

**O conto da maçã: o storytelling que transformou a Apple na marca  
mais valiosa do mundo**

**Luiz Felipe Marques Vianna Motta**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, variante  
Cultura Contemporânea e Novas Tecnologias**

**Agosto 2014**

---

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, área de especialização Cultura Contemporânea e Novas Tecnologias, realizada sob a orientação científica do Professora Doutora Graça Rocha Simões.

*À minha esposa, Mariana, por ter sido, desde o começo,  
a minha maior incentivadora neste projeto.*

## **AGRADECIMENTOS**

À professora doutora Graça Rocha Simões, por ter se prontificado a me orientar mesmo numa situação conturbada na qual me encontrava. E, acima de tudo, pela dedicação com que orientou a minha dissertação de mestrado.

À minha esposa, por ter me feito enxergar uma oportunidade de expandir os meus horizontes. À minha mãe, que me apoiou nesta jornada desde o princípio. À minha avó Alzira e à Santiago, que me guiaram espiritualmente durante todo o tempo em que estive a viver em Portugal. Sem essas pessoas tão especiais, não teria conseguido mesmo. São verdadeiros gigantes que me apoiaram em seus ombros para que eu pudesse enxergar mais longe.

## **RESUMO**

Uma boa história é capaz de conquistar a nossa atenção, de ganhar um espaço na nossa memória e de nos motivar a agir. As grandes marcas já perceberam isso há algum tempo. Porém, a urgência de entender e aplicar o storytelling nas organizações é um fenômeno relativamente recente. Com um número cada vez maior de meios e uma atenção dos públicos-alvo cada vez mais fragmentada, a teoria do storytelling ressurgiu com força para a construção de significado nas organizações e por consequência nas grandes organizações. Esta dissertação vai, através do estudo da história da Apple, desenvolver um paralelo entre o storytelling e o sucesso de uma organização. E também procurar compreender como a narrativa da empresa colaborou para que a organização construísse a marca mais valiosa do mundo com apenas 7% de cota de mercado.

Palavras-chave: Storytelling, Narrativa, Apple Computer, Steve Jobs, História, Organização, Função na narrativa, Intriga, Plot, Quadro organizacional, Construção de Sentido.

## **ABSTRACT**

A good story is capable of catching our attention, gain space in our memory and move us to act. It's been a while since the great brands realized that. However, the urgency of understanding and applying the storytelling in organizations is a relatively recent phenomenon. With a greater number of media and the attention of the target more fragmented, the storytelling theory arises powerfully to built meaning in organizations and consequently in the great ones. Using the case study of the story of Apple Computers, this dissertation will develop a parallel between storytelling and the success of an organization. And, also, will contribute to understand how the narrative of the company collaborated to the construction of the most valuable brand of the world, with 7% of market share.

Keywords: Storytelling, Narrative, Apple Computers, Steve Jobs, Story, Organization, Function in the narrative, Intrigue, Plot, Organizational board, Construction of meaning.

# ÍNDICE

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Enquadramento .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 2. O storytelling ficcional .....</b>	<b>6</b>
2.1 Propp: as funções do storytelling .....	6
2.2. Ricoeur: a questão do tempo e da intriga .....	9
2.3. Campbell: o storytelling contemporâneo .....	10
<b>Capítulo 3. O sotrytelling organizacional.....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 4. Cultura e Cultura Organizacional .....</b>	<b>20</b>
4.1. Entendendo a cultura.....	21
4.2. Cultura Organizacional .....	23
<b>Capítulo 5. A História da Apple .....</b>	<b>26</b>
5.1. Cronologia.....	26
5.2. A Jornada do Herói .....	28
5.2.1. Primeiro Ato: Separação (1976 a 1983).....	29
5.2.2. Segundo Ato: Iniciação (1985 a 1995) .....	31
5.2.3. Terceiro Ato: O Retorno (1996 a 2013).....	34
<b>Capítulo 6. O Clímax.....</b>	<b>39</b>
5.1. O Clímax do Storytelling: Think Different.....	42
<b>Conclusão .....</b>	<b>49</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>51</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Auditoria de La Imagen de La Empresa - Adaptada de Luís Ángel Sanz de la Tajada .....	20
Figura 2. Plot Diagram .....	39
Figura 3. Diagrama da Cronologia .....	40
Figura 4. Diagrama da Jornada.....	41
Figura 5. Anúncio de imprensa, da campanha Think Different .....	44
Figura 6. Outdoor “Picasso”, da campanha Think Different .....	44
Figura 7. Outdoor “Einstein”, da campanha Think Different.....	45
Figura 8. Outdoor “Gandhi”, da campanha Think Different.....	45
Figura 9. Outdoor “Bob Dylan, da campanha Think Different.....	46
Figura 10. Outdoor “Charlie Chaplin”, da campanha Think Different .....	46
Figura 11. Outdoor “Buzz Aldrin”, da campanha Thing Different .....	47

## Introdução

Hoje, o storytelling é assunto recorrente nas empresas e negócios voltados à área de comunicação. A palavra corre pelos departamentos de marketing, agências de publicidade, internet e demais veículos. No entanto, o storytelling não é uma novidade: esteve sempre presente no nosso dia a dia. Quando o homem primitivo resolveu registrar nas paredes das cavernas como foi a caçada, ele estava fazendo storytelling. É isso que é o storytelling: puramente contar uma história. Basta analisarmos a origem da palavra, do inglês story (história) e telling (narrar). Este conceito primitivo continua sendo a base, porém a técnica de contar histórias foi se aprimorando junto com a necessidade humana de transmitir sua cultura, mantendo, no entanto, ingredientes básicos dramáticos clássicos. Os antigos contos e músicas folclóricas evoluíram para livros, filmes, vídeos, até anúncios publicitários etc. Hoje, o storytelling é uma importante ferramenta na área de comunicação, nomeadamente na área da comunicação organizacional, aí usada para aproximar marcas, produtos e empresas de seu público-alvo – afinal, tal como as pessoas têm suas histórias, as marcas também. A possibilidade de humanizar uma empresa ou um produto foi o que transportou o storytelling para o centro decisório de grandes organizações.

Inevitavelmente ligado à ficção, o storytelling é uma estrutura narrativa que já foi adotada como ferramenta de gestão para muitas marcas. As organizações perceberam que tão importante quanto discutir e determinar o conteúdo corporativo de uma marca é determinar a maneira como esse conteúdo pode se tornar relevante e atraente. As técnicas do storytelling são instrumentos eficientes da comunicação atual para atingir o público-alvo de uma marca, gerar predisposição positiva e provocar engajamento. Há muitos casos de sucesso na área de publicidade que reforçam esta teoria. Grandes marcas utilizam o storytelling para encantar o consumidor e, com isso, transformaram-se em lovetags. No livro *Lovemarks: o futuro além das marcas*, Kevin Roberts afirma que o segredo para o encantamento do consumidor está em usar mistério, sensualidade e intimidade, para estabelecer conexões emocionais duradouras com os consumidores. Nas palavras do autor, “os consumidores estão à procura de



conexões novas e emocionais”<sup>1</sup>. E o estabelecimento dessas conexões pode acontecer por meio de grandes histórias, lembrando grandes aventuras da empresa, ou seus produtos lendários. No caso da Apple, essa conexão se dá pela narrativa da trajetória de Steve Jobs.

Coca-Cola, Harley Davidson e Johnson & Johnson’s são exemplos de marcas expressivas, que contam a sua história em uma narrativa<sup>2</sup> que não tem fim. Assim, atravessaram o limite da marca e se tornaram lovemarks, com uma legião de fãs em todos os continentes – não necessariamente consumidores de seus produtos, mas invariavelmente embaixadores do seu posicionamento, defensores e propagadores da sua mensagem. Isto mostra que uma estratégia sólida de storytelling não apenas ajuda a proteger a marca como a criar um ciclo de “viralização” de conteúdo, vídeos, propagandas e afins. O storytelling gera aproximação do público. Tem o potencial para diferenciar uma marca de maneira que muitas vezes a simples apresentação de um produto/serviço não conseguiria por si só. Estes fatores explicam porque muitas das empresas expressivas se tornam invendáveis, com valor muito acima de seu próprio negócio ou produto. São marcas fortes, com grande alcance e são, principalmente, mestres na arte do storytelling.

Atualmente estamos expostos a um número incontável de estímulos e de informação. Centenas de histórias disputam diariamente o espaço na nossa memória. Isso faz com que a nossa atenção seja muito fraca em relação à maioria das informações que recebemos diariamente.

De acordo com Lanham:

Em uma sociedade industrial, os recursos escassos são os bens e serviços. Em uma sociedade da informação, o recurso escasso não é a informação - nós estamos engasgados com seu excesso -, mas a atenção humana necessária para dar sentido a ela. A estrutura da atenção humana funciona de forma diferente a partir de mercadorias e serviços e vai exigir um novo tipo de economia.”<sup>3,4</sup>

Com este excesso de conteúdo, é fundamental que a marca crie uma narrativa envolvente para se destacar, encantar seu público de forma emocional, criando um

---

<sup>1</sup> ROBERTS, 2005, p. 75

<sup>2</sup> As palavras storytelling e narrativa são tratadas como sinônimos nesta dissertação.

<sup>3</sup> Todas as traduções contidas no trabalho são traduções livres do autor desta dissertação.

<sup>4</sup> LANHAM, 1997, p. 164

vínculo mais profundo e íntimo com o interlocutor. Se contar uma boa história é o caminho mais curto para prender a atenção de um ouvinte, a análise de livros, novelas e filmes mostra que, de fato, muitos utilizam uma mesma estrutura narrativa clássica, desenvolvida artesanalmente para envolver. O uso do storytelling ficcional é uma técnica que separa e organiza todos os elementos importantes para a construção de uma boa narrativa.

Podem estes elementos, tão comuns da dramaturgia, auxiliar na construção do storytelling organizacional? Como uma marca pode construir um bom storytelling? Como uma marca pode sobrepor a sua história à da concorrência? Quais elementos são fundamentais para contar uma boa história? Qual a tensão necessária para construir um significado positivo para uma marca?

Esta dissertação se propõe a apresentar um debate em torno destas perguntas, buscando um paralelo entre o storytelling ficcional e a sua contribuição para o desenvolvimento de uma estratégia de storytelling organizacional. Também analisará o resultado da justaposição da estrutura do storytelling ficcional e da análise do caso de estudo da marca Apple, um dos maiores exemplos contemporâneos de uma empresa que utilizou a narrativa como ponto de apoio para diferenciação. Bibliografias sobre cultura organizacional, narrativa e construção do storytelling serão utilizadas em conjunto com o livro *Steve Jobs – A Biografia*. Confrontaremos os pontos-chave da história da empresa, no contexto contemporâneo em que acontecem, com as teorias de storytelling ficcional, buscando entender como este último pode contribuir para a construção de uma marca de sucesso.

Este trabalho visa explorar um novo olhar sobre o storytelling organizacional. Um olhar através da ficção, buscando criar conexões que possam servir de apoio para gestores e na construção de narrativas de sucesso.

## Capítulo 1. Enquadramento

Para desenvolver um paralelo entre estes dois conceitos – storytelling e storytelling ficcional – e analisar sua justaposição por meio da narrativa de uma empresa, a Apple, é fundamental entender em que espaço no tempo esta narrativa acontece, de que cultura está impregnada.

A cultura contemporânea deixou para trás a comunicação em massa e caminhou em direção a comunicação em rede. As mídias se multiplicaram, o que implica em uma audiência fragmentada. O valor percebido muitas vezes não está mais no produto, e sim em algo muito mais intangível.

Segundo Rae Ann Fera, no artigo “The rise of advertising”, vivemos a era do conteúdo e as tendências apontam para a produção de um conteúdo real e significativo, que inspira e gera identificação. Segundo o texto deste autor, as pessoas gostam e compartilharão histórias de pessoas reais, fazendo coisas realmente significativas - daquelas que ao serem vistas podem mudar o mundo. Esse fenômeno social e mediático convergiu com algumas mudanças no marketing. A área agora abraça teorias provenientes da neurociência e assume que as decisões do consumidor são mais inconscientes do que racionais, sendo que a maioria dos assuntos da vida seriam resolvidos através das nossas emoções, sem serem sequer percebidos. Assim, as organizações passaram a dar grande importância ao impacto do storytelling para o cérebro humano e a maneira como percebemos o mundo. As marcas estão buscando construir uma narrativa, não apenas vender através de anúncios publicitários que ofertam produtos, serviços e promoções. A publicidade hoje está mais focada em contar uma história do que simplesmente comunicar a sua existência.

Dan Sperber afirma que explicar a cultura é explicar por que e como certas ideias são contagiosas. Hoje existe uma verdadeira batalha sendo travada na mente dos consumidores. Uma batalha por um espaço na sua memória. Porém apenas algumas são estáveis e tornam-se representações culturais.

Rogério Andrade, em *Institucionalizações, Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações*, considera que nesta disputa pela institucionalização – criação de uma curva no tempo para proteger algo, um sentido, uma marca –, as organizações

respondem com culturas organizacionais impregnadas pelo institucional e pelo social, incluindo-se em processos sociais mais vastos de representação, simbolização e, sobretudo, de interação social.

A cultura em que está inserida é um dos elementos que influenciam a cultura organizacional. Os dias de hoje exigem das empresas interação social e uma história ininterrupta, com elementos emocionais fortes o suficiente para gerar paixão, não apenas compras. Já as empresas sabem que para sobreviver precisam alimentar e prosseguir ininterruptamente o diálogo com os seus públicos. E que este diálogo precisa ser artesanalmente construído, coerente, sólido e significativo para que tenha a oportunidade de encontrar seu espaço na memória coletiva.

Assim, o storytelling passa a ser elemento fundamental da gestão estratégica de qualquer organização que queira a sua marca no mapa mental do consumidor.

## Capítulo 2. O Storytelling Ficcional

O que é o storytelling e como podemos defini-lo? Para entender o storytelling organizacional, é imprescindível, antes de tudo, entender a origem e a composição da narrativa ficcional. A estrutura, inicialmente adaptada para construir contos de fadas, evoluiu para contextualizar conflitos e construir marcas dentro do universo das organizações. Para entender esta estrutura, vamos começar analisando o trabalho de três autores de referência sobre o tema: Vladimir Propp, Joseph Campbell e Paul Ricoeur. Cada um deles traz uma visão sobre o storytelling, contribuindo para o nosso entendimento de como funciona a estrutura e o conceito desta técnica narrativa.

### 1. Propp: as funções do storytelling

Vladimir Propp foi um dos primeiros autores a analisar o storytelling em um contexto mais moderno. Para isso, estudou Contos de Fadas russos e, com base neles, criou os fundamentos da narratologia – que é nada mais do que o storytelling. Propp<sup>5</sup> desenvolveu a morfologia dos Contos de Fadas, intitulando-os de Contos Maravilhosos. Esta morfologia é formada pelas partes que constituem um conto e as relações destas partes entre si e com o todo. “No estudo do conto, a questão de saber o que fazem as personagens é a única coisa que importa; quem faz qualquer coisa e como faz são questões acessórias.”<sup>6</sup>

Propp conseguiu elencar e descrever 31 funções narrativas das situações dramáticas, em um contexto onde a palavra função é “a ação de uma personagem definida do ponto de vista de seu significado no desenrolar da intriga”<sup>7</sup>. Ele também deu um papel fundamental à intriga aqui citada: sem ela, não há evolução em uma história. Cada uma das 31 funções elencadas por Propp tem seu papel específico – e igualmente importante – na construção do storytelling. São as funções que levam a história para

---

<sup>5</sup> A obra *Morfologia do Conto Maravilhoso* só viria a ser conhecida no Ocidente a partir das décadas de 1950 e 1960, com traduções do original em russo para o inglês e o italiano. Apesar do nome que ganhou no ocidente, Propp sublinhou que a tradução deveria ser *Morfologia do Conto do Magia*. (PROPP, 1984, p. 214)

<sup>6</sup> PROPP, 1928/1983, p. 59

<sup>7</sup> PROPP, 1928/1983, p. 59

frente, que desenvolvem o enredo, que constituem a história na íntegra. Ao identificá-las, Propp nos mostra que a narrativa é uma equação que combina momentos de tensão com momentos de resolução.

As 31 funções do *Conto Maravilhoso*, segundo Propp, são as seguintes:

1. Distanciamento: um dos membros da família sai de casa – o herói é apresentado.

2. Proibição: uma interdição é feita ao herói – “não vá lá” ou “vá a este lugar”.

3. Infração: a interdição é transgredida – o vilão entra na história.

4. Investigação: o vilão tenta obter informações.

5. Delação: o vilão consegue informação.

6. Armadilha: o vilão tenta enganar a vítima, e pode aparecer disfarçado para tentar ganhar confiança.

7. Conivência: a vítima deixa-se enganar e acaba ajudando o inimigo sem saber.

8. Culpa: o vilão faz mal a algum membro da família.

9. Mediação: o infortúnio chega ao conhecimento do herói – ele é enviado a algum lugar, ouve pedidos de ajuda, etc.

10. Consenso: o herói decide agir.

11. Partida do herói: o herói sai de casa.

12. Submissão ou provação: o herói é testado pelo ajudante, preparado para seu aprendizado ou para receber a magia.

13. Reação: o herói reage ao teste – pode falhar ou passar, ou ainda realizar algum feito.

14. Magia: o herói adquire um objeto ou poderes mágicos.

15. Transferência: o herói é transportado para perto do objeto de sua busca.

16. Confronto: o herói e o vilão se confrontam diretamente.

17. Herói assinalado: ganha uma cicatriz, ou marca, ou ferimento.

18. Vitória: o vilão é vencido.

19. Reparação: o dano causado anteriormente é reparado.

20. Retorno do herói: a maior parte das narrativas termina com o retorno do herói, mas Propp também identifica uma possível continuação.

21. Perseguição: o herói é perseguido ou sofre tentativa de assassinato.

22. Socorro: o herói se salva ou é resgatado da perseguição.

23. Em segredo: o herói chega incógnito à sua casa ou em outro país.

24. Pretensão: o falso herói que finge ser o verdadeiro herói.

25. Provação: ao herói é imposto um dever difícil.

26. Execução do dever: a tarefa é cumprida.

27. Reconhecimento: o herói é reconhecido.

28. Desmascarado: o falso herói é exposto.

29. Transfiguração: o herói ganha uma nova aparência.

30. Punição: o vilão recebe a sua punição.

31. Núpcias: o herói se casa ou ascende ao trono.

Como podemos observar, o modelo desenvolvido por Propp é bem complexo e mostra como as histórias, ou storytellings, são construídas dentro de um modelo. É como se o storytelling seguisse o seu próprio guião. De acordo com Propp:

podemos chamar Conto Maravilhoso, do ponto de vista morfológico, a qualquer desenrolar de ação que parte de uma malfeitoria ou de uma falta, e que passa por funções intermediárias para ir acabar em casamento ou em outras funções utilizadas como desfecho. A função limite pode ser a recompensa, alcançar o objetivo desejado ou, de uma maneira geral, a reparação da malfeitoria, o socorro e a salvação durante a perseguição, etc. Chamamos a este desenrolar de ação uma sequência. Cada nova malfeitoria ou prejuízo, cada nova falta dá lugar a uma nova sequência. Um conto pode ter várias sequências, e quando se analisa um texto, é necessário em primeiro lugar determinar de quantas sequências este se compõe.<sup>8</sup>

O esquema narrativo identificado por Propp apresenta uma característica principal que justifica sua existência: um grande número de reviravoltas. Como um bom storytelling precisa de pontos de tensão para tornar-se envolvente e prender o espectador, a estrutura de Propp, com seus momentos de tensão, faz a narrativa avançar.

---

<sup>8</sup> PROPP, 1928/1983, p. 144

## 2. Ricoeur: a questão do tempo e da intriga

Em seu livro *Tempo e Narrativa*, o filósofo Paul Ricoeur faz uma crítica ao formato de narrativa tradicional, que representa o tempo como uma sequência ordenada de eventos. Para Ricoeur, a narrativa ou storytelling continua sendo uma maneira privilegiada de representar o tempo, mas muito complexa para ser descrita de forma linear. Entendamos storytelling como o caráter temporal da experiência humana.

O mundo exibido por qualquer obra narrativa é sempre um modo temporal... o tempo torna-se tempo humano na medida em que está articulado de modo narrativo; em compensação a narrativa é significativa na medida em que esboça os traços da experiência temporal.<sup>9</sup>

Ricoeur definiu a narrativa como representação de tempo. Logo, se uma narrativa está organizada de forma linear, esta forma de representação não corresponde à experiência psicológica do tempo. Que é organizado na nossa memória de forma não linear e tem durações diferentes de acordo com a percepção subjetiva de cada pessoa. Com isso, o filósofo propõe que a representação da temporalidade não deve ser finalizada e sim aprofundada. Seguindo o seu raciocínio, Ricoeur também trabalhou o conceito de mimese e mito, como sinônimos de representação ou imitação. A mimese é uma imitação, mas a imitação de diferenças, pois cada história, cada realidade é diferente uma da outra, isto é, depende do receptor. Para Ricoeur<sup>10</sup>, a função mimética da narrativa apresenta o mesmo processo da referência metafórica, pois a mimese é, de acordo com a leitura que ele faz do conceito em Aristóteles, um processo ativo e dinâmico que busca a produção da representação do mundo ou a imitação da ação, no meio da linguagem métrica. Ricoeur entende a mimese e a compara com o *mythos*, no caso usada como sinónimo de intriga, que de acordo com ele só é possível uma vez que a atividade mimética produz a disposição dos factos pelo desenvolvimento da intriga, dando ênfase ao seu fazer. Ou seja, a criação de sentido na mimese narrativa é, então, a invenção da intriga, que também é uma obra de síntese do heterogêneo, na ordem da ação temporal una e completa, que, como a produzida pela metáfora, surge na

---

<sup>9</sup> RICOEUR, 1983/1994, p. 15

<sup>10</sup> RICOEUR 1994, pp. 11, 12



linguagem no nível do discurso. “Qualquer que possa ser a força de inovação da composição poética no campo da nossa experiência temporal, a composição da intriga está enraizada numa pré-compreensão do mundo e da ação.”<sup>11</sup>

Aqui, o conceito de intriga é, assim como para Propp, fundamental para o desenvolvimento do storytelling. Entendida assim, a intriga se exercita na “frequentação das narrativas transmitidas pela nossa cultura”<sup>12</sup> e numa competência que existe em cada pessoa de se apropriar para “transformar acontecimentos numa história... extrair uma história de acontecimentos”<sup>13</sup>. A intriga é capaz de articular toda a história, combinando trechos, personagens e impondo a sequência de começo, meio e fim.

Por que, afinal, a intriga é tão importante na construção do storytelling? Ricoeur parte do princípio de que lemos todas as ações em uma narrativa como intrigas; e, na prática, o espectador tem a tendência de encarar uma história desta maneira, pressupondo que toda ação implica em uma reação – reação esta que seria o início de uma intriga. Espera-se o ápice a todo instante.

É importante destacar que a intriga não está limitada ao universo literário ou ao storytelling ficcional. Ricoeur esclarece que a intriga é a responsável por estabelecer um paralelo entre o discurso e a ação, ou seja, entre a capacidade de explicar o curso de uma história contada e a capacidade de explicar o curso de uma ação vivida. A intriga também é um ponto de fácil identificação com quem está ouvindo, lendo ou assistindo a uma história: faz parte do dia a dia e de cada pequena história vivenciada.

Tanto a análise morfológica de Propp, quanto a análise filosófica de Ricoeur, ainda que usando terminologias diferentes, estão centradas na intriga para o desenvolvimento do storytelling. Iniciamos a análise, então, de um terceiro ponto de vista sobre o assunto: o de Joseph Campbell, que avaliou o storytelling contemporâneo.

### **3. Campbell: o storytelling contemporâneo**

O mitólogo e ensaísta estadunidense Joseph Campbell é uma das maiores influências adotadas pelos estudos do storytelling. Em sua obra *O Herói de Mil Faces*,

---

<sup>11</sup> RICOEUR, 1983/1994, p. 88

<sup>12</sup> RICOEUR, 1983/1994, p. 77

<sup>13</sup> RICOEUR, 1983/1994, p. 77

Campbell introduz o conceito de monomito:

quer se apresente nos termos das vastas imagens, quase abismais, do Oriente, nas vigorosas narrativas dos gregos, ou nas lendas majestosas da Bíblia, a aventura do herói costuma seguir o padrão da unidade nuclear (...): um afastamento do mundo, uma penetração em alguma fonte de poder e um retorno que enriquece a vida.<sup>14</sup>

De acordo com Campbell, o monomito está dividido em três seções: Partida (também chamada de Separação), Iniciação e Retorno. A Partida mostra o herói aspirando à sua jornada. A Iniciação contém as aventuras do herói ao longo de seu caminho. E o Retorno é o momento em que o herói volta para casa com o conhecimento e os poderes adquiridos ao longo da jornada.

As bases principais do estudo de Campbell são uma evolução da estrutura narrativa de Vladimir Propp, por isso há grande semelhança entre os dois modelos. No entanto, como Campbell é mais contemporâneo, sua proposta é mais sucinta do que a narrativa de Propp. Pela contemporaneidade e pela capacidade sintética de abordar o tema, o modelo de Campbell será importante referência mais à frente neste trabalho, para fundamentar a análise do storytelling usado para construir a marca Apple Computers.

A análise de *Herói de Mil Faces* permite a compreensão da morfologia estrutural do storytelling sob um olhar mais moderno, proposto pelo autor por meio da Jornada do Herói Mitológico.

A Jornada do Herói, descrita por Campbell, permite estruturar qualquer história, assim como desconstruí-la também. Trata-se de uma “estrutura-guia” que se adapta a qualquer tipo de narrativa, formada por três atos principais: separação, iniciação e retorno. “O percurso da aventura mitológica do herói é uma magnificação da fórmula representada nos rituais de passagem: separação – iniciação – retorno que podem ser comparados a unidade nuclear do monomito.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> CAMPBELL, 1995, p. 40

<sup>15</sup> CAMPBELL, 1995, p. 36

<b>PRIMEIRO ATO – SEPARAÇÃO</b>	
Mundo comum.	Conhecemos o herói em seu mundo cotidiano e ordinário, uma pessoa comum.
Chamado à aventura.	Algo chama o herói na direção de uma busca ou aventura.
Recusa do chamado.	O herói reluta em empreender a jornada.
Encontro com o mentor.	O herói recebe um conselho, item ou ajuda do mentor.
Travessia do primeiro limiar.	O herói encontra-se diante de um ponto sem retorno, o portal que leva ao mundo oculto. O herói atravessa o portal, deixa o seu mundo e aventura-se no desconhecido.

De acordo com Campbell,

a façanha convencional do herói começa com alguém a quem foi usurpada alguma coisa, ou que sente estar faltando algo entre as experiências normais franqueadas ou permitidas aos membros da sociedade. Essa pessoa então parte numa série de aventuras que ultrapassam o usual, quer para recuperar o que tinha sido perdido, quer para descobrir algum elixir doador da vida. Normalmente, perfaz-se um círculo com partida e retorno.<sup>16</sup>

Como vimos anteriormente, com Propp e Ricoeur, sem a intriga não há desenrolar da história – ou storytelling. A ausência de qualquer intriga deixa o personagem fora de movimento, e, por consequência, sem nada de novo em sua história. Ainda que sem mencionar o termo intriga, Campbell deixa bem claro que ela é quem vai mover o herói de sua zona de conforto, criando a partir daí uma narrativa. Vamos ver agora, um resumo do que seria o segundo ato da Jornada do Herói, a iniciação.

---

<sup>16</sup> CAMPBELL, 2003, p. 131

<b>SEGUNDO ATO – INICIAÇÃO</b>	
Testes, aliados e inimigos.	O Herói tem que enfrentar testes que vão qualificá-lo como digno de vencer.
Aproximação da caverna oculta.	De posse da arma mágica, o herói se aproxima do covil do inimigo.
Provação suprema.	Acontece o embate com o antagonista.
Recompensa.	O herói conquista a vitória e o “prêmio”.

A iniciação do herói se dá quando “vindo do mundo cotidiano se aventura numa região de prodígios sobrenaturais, ali encontra fabulosas forças e obtém vitória decisiva”<sup>17</sup>. Todo esse simbolismo traduz o processo natural do ser humano de maturidade psicológica: “...evoluir dessa posição de imaturidade psicológica para a coragem da autorresponsabilidade e a confiança exige morte e ressurreição”<sup>18</sup>. Esta é justamente a terceira parte da Jornada do Herói, que acontece após essa ressurreição: o retorno.

<b>TERCEIRO ATO – RETORNO</b>	
Caminho de volta.	O herói inicia a jornada de volta para casa.
Ressurreição.	O herói é revivido por poderes sobrenaturais.
Retorno com elixir.	O herói emerge com poderes sobrenaturais.

A representação de Campbell da Jornada do Herói pode e deve ser alterada para cada história. Ela deve servir como guia para a construção da narrativa, e não o contrário e, apesar das muitas variações possíveis, é importante ainda ressaltar sobre o

<sup>17</sup> CAMPBELL, 1995, p. 36

<sup>18</sup> CAMPBELL, 2003, p. 132

retorno que,

terminada a busca do herói, por meio da penetração da fonte, ou por intermédio da graça de alguma personificação masculina ou feminina, humana ou animal, o aventureiro deve ainda retornar com o seu troféu transmutador da vida. O círculo completo, a norma do monomito, requer que o herói inicie agora o trabalho de trazer os símbolos da sabedoria, o Velocino de Ouro, ou a princesa adormecida, de volta ao reino humano, onde a bênção alcançada pode servir a renovação da comunidade, da nação, do planeta, ou dos dez mil mundos.<sup>19</sup>

É como se, após conquistar o seu último desafio, o herói se tornasse senhor de dois mundos e conquistasse

a liberdade de ir e vir pela linha que divide os dois mundos, de passar da perspectiva da aparição no tempo para a perspectiva do profundo causal e vice-versa – que não contamina os princípios de uma com os da outra e, no entanto, permite à mente o conhecimento de uma delas e virtude do conhecimento da outra – é o talento do mestre.<sup>20</sup>

Outro ponto importante é que a Jornada do Herói pode ser externa ou interna, ou seja, pode ser uma aventura física propriamente dita, com mocinhos, bandidos, etc.; ou uma história que se passa na mente ou coração do personagem.

Os modelos propostos por Propp e por Campbell podem ser resumidos em três palavras: tensão, ápice e resolução. Sequência por sequência, elas se repetem, fazendo a história caminhar.

Baseado nessa estrutura de narrativa, neste storytelling, foram construídas praticamente todas as histórias que conhecemos atualmente. Desde os romances, passando pelos contos de fadas até chegar ao cinema, nomeadamente o cinema de *Hollywood*, a estrutura é sempre a mesma. Está tão incutida na nossa mente, é tão fácil de ser assimilada ou digerida, que as grandes organizações rapidamente entenderam isso, e passaram a fazer uso destes argumentos para que as suas histórias também entrassem para o nosso dia a dia. Por isso, vamos entender agora como essa estrutura migrou do campo ficcional para o organizacional.

---

<sup>19</sup> CAMPBELL, 1997, p. 195

<sup>20</sup> CAMPBELL, 1997, p. 225

### Capítulo 3. O storytelling organizacional

Uma organização é um campo de tensão interminável. Aqui, a intriga assume-se como sinônimo de tensão – como vimos anteriormente, fator indispensável para a construção de uma história. Ao perceber isso, as grandes organizações incluíram o storytelling entre as suas ferramentas de uso cotidiano. De acordo com Boje<sup>21</sup>, “em uma organização que faz uso do storytelling, o controle da narrativa e da difusão da história são a força e contra-força”.

Partilhar experiências por meio de histórias é uma ferramenta cada vez mais usada para consolidar o conhecimento em várias profissões e empresas. O storytelling dentro das organizações tem a função de construir a verdade, cultivar as normas, transferir o conhecimento e gerar conexões emocionais. Para que o storytelling cumpra seu papel dentro de uma organização, é fundamental saber escolher quem vai contar a história e quais são os seus objetivos. Seja de forma individual ou coletiva, as histórias ajudam a dar sentido ao nosso passado e compreender possíveis futuros. “A princípio, a estratégia tem sido, sobretudo, de controle da narrativa, com a exclusão de história generalista.”<sup>22</sup>

O storytelling é muito relevante para comunicar de modo efetivo o conhecimento dentro e fora das organizações. Ele é muito usado com as seguintes funções:

**Compartilhar normas e valores:** uma organização precisa perpetuar as suas normas e valores. Portanto, “boas histórias, são capazes de convencionar normas e valores através das gerações dentro da organização. Essas normas e valores derivam do passado da organização, mas também pode descrever o futuro”<sup>23</sup>. O compartilhamento de normas e valores dentro do contexto do storytelling também pode ser usado como base no discurso de um líder:

a chave para uma boa liderança é oferecer um contexto convincente e uma visão robusta que possa ser realizada através de histórias que enfatizem os aspectos mais fortes do passado de uma organização e

---

<sup>21</sup> BOJE, 2008, p. 1

<sup>22</sup> BOJE, 2008, p. 97

<sup>23</sup> DENNING, 2002, pp. 92-101

coloque-os no contexto do futuro.<sup>24</sup>

**Desenvolver a verdade e o comprometimento:** o storytelling pode comunicar o comprometimento e as competências de uma pessoa e dessa maneira contagiar toda a equipe. Ao revelar histórias pessoais é possível expor a competência ou comprometimento de uma pessoa para contextualizar questões maiores, ou para validar as fraquezas e dificuldades que são inerentes a todos nós. “Gerar comprometimento é a função principal das histórias e lendas organizacionais.”<sup>25</sup>

**Compartilhar o conhecimento:** o storytelling permite uma troca mais eficiente de conceitos organizacionais, pois o conhecimento profundo do contexto pode ajudar a resolver grandes problemas de maneira rápida. Uma história é “um pequeno fusível que detona um entendimento tácito na mente do ouvinte”<sup>26</sup>.

**Facilitar o desaprender:** “Uma transformação rápida do meio ambiente exige que as organizações estejam prontas não só para aprender como também desaprender, para repensar como e até porque elas agem de certas maneiras.”<sup>27</sup> Argumentos racionais, muitas vezes, são insuficientes para efetivar uma mudança completa. Um storytelling com elementos mais emocionais ou intuitivos, pode ser mais eficiente para alcançar a mudança necessária, criando um novo universo no imaginário da equipe, que passa a aspirar as situações que esta mudança exige.

**Gerar conexão emocional:** “Histórias têm a capacidade intrínseca de engajar as nossas emoções porque elas são sobre as irregularidades que existem nas nossas vidas, sobre coisas e situações que capturam a nossa atenção por ser diferente do que esperamos.”<sup>28</sup> Histórias com uma virada emocional inesperada sugerem momentaneamente que não estamos no controle das nossas vidas, mas ao mesmo tempo, nos oferecem respostas e a compreensão do nosso futuro. A possibilidade de mexer com o presente e gerar novas expectativas para o futuro cria uma conexão emocional com a equipe, pois trata de sonhos e aspirações – todo mundo as tem.

Apesar de estar sendo muito usado, o storytelling não é o único modo de fazer um conteúdo ser aprendido ou disseminado dentro de uma organização. Normalmente,

---

<sup>24</sup> BUCKER & ZIEN, 1996, p. 276

<sup>25</sup> WILKINS, 1984, pp. 41-60

<sup>26</sup> Institute for Knowledge Management, 1999, p. 67

<sup>27</sup> DENNING, 2002, p. 100

<sup>28</sup> DENNING, 2002, p. 100

uma combinação de maneiras de compartilhar conhecimento age em conjunto com o storytelling. E cada uma delas tem uma função específica dentro da empresa. Em um estudo desenvolvido na Harvard University por Deborah Sole e Daniel Gray Wilson, foram encontradas e depois quantificadas em uma tabela, as seguintes formas de partilhar conhecimento dentro das organizações:

**Storytelling:** compartilha conhecimento através de narrativas, pelo modelo clássico de storytelling ficcional já visto anteriormente ou modelos mais simples, como as anedotas. É muito eficiente para comunicar lições, ideias complexas, conceitos e conexões casuais.

**Simulações:** recriando uma ação, as simulações compartilham conhecimento usando a experiência de situações vividas. Podem ser encontradas, por exemplo, em estudos de caso e nos jogos de interpretação, também conhecidos pela sigla RPG<sup>29</sup>.

**Modelagem:** usando modelos a serem seguidos, compartilha o conhecimento e as experiências tendo como referência o comportamento dos outros.

**Objetos simbólicos:** compartilham o conhecimento através de imagens, diagramas e objetos que ilustram um tipo de conhecimento ou ideia.

**Recursos codificados:** são manuais, instruções e memorando que servem para compartilhar o conhecimento de maneira formal, sistemática e estruturada. Funcionam como “guias” para orientar uma equipe.

Com a possibilidade de combinar esses modos de compartilhar o conhecimento, é preciso levar a efetividade de cada um para a finalidade a qual se destinam. Por isso, usando uma tabela desenvolvida pelos investigadores acima referidos, podemos perceber as situações em que cada ferramenta é usada dentro da empresa.

---

<sup>29</sup> RPG: *Role-playing game*, também conhecido como **RPG** (em português: "jogo de interpretação de personagens"), é um tipo de jogo em que os jogadores assumem os papéis de personagens e criam narrativas colaborativamente. O progresso de um jogo se dá de acordo com um sistema de regras predeterminado, dentro das quais os jogadores podem improvisar livremente. As escolhas dos jogadores determinam a direção que o jogo irá tomar.



<b>Lista Parcial de Modos de Compartilhamento de Conhecimento.</b>					
<b>Típico Objeto de Compartilhamento de Conhecimento.</b>	Storytelling	Modelagem	Simulação	Recursos Codificados	Objetos Simbólicos
Normas e valores.	****	****	**	*	*
Construir a verdade e o comprometimento.	****	****	***	*	*
Compartilhar o conhecimento.	**	****	***	*	*
Facilita o desaprender e as mudanças.	***	****	****	*	*
Gerar conexões emocionais.	***	****	****	**	***
Comunicar regras, leis e políticas.	*	*	*	****	**

\*\*\*\* = Melhor uso

\*\*\* = Funciona melhor

\*\*= Funciona de forma limitada

\* = Quase não funciona

Agora, já é possível entender por que o storytelling tornou-se uma ferramenta tão importante dentro das organizações. Ele permite passar a mensagem a um funcionário, equipe e também para o público externo – tudo depende do objetivo da empresa. É o caminho mais curto para tal, a história contada, capaz de prender a atenção de quem ouve. As diversas funções do storytelling também vão para fora da empresa. As histórias organizacionais são performances orais ou escritas envolvendo duas ou mais pessoas que procuram interpretar uma experiência passada ou antecipada.

Rhodes, no seu artigo “Narrative, organizations and research”, fala que:

Gestores, comunicadores, stakeholders e membros da organização, dentro deste contexto, nada mais são do que storytellers. E ainda: o investigador das organizações é igualmente um storyteller. Podemos, então, afirmar que a organização é construída através das histórias contadas quer por investigadores, quer por stakeholders das organizações.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> RHODES, 2005, pp. 167-188

O storytelling organizacional, no entanto, não tem a única função de contar histórias dentro da empresa. Fora dela, também existem possibilidade e tensões relacionadas à marca – e neste ambiente externo estão clientes, parceiros e stakeholders. Eles observam cada passo e percebem a comunicação da marca de sua própria forma, pelas campanhas publicitárias, ações de assessoria de imprensa, pela atividade nas redes sociais, pelo design dos produtos, pela postura profissional e até pelo preço dos produtos e serviços da empresa. Externamente, tudo é um ambiente de tensão, tudo está impregnado de histórias – cabe à empresa saber explorar e fazer o storytelling em cima de tantas possibilidades.

Com a fragmentação dos meios de comunicação, o storytelling das marcas assume um novo grau de complexidade: estamos na era do transmedia storytelling.

Jenkins define transmedia storytelling como uma história que desenrola-se por meio de múltiplas plataformas de mídia, com cada novo texto contribuindo de maneira diferente para o todo. Para explorar toda a complexidade do storytelling transmedia, é fundamental saber explorar o que há de melhor em cada mídia.<sup>31</sup>

Por exemplo: a história que foi introduzida num filme pode ser expandida pela televisão, romance ou banda desenhada, e o seu universo também pode ser explorado ou experimentado em jogos de videogame e parques temáticos. Cada acesso à história passa a ser autónomo, ou seja, não é necessário ver o filme para gostar do parque temático e vice-versa. A compreensão se dá por meio do uso de mídias distintas. E levando em consideração a realidade transmedia e o seu impacto no storytelling da marca de uma organização, torna-se muito importante entender o conceito.

O conceito de transmedia torna-se indispensável quando observamos o storytelling da Apple. Considerando a estrutura clássica ficcional, e levando em conta a organização, mover o personagem da narrativa dos livros, para o cinema, e para outras mídias pode torná-lo mais forte e convincente.

---

<sup>31</sup> JENKINS, 2009

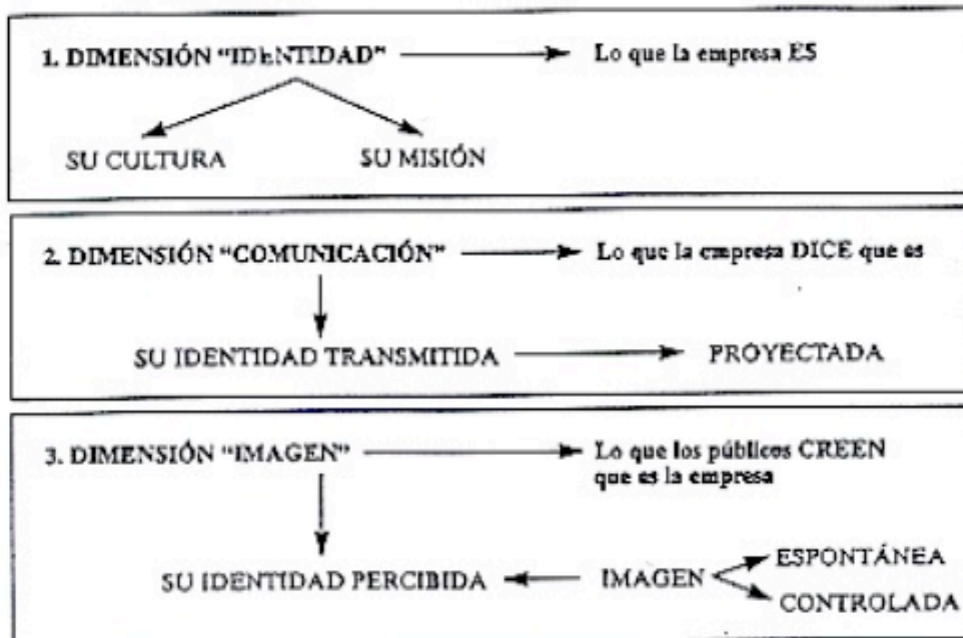
## Capítulo 4. Cultura e Cultura Organizacional

Para Angela Ahrendts, ex-presidente da marca de luxo Burberry e atualmente vice-presidente sênior de supervisão de lojas de varejo e online da Apple, a força de um storytelling reside na capacidade de mesclar emoção, valores e a história da existência da marca. “Qual seu foco, a sua paixão, a sua origem de existir? Nova ou tradicional, toda a marca tem uma essência. E esse deve ser o ponto de partida de qualquer história.”<sup>32</sup>

Assim, grandes histórias são construídas a partir de algo verdadeiro, independentemente das variáveis de contexto. O ponto central de um storytelling efetivo está no cerne da própria organização, embebido de sua cultura.

Luis Ángel Sanz de la Tajada, no livro *Auditoria de la Imagen de la Empresa*, explica por meio de um diagrama a maneira como cultura, identidade e imagem se relacionam<sup>33</sup>.

Figura 1. Auditoria de La Imagen de La Empresa (adaptada de Luis Ángel Sanz de la Tajada)



<sup>32</sup> AHRENDTS, 2013

<sup>33</sup> DE LA TAJADA, 1996, p. 44

A cultura de uma organização é tácita, contextual. Ela é o ambiente em que a empresa existe. A cultura e a missão são consideradas por Luís Ángel o que a empresa é. O ponto onde reside o início de sua história. E toda a cultura reflete uma identidade. A identidade é textual, é explícita e instrumental. É o discurso de uma organização. Para Ángel a identidade é o que a empresa diz que é. É o conjunto de atributos dentre os quais são selecionados aqueles que farão parte da face pública da empresa, da sua imagem, Assim é percebível que esta última é a identidade estrategicamente trabalhada.

Se, por um lado, a cultura é a base da identidade e de todos os discursos organizacionais, por outro ela também determina quais destes discursos se transformarão em representações culturais estáveis.

Como foi visto anteriormente neste trabalho, vivemos hoje em um mundo sobrecarregado de informações, onde as marcas, para sobreviver, travam batalhas diárias pelo mais escasso dos bens: um espaço na memória do seu público. Um espaço para que possam perdurar. Porém não são todas as ideias que sobrevivem em nosso espaço mental e, em seguida, no social. Algumas histórias são contagiosas e se espalham rapidamente, como fofocas. Algumas se propagam lentamente, como o folclore. E muitas desaparecem. E o fator determinante reside na cultura.

## **1. Entendendo a cultura**

Edward Tylor foi um dos primeiros autores a formular o conceito de cultura, do ponto de vista antropológico, como o entendemos hoje. Para este autor, cultura é todo o conjunto de conhecimentos, crenças, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade.

Assim, as diferenças de comportamento entre os homens não são fruto de diversidade genética ou geográfica, e sim do aprendizado, de um processo de socialização.

Sobre o aspecto genético, Roque de Barros Larraia afirma: “Os antropólogos estão totalmente convencidos de que as diferenças genéticas não são determinantes das

diferenças culturais”<sup>34</sup>. Segundo Felix Keesing, “não existe correlação significativa entre a distribuição dos caracteres genéticos e a distribuição dos comportamentos culturais. Qualquer criança humana normal pode ser educada em qualquer cultura, se for colocada desde o início em situação conveniente de aprendizado”<sup>35</sup>. Em outras palavras, se transportarmos para o Brasil, logo após o seu nascimento, uma criança sueca e a colocarmos sob os cuidados de uma família sertaneja, ela crescerá como tal e não se diferenciará mentalmente em nada de seus irmãos de criação.

Já sobre a geografia, Laraia diz:

Tomemos, como primeiro exemplo, os lapões e os esquimós. Ambos habitam a calota polar norte, em ambientes geográficos muito semelhantes, portanto, seria de esperar que encontrassem as mesmas respostas culturais para a sobrevivência em um ambiente hostil. Mas isto não ocorre: Os esquimós constroem suas casas (iglus) cortando blocos de neve e amontoando-se num formato ele colmeia. Por dentro a casa é forrada com peles de animais e com o auxílio do fogo conseguem manter o seu interior suficientemente quente. É possível, então, desvencilhar-se das pesadas roupas, enquanto no exterior da casa a temperatura situa-se a muitos graus abaixo de zero grau centígrado. Quando deseja, o esquimó abandona a casa tendo que carregar apenas os seus pertences e vai construir um novo retiro. Os lapões, por sua vez, vivem em tendas de peles de rena. Quando desejam mudar os seus acampamentos, necessitam realizar um árduo trabalho que se inicia pelo desmonte, pela retirada do gelo que se acumulou sobre as peles, pela secagem das mesmas e o seu transporte para o novo sítio.<sup>36</sup>

É a cultura, somada à educação diferenciada, que determina as reações de um indivíduo. O homem reage de acordo com seus padrões culturais, de acordo com o conjunto de regras, normas e crenças que aprendeu no seu meio

Em seus estudos, Taylor enfatiza o aprendizado, apontando este como o processo que permitiu ao homem sobreviver e se adaptar a diferentes realidades.

Segundo Roque de Barros Laraia<sup>37</sup>, o comportamento dos indivíduos depende de um aprendizado, de um processo chamado de endo-culturação. Um menino e uma menina agem diferentemente não em função de seus hormônios, mas em decorrência de uma educação diferenciada.

---

<sup>34</sup> LARAIA, 2000, pp. 11, 12

<sup>35</sup> LARAIA, 2000, p. 12

<sup>36</sup> LARAIA, 2000, pp. 12, 13

<sup>37</sup> LARAIA, pp. 11, 12

Barros também afirma que o homem é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridas pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. Estas não são, pois, o produto da ação isolada de um gênio, mas o resultado do esforço de toda uma comunidade<sup>38</sup>.

Segundo Edgar H. Schein, cultura é

um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo na medida em que este aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionou bastante para ser considerado válido e ensinado para novos membros como a maneira correta de entender, pensar e sentir em relação a estes problemas.<sup>39</sup>

## **2. Cultura organizacional**

Segundo Schein, o facto de grupo e organizações dentro de uma sociedade também desenvolverem uma cultura própria foi pouco explorado em termos académicos.<sup>40</sup> Ele dizia que isso afeta diretamente a maneira como esses membros pensam, sentem e agem. Porém hoje, o conceito de cultura organizacional está presente em debates, salas de aula e inclusive nos meios de comunicação. A estudiosa Maria Esther de Freitas diz ser “interessante notar que, já na primeira metade deste século, o Sr. Tom Watson pregava os valores e crenças da IBM; que, em 1913, a J.C.. Penny, formulou o seu credo, onde enfatizava que uma vitória rápida era menos importante que a construção de uma lealdade a longo prazo; que o credo da Johnson & Johnson data de 1940”<sup>41</sup>.

Ou seja, cultura organizacional não é um conceito novo e vem sendo utilizado pelas empresas, quer intuitivamente, quer estrategicamente, há muito tempo. Porém hoje existe um maior interesse por este assunto. Talvez devido à constatação, como diz Schein, de que a maioria de nós vive em organizações ou precisa lidar com elas, ou

---

<sup>38</sup> LARAIA, 2000, p. 24

<sup>39</sup> SCHEIN, 2005, p. 385

<sup>40</sup> SCHEIN, 2004, p. 381

<sup>41</sup> FREITAS, 1991, p. 2

talvez, como considera Maria Esther por estas terem se tornado a principal fonte de identidade para as pessoas que nela trabalham, devido a decadência das demais instituições: Estado, igreja e família.

Para Mats Alvesson, “a cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização”<sup>42</sup>.

Maria Esther completa: “vemos a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introduzindo uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão”<sup>43</sup>.

Assim, a cultura organizacional nada mais é do que a cultura no contexto de uma organização, ao invés de estar no contexto de uma população. É a organização substituindo outras instituições. É a organização promovendo um ambiente estrategicamente trabalhado, que simula uma espécie de “Admirável Mundo Novo”<sup>44</sup>, onde os colaboradores são condicionados psicologicamente a viver em harmonia e de acordo com as regras e hábitos daquela instituição.

Shein ainda descreve a cultura organizacional como um modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

---

<sup>42</sup> FREITAS, 1991, p. 74

<sup>43</sup> FREITAS, 1991, p. 74

<sup>44</sup> *Admirável Mundo Novo* (*Brave New World* na versão original em língua inglesa) é um livro escrito por Aldous Huxley e publicado em 1932 que narra um hipotético futuro onde as pessoas são pré-condicionadas biologicamente e condicionadas psicologicamente a viverem em harmonia com as leis e regras sociais.

Assim, da mesma maneira que vimos no processo da cultura, a cultura organizacional também está intimamente ligada ao aprendizado e ao compartilhamento. Normalmente o processo de aprendizado começa com o líder de um grupo que tem uma ideia clara de “como as coisas devem funcionar”. O grupo, ao receber estes valores, possui poucas opções a não ser assimilar essas ideias e conceitos e seguir o líder. Ao obter resultados positivos, o que era antes uma visão do líder, passa a ser uma visão compartilhada pelo grupo. Muitos estudiosos de cultura organizacional afirmam, inclusive, que a criação de uma visão e o gerenciamento da cultura interna é a principal função de um líder.

Maria Esther complementa que os elementos que melhor traduzem uma cultura organizacional são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e o processo de comunicação. Dentro dessa perspectiva, uma das melhores maneiras de comunicar é por meio do storytelling. Ele é uma das ferramentas mais importantes quando queremos propagar de maneira eficaz a cultura de uma organização. No caso da Apple, percebemos a objetividade, a concentração de esforços. Também vemos que houve uma forte busca por diferenciação ou como disse Steve Jobs: “por ser relevante”. E também houve a crença de que através da paixão pode-se mudar o mundo. Todos esses valores faziam parte da cultura da organização e estão presentes no storytelling da empresa como veremos mais à frente.



## Capítulo 5. A história da Apple

Chega a hora de conhecermos um pouco mais a história da Apple. Logo de início percebemos que na sua narrativa identifica-se um herói: Steve Jobs. O storytelling da marca, tanto interno quanto externo, se confunde com a trajetória de vida do seu mais conhecido fundador. Em boa medida, a cultura organizacional da empresa é produto da sua trajetória. Devido a isso não é possível separar o storytelling da empresa do storytelling do seu herói, Steve Jobs. Ambos se tornaram uma unidade e foi graças a essa amálgama que a Apple se tornou a marca mais valiosa do mundo em 2013.<sup>45</sup>

Primeiro, vamos relatar os factos mais relevantes da história da Apple. Depois, usando os mesmos factos, vamos encontrar elementos narrativos ficcionais descritos por Campbell na Jornada do Herói e, na sequência, fazer um corte e analisar, já segundo a teoria do storytelling organizacional, quais foram os objetos de compartilhamento utilizados no storytelling da Apple.

Nesta análise, também vamos dar destaque para a questão da intriga na organização, que tornou muitos momentos do storytelling indispensáveis para a construção da marca que conhecemos hoje como Apple e, mais importante do que isso: serviram para fazer a história avançar para frente.

### 1. Cronologia

Passemos brevemente pela cronologia da Apple Computers:

**1955:** Nasce Steve Jobs.

**1960:** Após conseguir o número de Bill Hewlett na lista telefônica, Jobs obtém seu primeiro emprego. Na Hewlett-Packard percebe a principal característica de uma grande empresa: saber se renovar.

---

<sup>45</sup> Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2013/09/30/business/media/apple-passes-coca-cola-as-most-valuable-brand.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/09/30/business/media/apple-passes-coca-cola-as-most-valuable-brand.html?_r=0)>. Acessado em: 30/04/2014.

**1974:** Com 19 anos de idade começa a trabalhar na Atari. Hippie, mal cheiroso, descalço e arrogante, Jobs tem problemas de relacionamentos. O dono da empresa o transfere para o turno da noite, quando o contato com outros funcionários seria limitado.

**1976:** Steve Jobs se junta ao gênio em informática Steve Wozniak e fundam a Apple Computers. Cada um detém 50% da empresa.

**1976:** Steve realiza a primeira venda da Apple. 50 unidades do Apple I.

**1977:** A Apple Computers se reestrutura como Sociedade Anônima. É formada uma nova empresa, a Apple Computer Co. Jobs, Wozniak e o novo sócio investidor, Mike Markkula ficam com 26% das ações cada um.

**1977:** Lançamento do Apple II, um pacote integrado que criou o segmento de computadores pessoais. O produto é resultado da perfeita sintonia entre a genialidade técnica de Wozniak e do instinto para vendas, produto e design de Steve.

**1979:** IPO – Initial Public Offering – da Apple obtém o maior excesso de subscrição desde a da Ford Motors, em 1956.

**1980:** Cinco anos após sua criação, a Apple é avaliada em 1,79 bilhão de dólares.

**1983:** Lançamento do primeiro Macintosh, produto que revoluciona a indústria de computadores.

**1983:** John Sculley, se junta a Apple como presidente. Sua principal missão: controlar Steve Jobs.

**1985:** Sculley falha na tentativa de controlar Jobs. O poder o tornou irascível. O Conselho decide pelo afastamento de Steve da Apple.

**1985:** Jobs funda a NeXT, uma companhia focada no desenvolvimento de computadores de alta potência para o mercado educacional. O resultado foi uma série de produtos incríveis que se transformaram em fracassos comerciais.

**1986:** Jobs compra 70% da empresa de informática Lucasfilm, empresa com dois focos de atuação, desenvolvimento de computadores altamente especializados e uma unidade de animação computadorizada.

**1988:** Tin Toy ganha o Oscar na categoria de curtas de animação.

**1990:** Apple entra em declínio, perdendo mercado e receitas.

- 1995:** Lançamento de Toy Story.
- 1995:** IPO da Pixar garante a Jobs 1,2 bilhão de dólares.
- 1995:** Agonia da Apple vira capa de revistas como *Business Week* e *Wired*.
- 1996:** Jobs regressa à Apple como consultor.
- 1997:** Lançamento da campanha Think Different
- 2000:** Jobs assume oficialmente a presidência executiva da empresa.
- 2001:** Lançamento do iPod e da loja virtual iTunes.
- 2007:** Lançamento do iPhone.
- 2010:** Lançamento do iPad.
- 2011:** Devido a problemas de saúde, Jobs demite-se oficialmente do cargo de CEO. Morre em novembro de 2011.
- 2013:** Em junho deste ano, a Best Global Brands, elege a Apple a marca mais valiosa do mundo, ultrapassando a Coca Cola, e com um valor estimado de 98.3 bilhões de dólares.

## **2. A Jornada do Herói**

Dos três quadros de reflexão apresentados no primeiro capítulo da dissertação, escolhi, tal como foi anteriormente referido, o de Campbell para suportar a análise do storytelling da Apple por se tratar de um modelo mais contemporâneo, do qual estamos todos culturalmente mais familiarizados e em sintonia com os meios atuais. Como já foi dito anteriormente, é praticamente impossível dissociar o storytelling da Apple do seu fundador mais conhecido, Steve Jobs. Identificar o nosso herói, é um passo importantíssimo para começarmos a nossa análise. Levando em conta esse dado, a história da Apple desenrolou-se em três atos, tal como no modelo intitulado “A Jornada do Herói” desenvolvido por Campbell. Estes três actos são a Separação, a Iniciação e o Retorno. O primeiro compreende o período de 1976 a 1983, e cobre a fundação da Apple e o lançamento do Macintosh, produto que consolida a empresa. O segundo, de 1985 a 1995 é marcado pelo afastamento de Steve Jobs. E terceiro, de 1996 a 2013, é o retorno de Jobs que reorganiza e transforma a Apple na marca mais valiosa do planeta.

O modelo previamente analisado “tensão, ápice e resolução” se repete diversas vezes dentro de cada ato da “jornada” e serve como combustível para fazer avançar o storytelling.

## **2.1. Primeiro Ato: Separação (1976 a 1983)**

Com o que Cambell chama de “Mundo Comum”, temos a primeira parte do storytelling da Apple começando muito antes da mesma ser fundada. O nascimento de Steve Jobs, o facto de ter sido uma criança problemática em quase toda a sua adolescência, mostra um herói no seu dia a dia corriqueiro. Sem nada diferente dos demais garotos da sua idade.

Podemos identificar o “Chamado à Aventura”, ou seja: o factor que chama o herói na direção de uma busca ou aventura, o facto de Jobs ter começado a se interessar pela electrónica a partir dos anos 60. Após gastar horas na sua garagem, durante o nono ano do ensino médio, Jobs começa a visitar a garagem do engenheiro Larry Lang, que o introduz no Clube do Explorador Hewlett-Packard, um grupo que se reunia no refeitório da empresa<sup>46</sup>. Em pouco tempo Jobs consegue um emprego na empresa<sup>47</sup>. Com o seu interesse crescente em electrónica, Jobs começa a frequentar as aulas dadas por John McCollum, durante o último ano do ensino médio. Nesse curso conhece Stephen “Steve” Wozniak, cujo o irmão mais novo era colega de Jobs na natação<sup>48</sup>. A amizade entre os dois cresceu, ambos eram apaixonados por electrónica e por pregar peças<sup>49</sup>.

A “Recusa do Chamado” proposta por Campbell acontece quando, segundo o autor, o herói reluta em empreender a jornada. Nesta época, havia em São Francisco e no vale do Silício, uma série de correntes culturais, incluindo a subcultura hacker – cheia de wirehads, cyberpunks, geeks ou simplesmente jovens ligados a tecnologia. Esta corrente incluía engenheiros que não se enquadravam nos moldes hipercorporativos da Hewlett – Packard (HP), grupos acadêmicos e até jovens consumidores de LSD entre os quais de encontrava Steve Jobs, que cultivava a imagem de renegado e se interessava por computadores. Jobs encontrou no caminho solitário o seu caminho. E aquele “hippie

---

<sup>46</sup> ISAACSON, 2011, p. 28

<sup>47</sup> ISAACSON, 2011, p. 34, 36

<sup>48</sup> ISAACSON, 2011, p. 39

<sup>49</sup> ISAACSON, 2011, p. 47

mal cheiroso que abandonou a faculdade”, de repente, encontra o seu espaço de aceitação no mundo da informática.

Até que acontece o “Encontro com o Mentor”, no qual Jobs recebe um conselho, item ou ajuda do mentor. Para ser mais exato, este item foi o que viria a ser o primeiro produto da empresa, até então uma criação solitária de Stephen Wozniak. Funcionário da HP, estudante de engenharia e reconhecido pelos professores como um mago da computação, Wozniak teve o *insight* de, através de um microprocessador, criar um computador autônomo e pequeno de mesa. Teclado, tela e computador integrados. Este conceito viria a ser o Apple I e estava destinado a recriar o mercado de computadores pessoais. Wozniak mostrou sua criação para Steve Jobs, que imediatamente percebeu o valor comercial do produto. Membro da cultura hacker, Wozniak acreditava em compartilhar suas criações. Mas Jobs, persuadiu, apelou até que o convenceu que seria “divertido” criar uma empresa. Wozniak assume a posição de mentor de Jobs com a apresentação deste artefacto.

Não demora para acontecer o que Campbell descreve em sua teoria com a “Travessia do primeiro limiar”, no qual herói se encontra diante de um ponto sem retorno. Claro que o herói atravessa o portal, deixa o seu mundo e aventura-se no desconhecido.

Foi com o lançamento oficial do Apple II que isso aconteceu. Jobs percebeu que se quisesse ter um lucro sério precisava atingir um público maior e, para isso, entregar um pacote completo. A nova versão tinha uma aparência caprichada, fonte de alimentação e software e monitor integrados. Foi o início da paixão de Jobs pelo design e pelo produto. Para realizar este novo projeto, a Apple buscou um novo sócio, Mike Markkula.

A Apple se consolida. Neste momento, já possui escritório, funcionários e linhas de crédito. Segundo Mike Markkula, Jobs sentiu a pressão das novas responsabilidades: “ele se tornou cada vez mais tirânico e abrupto em suas críticas. Dizia a todos: este projeto é muito ruim”<sup>50</sup>.

Em dezesseis anos, o Apple II vendeu quase seis milhões de unidades. Porém todos viam o Apple II como uma criação de Wosniak. Steve queria dar o próximo passo e encontrar uma grande ideia que fosse sua. Ele e a Apple contrataram dois engenheiros

---

<sup>50</sup> ISAACSON, 2011, p. 100

da HP para desenvolver o Lisa, um computador com um microprocessador com o dobro de capacidade do Apple II. Porém, sem a magia de Wozniak, não estavam conseguindo nada muito interessante. Toda a intriga gerada na passagem do primeiro para o segundo ato do storytelling da organização só viria a aumentar. O que eram apenas atritos internos, vão começar a migrar para fora da empresa.

## **2.2. Segundo Ato: Iniciação (1985 a 1995)**

Seguindo a Jornada do Herói, Campbell propõe que é neste momento que a fase a seguir é a chamada “Testes, aliados e inimigos”, na qual o herói tem que enfrentar testes que vão qualificá-lo como digno de vencer.

A equipe de Jobs, então dissolvida, retornou à sede em meados de 1983. Nesse meio tempo, Jobs começou a incitar uma rivalidade, entre as equipas do Mac e do Lisa. No auge da disputa, Steve Capps, engenheiro do Mac hasteou uma bandeira pirata no recém-construído prédio da Apple, que permaneceu hasteada por algumas semanas, até que os membros da equipe do Lisa a sequestrassem. O Mac foi o primeiro produto da Apple a surgir de acordo com a filosofia do desenvolvimento de Jobs: de uma ponta a outra. Isso significa que, com a nova maneira de agir da empresa, a Apple passaria a fabricar hardware e software e com isso resolveria um grande problema da maioria dos produtos da época: acabaria de vez com os riscos de incompatibilidade.

Neste momento, Jobs e a Apple vão passar pelo maior desafio de storytelling vivido até o momento. Com uma quantidade cada vez maior de intrigas dentro da empresa, acontece o lançamento do Macintosh. O primeiro anúncio do Macintosh foi exibido durante os comerciais do Super Bowl em 22 de janeiro. O anúncio 1984 se propagou numa velocidade sem precedentes. A peça de um minuto, dirigida por Ridley Scott e produzida pela empresa de publicidade Chiat/Day foi escolhida pela Advertising Age como o maior comercial de todos os tempos. Este anúncio, faz referência ao Big Brother do romance 1984 de George Orwell, esse timing criativo memorável do anúncio só fez ele se tornar ainda mais reverenciado e lembrado, até nossos dias como um dos pontos altos do storytelling da Apple.

O lançamento oficial do Mac aconteceu em 24 de janeiro de 1984, durante a reunião anual dos acionistas da Apple em um auditório com capacidade para 2600

lugares, o local estava lotado por acionistas, jornalistas e Apple maníacos. A apresentação teatral do equipamento deixou o público surpreso e entusiasmado. Jobs tirou de uma bolsa, conectou teclado e rato e puxou um disquete de três e meio do bolso da camisa, colocando-o no drive. Ao som de Carruagens de Fogo, o Mac apresenta em sua tela a palavra “MACINTOSH” inicialmente na horizontal e depois descendo na vertical. Em seguida aparecem as palavras “insanamente grandioso” como se estivessem sendo escritas de maneira cursiva.

Uma última surpresa no final da apresentação causou ainda mais frenesi ao já impressionado público. O Macintosh foi o primeiro computador a se apresentar. Com uma voz electrónica, ele disse o seguinte:

Olá. Sou o Macintosh. É ótimo sair daquela maleta, com certeza. Não estou acostumado a falar em público, mas quero compartilhar com vocês uma máxima que me ocorreu quando eu conheci um IBM de grande porte. Nunca confiem num computador que não consigam levantar. Gosto de falar, claro. Mas agora quero sentar e ouvir. Assim, é com muito orgulho que apresento o homem que tem sido como um pai para mim, Steve Jobs.

A apresentação terminou com cinco minutos de aplausos contínuos, descritos pelo jornalista Walter Isaacson como “um pandemônio, com gente na multidão aos saltos e socando o ar num frenesi”<sup>51</sup>.

O sucesso do Macintosh contribuiu com o aumento da influência de Jobs dentro da Apple. As divisões do Mac e do Lisa foram unificadas, mas o processo foi traumático. Jobs mostrava-se cada dia mais fora da realidade. Todo este sucesso e a rede de intrigas que nasceu dele nos levam para o próximo passo do storytelling, o que Campbell chamou de “Aproximação à Caverna Oculta”.

É neste passo que, de posse da arma mágica, o herói se aproxima do covil do inimigo. A sua arma mágica, o Macintosh, começa a apresentar quedas nas vendas a partir do segundo semestre de 1984. A interface bonita e agradável não compensava a baixa potência, lentidão, ausência de um disco rígido e a pouca memória RAM. Embora o computador parecesse realmente mágico, nenhuma publicidade conseguia mascarar as suas limitações. E assim, chegamos ao próximo estágio do storytelling da Apple.

---

<sup>51</sup> ISAACSON, 2011, p. 105

A “Provação Suprema” é a sequência do storytelling proposto por Campbell que diz que é neste ponto que acontece o embate com o antagonista. Mas quem é o antagonista da história da Apple? O seu próprio presidente, John Sculley, surge como resposta para essa pergunta.

Contratado pela Apple, Sculley foi chamado para que aplicasse as suas habilidades de marketing no mercado de computadores pessoais. O então presidente mais jovem da história da Pepsi, recebeu do próprio Steve Jobs, o convite que hoje é parte importante do storytelling da Apple: “Você quer vender água com açúcar para o resto da vida ou você quer vir comigo mudar o mundo?”. Assim, usando Jobs, Mike Markkula, que já ansiava por se aposentar, acreditava que ia colocar um sucessor que conseguiria controlar Jobs e daria à organização uma imagem de maior confiança.

O sucesso inicial do Macintosh fez com que a personalidade difícil de Jobs se reafirmasse. No entanto, as quedas nas vendas a partir do segundo semestre de 1984 e as vendas quase nulas do Lisa, acabaram levando Jobs e Sculley a sérios desentendimentos gerenciais. Mais uma forte intriga que envolveu funcionários e acionistas, e culminou em 24 de maio de 1985, com uma reestruturação planejada, na qual Jobs não ficaria com o controle de nenhuma divisão e nenhum encargo operacional, mas poderia ficar na empresa com o título de presidente do conselho e no papel de visionário dos produtos. Jobs não aceitou. O embate mencionado por Campbell assume no storytelling da Apple, assim como acontece nos melhores storytellings ficcionais, contornos dramáticos que marcam profundamente a narrativa a partir de agora.

Seguindo a estrutura de Campbell, a próxima etapa é a “Recompensa”, na qual o herói conquista a vitória e o prêmio. E este é o único momento que, no storytelling da empresa, o storytelling de Jobs torna-se mais importante que o storytelling da Apple. Mas, ainda no fim desta fase, herói e empresa voltam a se encontrar, exatamente no momento que o Jobs encontra a sua recompensa.

Após a sua saída, Jobs mira o mercado educacional, e cria a NeXT. Recruta, na própria Apple, parte de sua nova equipe. E, a partir de então, Jobs teve a oportunidade de se entregar aos seus melhores e piores instintos na área de gerenciamento, design e trabalho de equipe.

Os computadores desenvolvidos pela NeXT foram considerados muito caros para o seu público-alvo. Professores e conselheiros acadêmicos estavam dispostos a



pagar dois e três mil dólares por unidade, mas o preço final do equipamento desenvolvido pela NeXT ultrapassava os seis mil e quinhentos dólares. As vendas do computador não ultrapassaram 400 unidades por mês, muito abaixo da capacidade produtiva da empresa. Porém, foi o sistema operacional desenvolvido pela NeXT que seria o responsável pela reviravolta na vida de Jobs. A Apple precisava urgentemente de um novo sistema operacional, e a opção encontrada foi comprá-lo da NeXT e levar Jobs junto. O anúncio foi feito em 20 de dezembro de 1996 e isso nos leva ao terceiro e último ato da Jornada do Herói.

### **2.3. Terceiro Ato: o Retorno (1996 a 2013)**

No “Caminho de Volta”, o herói inicia a sua jornada de volta para casa. No storytelling da Apple isso acontece quando, em 1996, Jobs retorna como consultor, após a Apple ter comprado a NeXT atrás do sistema operacional desenvolvido pela empresa para usar nos seus computadores.

O seu retorno, depois de onze anos, foi tão necessário quanto traumático. Livros inteiros se dedicaram ao assunto, como *A segunda vinda de Steve Jobs*, de Alan Deutschman, que descreve o “reino do terror” que Jobs criou para afirmar sua autoridade. A tirania chegou ao máximo. Houve demissões em massa, dissociação do Conselho e destruição, sem análises profundas, de inúmeras equipes de projetos.

Steve Jobs encontrou uma empresa vivendo uma profunda crise financeira, com uma linha dispersa e sem estratégia. A análise de produtos mostrou o quanto a Apple perdera o foco. Em pouco tempo Jobs cortou 70% dos modelos produzidos. A tática provocou mais de três mil demissões.

Sob orientação de Jobs, a Apple aumentou as vendas significativamente. Tudo graças às inovações implantadas por ele e por sua equipa. O iMac foi o primeiro computador introduzido por ele e por sua equipa, com várias características avançadas, principalmente pelo seu design inovador e pelo material usado, o plástico translúcido e colorido.

Jobs trabalhava diversas ideias criativas em simultâneo e obtinha sucesso de vendas com elas. Enquanto isso, planeava o afastamento do então presidente executivo

da companhia, Gil Amélio. Alegando falta de tempo devido as inúmeras decisões urgentes que tinha de tomar, convidou os membros do conselho a se demitirem. Finalmente desenhou uma tabela com quatro quadrados. No alto das colunas escreveu “consumidor” e “pro”. Nas linhas “desktop” e “portátil”. A tarefa era desenvolver quatro grandes produtos, uma para cada linha.

Em 2000, Jobs assume oficialmente a presidência executiva da empresa. Entramos então na fase que Campbell chama de “A “Ressurreição” – nesta fase o herói é revivido. A partir daqui as coisas voltam a dar certo no storytelling da Apple e começamos a caminhar para o final da narrativa com Jobs no poder. Graças a sua capacidade de concentrar esforços, a Apple se salvou. No ano fiscal em que Jobs ressuscitou, a empresa tinha perdido 1,04 bilhão de dólares. Ao fim do seu primeiro ano fiscal na Apple, o lucro foi de 309 milhões.

Mas para concluir a jornada, Jobs ainda precisa passar pela fase que Campbell chama de “o Retorno com Elixir”, esta é a fase em que o herói emerge com poderes sobrenaturais. Na narrativa da Apple, conseguimos detectar essa fase também. Em 2001, é lançado o Ipod e a loja virtual Itunes. A Apple começa a se ramificar para além do seu mercado de informática. Passa a atuar na área de electrónica, conquistando o público pela sua praticidade, modernidade e inovação. Depois de alguns anos, na área de telefonia também. Em 2007, a Apple passa a comercializar telemóveis, chamados de iPhone. Com uma tecnologia inovadora, o multi-touch, que aceitava toques simultâneos. Em junho de 2010 lança o iPhone 4, com a possibilidade do multitask, que permitia executar vários programas simultaneamente. Ainda em 2010 lança o Ipad. E, em 2011, por causa de problemas de saúde, Jobs demite-se oficialmente do cargo de CEO. Morre em novembro de 2011.

Pinçando alguns momentos da história da marca Apple conseguimos encaixar na teoria de Campbell todos os estágios da “Jornada do Herói”. Mas o que isso significa?

O storytelling da Apple e de seu fundador Steve Jobs pode ser facilmente identificado como o formato de narrativa proposto por Campbell; prova disso é que foi transformado em um longa-metragem. Em “Jobs”<sup>52</sup> (2013) é possível acompanhar a

---

<sup>52</sup> “De hippie sem foco nos estudos a líder de uma das maiores empresas de tecnologia do mundo. Este é Steve Jobs (Ashton Kutcher), um sujeito de personalidade forte e dedicado, que não se incomoda de passar por cima dos outros para atingir suas metas, o que faz com que tenha dificuldades em manter relações amorosas e de amizade.” Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/filmes/filme-198187>>. Acessado em: 06/08/2014, às 14h34.

trajetória de Steve Jobs e sua coexistência com a empresa que fundou; não sem passar por todas as fases da narrativa. A história foi desconstruída para dar movimento ao filme – ele inicia em 2001, no Apple Town Hall, quando Steve Jobs apresentou o iPod em uma reunião de executivos; e em seguida retorna para 1974, com o jovem Steve ainda na universidade, em um período de confusão emocional. Esse *gap* de tempo serve, na verdade, para chamar a atenção do espectador logo no início da história. Basta supor que se o filme começasse em 1974 talvez não tivesse o mesmo impacto sobre o espectador: “quem é este jovem?”. Mas ao iniciar o storytelling mostrando a figura de Steve Jobs, é estabelecida uma identificação imediata. É o caminho mais curto para prender a atenção de quem está assistindo e, a partir daí, contar toda a história de uma das marcas mais amadas do mundo.

Vimos anteriormente que a jornada do herói de Campbell, com sua fórmula modular e contemporânea, permite exatamente isso: construir e desconstruir histórias sem que estas percam sua identidade. Por isto ela também adapta-se bem ao cinema, onde não necessariamente as ações são contadas de forma linear. Mesmo desconstruídas, elas apresentam todos os elementos fundamentais de uma narrativa e podem “costurar-se” ao longo do filme. Esta fórmula, aliás, é bastante explorada no cinema, seja por histórias contadas por meio de *forwards* e flashbacks, seja por histórias paralelas que se cruzam no final.

Dentro disso, “Jobs” desenvolve-se de forma pouco desconstruída, porém com todos os momentos fundamentais da jornada do herói de Campbell. A história inicia com o “Retorno do Elixir”, quando o herói “emerge com poderes sobrenaturais” e é esta a imagem de Steve Jobs perante o mundo: um gênio da tecnologia, acima do bem e do mal; uma mente fora do comum com habilidade criativa incomparável.

Temos, a partir de 1974, o Primeiro Ato da narrativa – o herói é apresentado em seu mundo, como uma pessoa “ordinária e comum”. Steve Jobs é um estudante ainda sem perspectivas, atraído por um mundo de poucas ambições, convivendo em um ambiente descrito como “hippie”. Tem problemas de relacionamento em seu emprego na Hewlett-Packard, seu “Chamado à aventura” é, na verdade, a possibilidade de trabalhar, construir uma carreira sólida e fazer parte de um padrão dentro da sociedade. Seus maus hábitos, como o envolvimento com drogas e a recusa em obedecer superiores, caracteriza o que Campbell chama de “Recusa do chamado”. Embora tenha grande interesse pelo universo da tecnologia, o mundo lhe parece muito grande para

fechar-se dentro de uma empresa e dedicar a maior parte de seu tempo a um trabalho comum.

Em 1976, segundo o filme, identificamos dois momentos da Jornada do Herói no storytelling de Jobs: o “Encontro com o mentor” e a “Travessia do primeiro limiar”. Podemos considerar que Steve Wozniak, com quem estabelece grande vínculo de amizade, é seu mentor: juntos, fundam a Apple Computers e criam o primeiro computador da marca. É quando Jobs atravessa o primeiro limiar rumo à sua história que culmina em sucesso, com a venda de 50 unidades do Apple I. Inquieto, apesar das decepções e da pouca receptividade de seus primeiros produtos, ele não para de pensar em novas soluções, transformá-las em itens palpáveis e tentar emplacá-las em um mercado que ainda engatinhava.

Os próximos anos marcam o Segundo Ato da Jornada do Herói de Campbell dentro do filme “Jobs”. De 1977 a 1983, Steve Jobs enfrenta os primeiros testes, que envolvem desde a criação de produtos inovadores com uma frequência ainda muito desafiadora para a época; até a inabilidade do herói em lidar com outras pessoas, parceiros de trabalho e com seu próprio sucesso. Surge John Sculley, contratado para “controlar a personalidade” de Jobs – sem obter sucesso nesta difícil tarefa, no entanto. Steve Jobs passa pela “Aproximação da caverna oculta” quando é afastado da Apple pelo Conselho da companhia. Podemos considerar esta sua “Provação suprema” pois, deixado de lado pela empresa que ele mesmo ajudou a fundar, Steve Jobs encontra seu segundo maior desafio: precisa continuar usando sua criatividade em prol de seu próprio sucesso sem cair no esquecimento. Neste momento ele sabe que sua mente genial ainda pode levá-lo longe – e este é um dos principais pontos de encantamento da marca: aparentemente não há nada que ele não possa criar, e nenhum concorrente que tenha alguém tão incrível quanto ele no comando.

Para isso, ele funda a NeXT, focando seus esforços em um mercado diferente e ainda carente de tecnologia (o educacional) e investe na área de animações computadorizadas, reconhecida hoje como um dos grandes marcos da história do cinema. É quando começa a última parte do Segundo Ato da Jornada do Herói: a recompensa. Steve Jobs consegue dar sequência à sua carreira profissional, direcionando seus esforços sempre a mercados que se encantam com seu espírito invador; enquanto na Apple as coisas vão de mal a pior. Isto se dá em 1990 e Steve Jobs continua em ascensão – em 1995 o mercado de animação vai às alturas com “Toy

Story”.

Chegamos, então, ao Terceiro Ato da Jornada do Herói de Jobs; que começa com o “Caminho de volta”. Em 1996, ele retorna à Apple, no entanto, como consultor. A empresa havia passado seu pior momento um ano antes, de modo que chamar Steve Jobs para salvá-la foi, provavelmente, a única solução encontrada por seus membros.

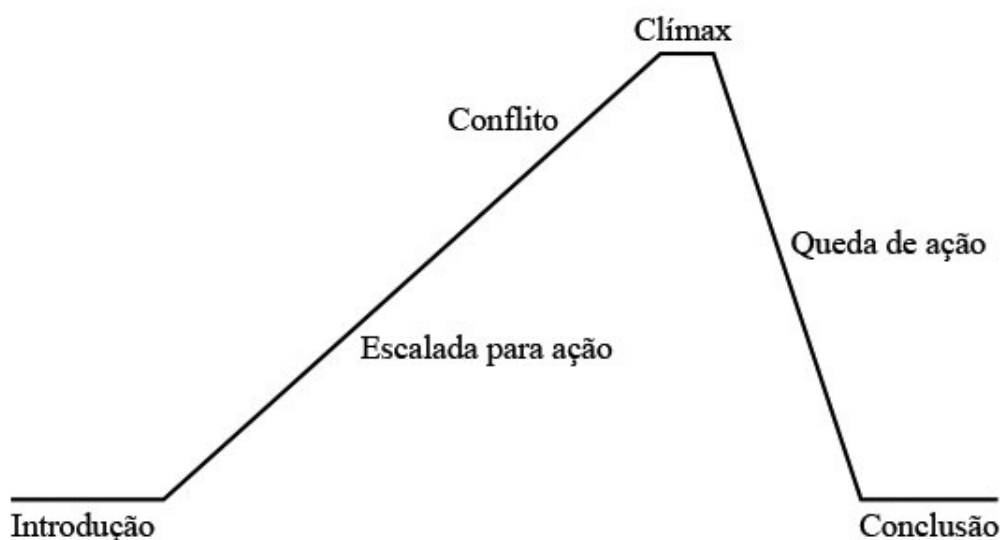
Pelos próximos quatro anos o herói reconstrói a companhia, voltando oficialmente ao comando no ano 2000. A “Ressurreição” traz à tona os “poderes sobrenaturais” do herói, que consegue trazer de volta o sucesso e salvar a maior empresa do mundo da falência. Nos anos seguintes, enquanto Jobs consolida-se pessoal e profissionalmente como uma mente ímpar, a Apple conquista definitivamente uma fatia gigante de mercado com seus produtos. MacBook, iPod, iPhone, iPad – todas as criações de Steve Jobs desde então são tão poderosas perante os olhos do consumidor que transformaram profundamente a relação das pessoas com a tecnologia.

O nome de Steve Jobs está, mais do que nunca, gravado como a maior força da marca Apple. Não havia para ele ou para a companhia nenhuma barreira intransponível: a cada produto lançado, o mundo aguardava ansiosamente em filas para comprar as primeiras unidades. Ter um gadget com a famosa maçã estampada virou símbolo de status e o valor agregado que cada produto carrega vai muito além do preço. Os produtos da Apple simbolizam tecnologia, inovação, modernidade; mas também representam de forma indireta a vitória do herói. Sua persistência – seja em inovar ou em permanecer incólume diante das críticas à sua própria personalidade – levou Steve Jobs ao posto de gênio. Seu legado perdurará por gerações. Sua capacidade inventiva, compartilhada com a Apple, ainda permitirá à companhia criar novos produtos por muitos anos. Por conta disso, em junho de 2013 a Apple foi eleita a marca mais valiosa do mundo pela revista Best Global Brands.

## Capítulo 6. O Clímax

Após analisarmos mais de perto a história da Apple e como ela se relaciona com as estruturas de storytelling, vamos usar a ferramenta conhecida como “Plot Diagram” para identificar o clímax da história e perceber como esse clímax repercutiu nos meios de comunicação no período de tempo em que aconteceu. É importante identificarmos o clímax do storytelling da Apple por vários motivos. Entre eles, entender a urgência de se iniciar um novo storytelling ou de dar continuidade ao que já existe. Olhando o diagrama abaixo, é possível ver claramente que toda a história se trata de uma curva, com começo, meio e fim. A ferramenta “Plot Diagram” é comumente utilizada para organizar narrativas em segmentos. Uma vez que as partes do diagrama estão identificadas, como fizemos anteriormente nesta dissertação, fica fácil analisar o contexto. Esta ferramenta também nos dá um enquadramento para analisar e entender melhor os subtextos do storytelling.

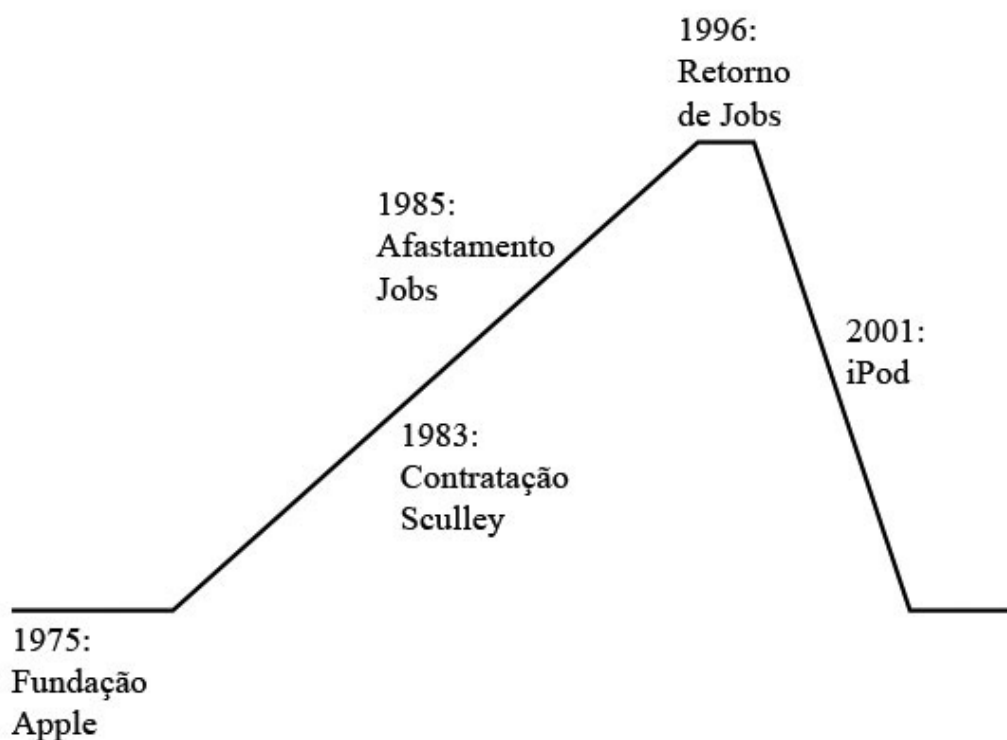
Figura 2. Plot Diagram (adaptado do site <http://education-portal.com>)



O clímax é “o ponto de virada de uma narrativa. É habitualmente o ponto mais excitante de uma narrativa, a parte que faz com que o leitor continue a querer ler”<sup>53</sup>. Entendida essa definição, vamos identificar qual a melhor maneira de assinalar o clímax no storytelling da Apple.

Se sobrepusermos alguns eventos de maior tensão na história da Apple, e os separarmos no tempo, teremos o seguinte diagrama. Nele, o retorno de Jobs se apresenta como o clímax do storytelling da Apple.

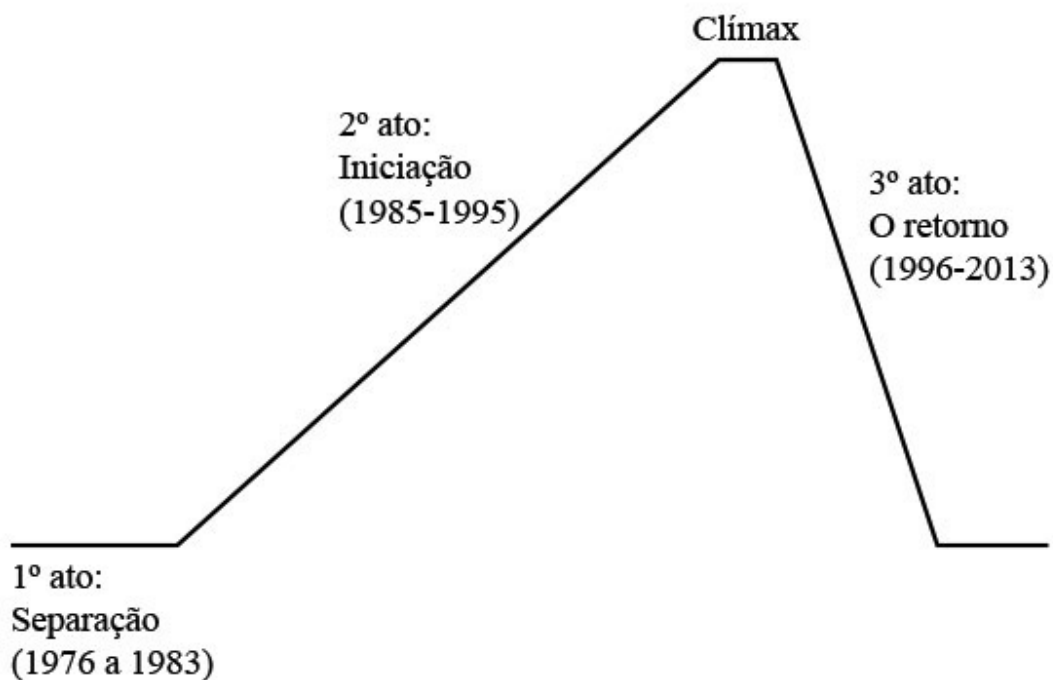
Figura 3. Diagrama da Cronologia (adaptado do site <http://education-portal.com>)



<sup>53</sup> Disponível em: <http://education-portal.com/academy/lesson/what-is-a-plot-diagram-definition-examples-quiz.html#lesson>. Acessado em: 11/08/2014.

Contudo, se usarmos como critério a jornada do herói de Campbell como base para desenvolvermos o diagrama, não poderemos apontar exatamente um clímax. Afinal, cada ato da jornada do herói é composto por diversos momentos. Mas, claramente, o clímax está em algum momento entre o segundo e o terceiro ato. E se formos esmiuçar quais pontos fizeram a transição entre os dois momentos, vamos encontrar o retorno do herói como o primeiro momento do terceiro ato, ou seja, o que faz a passagem entre o segundo e o terceiro. O retorno é, como já foi dito, o ponto mais excitante de uma narrativa. Se precisássemos isolar apenas um momento entre o segundo e o terceiro ato para ser o nosso clímax, esse momento seria o retorno de Steve Jobs, também no formato proposto por Campbell, conforme vemos na figura abaixo.

Figura 4. Diagrama da Jornada (adaptado do site <http://education-portal.com>)





Agora podemos identificar claramente que o clímax no storytelling da Apple se deu quando Steve Jobs retorna para a empresa. Mas como isso se refletiu nos media? Não à toa, a campanha mais emblemática da marca, talvez uma das mais emblemáticas da publicidade criativa de todos os tempos, foi desenvolvida. A campanha “Think Different” até hoje é lembrada e estudada nos cursos de publicidade como um *case study* de criatividade, notoriedade e construção de marca.

## **1. O Clímax do Storytelling: Think Different**

Em agosto de 1997, Steve Jobs, que havia fundado a Apple Computers na garagem de casa há 20 anos, voltava para a sua empresa após um longo período de afastamento para tornar-se diretor executivo interino. Naquela época, a Apple estava imersa na maior crise que já havia enfrentado em toda a sua história: a sua quota de mercado de computadores havia caído de 14 por cento em 1993 para menos de 3 por cento quatro anos depois. “A empresa estava em uma espiral de morte”, disse seu diretor financeiro, Fred Anderson, à revista *Newsweek*, em 1998. Jobs entrou para resolver os problemas. Entre outras coisas, ele acreditava que as dificuldades da Apple foram resultado de uma agenda incoerente, que havia criado diversos produtos, durante vários anos, sem um propósito definido. Jobs redefiniu a estratégia da empresa, concentrando-se nos mercados-chave da empresa: design, editoração, educação e os consumidores que compravam computadores pessoais para uso em casa. Ele também cortou a linha de produtos da Apple: de 14 modelos, passou a produzir apenas quatro. Quando ele chegou à empresa, a Apple estava com mais de 25 campanhas publicitárias diferentes acontecendo ao mesmo tempo. Escritórios de vendas nacionais e internacionais da empresa anunciando de forma independente, muitas vezes de forma não coordenada. Jobs tirou todas do ar, lançou um concurso entre 3 agências para criar uma única campanha e o resultado foi a maior campanha já criada para a Apple. A campanha que marca o retorno de Steve Jobs para a companhia marca o clímax do storytelling da Apple.

Depois de convidar três agências para apresentar ideias em um concurso, Lee Clow, diretor criativo da Chiat/Day, em 3 de agosto de 1997, apresentou um novo

slogan e estética para os anúncios da Apple: Think Different<sup>54</sup> e montagens de artistas e profissionais criativos usando o Mac. Mas Jobs queria mais, ele queria usar celebridades e pensadores nos seus anúncios. Jobs era fã de retratos e impressões em preto e branco, e por isso fez essa alteração crucial na campanha: ilustrou-a toda com retratos em preto e branco de seus heróis, incluindo Albert Einstein, Gandhi, John Lennon e Picasso.

O comercial para televisão, todo produzido em um Mac, consistia das imagens que entravam em sequência de 12 pensadores visionários, incluindo (em ordem) Albert Einstein, Bob Dylan, Martin Luther King Jr., Richard Branson, John Lennon (com Yoko Ono), R. Buckminster Fuller, Thomas Edison, Muhammad Ali, Ted Turner, Maria Callas, Mahatma Gandhi, Amelia Earhart, Alfred Hitchcock, Martha Graham, Jim Henson (com Caco, o Sapo), Frank Lloyd Wright e Pablo Picasso. No filme, o discurso de um manifesto, lido pelo ator Dreyfuss, em voz de companhia:

Isto é para os loucos... Para os desajustados. Os rebeldes. Os arruaceiros. Os pinos redondos em buracos quadrados. Os que vêem as coisas de forma diferente. Eles não gostam de regras. E eles não têm nenhum respeito pelo status-quo. Você pode citá-los, discordar deles, glorificá-los ou difama-los. A única coisa que você não pode fazer é ignorá-los. Porque eles mudam as coisas. Eles empurram a raça humana para frente. E enquanto alguns podem vê-los como loucos, nós vemos gênios. Porque as pessoas que são loucas o suficiente para achar que podem mudar o mundo são as que o mudam.

O comercial termina com uma imagem de uma jovem garota, Shaan Sahota, abrindo os olhos, como se estivesse a ver as possibilidades diante de si. Entra uma cartela com a assinatura: “Think Different”. Steve Jobs disse ao *Wall Street Journal Europe*, em abril de 1998, que a Apple queria lançar a campanha de forma dramática e decidiu que o primeiro filme de 60 segundos fosse veiculado na televisão durante o 28 de setembro de 1997. Uma versão mais curta também foi produzida e veiculada, e vários outros artistas foram usados no decorrer da campanha.

Assim como no anúncio de televisão, na mídia impressa também foi definido que não haveria produtos. Uma vez que todos os participantes da campanha não receberam dinheiro e sim tiveram seus cachês doados para instituições de caridade ou

---

<sup>54</sup> Talvez uma referência ao famoso slogan “Think”, da IBM, historicamente uma das maiores “vilãs” construídas pelo storytelling da Apple.

sem fins lucrativos indicadas por eles mesmos, Clow não queria que eles se sentissem explorados. Para reforçar a mensagem dos comerciais de televisão, a Apple realizou uma breve segunda fase da campanha e correu anúncios impressos nos principais jornais, incluindo o *New York Times* e o *Wall Street Journal*, que consistiram de texto do manifesto e algumas das imagens da campanha de televisão.

Figura 5. Anúncio de imprensa, da campanha Think Different.

To the crazy ones.


Heres to the crazy ones.  
The maddis.  
The rebels.  
The troublemakers.  
The round pegs in the square holes.  
The ones who see things differently.  
They're not fond of rules.  
And they have no respect for the status quo.  
You can praise them, disagree with them, quote them, disbelieve them, glorify or vilify them. About the only thing you can't do is ignore them.  
Because they change things.

They invent. They imagine. They heal.  
They explore. They create. They inspire.  
They push the human race forward.

Maybe they have to be crazy.  
How else can you stare at an empty canvas and see a work of art? Or sit in silence and hear a song that's never been written? Or gaze at a red planet and see a laboratory on wheels?

We make tools for these kinds of people.  
While some see them as the crazy ones, we see geniuses.

Because the people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do.



Think different.

Anúncios e outdoors também foram pensados e veiculados de maneira única. Em vez de ficarem restritos a revistas especializadas em computadores, a Apple comprou espaço em revistas populares e de moda e veiculou outdoors em centenas de espaços movimentados em Nova York e Los Angeles, como faz até hoje.

Figura 6. Outdoor “Picasso”, da campanha Think Different.



Figura 7. Outdoor “Einstein”, da campanha Think Different.

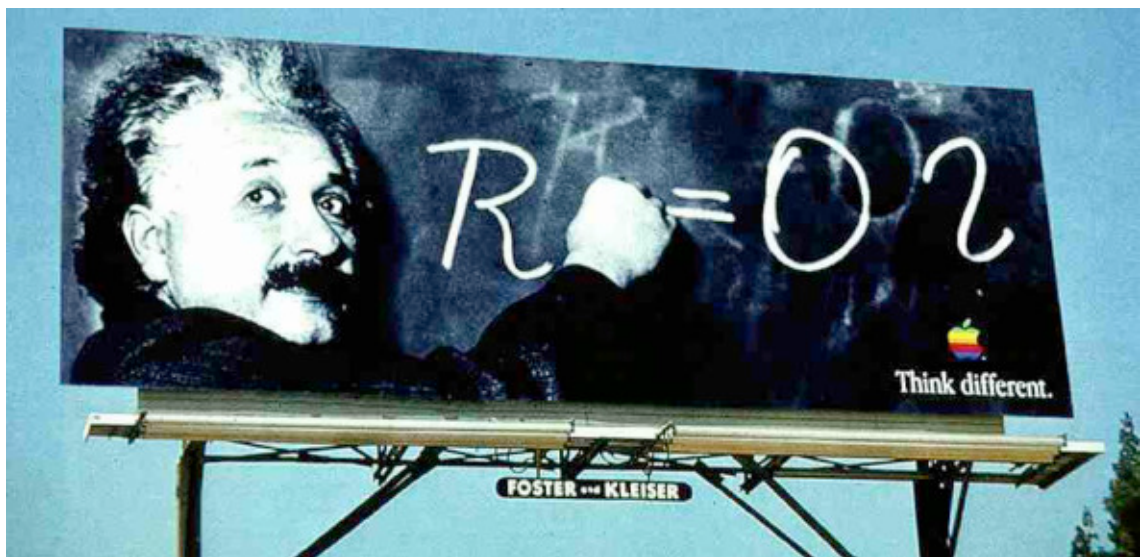


Figura 8. Outdoor “Gandhi”, da campanha Think Different.



A campanha impressa foi muito mais elaborada do que o comercial de televisão. Ao longo dos anos, diferentes personalidades têm sido usadas sobre os cartazes. No final, tornou-se difícil dizer quais imagens são originais e quais são falsas. Depois da primeira campanha, a Apple começou a enviar cartazes de cortesia para as escolas públicas de todo o país com celebridades diferentes. Eram cartazes que incluíam imagens de Pablo Picasso, Jane Goodall e Ron Howard, para pendurar nas salas de aula. Os pacotes completos agora são vendidos por centenas de dólares em alguns sites.

Figura 9. Outdoor “Bob Dylan”, da campanha Think Different.



Figura 10. Outdoor “Charlie Chaplin”, da campanha Think Different.



Figura 11. Outdoor “Buzz Aldrin”, da campanha Think Different.



O “Think Different” da Apple é brilhante, tanto como storytelling, como no momento em que se encontra. Estando ele no momento em que está na história da empresa então, ele se torna um facto único. Assim como todas essas personalidades estão na campanha, o próprio Steve Jobs poderia estar em um anúncio da marca, pois era assim que era visto pelos seus seguidores. A Apple conseguiu ser vista como uma empresa inovadora que conquistou usuários criativos, que acreditavam que poderiam mudar o mundo. Com essas imagens e temas, a Apple apelava para seus principais mercados, as pessoas que, como artistas, ilustradores, designers e estudantes, valorizam sua criatividade e que são vistas como não fazendo parte do *mainstream*.

A indústria da publicidade elogiou a campanha, os anúncios ganharam uma série de prêmios. Em 1998, o spot televisivo ganhou o Prêmio Emmy de melhor comercial da Academy of Television Arts & Sciences (ATAS). A série de anúncios também ganhou um Belding, um Leão de Prata e um Leão de Ouro no Festival de Cannes, na França. A

campanha de longo prazo ganhou um prêmio Effie para a eficácia do marketing. A campanha terminou oficialmente em 2002, mas até hoje é usada como referência para a publicidade e propaganda mundial.

O herói, tão claramente visto na pessoa de Steve Jobs, se vê refletido em todos os personagens da campanha. Pessoas comuns, mas com a aura de heróis, de personalidades míticas. Observando esta campanha longa e de tamanha abrangência, é possível identificar que Steve Jobs foi muito além na sua concepção: como herói – do storytelling e da própria marca, referenciou grandes mentes de várias áreas artísticas e culturais. Desta forma, direta e indiretamente, ele também colocou-se no patamar de “gênio”, posicionando-se definitivamente como o grande herói desta história; um herói que, inspirado em sua própria criatividade, consolidou-se no cenário mundial da tecnologia. Ao colocar a marca de sua empresa ao lado de nomes consagrados do mundo, Steve Jobs fez o grande “levante” da Apple: uma marca imponente, genial, capaz de conquistar a todos. É como se ele tomasse a liberdade de dizer que os grandes gênios do mundo também seriam conquistados pelos produtos Apple e, desta forma, a força da marca passou a ser endossada por mentes geniais da história.

## Conclusão

Com o storytelling tornando-se assunto recorrente nas empresas e com a comunicação cada vez mais fragmentada, saber aproveitar os desafios, as pressões e as intrigas e transformá-las em histórias que atraiam a atenção é muito mais do que poesia, é uma questão de sobrevivência para as marcas. É a capacidade de fazer sentido em um mundo no qual as informações são cada vez mais dinâmicas, em tempo real: é preciso determinar como o conteúdo propagado por uma marca pode se tornar relevante e ficar gravado na mente do público.

O storytelling é reconhecido atualmente como uma ferramenta importante para a gestão de marcas. Seu uso pode ser feito em qualquer meio, para contar histórias de um produto, marca, empresa; trata-se de uma ferramenta versátil que ganhou mais força com o tempo e também evoluiu junto com as mídias. Um storytelling bem estruturado gera aproximação do público. E, não à toa, esta ferramenta de comunicação vem sendo utilizada pelas organizações como uma forma de propagar a sua cultura e ampliar a sua notoriedade no mercado.

Elencando os elementos do storytelling, vemos que eles podem construir uma narrativa envolvente para destacar a marca, encantar o público e criar um vínculo profundo e emocional com o interlocutor.

Mas podem esses elementos auxiliar na construção do storytelling organizacional? Como a marca pode construir um bom storytelling? Quais são seus elementos fundamentais? E, ainda, qual a tensão necessária para construir um significado para a marca?

Conseguimos identificar ainda uma forte conexão entre o storytelling ficcional e o storytelling organizacional. Ainda que com objetivos diferentes, sua morfologia é muito similar, como visto na visão de Propp, no segundo capítulo deste trabalho. O storytelling organizacional usa como base a mesma linha do ficcional, como se transformasse cada experiência real em uma ficção e, por meio desta, propagasse valores, culturas e informações da organização. A principal vantagem desta similaridade é a facilidade em criar uma identificação junto ao público organizacional – afinal, crescemos acompanhando histórias e nosso cérebro está condicionado a compreender narrativas.



É importante também destacar o papel da intriga dentro do storytelling. Ela é fundamental para o avanço de qualquer narrativa e foi explorada por Ricoeur, também no segundo capítulo, que a posiciona como o fator mais importante para que o storytelling ganhe tanta popularidade dentro do universo organizacional. Isto ocorre porque as organizações são um campo bastante fértil para intrigas, sejam elas internas ou externas, que fazem pressão e demandam constante posicionamento das marcas.

Avaliando a morfologia do storytelling proposta por Propp e pegando o gancho de Ricoeur sobre a importância da intriga no storytelling, encontra-se em Campbell a avaliação de storytelling que acredito ter a maior identificação com a história de Steve Jobs e da Apple.

A história do fundador e de sua marca se confunde em tantos momentos que fica impossível dissociá-las: a empresa claramente só tem sucesso quando Jobs está no comando. Quando Campbell nos coloca a “Jornada do Herói”, podemos perceber a importância de ter um personagem forte no storytelling de uma marca e o quanto isso foi valioso para a Apple. De acordo com Jenkins, “um personagem deve sustentar múltiplas narrativas, enquanto um bom universo deve sustentar múltiplos personagens. Tentar entender como a organização está a tentar sustentar o storytelling sem o herói”<sup>55</sup>.

Vimos que, por meio das intrigas, é possível desenvolver enredos, ou narrativas, para uma marca, mantendo a coerência com o que vem sendo contado. Este trabalho, no entanto, não tratou de saber se o storytelling é melhor ou maior que qualquer outro tipo de investimento em publicidade. Pode-se até dizer que o storytelling é um elemento importante da publicidade, correlacionando-se com as outras mídias que podem tornar uma marca valiosa.

Nasce, portanto, um questionamento muito maior: existe uma relação de causa-efeito entre o storytelling e o sucesso das empresas? Até quando uma marca pode se reinventar e continuar contando as suas histórias? E mais importante que isso: o que acontece quando um storytelling se torna gasto ou simplesmente acaba como, por exemplo, acabou o da Apple com a morte de Steve Jobs?

---

<sup>55</sup> JENKINS, 2009, p. 86

## Referências Bibliográficas

Andrade, Rogério (2001). *Institucionalizações, Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações*. Departamento de Ciências da Comunicação, Universidade Nova de Lisboa/FCSH.

Ahrendts, Angela. Does Your Brand Tell a Powerful Story? Disponível em: <[https://www.linkedin.com/today/post/article/20130928204307-269697626-storytelling?\\_mSplash=1](https://www.linkedin.com/today/post/article/20130928204307-269697626-storytelling?_mSplash=1)> Acesso em: 15/03/2014.

Boje, David (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*, Sage Publications.

Boje, David (1995). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035

Boje, David (2008). *Storytelling Organization*. Sage Publications.

Boje, David (1991), The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1): 106-126

Buckler, S. A., Zien, K. A. (1996). The Spirituality of Innovation: Learning from Stories. *The Journal of Product Innovation Management*. September.

Campbell, Joseph. (1995) *O Herói de Mil Faces*. São Paulo, Editora Cultrix/Pensamento.

Campbell, Joseph; Moyers, Bill. (2003) *O Poder do Mito*. Editora Palas Athenas.

De La Tajada, Luís Ángel Sanz. (1996) *Auditoria de La Imagem de La Empresa*. Editora Sintesis.

Denning, Steve. (2002) The Narrative Lens: Storytelling in 21st Century Organizations. *Knowledge Directions*, Fall/Winter, Vol. 3 N. 2, p. 92 -101.

Denning, Steve. (2004) *Storytelling in organizations*. Nova York: Routledge.

Dormehl, Luke. (2012) *The Apple Revolution: Steve Jobs, The Counterculture and How the Crazy Ones Took Over the World*.

Fera, Rae Ann. *The rise of sadvertising*. Why brands are determined to make you cry. Disponível em <<http://www.fastcocreate.com/3029767/the-rise-of-sadvertising-why-brands-are-determined-to-make-you-cry#!>>. Acessado em: 04/08/2014.

Freitas, Maria Esther de. (jul-set, 1991) *Cultura Organizacional. Grandes temas em debate*. RAE - Revista de Administração de Empresas. Vol. 31, n. 3.

Isaacson, Walter. (2011) *Steve Jobs – A Biografia*. 3ª ed. Companhia das Letras.

Homes. (1905) *The norms that evolve in working groups*..

Jenkins, Henry. (2009) *Transmedia Storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling*. Disponível em: <<http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling>>. Acessado em: 20/04/2014.

Kapferer, Jean-Noel & Bastien, Vincent. (2012) *The luxury strategy: break the marketing to build luxury brands*. 7ª ed. Kogan Page.

Lanham, Richard. (1997) *A computer based Harvard red book: general education in the digital age*. In: Downler, L. Cambridge. *Gateways to knowledge: the role of academic libraries in teaching, learning and research*. MIT Press.

Laraia, Roque de Barros. (2000) *Cultura, um Conceito Antropológico*. Editora Zahar.

Lashinski, Adam. (2013) *O Segredo da Apple*. Objectiva.

Lévi-Strauss, Claude. (Acessado em 04/08/2014) *Mito e Significado*. Coletivo Sabotagem. Disponível em:

Linzmayr, Owen. *Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company: The Real Story of Apple Computer, Inc*. 2004.

Propp, Valdimir. (1928/1984) *Morfologia do Conto Maravilhoso*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Ricoeur, Paul. (1994) *Tempo e Narrativa*. Tomos I e II. Campinas: Papyrus,.

Roberts, Kevin. (2005) *Lovemarks: o futuro além das marcas*.

Rhodes, Carl; Brown, Andrew. (2005) “Narrative, organizations and research”, *International Journal of Management Reviews*, 7(3): 167-188.

Sole, Deborah. *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. LILA Harvard University Daniel Gray Wilson, LILA Harvard University.

Schein, Edgar H. (2004) *Organization, Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (2005). *Defining Organizational Culture*. Editora FGV.

Schein, Edgar H. (1968/1978) *The rules of the game for getting along in the organization*.

Sperber, Dan. (1996) *La Contagion des Idées*. Théorie Naturaliste de la Culture. Odile Jacob.

Tylor, Edward Burnett. (1871) *Cultura primitiva*. Editora Zahar.

Vogler, Christopher. (1997) *A Jornada do Escritor*. Rio de Janeiro: Ampersand Editora.

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.