e estímulos excessivos do nosso mundo atual, a rica narrativa de Tolkien conseguiu se destacar e ganhar fãs fervorosos.

Tanto é verdade que os amantes de “O Senhor dos Anéis” costumeiramente não se limitam a consumir apenas uma das mídias da narrativa. Quem gosta do filme, normalmente vai atrás dos livros, dos jogos, de outros registros que possa vir a enriquecer a experiência

total do universo tolkeniano, mesmo que cada uma das mídias ainda façam sentido se olhadas isoladamente. O poder da transmidiabilidade dessa história é tamanho que chegou inclusive a um patamar de *nation branding*.

A principal locação de filmagem da saga foi a Nova Zelândia. Devido à beleza praticamente intocada de suas paisagens naturais, ela foi o cenário ideal para ambientar uma história que se passa no universo fictício da Terra Média, cheia de formações selvagens e pouco modificadas pela presença de espécies inteligentes. As paisagens sempre foram um fator muito querido na versão cinematográfica da narrativa de Tolkien, deixando a audiência impressionada por sua grandiosidade.



Figura 4 — Uma das locações na Nova Zelândia para as filmagens de “O Senhor dos Anéis”, já caracterizada para representar a terra do Condado, como denominado por Tolkien.

A paixão da audiência pela história em si passou a ser também pelo cenário da história. E como nunca foi nenhum segredo que as filmagens ocorriam na Nova Zelândia, não

demorou muito para que a procura pelo país como destino de viagem aumentasse. E, com isso, novas oportunidades de negócio surgiram como consequência. Com aval e incentivo do governo local, agências de viagem neozelandesas começaram a incluir em sua cartela de serviços tours guiados pelos sets de filmagem, atraindo fãs e curiosos do mundo todo. E, como consequência, enriquecendo toda uma indústria, aquecendo a economia da Nova Zelândia e modificando a percepção mundial perante o país.



Figura 5 — Turistas tiram fotos nos sets de filmagem de “O Senhor dos Anéis”, na Nova Zelândia. (Foto: Andrew Quilty/NYTNS)

De acordo com a jornalista Vanessa Barbara, em matéria de 2013 para a Folha de S. Paulo (online), em 2001, ano de lançamento do primeiro filme da franquia, o governo neozelandês fundou um Ministério do Senhor dos Anéis, com o intuito de gerar vantagens econômicas provenientes da franquia. Na mesma época, um dos principais jornais da cidade de Wellington realizou uma ação ousada: mudou temporariamente seu nome para "Middle

Earth Evening Post", em referência à Terra Média, cenário que permeia todo o universo fantasioso de Tolkien. Em 2004, 6% dos turistas citaram os filmes da franquia como o principal motivo para visitar a Nova Zelândia.

E o sucesso permanece vivo até os dias atuais. Em 2012, o Departamento de Turismo do país lançou a campanha “100% Nova Zelândia, 100% Terra Média”. Enquanto isso, a companhia aérea New Zealand Airlines produziu um vídeo temático demonstrando procedimentos em casos de emergência no voo com criaturas próprias do universo tolkeniano, como elfos e magos, com um inegável tom de humor. O vídeo, denominado “*An Unexpected Briefing*” (em tradução livre, “Uma Instrução Inesperada”), faz referência ao nome do primeiro filme da segunda trilogia tolkeniana, ambientada no mesmo universo de “O Senhor dos Anéis”, chamado “*The Hobbit: An Unexpected Journey*” (no Brasil, “O Hobbit: Uma Jornada Inesperada”), lançado em 2012.

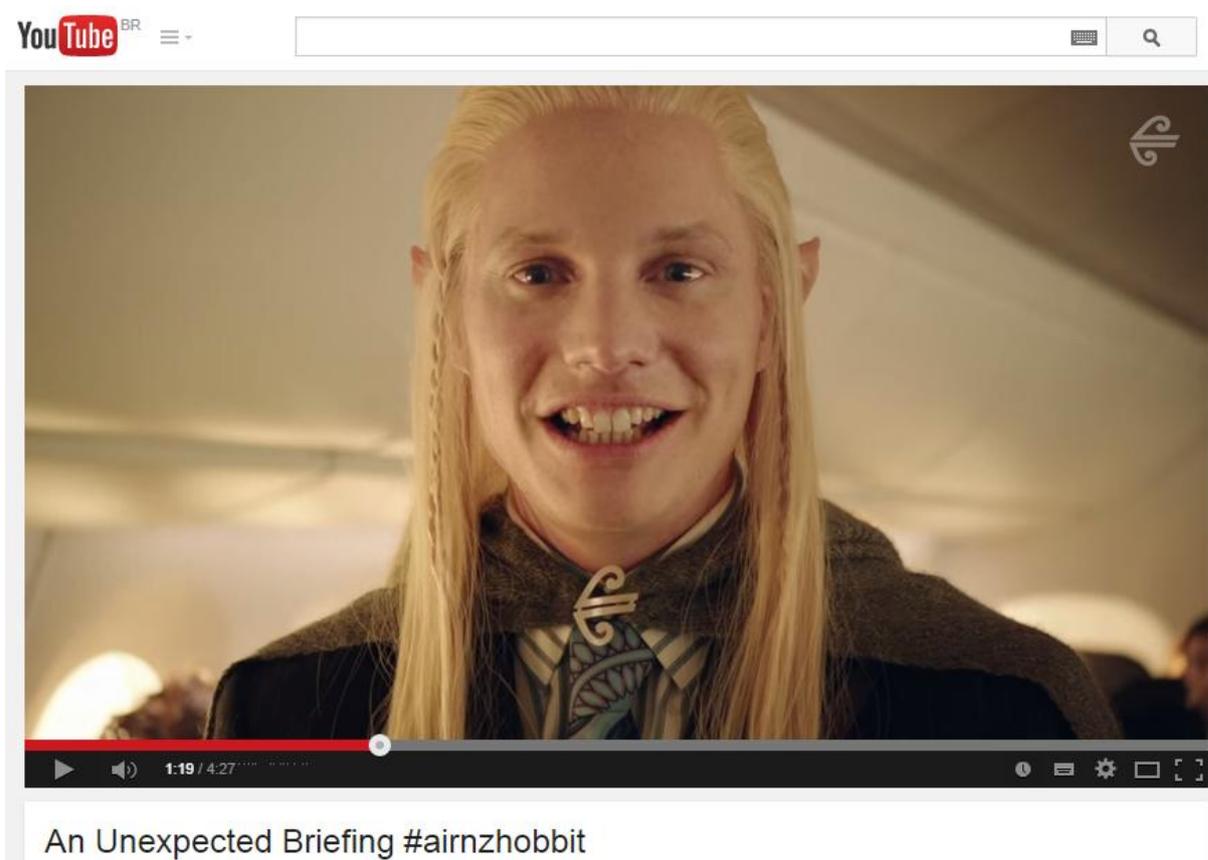


Figura 6 - Fragmento do vídeo veiculado nos voos da New Zealand Airlines em 2012, estrelando figuras do universo de Tolkien realizando procedimentos de emergência. No *frame* específico, vemos um homem representando um elfo⁴.

⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cBIRbrB_Gnc>. Acesso em 20/09/2014.

Em outras palavras, o universo de “O Senhor dos Anéis” começou a representar parte significativa da imagem global de um país inteiro, no caso, a Nova Zelândia. Uma narrativa transmídia tão forte ao ponto de integrar todo um cartão de visitas de uma nação, enriquecendo seu *nation branding* e sua economia. Fruto de um incrível *timing* das agências de turismo, somado à delicada percepção dos comunicadores responsáveis por garantir a boa reputação da nação neozelandesa, que enxergaram em um sucesso cultural transmidiático uma incrível oportunidade de enriquecer a imagem do país, bem como sua economia.

Realizando um breve paralelo do sucesso da transmídia de “O Senhor dos Anéis” com a realidade cotidiana das organizações, pode-se tirar a lição de que a narrativa deve ser sempre apenas uma, mesmo que a forma de consumi-la modifique-se. Por exemplo, o que se comunica por mural deve ser alinhado e enriquecer o que se comunica por intranet, por vídeo, por e-mail marketing, assim como deve estar de acordo com as mensagens passadas para os públicos externos. A narrativa do universo organizacional deve, portanto, ser tão encantadora e eficiente quanto a do mundo de Tolkien.

Conclusão

Todo mundo quer ter uma história legal para contar. E as organizações não fogem a esse desejo. Vivemos um contexto de excessos nas mais variadas esferas da realidade. Por todos os lados, somos cercados por quantidades cavalares de informação, de estímulos, de poluição, de concorrência mercadológica, de consumo. Não surpreendentemente, fazemos parte de uma geração com muito déficit de atenção. A extrema, constante e, muitas vezes, agressiva oferta de conteúdo nos deixa com dificuldade para verdadeiramente nos interessarmos por algo. E, num cenário desencantado como esse, criar uma boa história para se contar é duplamente um desafio e um diferencial.

Tal qual aquela pessoa que ganha destaque na roda de amigos porque contou a piada mais engraçada do dia, ou aquela que fica com uma determinada fama porque postou algum conteúdo viral nas redes sociais, uma empresa que consegue fisgar a atenção de um público graças a uma narrativa interessante ganha destaque perante sua concorrência. Isso pois, além de estarem inseridas em um mercado extremamente competitivo, por uma questão histórica, as empresas não costumam ter memórias positivamente ricas para construir narrativas encantadoras:

As empresas, em geral, não têm uma boa história. A má história das corporações foi construída pelo comportamento que elas tiveram, nos últimos duzentos anos, em episódios como greves, acidentes de trabalho e ambientais, conduta comercial e fiscal, lobbies ilegais sobre governos e autoridades. Muitos empresários têm usado os processos de relações públicas para mostrar o lado bom de seus negócios. E, muitas vezes, também para minimizar, e até esconder, problemas que poderiam afetar suas imagens pessoais e as imagens de seus negócios. (NASSAR, 2004, p. 36)

Assim sendo, cabe o questionamento: qual o limite para se construir uma boa história?

Em minha percepção pessoal, a ética e a transparência são fatores extremamente primordiais da essência de uma narrativa organizacional encantadora. Organizações são feitas de pessoas reais, com bagagens reais, problemas reais, alegrias reais, memórias e experiências reais. Ou seja, tocar o emocional dessas pessoas deve ser tratado como um ato tão real e

significativo quanto. Uma boa história verossímil, porém não verdadeira, pode encantar, mas não carrega consigo a responsabilidade histórica e social para com seus públicos de interesse. Portanto, muito antes de talento, criatividade e estratégia, o profissional de comunicação deve ser regido pela ética de suas histórias. Como coloca Mauricio Mota, sócio da agência de conteúdo The Alchemists, em matéria de 2014 para a Exame.com (online): “Todo mundo tem uma história boa e verdadeira para contar. As empresas não precisam ser desonestas com seus clientes”.

Contudo, ainda é extremamente comum deparar-se com empresas que não honram com o código ético para aplicar estratégias de embasamento narrativo em seus planos de comunicação, tendo suas ações pautadas exclusivamente pela criatividade desenfreada mirando em resultados de venda. Um exemplo recente dessa realidade é a fabricante de sorvetes paulistana Diletto.

Nascida em 2008, a pioneira no mercado de sorvetes artesanais apostou em utilizar ingredientes nobres e, então, praticamente desconhecidos no ramo, como pistaches colhidos na região do vulcão Etna, na Sicília, e framboesas orgânicas da Patagônia. De acordo com a Exame.com (2014, online), a empresa fatura estimadamente 50 milhões de reais por ano vendendo picolés com preços que flutuam, em média, entre R\$ 6,50 e R\$ 10. Claro que os sabores diferenciados dos picolés contam muito, mas o verdadeiro combustível para a sedução do público foi a história da empresa: supostamente, a inspiração do fundador da Diletto, o administrador Leandro Scabin, teria vindo de seu avô Vittorio Scabin. Um imigrante italiano que veio vender sorvetes em São Paulo, fugitivo da Segunda Guerra Mundial. Há, inclusive, um retrato do Vittorio nas embalagens da Diletto. Realmente, é uma história emocionante de superação, e gera identificação imediata já que o povo brasileiro é composto por imigrantes de todos os cantos do mundo. Porém, trata-se de uma narrativa encantadora, verossímil, e falsa.

A foto de Vittorio, bem como sua história, foram uma criação de Leandro, seu sócio e o dono da agência de publicidade WMcCann, Washington Olivetto. A falsa narrativa criada em torno do produto é uma técnica comum nesse mundo competitivo e cheio de informações, pois é uma espécie de grito para se diferenciar dos concorrentes. Eis aqui um caso de *storytelling* bem feito, porém, nada ético.

Em muitos aspectos, observar uma crescente preocupação por parte das organizações em manter suas histórias vivas é algo muito benéfico, pois incentiva um processo de humanização

das narrativas, da comunicação empresarial e da própria sociedade. Há muitas empresas que, através de um trabalho constante de transparência e prestação de contas com o público, conseguem provar que não estão preocupadas exclusivamente em lucrar. Em contrapartida, muitos empresários e comunicadores perceberam que, se a organização tiver uma boa história para contar, pode acabar lucrando ainda mais.

Nesse cenário agressivo, é muito fácil um comunicador verdadeiramente preocupado com a integridade moral de seu trabalho se sentir silenciado perante tudo isso. Afinal, onde estaria a intersecção perfeita entre estratégias narrativas criativas e honestas, e como balancear o que o mercado precisa com o que realmente vale a pena ser arriscado?

Nesse trabalho, muito foi dito sobre a transformação das narrativas dentro da comunicação, e como é essencial que elas se remodelem novamente de forma a resgatarem seu encanto emocional. Porém, o profissional de comunicação contemporâneo também precisa passar por uma transformação em sua própria narrativa pessoal. Tal qual no conceito da Jornada do Herói, de Joseph Campbell, o comunicador que se vê inserido nessa realidade de excessos precisa também passar por provações. Esse mercado feroz (e, por muitas vezes, antiético), bem como esse contexto social de informações abundantes, impõem desafios à comunicação e seus profissionais nas mais variadas frentes. São desafios de criatividade, de superação, de ética, de síntese. O comunicador, assim como o herói campbelliano, precisa superar essa jornada imposta, ressignificando sua própria narrativa pessoal no processo, e, por consequência, mudando a narrativa do mercado também. Tudo isso para, no final, retornar com um exilar das boas práticas e experiências enriquecedoras para o futuro.

Em suma, o diferencial de nós, profissionais de comunicação, em relação ao mundo duro dos números exatos é a força do coração humano. E, nesse quesito, as estratégias narrativas dentro dos planos comunicacionais não deixam nem um pouco a desejar. É preciso enxergar oportunidades e usar o poder do próprio conhecimento sobre comunicação de maneira sábia.

No fim do dia, um trabalho bem feito (e ético) é o que realmente importa, seja para a narrativa individual, da organização ou da sociedade.

Referências

BACCEGA, Maria Aparecida; ANTONACCI, Andréa. **A transmidialidade em "Morde & Assopra"**: uma reflexão sobre consumo cultural e construções narrativas. Revista Comunicação & Educação, São Paulo, nº 2, 2013.

BARBARA, Vanessa. **Nova Zelândia aproveita "O Hobbit 2" para atrair turistas a cenários de filmes**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2013/12/1380896-nova-zelandia-aproveita-o-hobbit-2-para-atrair-turistas-a-cenarios-de-filmes.shtml>>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BARNES, Brooks; CIEPLY, Michael. **Conheça os cenários onde foram gravados "O Senhor dos Anéis" e "O Hobbit: uma jornada inesperada"**. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2012/12/conheca-os-cenarios-onde-foram-gravados-o-senhor-dos-aneis-e-o-hobbit-uma-jornada-inesperada-3986017.html>>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas**. Magia e técnica, arte e política (7ª ed.). São Paulo: Brasiliense, 1994.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet**. Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Ed. 2003.

DAMANTE, Nara. **Conhece-te a ti mesmo**. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, nº 52, 2004.

DANIELS, Tom D; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.

DAVENPORT, Thomas; BECK, John. **A economia da atenção: compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, Thomas; MARCHAND, Donald.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DUTRA, Elza. **A narrativa como uma técnica de pesquisa fenomenológica**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a18v07n2.pdf>>. Acesso em 18 de setembro de 2014.

EISENBERG, Eric; GOODALL Jr., HL. **Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint**. 2^a. ed. New York: St. Martin's Press, 1995.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Ed. Centauro, 2004.

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 a 28, jan./abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n19/n19a02.pdf>>. Acesso em: 11 de agosto de 2014.

LEAL, Ana Luiza. **Toda empresa quer ter uma boa história, algumas são mentira**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1076/noticias/marketing-ou-mentira>>. Acesso em 22 de outubro de 2014.

MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso. **Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização**. Revista Organicom, São Paulo, n° 20, 2014.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix. 1988.

MENESES, Ulpiano Bezerra de. **A história, cativa da memória?** Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, São Paulo, n° 34, 1992.

MERIGO, Carlos. **O Hobbit: Air New Zealand cria vídeo temático com instruções de segurança**. Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/32477/advertising/o-hobbit-air-new-zealand-cria-video-tematico-com-instrucoes-de-seguranca/>>. Acesso em 21 de outubro de 2014.

NASSAR, Paulo. **A hora da responsabilidade histórica das empresas**. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, n° 52, 2004.

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

_____; COGO, Rodrigo. **Narrativas em Comunicação Organizacional e as interações com a memória.** Revista Esferas, São Paulo, ano 1, nº 1, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/viewFile/2967/2164>>. Acesso em 15 de outubro de 2014.

_____; RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Memórias Ecanas: uma nova arquitetura narrativa.** Revista Contraste, São Paulo, nº 1, 2013.

PINK, Daniel H. **A revolução do lado direito do cérebro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **O Enfraquecimento das Experiências, a Crise das Narrativas e o Desencantamento das Comunicações.** Trabalho apresentado no GP Políticas e Estratégias de Comunicação, XII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/R7-2451-1.pdf>>. Acesso em 18 de setembro de 2014.

RODARTE, João. **Crise econômica? A receita é mais comunicação.** Revista Consumidor Moderno, São Paulo, nº 132, 2009.

TERRA, José Claudio. **Storytelling como ferramenta de gestão.** Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Storytellingcomoferramentadegest%C3%A3o.aspx>>. Acesso em 21 de setembro de 2014.