



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

## **RÉGIS DE GODOY-ROCHA**

**ERA UMA VEZ**

O emprego do *storytelling* na afirmação da Cultura Organizacional

Brasília  
2017

# RÉGIS DE GODOY-ROCHA

## ERA UMA VEZ

O emprego do *storytelling* na afirmação da Cultura Organizacional

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Silvana Ribeiro

# RÉGIS DE GODOY-ROCHA

ERA UMA VEZ

O emprego do *storytelling* na afirmação da Cultura Organizacional

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. Silvana Ribeiro

Brasília, 27 de novembro de 2017.

## **Banca Examinadora**

---

Prof. Joana D'Arc Bicalho Félix

---

Prof. Silvana Ribeiro

**Dedico mais esta conquista à Nossa Senhora Rainha dos Anjos, que em tudo me acompanhou, intercedeu e providenciou junto a seu Filho, como nas bodas em Caná, para que jamais me faltasse ânimo para seguir em frente nessa longa caminhada.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, pelo perene incentivo a me dedicar e conquistar meus objetivos;

à minha irmã Marcella pela insistência para que eu cursasse mais essa pós-graduação e seguisse firme nos meus propósitos;

à minha orientadora Prof. Silvana Ribeiro, por sua atenção e entusiasmo que tanto me inspiraram e sua colaboração sempre oportuna;

ao Laboratório Sabin, na pessoa de suas fundadoras Janete Vaz e Sandra Costa, e em especial ao Dr. Marcos Tavares de Albuquerque e a Andrea Pinheiro.

**“O Que não é o que não pode ser que  
Não é o que não pode  
Ser que não é  
O que não pode ser que não  
É o que não  
Pode ser  
Que não  
É”**

**“O que” – Titãs**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o emprego de técnicas de *storytelling* no ambiente organizacional. Foi examinado como essas técnicas, que vêm se tornando comuns no marketing e na publicidade, são aplicadas no discurso organizacional voltado a promover o espírito da organização entre os colaboradores. Para isso foi feita uma análise da narrativa, destacando-se a análise aristotélica das formas de narrativa e os fundamentos do *storytelling*. Também foi feita a análise conceitual da cultura e do discurso organizacionais, bem como dos elementos de *storytelling* aplicado no ambiente organizacional, o chamado *endotelling*. Por último foi feito um estudo de caso do Laboratório Sabin, em Brasília. O método de pesquisa foi a análise bibliográfica em obras sobre comunicação, narrativa, *storytelling*, cultura organizacional e discurso organizacional. Também foi feita uma visita ao Laboratório Sabin, quando foi realizada uma entrevista com o Departamento de Marketing e Universidade Corporativa sobre o escopo da pesquisa. Na análise bibliográfica, foram identificados os elementos fundamentais do *endotelling*. Já no estudo de caso, verificou-se o emprego bem sucedido dessas técnicas discriminadas durante o trabalho entre os funcionários da organização, onde verificou-se um alto grau de lealdade, felicidade no trabalho, comprometimento, sentimento de pertencimento e coesão em torno da história e do legado das fundadoras. O trabalho leva à conclusão que o emprego de ferramentas do *storytelling* no ambiente organizacional pode ser muito importante para a promoção da cultura organizacional e do espírito da empresa.

**Palavras-chave:** Narrativa. Storytelling. Endotelling. Cultura Organizacional. Discurso Organizacional. Sabin

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyse the use of storytelling techniques in the organizational environment. It has been verified how these techniques, which have become of common use in marketing and advertisement, can be applied in the organizational discourse in order to promote the organization spirit amongst its members. In order to do that this study has made an analysis of narratives, the basics of storytelling and the fundamentals of the Aristotelian analysis of the forms of narrative. An approach of the concepts of organizational culture and discourse has been made, as well as of how elements of storytelling can be applied in the organizational environment – which was denominated endotelling. At last, a study case of Laboratório Sabin, in Brasília, has been carried out. The research method was the bibliographic analysis on essays on communications, narrative, storytelling, organizational culture and organizational discourse. A visit to Laboratório Sabin has also occurred in order to collect an interview with the Marketing Department and the Corporative University on the research scope. The fundamental elements of endotelling were pointed out in the bibliographic analysis. During the study case, the successful use of those techniques amongst the employees of Laboratório Sabin was identified. High rates of loyalty, functional happiness, commitment, belonging and cohesion around the history and legacy of the founders were also noted. The study concludes that the use of storytelling tools in the organizational environment can be an important asset to the promotion of the organizational culture and the organization spirit.

**Key words:** Narratives. Storytelling. Endotelling. Organizational Culture. Organizational Discourse. Sabin



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1 NARRATIVA</b>	
1.1 Era uma vez.....	13
1.2 Da mimesis à catarse.....	14
1.3 Fundamentos da tragédia.....	16
1.4 A contação de histórias vira <i>storytelling</i> .....	17
1.5 A economia da atenção.....	18
1.6 Aprendemos e rezamos ouvindo histórias.....	21
<b>2. CULTURA</b>	
2.1 Da narrativa à cultura.....	23
2.2 Cultura como expressão humana.....	24
2.3 Identidade como fruto da cultura.....	27
2.4 A cultura é viva e adaptável.....	29
2.5 Cultura organizacional.....	29
2.6 Fundadores como fontes da cultura organizacional.....	31
2.7 O poder da cultura organizacional.....	32
2.8 Valores como fator da cultura organizacional.....	33
<b>3. DISCURSO</b>	
3.1 O discurso e a retórica organizacional.....	35
3.2 A retórica aristotélica e a nova retórica.....	36
3.3 As razões e a ética do discurso.....	37
3.4 A legitimação pelo discurso organizacional.....	40
3.5 A aproximação entre retórica e dramaturgia.....	41
3.6 A dramaturgia no discurso organizacional.....	42
3.7 A retórica dramatúrgica.....	44
3.8 O <i>storytelling</i> na retórica dramatúrgica.....	47
<b>4. STORYTELLING</b>	
4.1 A narrativa como ferramenta de comunicação organizacional.....	49
4.2 <i>Storytelling</i> e liderança.....	51
4.3 A influência dos fundadores na narrativa organizacional.....	54
4.4 A narrativa como veículo de identificação organizacional.....	56
4.5 Fonte e veículo de aprendizagem e memória organizacional.....	58
4.6 A narrativa organizacional e o engajamento de membros.....	60
4.7 A gestão do <i>storytelling</i> .....	62
<b>5. ESTUDO DE CASO: O LABORATÓRIO SABIN</b>	
5.1 Histórico.....	64
5.2 Trajetória de reconhecimento.....	65
5.3 O emprego do <i>endotelling</i> .....	68
5.4 O desafio da expansão.....	69
5.5 Disseminação de cultura por meio de narrativas.....	70
5.6 Instrumentos das narrativas organizacionais.....	72
5.7 O correto uso do <i>storytelling</i> organizacional.....	74
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>

## INTRODUÇÃO

O poder das narrativas é algo conhecido pelo homem há séculos. As narrativas transmitem conhecimentos, forjam identidades. São a voz de culturas, constroem mitos, alimentam religiões e consolidam heróis e impérios.

Tão logo o ser humano aprendeu a manejar a linguagem e com ela se comunicar, nasceram as narrativas. E elas estão presentes no cotidiano de nossa sociedade, em todas as culturas que coexistem no mundo. Narrativas nos ajudam a aprender, nos ajudam a rezar, nos ajudam a expressar nossos sentimentos. Narrativas nos concedem o sentimento de pertencimento. Narrativas são parte do que nos faz ser o que somos enquanto indivíduos, comunidade, povo, civilização.

Narrativas também ajudam a vender. Vendem produtos e ideias. Por meio do poderoso apelo à atenção que uma boa narrativa tem, convicções são formadas – seja ela para adquirir um produto ou incorporar uma ideia. Narrativas mudam trajetórias de vidas.

Há cerca de dez anos a publicidade e o marketing descobriram esse poder das narrativas e vêm desenvolvendo técnicas para empregá-lo com eficácia para os seus objetivos. Nasceu o *storytelling* e, desde então, a área de comunicação vem passando por uma nova revolução. Uma nova fronteira de linguagem com clientes e consumidores foi descoberta e está sendo explorada com afinco.

Mas o *storytelling* não tem apelo apenas a clientes e consumidores. O potencial da ferramenta no ambiente organizacional não pode ser ignorado e também vem sendo escrutinado por pesquisadores em todo o mundo. Uma comunicação humana, emotiva, que apela à criatividade e imaginação, pode ser uma enorme vantagem para a consolidação da identidade e a mudança cultural de uma organização. E a isso que o presente trabalho se dedica.

As perguntas que se visa responder são:

1. Pode o *storytelling* ser utilizado internamente para agregar, motivar e fidelizar o corpo de colaboradores para alcançar valores e objetivos da organização?

2. Quais os elementos para um correto e eficaz emprego do *storytelling* organizacional?

A presente pesquisa justifica-se pela importância que a satisfação pessoal dos colaboradores tem para o sucesso de uma organização. Colaboradores que têm inculcidos sentimentos de pertencimento e propósito rendem mais, são mais leais e mais dispostos a empreender esforços para melhor desempenharem suas funções. Esse ponto de vista já é suficiente para que a academia e o mercado debruçem suas atenções sobre o tema. Para o curso de pós-graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações essa abordagem mostra-se essencial, tendo em vista o papel da comunicação na motivação dos colaboradores e na forma com que a organização vê-se a si mesma.

Para responder a essas perguntas, primeiramente, o presente trabalho apresenta uma análise da história e estrutura da narrativa como expressão cultural da humanidade. O estudo aristotélico sobre as tragédias gregas foi trazido como manancial de uma sistematização do uso das narrativas como meio de apelo emocional das audiências. Também foi feito um breve estudo sobre o conceito e estrutura de *storytelling* que vem sendo empregado no marketing e na publicidade.

Em seguida foi feito um estudo sobre cultura, tendo ela o papel simultâneo, enquanto expressão inerente da humanidade, de fonte e fruto da narrativa. Também foi feita uma análise sobre a identidade como elemento constituinte da cultura, sendo que enquanto a identidade tem um caráter fixo, a cultura pode ser mudada e moldada conforme as circunstâncias se apresentem. Por fim, abordou-se a cultura organizacional e o papel que os fundadores têm como fundamentos da cultura das organizações que criaram.

A terceira parte do trabalho aborda o discurso, já tendo como foco o discurso organizacional. O estudo aristotélico sobre a retórica foi trazido ao texto, traçando-se assim um paralelo com o trabalho do mesmo filósofo sobre a arte poética. O poder legitimador do discurso organizacional e os elementos que lhe conferem essa mesma legitimidade foram identificados, até que, enfim, foi traçado o papel do *storytelling* como elemento de expressão dessa retórica dramatúrgica organizacional.

Como finalização do marco teórico, a última parte explora a estrutura do *storytelling* e, mais especificamente, o *storytelling* aplicado ao ambiente organizacional. Foram consultados diversos autores de diversos países que já estudaram o tema e identificaram no *storytelling* uma ferramenta importante da comunicação organizacional, que tem um papel preponderante na afirmação de lideranças e na constituição da identidade organizacional. Por fim, o seu emprego como amálgama da cultura de uma determinada organização, cooptando seus membros para vivê-la, defendê-la e trabalhar por ela é abordado.

O estudo de caso trazido para este trabalho foi realizado junto ao Laboratório Sabin, que é uma jovem empresa brasiliense que vem se firmando como referência nacional da promoção do bem-estar dos colaboradores e promoção humana. Em entrevistas e análise de relatórios internos foi identificado o uso do *storytelling* organizacional como uma ferramenta para a promoção do espírito da organização e a afirmação de lideranças internas em torno da missão, visão, valores e objetivos da empresa.

## 1 A NARRATIVA

### 1.1 Era uma vez

O talento para a narrativa talvez seja um dos mais universais e peculiares da espécie humana. Etnia ou geografia não foram empecilhos para que a contação de histórias fosse um fenômeno registrado em todos os espaços em que a nossa espécie fixou-se, em todos os continentes e em todas as épocas.

Pinturas rupestres comprovam que narrativas já faziam parte da vida de comunidades primitivas desde que os primeiros homínídeos passaram a conviver. O compartilhamento entre membros da comunidade não só da reprodução do cotidiano, mas também da criação de fábulas baseadas nos elementos da natureza que cercavam esses indivíduos, surgiu tão logo os primeiros humanos se tornaram capazes de articular uma fala comum e concatenar pensamentos abstratos – ou seja, *imaginar*.

Não demorou muito, a contação de histórias assumiu um importante papel na coesão e identificação dessas comunidades, que as perpetuavam em pinturas e mitos passados de geração a geração. Por meio das narrativas consolidavam o culto à ancestralidade e às tradições comunitárias, firmando a identidade étnica e lançando as bases do relacionamento dos indivíduos com o meio-ambiente em que estavam inseridos.

A esse respeito, os autores Fernando Palacios e Martha Terenzzo, em sua obra “O Guia Completo do *Storytelling*”, afirmam que muitos estudiosos compararam diversos mitos da humanidade e perceberam paralelos e influências entre eles, de acordo com o *modus vivendi* de cada povo. Um texto cuneiforme sumério de 2.500 a.C., um agricultor e um pastor de ovelhas disputam os favores da deusa Inanna, e o agricultor é o selecionado. Algo semelhante é encontrado nos textos do Gênesis judaico-cristão, em que Caim, que era agricultor, e Abel, que era pastor, disputam a preferência de Deus. E, dessa vez, foi o pastor, Abel, o escolhido (PALÁCIOS; TERENZZO, 2016, p. 187).

Os autores ainda afirmam que desde os tempos mais remotos, mesmo antes de uma forma de registrar pensamentos e descobertas ser inventada, os seres

humanos contam histórias uns aos outros como forma de propagar conhecimento. Esse talento inato da humanidade, por assim dizer, foi o responsável, segundo eles, pela consolidação de uma linguagem entre os indivíduos da nossa espécie: “Uma vez inventada a linguagem, a língua se consolidaria dentro de uma cultura à medida que os pais ensinassem seus filhos e esses filhos imitassem seus pais” (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p.2).

O filósofo grego Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C), em seu tratado “Arte Poética”, talvez tenha sido o primeiro a identificar a imitação como um dos elementos basilares da contação de histórias.

A tendência para a imitação é instintiva no homem, desde a infância. Neste ponto distinguem-se os humanos de todos os outros seres vivos: por sua aptidão para a imitação. Pela imitação adquirimos nossos primeiros conhecimentos, e nela todos experimentamos prazer (ARISTÓTELES, 2008, p. 4).

Outro elemento importante da contação de histórias, que em muito extrapola a mera acumulação, transmissão e perpetuação de conhecimento, é o seu papel na formação psicológica de uma comunidade. Esse elemento proporcionou a consolidação de uma cultura desse agrupamento de indivíduos, que fundamentasse uma identidade que, por sua vez, distinguisse esse grupo de humanos como diverso dos demais.

Esse mecanismo da contação de histórias funcionava na medida em que as histórias davam significado a algo que estava sendo percebido pelo grupo, em uma relação de causa e efeito. Assim, os indivíduos da comunidade entendiam o que podiam ou não fazer, os perigos da época e do território que ocupavam que poderiam se relacionar com suas atitudes (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p.3).

## **1.2 Da mimesis à catarse**

O talento humano para a contação de histórias foi esmiuçado pelo filósofo Aristóteles, que compilou um tratado sobre a matéria na obra “Arte Poética”, elaborado provavelmente entre os anos 335 a.C. e 323 a.C..

Ele reafirma que a contação de histórias tem a sua origem na tendência à imitação, que é um dos instintos inerentes aos seres humanos. Segundo ele, é a

imitação que acaba por levar à construção de um retrato quase fiel da dinâmica social de um grupo e, por conseguinte, de um tempo.

Essa mimesis<sup>1</sup>, ou a representação do real, tem uma função filosófica: promover a reflexão acerca dos elementos da realidade que, se apresentados tal como são, poderiam causar sentimentos negativos, como a repulsa. Aristóteles explica:

A prova é-nos visivelmente fornecida pelos fatos: objetos reais que não conseguimos olhar sem custo contemplamo-los com satisfação em suas representações mais exatas. Tal é, por exemplo, o caso dos mais repugnantes animais e dos cadáveres. [...] Os seres humanos sentem prazer em olhar para as imagens que reproduzem objetos. A contemplação delas os instrui, e os induz a discorrer sobre cada uma, ou a discernir nas imagens as pessoas deste ou daquele sujeito conhecido (ARISTÓTELES, 2008, p. 6).

Foi Aristóteles quem identificou o que seriam os elementos e fundamentos da narrativa, classificando-a em três tipos básicos – comédia, epopeia e tragédia – e apontando as suas principais características.

Segundo o filósofo grego, a comédia é “a imitação dos maus costumes, mas não de todos os vícios; ela só imita aquela parte do ignominioso que é ridículo”. Para ele, ridículo é tudo aquilo que reside numa má conduta que, contudo, não apresenta caráter doloroso ou corruptor (ARISTÓTELES, 2008, p.7). Ou seja: a comédia é o gênero da narrativa que lança luz sobre as vicissitudes humanas que as virtudes não encobrem, servindo de motivo para diversão da plateia sem maiores desdobramentos filosóficos.

Temas mais sérios, que têm o condão de provocar tensão ou consternação na plateia, são abordados pelos outros dois gêneros da narrativa: a epopeia e a tragédia. Se a primeira o faz pelo viés positivo, insuflando sentimentos de heroísmo e esperança na plateia, a segunda leva a tensão da audiência para um viés negativo. Além disso, segundo Aristóteles, a epopeia e a tragédia se diferem sob o ponto de vista da duração da narrativa: “A tragédia empenha-se, na medida do possível, em não exceder o tempo de uma revolução solar [i.e., um ano], ou pouco mais. A epopeia não é tão limitada em sua duração” (ARISTÓTELES, 2008, p. 8).

---

<sup>1</sup> No dicionário Houaiss, mimesis – ou mímese – é descrita como a “figura em que o orador imita outrem, na voz, estilo ou gestos, em discurso direto; recriação da realidade na obra literária”.

A tragédia evolui em busca da catarse<sup>2</sup>, que é a purgação de sentimentos como compaixão e terror por meio da identificação do público com os personagens em cena, o que ainda ocorre no teatro moderno. Levada ao extremo, essa experiência faz com que aqueles se vejam como estes, e compartilhando essa torrente de emoções, revivem e purgam seus próprios conflitos pessoais, muitas vezes chegando às lágrimas.

Aristóteles explica:

Na tragédia, a ação é apresentada, não com a ajuda de uma narrativa, mas por atores. Suscitando a compaixão e o terror, a tragédia tem por efeito obter a purgação dessas emoções (ARISTÓTELES, 2008, p.8).

Mais adiante, ele continua:

Como se trata não só de imitar uma ação em seu conjunto, mas também de imitar fatos capazes de suscitar o terror e a compaixão, e estas emoções nascem principalmente (e mais ainda) quando os fatos se encadeiam contra nossa experiência, [...] pois desse modo provocam maior admiração do que sendo devidos ao acaso e à fortuna (com efeito, as circunstâncias provenientes da fortuna nos parecem tanto mais maravilhosas quanto mais nos dão a sensação de terem acontecido de propósito) (ARISTÓTELES, 2008, p. 15).

### 1.3 Fundamentos da tragédia

Aristóteles identifica seis componentes da tragédia: fábula, caracteres (ou costumes), elocução, pensamento, espetáculo apresentado e canto (ou melopeia).

Segundo ele, fábula é a imitação de uma ação; já caráter é o elemento que permite à plateia qualificar os personagens que agem. Já o pensamento é “tudo o que nas palavras pronunciadas expõe o que quer que seja ou exprime uma sentença”. Elocução é a composição métrica do texto, que era apresentado em versos, e o canto era a força expressiva musical que permeava toda a narrativa. O espetáculo apresentado, por sua vez, é a totalidade da experiência estética vivenciada pela audiência, que, para Aristóteles, deveria ser um “belo espetáculo oferecido aos olhos” (ARISTÓTELES, 2008, p. 9).

---

<sup>2</sup> Segundo o dicionário Houaiss, catarse é, “na religião, medicina e filosofia da Antiguidade grega, libertação, expulsão ou purgação do que é estranho à essência ou à natureza de um ser e que, por isso, o corrompe; purificação do espírito do espectador através da purgação de suas paixões, especialmente dos sentimentos de terror ou de piedade vivenciados na contemplação do espetáculo trágico.



Para o filósofo grego, o sucesso de uma tragédia reside na fábula, ou a organização e imitação dos fatos, e não meramente a caracterização dos personagens, pois “a tragédia é imitação, não de homens, mas de ações, da vida, da felicidade e da infelicidade (pois a infelicidade resulta também da atividade)”. Assim, o ator de uma tragédia deve buscar reproduzir uma forma de agir e não necessariamente uma forma de ser, porque embora os caracteres permitem qualificar o homem, “ é da ação que depende sua felicidade ou infelicidade” (ARISTÓTELES, 2008, p.10).

#### **1.4 A contação de histórias vira *storytelling***

O impacto psicológico que a narrativas têm em suas plateias não demorou a ser notado pela ciência, e logo a publicidade e o marketing o encamparam como tática de abordagem de clientes. Vem dessa área a denominação de *storytelling* como a contação de histórias com o objetivo de otimizar seus principais atributos: liderança, engajamento e disseminação de cultura e valores.

O *storytelling* começou a ser identificado no horizonte ainda em 2005, quando figurou pela primeira vez nos relatórios de empresas de tendências com previsões para os próximos anos. Isso não tardou a se concretizar: em 2006 o assunto começou a ganhar voga no mundo dos negócios, quando passou a ser abordado em publicações de diversos autores renomados das mais diversas áreas, como neurociência, psicologia, inovação e liderança. A consagração veio no Festival Cannes Lions de 2011, quando o *storytelling* figurou como o assunto principal (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. xix).

Segundo os autores Fernando Palácios e Martha Terenzzo, o *storytelling* surgiu num contexto em que o marketing tradicional abordava a gestão da marca de acordo com etapas básicas, nas quais era possível gerenciar o processo com relativo sucesso. Esse modelo tradicional, no entanto, não funciona mais, e o *storytelling* entra como um elemento que pode ajudar a disseminar uma ideia, construir uma marca ou alavancar vendas com mais eficiência, conquistando o público pela emoção (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. xxvi).

Hoje, autoridades em gestão de empresas e pessoas tratam o conceito de *storytelling* como um dos pilares da liderança sustentável, que, segundo eles, as empresas devem buscar incorporar (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 5).

Ao analisar os formatos de narrativas que foram desenvolvidas ao longo da história da humanidade, o professor norte-americano Michael Poulton traz a perspectiva da ciência social, que as classifica em 4 tipos (POULTON, 2005, p. 7):

1. Narrativas ontológicas, nas quais os indivíduos definem a si mesmos;
2. Narrativas públicas, usadas pelas comunidades ou organizações para se definirem, estabelecendo um contexto para as narrativas ontológicas;
3. Narrativas conceituais, usadas por um cientista social para estabelecer um vocabulário por meio do qual importantes aspectos da sociedade podem ser compreendidos; e
4. Meta-narrativas ou narrativas-mestre, que são todas as narrativas paralelas do meio em que vivemos, tais como narrativas de progresso social ou econômico, que são, em geral, percebidas como verdades gerais.

### **1.5 A Economia da Atenção**

A descoberta do *storytelling* como ferramenta eficaz para difusão de informação e conhecimento advém da noção de que a atenção é considerada uma *commodity* cada vez mais escassa, em tempos de superprodução de conteúdos e disseminação das mais diversas formas de mídias.

Essa noção da economia da atenção começou a surgir ainda no início da década de 1970, quando o economista norte-americano Herbert Simon observou que a quantidade de informação pode continuar crescendo, mas a quantidade de atenção humana é limitada. O crescimento vertiginoso de volume de informação que vem sendo registrado nas últimas quatro décadas, e com o qual todos lidamos no cotidiano, gera a escassez de atenção. Essa observação de Simon foi aprofundada pelos pensadores também americanos Thomas Davenport e John Beck, no livro “A economia da atenção”. A conclusão dos dois autores foi que, na medida em que

países mais ricos migram da economia da informação para serviços, o tempo e a atenção tornam-se tão valiosos quanto o dinheiro. (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 7).

A observação de Fernando Palácios e Martha Terenzzo é de que com a ampliação do número, eficiência e velocidade das mídias à nossa disposição, a tendência das pessoas é passar superficialmente pelas fontes de informação. “Vivemos em um tipo de *midicracia* onde poucos controlam a atenção de bilhões de pessoas”, afirmam (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p.8).

Segundo os autores, a área da comunicação tem assistido uma revolução que traz, em seu bojo, uma severa mudança de paradigmas. A forma linear com que se comunicava até meados da segunda metade do século XX, onde o emissor usufruía quase toda a atenção do receptor para transmitir a sua mensagem, mudou radicalmente. Marshall McLuhan já afirmava que a sucessão de mídias não conduzia à nada a não ser à mudança, ou seja: na medida em que novas formas de comunicar vão surgindo, as mídias antigas naturalmente vão se ajustando e adaptando o seu diálogo, provocando assim a reinvenção da linguagem.

Um exemplo que Palácios e Terenzzo utilizam para demonstrar esse processo é o da televisão. Ao ser criada, ela inicialmente apropriou-se da linguagem do rádio, até criar o seu próprio modelo. Mais recentemente, com o advento da internet, ela vem tentando se reconfigurar para abarcar a interação que aquela nova mídia proporciona e, assim, também poder explorar o potencial dos novos meios digitais.

É esse processo de transformação que vem multiplicando os meios de circulação de informação e, por conseguinte, causando a supervalorização da atenção do público que, como já foi apontado, tem uma abrangência limitada.

Essa abundância de informação e enorme diversidade de formas de diálogo na rede gera múltiplas oportunidade de utilização em centenas de canais de televisão, milhares de estações de rádios, dezenas de revistas nas bancas, milhões de blogs na internet e o consumo simultâneo das mídias. Não mais a convergência como previa o professor de comunicação e jornalismo Henry Jenkins, mas sim a fragmentação das mídias (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 9).

O dilema que se apresenta é que a informação só atinge a consciência quando é objeto de atenção. Segundo Palácios e Terenzzo, o professor Mihály Csikszentmihalyi, que se dedica a estudar gestão, felicidade e criatividade, explica

que a atenção age como uma espécie de filtro entre acontecimentos exteriores e as nossas experiências. E a “intensidade do estresse a que estamos sujeitos depende mais da maneira como controlamos a atenção do que daquilo que acontece conosco” (CSIKSZENTMIHALYI, 1990 apud PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 9).

O caos criado pela informação em excesso e onipresente que é produzida, publicada e não processada põe em prova a capacidade dos operadores dessas mídias de chamar a atenção do público, já que os modelos estão sendo sistematicamente saturados e sobrepostos. Todos produzem conteúdo na busca da recompensa, ou pagamento, que vem na forma de atenção – aliás, neste caso faz sentido o termo em inglês para “prestar atenção”: “pagar” atenção (*to pay attention*).

De fato, a ciência já tem comprovado que a missão de angariar atenção tem ficado mais difícil com o passar do tempo e os avanços tecnológicos que temos verificado. De acordo com o site de estatísticas norte-americano “*Statistic Brain*”, o nível de concentração registrado no público em geral caiu, desde 2008, de 12 para 8 segundos – inferior até mesmo ao de um peixinho de aquário, que chega a 9 segundos. Isso torna necessário que uma pessoa, para ter atenção em algum tipo de comunicação, precise ter satisfação nos níveis de necessidades cognitivas, avaliativas e afetivas. Isso varia de acordo com o conteúdo da mensagem, do receptor, das variáveis de condições do ambiente, de formatos e mais dezenas de outras variáveis (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 9).

A resposta para esse dilema nos é apresentado pela neurociência, que afirma que, instintivamente, não prestamos atenção em coisas entediantes e filtramos as informações para nos orientar. É nesse ponto que o *storytelling* ganha um papel preponderante como uma ferramenta eficaz para capturar a atenção e cativar audiências. Palácios e Terenzzo explicam que:

“Qualquer pessoa precisa das histórias para capturar desde a atenção dos participantes de uma reunião em que todos estão no celular, até das pessoas que estão diante da sua marca estampada na embalagem exposta no supermercado. [...] É por isso que as histórias são relevantes no mundo de hoje para as empresas. Histórias capturam atenção, pois envolvem o fator biológico e não o lógico racional” (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 10).

## 1.6 Aprendemos e rezamos ouvindo histórias

Um dos campos que mais se beneficia com o emprego do *storytelling* é o da educação. Pedagogos já perceberam que a mera repetição *ad nauseam* de conteúdos tem pouquíssima possibilidade de assimilação pelos alunos de maneira útil. Já com o uso do *storytelling*, contudo, foram identificados pelo menos cinco principais benefícios:

1. Gerar uma comunicação mais próxima com o aluno;
2. Conquistar o interesse de novos alunos;
3. Transmitir o conhecimento de forma mais interessante;
4. Garantir um aprendizado mais eficiente, por ser demonstrado na contextualização;
5. Permitir uma intertextualidade entre disciplinas, já que as histórias nunca são sobre um único assunto.

Segundo Palácios e Terenzzo, o *storytelling* pode resolver aquilo que chamamos de “Paradoxo da compreensão”, que eles definem da seguinte maneira: “só se compreende um novo conhecimento quando se presta atenção; só prestamos atenção naquilo que julgamos como útil; só julgamos como útil aquilo que somos capazes de compreender” (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 180).

Além da educação, o *storytelling* já evoluiu para aplicações em diversas outras áreas, como jornalismo, política, turismo, *design*, ciências e entretenimento – além de, é claro, o campo mais excelso, onde a técnica vem sendo aplicada há séculos: a religião.

Assim pontuam Palácios e Terenzzo:

As narrativas de cada religião, independente de se acreditar nelas ou não, são histórias. E muito bem contadas. A Bíblia Sagrada, por exemplo, é uma coleção de escritos cujo tema é a história do mundo. Com diversos narradores, grandes personagens e muitos conflitos, a história avança com detalhes sobre o maior dos protagonistas: Jesus Cristo (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 185).

Não só a religião de matiz judaico/cristã usa o *storytelling* como instrumento para difundir e consolidar os seus ensinamentos. O islamismo, o budismo, as religiões de matiz africana ou ameríndia, os cultos olímpicos entre romanos e gregos... absolutamente todas as expressões religiosas que já foram registradas na humanidade tinham o seu próprio arcabouço de narrativas como um meio de codificar sua doutrina (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p.189).

## 2 CULTURA

### 2.1 Da narrativa à cultura

A narrativa, como elemento de comunicação, é um dos fundamentos da identidade de uma comunidade de indivíduos. O discurso que dela decorre serve como amálgama que une os seus membros em torno de valores e histórias comuns, sejam eles de cunho meramente social ou religioso, que indicam como os membros daquela comunidade devem agir entre si, uns com os outros e com o meio-ambiente em que estão inseridos. A narrativa ata os novos membros à memória dos antepassados, como parte do processo de forja das gerações futuras.

Marlene Regina Marchiori afirma que:

“Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo humano do conhecimento. [...] Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento em que o grupo passa a agir, a cultura está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados em razão de serem entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação até que um novo comportamento venha a ser valorizado pelo grupo em detrimento de outro” (MARCHIORI, 2009, p. 294).

Nesse contexto, é conveniente definir do que se trata, afinal, o termo “cultura”. Os autores Francisco Conejero Perez e Marcos Cobra explicam que “cultura” significa cultivar, sendo uma palavra de origem no latim *colere*. Trazidos para termos antropológicos, o termo trata do

“Processo ou estado do desenvolvimento social de um grupo, povo ou nação, que resulta do aprimoramento de seus valores, instituições, desenvolvimento intelectual, criações, civilização, progresso, hábitos, gostos, modos de sobrevivência, símbolos, crenças materiais e normas de comportamento que regulam a ação humana individual e coletiva tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida” (PEREZ; COBRA, 2015, p. 5).

Os autores fazem distinções sobre acepções de cultura em diferentes campos do conhecimento. Partindo do conceito biológico, para o qual a cultura é uma criação especial de organismos para fins determinados, eles contrapõem a noção filosófica do termo, para a qual cultura é um conjunto de manifestações humanas que contrastam com a natureza ou comportamento natural. Ou seja: a cultura é algo que é adquirido pelos seres humanos como algo que não faz parte do seu estado natural, como seria o hábito de vestir-se de uma determinada maneira ou ter

restrições dietéticas, e que não encontram outra finalidade além de atender uma necessidade física ou mera prescrição moral (PEREZ; COBRA, 2015, p. 6).

Cultura seria, assim, o conjunto de respostas para melhor satisfazer as necessidades e desejos humanos, o resultado do aprendizado de diversos grupos humanos frente aos problemas que foram resolvendo ao longo de sua história. É justamente esse componente filosófico que faz da cultura um dos fatores determinantes para a humanização, pois o homem só se torna homem porque vive e pertence a um grupo cultural (PEREZ; COBRA, 2015, p. 7).

Do ponto de vista da antropologia, a cultura é a totalidade de padrões aprendidos e desenvolvidos pelo ser humano. Citando a definição do antropólogo britânico Edward Burnett Tylor (1832-1917) sobre etnologia, a ciência que estuda a cultura, ela seria “o complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (TYLOR, 1871 apud PEREZ; COBRA, 2015, p. 7). Dessa forma, a forma de organização de um povo, costumes, tradições e mitos transmitidos de geração em geração se apresentam como uma manifestação da sua identidade.

## **2.2 A cultura como expressão humana**

Em seu artigo intitulado “A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana”, Maria Schuler (2009) apresenta os diversos elementos que fazem da cultura como uma das mais valiosas expressões humanas, que tem o condão de influenciar o comportamento dos indivíduos e as suas inter-relações, ao mesmo tempo em que se apresenta como manifestação multidimensional da própria existência.

Segundo ela, normalmente o termo cultura é usado para expressar o padrão de desenvolvimento de um determinado grupo ou indivíduo, padrão esse que se reflete no seu ambiente físico, nos seus rituais, sistema de conhecimento, rotinas e leis, bem como nos padrões de inter-relacionamento, ideologia, valores comuns e cotidianos de uma sociedade. Assim, cultura refere-se, “ao grau de refinamento atingido na manifestação humana em suas várias dimensões, ou seja, na dimensão



física e mental, na dimensão emocional, na mental, na afetiva, na expressiva, na visionária e na integradora” (SCHULER, 2009, p. 244).

Maria Schuler (2009) estabelece um pressuposto para uma reflexão sobre cultura, tendo em vista a narrativa expressada na comunicação organizacional. O primeiro deles é que a cultura se forma a partir da necessidade que os seres humanos têm de administrar a sua existência. Para isso, usam a representação do mundo para incorporar dele uma ideia para, assim, lidar com essa realidade introjetada. Essa representação, que cada indivíduo faz para refletir sobre o mundo e tomar decisões, deve ser, até certo ponto, compartilhada com os demais indivíduos frente à necessidade de organização social, de coexistência e de comunicação.

Esse pressuposto leva à definição de cultura como

“Um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante (ou diferente, se compararmos grupos)” (SCHULER, 2009, p. 244).

O compartilhamento de visões facilita a comunicação e determina o sucesso da atuação dentro do grupo, por meio do uso das linguagens até as decisões sobre comportamentos.

A relação que se verifica entre comunicação e cultura torna-se mais evidente sob o ponto de vista do entendimento de que gerar cultura é, antes de tudo, comunicar significados, disseminá-los e torná-los comuns. E é justamente essa característica de comunicar que permite a aprendizagem dos modos sociais escolhidos pelo grupo, permitindo à comunidade (ou organização) funcionar como uma unidade (SCHULER, 2009, p. 245).

Essa construção da realidade por um grupo de indivíduos passa pelo processo de geração das representações sociais, explicada pelo psicólogo social romeno Serge Moscovici (1928 – 2014) em sua “teoria das representações sociais”. Segundo ele, a teoria é uma tentativa de compreender como as pessoas constroem suas representações do mundo, buscando identificar qual a natureza do pensamento social. A teoria se apoia no modo como um grupo de pessoas forma o conhecimento do cotidiano e como esse conhecimento influencia seu comportamento (SCHULER, 2009, p. 245).

A teoria das representações sociais suscita questões como por que os indivíduos têm certas atitudes e por que pensam de determinada maneira. Moscovici as responde ao afirmar que as ações das pessoas são comandadas pelas representações que elas têm do mundo, sendo essas representações, em parte, socialmente criadas de acordo com a cultura e a interação dos grupos sociais. Assim, a sua teoria busca analisar os fenômenos a partir do sujeito, como causas internas, e do contexto social, como causas externas.

Essas representações sociais compõem um sistema de valores, ideias e práticas que tem uma função dupla: a primeira é estabelecer uma ordem capaz de permitir que os indivíduos se orientem no mundo material e social e, dessa maneira, se apropriem do seu meio. A segunda é possibilitar a comunicação entre os membros de uma comunidade, estabelecendo um código para trocas sociais.

Isso torna as representações sociais num conhecimento do senso comum, construído e compartilhado socialmente, que pode ser visto nas pessoas, nos meios de comunicação, nas inter-relações. Mesmo aparentando contradições superficiais, essas representações têm fundamentos em um núcleo estável e permanente, calcados na cultura e na memória dos grupos (SCHULER, 2009, p. 246).

Maria Schuler (2009) afirma que as representações sociais designam uma forma de pensamento social, também denominado “saberes sociais”, que influencia o comportamento humano. Ela elabora, então, três perguntas que ajudam a delimitar esse saber social:

1. Quem sabe e onde sabe?
2. O que e como se sabe?
3. Sobre o que se sabe e com que efeito?

As representações sociais transmutadas em saber social e transmitidas de geração em geração, possuindo uma maior estimativa de vida, passam a ser consideradas “tradições”. Já aquelas que se transmitem rapidamente por um grupo social, tendo um curto período de vida, são denominadas “modas” (SCHULER, 2009, p. 246).

### 2.3 A identidade como fruto da cultura

Luiz Carlos Assis Iasbeck (2009) aponta a identidade como um dos frutos mais importantes – e frágeis – da cultura. Um grupo humano que, por meio do convívio, desenvolve os hábitos, valores e crenças comuns a que chamamos de cultura, também assume para si uma identidade que lhe é atribuída por esses mesmos hábitos, valores e crenças. Iasbeck explica:

Tal como a abordamos, a identidade não pode ser compreendida, caracterizada ou configurada senão nas relações que a fazem surgir ou que a evocam como paradigma necessário à construção dos processos dinâmicos e interativos da comunicação humana. Não comporta atributos a priori, não se estabelece fora das relações interativas e apenas conceitualmente é passível de algum tipo de conjectura ou de especulação (IASBECK, 2009, p. 8).

Inspecionando o próprio vocábulo “identificação”, Iasbeck consegue traçar a diferenciação feita por Sigmund Freud (1856 – 1939) em duas acepções que pode assumir o verbo “identificar”: o transitivo direto, do ato de identificar algo ou outrem, e a reflexiva, do ato de identificar-se com algo ou alguém. A primeira diz respeito ao reconhecimento desse algo ou outrem como discernível de outros, a partir de traços singulares; a segunda já supõe uma relação reflexa, na qual um se vê no outro como participante, de alguma maneira, de uma mesma identidade comum, “de traços que se combinam por contiguidade ou que se aproximam por similaridades” (IASBECK, 2009, p. 9).

Assim, a ideia plural de “nós” estaria ligada à tripla possibilidade de projeção do verbo identificar: uma identificação voltada ao centro, pela qual o indivíduo reconhece a sua própria pessoa em confronto com outra; uma identificação voltada ao outro, em que o indivíduo identifica o outro com sua própria pessoa; e, finalmente, uma identificação recíproca, onde ambos reconhecem pontos de contato nas respectivas projeções (IASBECK, 2009, p. 9).

A partir do indivíduo, o conceito de identidade naturalmente se transfere para a comunidade em que ele se insere, dotando-a também de uma identidade própria que a distingue das demais. Dessa forma assemelhada aos indivíduos que a compõem, a identidade das comunidades – ou, num desdobramento desse processo, das organizações que nelas surgem, seja de que natureza forem – possui os seguintes pressupostos:

1. A identidade de uma organização está associada a tudo o que é inerente ao seu modelo de ser, sua conformação, sua razão de existir;
2. A identidade de uma organização é formada pelo seu lugar social, sua missão, pelo modo de atuação, pelas respostas que fornece ao meio ambiente e pelos insumos que dele recebe para manter-se integrada, atuante e persistente;
3. A identidade de uma organização se constrói a cada instante de sua existência, na relação que mantém com os demais sistemas que lhe são afins, permitindo, com isso, que ela seja reconhecida e aceita como integrante de um sistema maior que a contenha (IASBECK, 2009, p. 10).

A identidade de uma organização pode ser graduada uma vez colocada frente à outra organização que lhe sirva de paradigma. Segundo Luiz Carlos Assis lasbeck, “a identidade não se define pelas peculiaridades individualizantes de um sujeito, uma ideia, uma organização social, um fenômeno, um objeto, mas pela existência de uma outra ideia, outra organização, outro objeto ou fenômeno, que com aqueles primeiros mantenham diferenças e afinidades” (IASBECK, 2009, p. 13).

Para que isso ocorra, é condição indispensável que uma organização possa ser capaz de reconhecer possuir um projeto comum, ou seja: uma situação que requer a participação de seus membros, um fenômeno ou objeto que provoca interação – e, por conseguinte, comunicação. Esses são os parâmetros para que se possa mensurar o grau de identidade entre os participantes da organização ou de um determinado projeto, os protagonistas de uma situação ou entre interlocutores em uma situação de comunicação.

lasbeck explica:

A desvinculação da inerência ou da essência de uma existência individual traz a necessidade de situar a identidade como resultado de um processo no qual elementos distintos são colocados em situação de comparação. De certa forma, o que se evoca aqui é a relação social entre indivíduos (evados de subjetividades) e a relação objetual que ocorre entre ideias e fenômenos a partir de um julgamento de percepção que está na base do ato cognitivo (IASBECK, 2009, p. 13).

## **2.4 A cultura é viva e adaptável**

Ao contrário da identidade, que por conceito dificilmente é mudada, uma das principais características da cultura é a sua capacidade adaptativa, respondendo ao meio de acordo com mudança de hábitos de uma maneira muito mais ágil do que ocorre com as evoluções biológicas. Isso pode ser verificado, por exemplo, na forma com que o ser humano adaptou-se ao clima frio das regiões mais setentrionais ao mudar a sua forma de vestir-se, ao contrário de esperar que a biologia se encarregasse de, ao longo de incontáveis gerações por meio da seleção natural descrita por Charles Darwin (1809 – 1882), povoar aquelas regiões com indivíduos capazes de manter seus corpos aquecidos de maneira natural (PEREZ; COBRA, 2015, p. 7).

Essa certa independência da evolução biológica faz com que os humanos se tornem dependentes da cultura, pois esta age em substituição a elementos que, de uma maneira natural, os constituiriam. Isso explica a grande importância que a cultura tem para as comunidades, porque a supressão de um dos seus elementos teria o mesmo efeito que a amputação de um membro ou um defeito físico, ou algo ainda pior (PEREZ; COBRA, 2015, p. 8).

## **2.5 A cultura organizacional**

Entende-se por cultura organizacional, segundo definição do professor Andrew Marshall Pettigrew, “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo” (PETTIGREW, 1992 apud PEREZ; COBRA, 2015, p.13).

Ele explica que símbolos, linguagem, ideologia, crenças, ritos e mitos constituem os elementos expressivos dessa cultura específica. Entre esses itens, os símbolos – ou seja, os “objetos, atos relacionamentos ou formas linguísticas que apresentam multiplicidade de significados e que evocam emoções e estimulam o indivíduo para a ação” – têm destaque entre as manifestações dessa cultura, porque em si mesmos são referências, enquanto os demais não passam de outras formas de simbolismo (PETTIGREW, 1992 apud PEREZ; COBRA, 2015, p.13).

Segundo o autor sueco Mats Alvesson, a cultura organizacional envolve “experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica” (ALVESSON, 1998 *apud* PEREZ; COBRA, 2015, p.14).

Essas crenças e pressupostos básicos que são compartilhados pelos membros de uma comunidade, e que formam a cultura organizacional, agem de maneira inconsciente e têm o poder de definir a visão que essa comunidade tem de si mesma e do que a cerca. São elementos autóctones, ou seja, criados pelo mesmo grupo que os possui e não são herdados nem implantados de fora da comunidade para dentro. Isso ocorre porque a cultura organizacional é, na prática, a forma desenvolvida pelo grupo para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que são passados aos novos membros dessa comunidade sucessivamente.

A cultura organizacional manifesta-se por meio de três níveis distintos, estabelecidos pelo professor suíço Edgar Schein: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos (PEREZ; COBRA, 2015, p.14).

Artefatos visíveis, o primeiro nível, é constituído pelos aspectos visíveis da organização, tais como arquitetura, linguagem, tecnologia, maneira de vestir e documentos públicos. São elementos de fácil observação, mas de interpretação e compreensão difíceis, porque possuem uma lógica subjacente que não é explicitada.

No segundo nível estão os valores, ou as justificativas ou racionalizações usadas para explicar e prever os atos dos membros da organização. Os valores, por sua vez, são, por sua vez, de difícil observação, porque residem no nível psicológico comportamental daqueles que os possuem.

Os pressupostos básicos configuram o terceiro nível, e esses constituem manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de serem desvendadas. Essa imaterialidade, no entanto, não compromete de forma alguma a sua importância, porque os pressupostos básicos são os principais responsáveis pelo modo pelo qual os membros da comunidade sentem, percebem e pensam a organização a que pertencem.

É importante notar que o processo de introjeção desses pressupostos é longo e advém do enfrentamento de problemas e de sua solução adequada. Esse conhecimento adquirido nessas situações extremas é disseminado e assimilado por toda a organização até o ponto de residir no inconsciente de seus membros, que chegam a não se dar conta da sua posse.

Para o presente trabalho, a noção dos pressupostos básicos ganha um enfoque especial, porque eles se desenvolvem tendo como veículo de disseminação e sedimentação a narrativa – que, nesse ponto, assume o papel de fundamentadora e também transformadora da cultura comunitária ou organizacional.

## **2.6 Fundadores como fonte da cultura organizacional**

Verifica-se, assim, a importância do papel dos fundadores da comunidade ou da organização para a formação dos padrões culturais. Assim explicam Perez e Cobra:

[São eles] que imprimem à condução do negócio sua visão de mundo, seus valores e suas crenças nos papéis que a organização deve desempenhar, criando modelos e definindo cursos de ação com o objetivo de envolver os demais membros (PEREZ; COBRA, 2015, p.15).

Essa transmissão de visão, valores e crenças, bem como a criação de modelos que, por fim, ganham a adesão dos demais membros da organização, ocorre, em grande parte, por meio do emprego de narrativas. Nessas narrativas, os fundadores da organização e, posteriormente, seus sucessores assim legitimados pelos demais membros, assumem o papel ora de herói, ora de corifeu (narrador), como nas tragédias gregas esmiuçadas por Aristóteles.

É por meio da disseminação dos ideais que primeiro amalgamaram os elementos da organização que surge o sentimento de pertencimento a ela e, por conseguinte, os instintos para protegê-la, mantê-la e fazê-la prosperar. Essa noção primitiva, tão facilmente verificada em comunidades tribais que dependiam da colaboração de seus membros para sobreviver às ameaças oferecidas pela natureza inóspita, não custou a ser transposta para as organizações modernas, que, por sua vez, lutam para sobreviver à hostilidade do capitalismo.

É muito importante transformar a cultura organizacional num elo entre os ideais do fundador e os objetivos atuais da empresa. E para que isso aconteça, é preciso que as ambições pessoais de cada participante da geração atual da empresa também sejam consideradas, para que junto com os ideais dos fundadores surja uma eficaz coalizão de todos unidos em torno de um inimigo comum: a concorrência (PEREZ; COBRA, 2015, p.34).

A importância desse processo de transmissão de cultura é primordial para a permanência e expansão da organização que a possui. Perez e Cobra ensinam que

“a cultura de uma organização, quando compreendida, define os limites, a racionalidade e a identidade, levando os seus funcionários a sentirem orgulho e satisfação no trabalho e com isso chegarem a ultrapassar as suas atribuições, pensando que os problemas da empresa são problemas de todos, e tudo que estiver ao seu alcance dentro dos seus limites, eles farão com interesse e motivação” (PEREZ; COBRA, 2015, p.17).

## **2.7 O poder da cultura organizacional**

De fato, a cooptação dos membros é uma das principais funções da cultura organizacional. Além de definir limites, coerência nos atos dos empregados, ela vem dar-lhes uma sensação de identidade, de pertencimento a algo grande, amplo e sério. Essa ideia traz consigo motivação e promove o comprometimento com os interesses da coletividade, bem como reduz a ambiguidade ao determinar exatamente como os trabalhos devem ser executados. Ela também pode funcionar como um vínculo entre os membros e a comunidade e entre os funcionários e a empresa, ajudando a permanecerem unidos por meio de normas do que se deve fazer e dizer. Em suma, a cultura organizacional dá a identidade da organização face às outras organizações que existem ao seu redor (PEREZ; COBRA, 2015, p.20).

Apesar de se reconhecer na cultura organizacional elementos de diferenciação e fragmentação, pode ser observado que a sua força está na habilidade de fazer com que as pessoas continuem juntas, de forma a superar a fragmentação e a ambiguidade características do ambiente externo, conduzindo a empresa na direção do sucesso. A cultura organizacional configura-se, assim, como uma possível vantagem competitiva das organizações, na medida em que representa um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso e,



portanto, comuns além de integradas. Assim, a cultura é algo gerenciável e, portanto, passível de mudança (PEREZ; COBRA, 2015, p.26).

## **2.8 Valores como fator da cultura organizacional**

A cultura organizacional possui seis fatores que, segundo Perez e Cobra (2015), são essenciais para a compreensão do seu impacto no comportamento dos membros da organização: valores, crenças e símbolos, cerimônias, heróis, regulamentos e ética e comunicação (PEREZ; COBRA, 2015, p.17).

Valores, segundo os autores, são o que as empresas entendem que é importante, como é o caso da excelência no atendimento ou padrão de qualidade. Eles são percebidos pelos empregados como característicos da organização, modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e se colocam a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Por meio deles conflitos são mediados e problemas são solucionados, garantindo a sobrevivência da organização (PEREZ; COBRA, 2015, p.29).

Já as crenças e símbolos são o que a empresa acredita como verdade, ou seja: aquilo o que a organização se propõe a ser.

Cerimônias e eventos comemorativos também são listados como um dos fatores da cultura organizacional, porque são feitas para integrar, motivar e entender a missão e objetivo da empresa. Isso confere aos funcionários um sentimento de afinidade com a organização, além de conforto e confiança por sentirem-se parte dela.

Os heróis são as pessoas que fazem ou fizeram parte da empresa, e que surgem nas narrativas como exemplos a serem seguidos. Os fundadores, ou seus sucessores, geralmente desempenham esse papel como um elemento de coesão, motivação e pertencimento dos funcionários com a organização para o sucesso da qual trabalham. Essa narrativa, se bem trabalhada, tem um imenso poder para promover a coesão do corpo de membros e o seu comprometimento com os objetivos da organização.

Regulamentos e ética podem ou não estar escritos e têm a função de representar o modo de agir. Se o primeiro diz respeito à aplicabilidade das normas nos casos concretos, a segunda é mais subjetiva e se refere à moral coletiva da sociedade e, em última análise, do grupo específico dos membros da organização.

Por fim, a comunicação pode ser diferenciada em dois tipos: a corporativa, que é baseada em normas e regulamentos; e a geral, que ocorre livremente entre os membros da organização e sobre a qual a alta direção tem muito pouco ou nenhum controle. É a chamada “rádio-peão” ou “rádio-corredor”, onde muitas vezes se forma uma narrativa paralela à da encampada como oficial pela organização. Isso faz com que a organização precise trabalhar os seus canais comunicação para que a narrativa oficial entre seus membros não seja sobreposta pela narrativa paralela.

### **3 O DISCURSO**

#### **3.1 O discurso e a retórica organizacional**

A concorrência que se percebe entre a narrativa oficial da organização e a chamada “rádio corredor”, em que uma narrativa paralela pode comprometer a fluência da comunicação organizacional, lança luz sobre a importância do desenvolvimento de um discurso organizacional que permeie a comunicação entre a organização e seus membros.

A organização, por meio de seu discurso, tem a oportunidade de informar, apresentar razões e justificar-se, construindo assim uma linguagem legitimante, sintonizada com os interesses e valores de seus públicos. O discurso surge, assim, como uma ação e como recurso, tão importante quanto os recursos econômicos, tecnológicos e humanos. Ele também tem o condão de agregar valor na medida em que contribui para aumentar o poder da organização entre seus interlocutores.

A autora Tereza Lúcia Halliday (2009) aponta que, inicialmente utilizado para designar uma peça de oratória proferida de modo solene, o termo discurso passou a designar também o conjunto de significados característico de um comunicador, seja ele individual ou institucional. Esse conjunto de práticas linguísticas, semânticas e retóricas das pessoas jurídicas recebe o nome de discurso organizacional.

Segundo ela, essas práticas tomam forma em textos e outras representações visuais, bem como em artefatos culturais que dão forma à realidade organizacional simbolicamente construída. Isso faz com que os textos produzidos pelas organizações, que são difundidos por meio da fala ou por escrito, assumem o papel de manifestação primordial do seu discurso e da unidade discursiva de seus analistas (HALLIDAY, 2009, p.32).

Denomina-se retórica o modo de definir a realidade conforme a visão que o comunicador (que, neste caso, é designado retor) deseja compartilhar. Aplicada ao discurso organizacional, aponta Tereza Halliday, a retórica revela-se em diferentes atos de comunicação que, por sua vez, são designados atos retóricos, uma vez que são destinados a influenciar as percepções das pessoas e o andamento das coisas.

Classificam-se como atos retóricos organizacionais elementos tais como declarações de objetivos e missão, memorandos, mensagens, de propaganda, relatórios, comunicados à mídia, entrevistas de porta-vozes, videoclipes, *websites*, apresentações em *PowerPoint*, documentários, notas de esclarecimento, manifestos, discursos cerimoniais, cartas, notas de solidariedade ou protesto, eventos por meio de palavras e outros símbolos. Percebe-se que o discurso está entranhado nos processos organizacionais porque estes dependem de atos retóricos para funcionar (HALLIDAY, 2009, p.32).

Assim, frisa a professora, quando a comunicação tenta influenciar ou orientar modos de pensar, sentir ou agir, ela pertence ao campo da retórica.

Todo discurso é uma retórica, na medida em que busca influenciar as relações humanas – desde um bom-dia e a maneira de dizê-lo até as apresentações dos dados estatísticos em um relatório de desempenho empresarial, ou a prestação de contas de um governo (HALLIDAY, 2009, p.33).

### **3.2 A retórica aristotélica e a nova retórica**

Alvair Silveira Torres Júnior traz o trabalho dos filósofos Chaïm Perelman e Lucie Olbrechts-Tyteca, no qual lançam luzes ao que seria uma renovação do conceito aristotélico de retórica.

Em “Retórica”, o filósofo grego a define como “a faculdade de ver retoricamente o que, em cada caso, pode ser capaz de gerar a persuasão” (ARISTÓTELES, 1985 apud TORRES JÚNIOR, 2009, p.62). Já a nova retórica a define, no âmbito de uma teoria da argumentação, como o estudo das técnicas discursivas que permitem “provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que se apresentam a seu assentimento” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 1996 apud TORRES JÚNIOR, 2009, p.62).

Ao se comparar as duas definições, encontra-se um propósito comum que pode ser identificado como a essência da retórica, sendo ela o estudo dos meios para se conseguir a adesão de determinada audiência a uma tese que lhe seja apresentada.

A diferença entre as duas definições, da retórica aristotélica e da nova retórica, é que a primeira distingue o raciocínio argumentativo dialético do raciocínio lógico-

demonstrativo, colocando o primeiro como plausível, possível, opinativo e exemplificado, e o segundo referindo-se ao que é verdadeiro, evidente, científico e induzido. Já a segunda, definida por Perelman e Olbrechts-Tyteca, aponta uma razão que se encontra não só com a lógica, mas também com a emoção e a ética (TORRES JÚNIOR, 2009, p.63).

Em seu tratado, Aristóteles identificou três condições que devem satisfazer a audiência de um discurso retórico. A primeira ele denominou *ethos*, a credibilidade do orador reconhecida pelo público e transferida para o assunto em debate. A segunda, *pathos*, engloba as sensações transmitidas ao público, despertando as suas paixões e levando-o às emoções favoráveis ao discurso. Por último, o *logos* denomina a argumentação lógica, apresentando provas que demonstram a proposição, seja na forma de exemplos para públicos mais primários, seja na forma de entimemas<sup>3</sup> (TORRES JÚNIOR, 2009, p.63).

Por seu turno, na teoria da nova retórica, Perelman e Olbrechts-Tyteca encampam esses conceitos e os renovam em direção ao desafio de persuadir públicos distintos com um mesmo discurso. Tratam de uma universalidade que o retor imagina como destinatária de um discurso que objetiva persuadir todos aqueles que tiverem condições de compreender a sua argumentação. Por isso, faz-se necessário conhecer o público, fundamentar o discurso sobre o que é admitido pelos ouvintes e, a partir disso, conceber o conjunto da argumentação (TORRES JÚNIOR, 2009, p.63).

### 3.3 As razões e a ética do discurso

Halliday aponta que o objetivo da ação retórica é apresentar “boas razões”, satisfatórias o suficiente para o público adotar o ponto de vista do retor e, por conseguinte, alinhar a sua conduta e ações ao seu conteúdo. Para alcançar essa meta, as ações retóricas precisam “gerar boa vontade, levar interlocutores a se

---

<sup>3</sup> Segundo o dicionário Houaiss, entimema significa, no aristotelismo, o silogismo formulado apenas em função de seu efeito retórico, carente de rigor formal, por elidir premissas consabidas, ou rigor teórico, por utilizar argumentos apenas prováveis. Ou seja, é um silogismo em que falta ou está subentendida uma premissa, tal como ocorre com frequência no discurso cotidiano, que suprime as asserções pressupostas pelos interlocutores (por exemplo, "Pedro está com febre, logo está doente", que elide "todos os que têm febre estão doentes").

identificarem uns com os outros, minimizar o impacto de verdades amargas, resolver ou suavizar conflitos, fomentar consenso, levar a bom termo uma negociação e até persuadir totalmente e na direção desejada pelo retor” (HALLIDAY, 2009, p.35).

Segundo a pesquisadora Martha Cooper (1989), essas “boas razões” possuem quatro características imprescindíveis para formarem um discurso eficaz. São elas:

1. Boas razões se adequam ao público em termos de linguagem, padrões de raciocínio, valores culturais e motivações. É preciso que o argumento seja formulado no nível de entendimento do interlocutor, encontre eco em suas necessidades e lhe pareça razoável;
2. Boas razões moldam a estrutura dentro da qual a resposta do público se fará, preparando o terreno para a resposta desejada. Assim, são de grande importância a ordem de apresentação, o vocabulário usado e as figuras de linguagem empregadas, que são de grande ajuda para o interlocutor chegar às conclusões do retor;
3. Boas razões sobrevivem às objeções que lhe são opostas. Por essa mesma razão, é de suma importância um grande cuidado com falácias e a transmissão de mensagens que não sejam completamente calcadas na verdade e na realidade;
4. Por fim, boas razões são, essencialmente, éticas. Manipulação de estatísticas ou de contextos são, além de ineficazes, completamente deletérias para a consecução dos objetivos do discurso. Também é importante que razões apresentadas como provas ou invocadas como valores compartilhados não causem danos. A confiabilidade de um retor organizacional corre altíssimo risco de ser perdida quando o discurso se afasta do respeito e da consideração pelos interlocutores (COOPER, 1989, apud HALLIDAY, 2009, p.36).

A narrativa empregada no meio organizacional na forma de *storytelling*, enquanto ação retórica, também se submete a padrões rígidos de ética. Sobre isso, pontuam Fernando Palácios e Martha Terenzio ao afirmar:

Nenhuma corporação pode mais se esconder atrás de sua marca, pois ela representa o intangível e o imaterial, e a empresa, o corpo. Ambos estão

sempre expostos e passíveis de interações e intervenções das pessoas, consumidores ou não (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p.17).

Por isso, pontuam os autores, numa era de demanda por transparência, em que as notícias correm livremente por meio da internet, nas redes sociais, percebe-se que o público tem separado os símbolos de seus atos, denunciando as instituições que dizem algo e fazem o oposto, desmentindo assim o seu próprio discurso. O crescimento desse movimento amplia o entendimento e revela a relevância de que as organizações devem conversar com as pessoas, iniciar diálogos, relacionar-se de fato, pois as pessoas não querem mais ser enganadas.

A questão da veracidade no discurso organizacional, e mais especificamente no *storytelling* empregado pela organização, levanta uma questão pertinente. Sendo o *storytelling* uma narrativa simbólica, estaria ele atado eticamente à verdade pura, ou seria aceitável o seu emprego apenas baseado em verdade, permitindo-se um espaço para a ficção?

A resposta é que tal qual todos os demais atos retóricos, o *storytelling* também deve se submeter aos padrões éticos que preconizam o emprego da verdade pura. Caso contrário, o resultado pode ser desastroso. Palácios e Terenzo citam casos de marcas que fabricaram uma narrativa própria completamente ficcional – que chamam de “pseudo-história” – acabaram, depois de um curto período de sucesso, amargando o descrédito em que foram atirados quando a dura realidade dos fatos chegou ao conhecimento dos públicos que visavam cativar.

Segundo eles, “não se pode criar uma ficção e dizer que ela aconteceu no mundo real. Nem o maior mentiroso do mundo consegue dar conta de cobrir todas as evidências. Sempre tem algum indício que vai entregar a mentira. Esse é o mecanismo que o próprio *storytelling* pune” (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p.20).

Isso já foi, inclusive, objeto de regulamentação dos órgãos de controle da publicidade, como o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar) que, baseado em casos em que a sua atuação foi necessária, determinou que uma história, se não aconteceu de fato, não deve ser divulgada como uma história real, mas sim com a indicação explícita de que se trata de uma obra ficcional. Assim, histórias fictícias não devem induzir as pessoas ao erro, à mentira ou vender além

da entrega, o que os autores denominam *overpromise* (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p.28).

Assim, o *storytelling* pode usar de duas fontes: a memória (ou a realidade que a construiu) e a imaginação (e a ficção que ela pode criar). De um jeito ou de outro, entretanto, é necessário que o público-alvo da mensagem esteja consciente do teor e da origem do conteúdo que está sendo passado.

### **3.4 A legitimação pelo discurso organizacional**

Tereza Halliday (2009), por sua vez, afirma que o discurso organizacional, quando bem urdido e apresentado, tem o poder de legitimar a organização que o gerou. Segundo ela, a legitimação organizacional é um processo de construção e manutenção dessa legitimidade, por meio de um discurso congruente e outros tipos de ações paralelas num mesmo sentido como, por exemplo, evidência de qualidade dos produtos, atos de responsabilidade social ou desculpas por um malfeito, seguidas da respectiva ação reparadora.

A autora afirma que a ação retórica é uma construção da realidade, com palavras e outros símbolos, a fim de conseguir resultados pretendidos. Assim, os públicos-alvo se tornam coatores nessa construção de legitimidade organizacional, na urdidura do consenso para que a organização seja de fato, e continue sendo, bem aceita como agente econômico, social, cultural e político (HALLIDAY, 2009, p.46).

Isso porque a organização que não se comunica não consegue se legitimar, entendido o processo de legitimação como conseguir fazer com que os públicos relevantes – *stakeholders* – acreditem nas boas razões apresentadas e as aceitem. E, segundo o autor George Cheney, para que isso aconteça, é essencial que as boas razões sejam sempre calcadas em fatos, valores compartilhados e em interesses mútuos (HALLIDAY, 2009, p.46).

A legitimidade, conforme estabelecida na citação do sociólogo norte-americano Mark C. Suchman (1995), é definida delimitada por Halliday (2009) como “uma percepção generalizada ou um pressuposto de que as ações de uma entidade são



desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (HALLIDAY, 2009, p.47).

Dessa maneira, induzir essas percepções favoráveis é um dos desafios da retórica organizacional, ao lado da importância de se criar um consenso em benefício da organização. Esse discurso potencialmente legitimador tem um requisito básico, que é ser adequado às circunstâncias e congruente – ou seja, uma boa retórica. Até porque a má retórica, ou o discurso vazio e contraditório, como já foi dito, tem o condão de promover justamente o oposto, ou seja, a deslegitimação (HALLIDAY, 2009, p.47).

As ações que nutrem e mantêm a legitimidade organizacional são duas: a competência seja ela econômica, tecnológica ou social, e o discurso, assim entendido como ação comunicativa esclarecedora e coerente com as demais ações competentes da organização. Dessa forma, o discurso organizacional é uma forma de ação, que por sua vez é inter-relacionada com as demais ações. No discurso coerente, a organização apresenta as suas credenciais, mostrando que é capaz, necessária aos interesses de seus interlocutores, sensível às questões cruciais do momento, engajada em uma missão maior do que ela mesma.

Essa relação é mandatória. Se há disparidade entre ação e discurso, conseqüentemente a legitimação perde sua sustentabilidade, uma vez configurada a dissimulação e a perda de confiança. A legitimidade é baseada na confiança e na crença fomentada por uma boa argumentação (HALLIDAY, 2009, p.48).

### **3.5 A aproximação entre retórica e dramaturgia**

Sendo duas formas de discurso nas quais o orador impressiona o seu público, seja para convencê-lo, como na retórica, seja para entretê-lo, como na dramaturgia, as duas artes – poética e retórica – guardam semelhanças que já foram apontadas por Aristóteles nos tratados que elaborou sobre cada uma.

Encontramos em “A arte poética” duas referências significativas à retórica, que acaba estabelecendo um elo importante entre a imitação da vida na tragédia e a verossimilhança das argumentações.

Na primeira, ao dissertar sobre as seis partes da tragédia (fábula, caracteres, elocução, pensamento, espetáculo apresentado e canto), Aristóteles já aponta uma similaridade da tarefa comum da dramaturgia e da retórica, de harmonizar as ações às ideias, seja numa tragédia, seja num discurso.

Em terceiro lugar, vem o pensamento, isto é, a arte de encontrar o modo de exprimir o conteúdo do assunto de maneira conveniente; na eloquência [nos discursos], é essa a missão da retórica, e a tarefa dos políticos. Mas os antigos poetas apresentavam-nos personagens que se exprimiam como cidadãos de um Estado, ao passo que os de agora os fazem falar como retores (ARISTÓTELES, 2008, p. 11).

Ambas, retórica e dramaturgia, são arte porque combinam técnica e criação: a retórica, na invenção e organização do discurso; a tragédia, em um meio e em uma maneira particulares de imitação das ações da vida. Embora evidentemente não trate do que é verdade, como deve acontecer na retórica, a tragédia também se estabelece no que é plausível e verossimilhante (TORRES JÚNIOR, 2009, p.64).

Modernamente, o filósofo americano Kenneth Burke (1897 – 1993), que estabeleceu os fundamentos do chamado dramatismo, associa a retórica ao interacionismo. Ou seja, pela necessidade de compartilhar significados e interesses, ou “partilhar substância”, na terminologia burkiana, o orador precisa identificar-se com sua audiência ou, ainda, persuadi-la ou ser persuadido por meio de símbolos que levarão à identidade, à consubstancialidade entre indivíduos (TORRES JÚNIOR, 2009, p.65).

Alvair Silveira Torres Júnior explica:

Burke amplia sobremaneira a abrangência da retórica, unindo-a com os motivos e interesses dos atos humanos e das ações sociais. Para além do conceito aristotélico de persuasão, a identificação e consubstancialidade de Burke avançam sobre o fenômeno de aderência social, sem necessariamente haver, para isso, um orador com discurso retórico (TORRES JÚNIOR, 2009, p.65).

### **3.6 A dramaturgia no discurso organizacional**

O emprego da dramaturgia em ações retóricas no meio organizacional é uma tendência que vem se verificando. Alvair Silveira Torres Junior explica que as ações passam a ser vistas como argumentos retóricos de um drama organizacional, com os elementos descritos por Aristóteles: atos e propósito, elenco, plateia, cenário e meios de cena. Com esses elementos, o drama é arranjado retoricamente para que

os objetivos organizacionais, em lugar de verdades, sejam vistos com verossimilhança e, portanto, como parte de um processo de comunicação que traga o plausível, o convincente e a negociação para a agenda administrativa.

Segundo o autor, das quatro famílias de pesquisas emergentes sobre comunicação organizacional – processamento de informações, cultura, política e retórica –, a última compreende as organizações como sistema de comunicação que envolvem, necessariamente, a argumentação e a persuasão de grupos sociais.

Uma das quatro linhas principais de estudos da retórica, baseada na chamada “teoria da convergência simbólica”, trata de destacar no discurso organizacional os elementos que constituem a maneira da própria organização construir a sua realidade, por meio do emprego de narrativas em que surgem heróis e vilões, além de piadas que são compartilhadas internamente pelos seus membros.

Torres Junior explica que há quatro linhas de estudo sobre o emprego da retórica na comunicação organizacional, estabelecidas pelos pesquisadores norte-americanos Hilary Putnam e George Edward Cheney (TORRES JÚNIOR, 2009, p.60).

A primeira, segundo ele,

“Confunde-se com as perspectivas dos autores de abordagem culturalista ou simbólica. Ela apresenta, porém, uma especificidade teórica na análise que faz dos discursos simbólicos, a partir de uma crítica com base no que os autores chamam de *fantasy theme*, isto é: interpretações dos discursos organizacionais de forma criativa e inventiva e seu encadeamento no cenário social pelos membros. Quando um determinado número de *fantasy themes* se funde em uma história, eles formam uma visão retórica que sustenta os grupos formais e informais” (TORRES JÚNIOR, 2009, p.60).

A segunda linha de estudo trata de estudos retóricos que ligam a comunicação ao discreto controle social exercido no interior das organizações. Esse fenômeno pode ser facilmente verificado na comunicação de organizações confessionais, como as ligadas à Igreja Católica, onde o discurso deve ser feito de modo a atingir os seus fiéis de forma plural sem, contudo, contrariar o seu ordenamento dogmático e doutrinário.

A terceira linha de pesquisa foi denominada pelos pesquisadores norte-americanos Hilary Putnam e George Edward Cheney como “defesa da questão corporativa”. Torres Júnior, por sua vez, a identifica como a corrente da legitimidade

organizacional. Ela tem como fundamento a análise dos discursos corporativos destinados ao público externo, comunidades ou setores da sociedade, tendo em vista a introdução, mudança ou reforço de atitudes do público perante questões importantes para a organização. Questões como responsabilidade social, sustentabilidade e trabalho infantil, entre outras, destacam-se nesse campo.

Por fim, a quarta linha de pesquisa retórica tem o seu foco no discurso e nas falas dos membros organizacionais, onde são analisadas as falas públicas dos executivos das empresas quando se comunicam com a imprensa, ou em congressos, entrevistas e discursos em geral.

### **3.7 A retórica dramatúrgica**

O potencial da dramaturgia aplicada à retórica já foi identificado como uma ferramenta muito útil no discurso organizacional, para promover a adesão dos membros da organização aos seus princípios e, a reboque, conquistar-lhes a lealdade e comprometimento que, no contexto da competitividade empresarial verificada no mercado de recursos humanos, são muito preciosos.

Segundo Torres Júnior, aplicada à comunicação organizacional, a retórica dramatúrgica tem por objetivo consolidar as aproximações teóricas entre retórica e dramaturgia, construindo uma linguagem de comunicação na realidade específica do universo simbólico na cultura das organizações.

A cultura se expressa por meio de um conjunto de símbolos, entre eles a fala que naturalmente surge das interações sociais nas organizações. Essa fala pode ser alterada, reorganizada e sistematizada em uma fala consciente – exatamente o que vem a ser a retórica.

A retórica nos oferece estruturar o discurso das ações de forma harmoniosa, coerente, persuasiva, dentro do campo da verossimilhança, do plausível. Do que não é enganador e pode ser lógico, ético e emocionalmente possível.

A dramaturgia, por sua vez, está no que ela tem de aproximação com a vida. Trata-se da melhor aproximação para se entender a linguagem simbólica presente nas organizações. Enquanto fenômeno comunicativo, a dramaturgia imita o que

ocorre na interação cotidiana por meio da representação verbal ou não-verbal que uns fazem dos outros, no mesmo espaço e no mesmo recorte de tempo.

Postas juntas, as duas podem conduzir o público pela argumentação simbólica, levada a cabo e revelada por uma comunicação organizacional retórica e dramática (TORRES JÚNIOR, 2009, p.67).

O emprego da dramaturgia no discurso organizacional não subtrai os seus elementos fundamentais, que apenas passam a ser aplicados num outro contexto que não o teatro puro. Torres Júnior os denomina sistema dramático, que vai compor com os elementos do sistema retórico o referencial para análise comunicacional da organização. Ou seja: um protocolo para a coleta de dados e construção do diagnóstico.

O crítico teatral brasileiro Sábato Magaldi (1927 – 2016) sintetizou nove elementos artísticos que fazem o espetáculo do teatro, aqui identificados com o discurso organizacional (TORRES JÚNIOR, 2009, p.68):

1. Cena, ou a ação em si;
2. Ator, o agente da ação. Pode ser um ator institucional, quando a empresa se investe de um papel próximo ao de uma pessoa, que age e toma decisões em nome de toda a organização;
3. Ato, ou o conjunto de ações ou cenas conduzidas pelo ator, sozinho ou com a participação da plateia, com determinado propósito e objetivando a aderência do público;
4. Propósito, a razão motivadora para o ato;
5. Plateia: a audiência que se visa persuadir;
6. Cenário: meio que envolve atores ou atores e plateia;
7. Meios de cena ou encenação: meios físicos ou metodológicos utilizados pelos atores ou pelos atores e plateia, no desenvolvimento das ações que formam o ato;

8. Encenador, pessoa a quem cabe organizar a unidade retórica do espetáculo na organização, utilizando elementos retóricos de invenção com argumentos lógicos, éticos e emocionais, além da disposição desses argumentos, sua elocução e ação;
9. Texto, ou o encadeamento das ações que organizam o ato, seguido pelo encenador.

Segundo Torres Júnior, na perspectiva predominantemente dramatúrgica, as ações no interior de uma organização – um teatro de muitos palcos – são vistas como cenas, formando em seu conjunto um ato com determinado propósito, dirigido para determinada plateia, com ou sem a sua participação, sendo desempenhado por atores em meio a um cenário e valendo-se de meios de representação. Esses elementos são passíveis de serem estruturados por um texto, discurso verbal e não-verbal, arranjados pela comunicação organizacional consciente, no papel de encenador (TORRES JÚNIOR, 2009, p.69).

Para compor a retórica dramatúrgica, Torres Júnior estabelece relações entre esses elementos do drama com os elementos básicos da retórica aristotélica, que são gênero do discurso, orador, audiência e meios de prova. Ele faz surgir, assim, quatro elementos básicos para o exame da comunicação organizacional, na perspectiva retórica e dramatúrgica:

1. Mensagem: ato e propósito organizacional;
2. Emissor: elenco de gestores, no papel de orador organizacional;
3. Recepção: a plateia do discurso, no caso especialmente os funcionários da organização;
4. Meio: cenário e meio de cena; as ações organizacionais que compõem o discurso.

Esses quatro elementos têm de ser trabalhados para apresentarem uma expressão argumentativa que consiga conferir ao discurso as três dimensões básicas da verossimilhança, ou seja: a plausibilidade da mensagem comunicada. Trata-se das dimensões lógica (*logos*), emocional (*pathos*) e ética (*ethos*) do discurso (TORRES JÚNIOR, 2009, p.69).

### 3.8 O *storytelling* na retórica dramatúrgica

Considerado na sua forma de texto, o roteiro retórico-dramatúrgico assume a forma de uma história, que carrega poder argumentativo e emocional pretendido para a encenação teatral. Essa narrativa, aplicada com o objetivo de otimizar os atributos de liderança, engajamento e disseminação de cultura e valores da organização, torna-se *storytelling*.

Tal como o teatro, o roteiro de *storytelling* possui etapas que devem ser cumpridas para que a mensagem seja transmitida como se pretende ao público a que se destina. Fernando Palácios e Martha Terenzzo identificaram oito etapas (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 318):

1. Gancho: é a introdução do tema cujo objetivo é gerar curiosidade e, como bônus, introduzir o assunto que será abordado.
2. Tema: a proposta da questão ou provocação para lançar o assunto.
3. Obstáculo ou conflito: o obstáculo é o evento que apresenta o conflito, ou seja, o problema a ser solucionado pelo protagonista da narrativa.
4. Tensão: elemento de intensificação do problema na história, algo que sobrevêm ao contexto já delimitado para agravar a situação conflituosa.
5. Dilema: momento crítico e anti-intuitivo de impasse e decisão. São apresentadas soluções que, no entanto, têm um determinado preço que precisa ser levado em conta pelo protagonista.
6. Solução: saída encontrada para o conflito, que pode ser criativa e inesperada se não tiver sido apresentada como parte do dilema.
7. Moral da história: reflexão sobre os resultados da solução que foi apresentada, com uma lição moral aprendida pelo protagonista – e, mimeticamente, pelo público.
8. *Call to action*, “Dali para frente” ou “Outros 7 slides”: elementos do *storytelling* que permitem à organização, no seu papel de retor-dramaturgo/narrador, propor para o público um convite para uma ação ou

atitude clara e assertiva (*Call to action*); ou então deixar espaço para uma reflexão da plateia e posteriormente o compartilhamento das impressões sobre a história contada (“Dali para frente”); ou a proposição de um novo assunto e, por conseguinte, uma nova história (“Outros 7 slides”).

Via de regra, uma apresentação de *storytelling* tem sete elementos (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 321):

1. Roteiro: a organização da narrativa, estrutura do conteúdo onde tudo que é relevante permanece e tudo que é desnecessário é eliminado.
2. Audiência: para quem a história é contada.
3. Narrador: pessoa que apresenta a história, sendo o guia da plateia pelo mundo imaginativo da narrativa;
4. Emoção: elemento essencial para o engajamento da audiência.
5. Conflito: elemento que prende a atenção e mantém a narrativa dinâmica. Toda história depende de uma tensão e, para a construção de uma tensão estimulante, em especial numa narrativa organizacional, deve-se refletir sobre qual problema o apresentador pretende resolver, verificar o que não está sendo feito agora e deverá ser feito no futuro, e também pensar no que pode acontecer se nenhuma mudança ocorrer.
6. Moral da história: o “algo a dizer” que a história traz em seu bojo, a sua culminância. O ponto central da mensagem apresentado à audiência para que se beneficie da informação.
7. Protagonista: personagem que gere empatia e sirva de exemplo para a plateia. Ele conduz a narrativa e é o último elemento do *storytelling*.



## **4 STORYTELLING**

### **4.1 A narrativa como ferramenta de comunicação organizacional**

A retórica organizacional, aliada à dramaturgia, é uma ferramenta que os gestores têm à mão para promover o propósito da organização em meio aos colaboradores. Por meio dessa técnica, a comunicação pode ser direcionada para, de um modo mais eficaz, gerar espírito de pertencimento, suscitar comprometimento, motivar, engajar, fidelizar e propagar os princípios contidos na missão, visão, valores e objetivos da organização.

“Somente uma comunicação interna bem estruturada pode gerar valor para as pessoas”, escreveram Fernando Palacios e Martha Terenzzo, ao pontuar que comunicação interna não pode ser reduzida “ao cartão de natal da empresa, entre outras atividades que sabemos que ‘sobram’ para esse setor” (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 287).

Os autores registram uma tendência em departamentos de recursos humanos e áreas de comunicação e rituais corporativos de buscar criar narrativas de valor entre seus colaboradores. Melhorar a imagem corporativa, resolver problemas de crise e minimizar a desinformação tem sido uma atividade diária desses departamentos. Fato é que, afirmam Palacios e Terenzzo, “quando o assunto é comunicação organizacional, estamos reaprendendo com nossos antepassados como contar boas histórias e manter a tribo unida em um só propósito” (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 287).

É verdade que essa nova tendência da comunicação organizacional tem se deparado com a resistência de alguns gestores mais tradicionalistas. Alguns executivos não escondem o preconceito quando a expressão “contar histórias” é ouvida. Uma concepção generalista vê essa atividade como algo que se deva fazer com crianças e não com empregados. Entretanto, um gestor mais astuto perceberá que se a atividade de contar histórias é realmente eficaz com os pequenos mais agitados e indisciplinados, terá um efeito semelhante em colaboradores sempre muito ocupados com os muitos afazeres de seu dia a dia.

Palácios e Terenzzo explicam:

Quem tem a missão de ler um romance sabe que é preciso parar todas as tarefas e, se ele for bom, o leitor corre o risco de perder muitas horas de sono enquanto mente para si mesmo o mantra 'só mais esse capítulo'. A magia cativante das narrativas também acontece em outros locais. Todos desligam os aparelhos celulares antes de começar a sessão de cinema e amaldiçoado será aquele que resolver cochichar durante a exibição do filme. Mas por que nas empresas isso não ocorre? Porque elas não estão envolvidas. Quando adultos estão diante de uma boa história, assim como as crianças, eles também ficam hipnotizados e envolvidos (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 287).

Os autores acreditam que tudo o que poderia ser dito em *slides*, gráficos e tabelas pode ser simplesmente narrado em um enredo mais engajador e emocional, capaz de entreter enquanto transmite as informações necessárias. É a prática da retórica dramatúrgica que foi tratada no capítulo anterior, que Palácios e Terenzo denominam *endotelling*.

Assim, qualquer organização pode aplicar o princípio do *storytelling* para comunicar internamente, de forma mais eficaz e emocional, partindo do pressuposto de que as histórias narradas devem explicar como a organização funciona e dar dicas para navegar melhor pela jornada corporativa.

O *storytelling* corporativo, ou *endotelling*, pode ser utilizado para diversas abordagens (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 290):

- Melhorar apresentações;
- Incrementar habilidades de gestores para liderança;
- Capacitar colaboradores utilizando histórias e metáforas como ferramenta de transformação pessoal;
- Auxiliar na elaboração de novos formatos de contratação de colaboradores;
- Unificar a linguagem da organização para melhoria da sua imagem corporativa;
- Resgatar a origem e memória da organização e de seus fundadores;
- Aumentar o comprometimento e o engajamento de equipes em projetos multidisciplinares;
- Romper barreiras de diálogo interno entre áreas de conflito;

- Criar cultura e valores corporativos centrais e únicos para todos os colaboradores.

É importante frisar que o *storytelling* não se resume à mera contação de “histórias da carochinha”, desprovidas de qualquer propósito ou mensagem-chave, para uma audiência indiscriminada. A técnica consiste em usar narrativas montadas sob medida, como facilitadoras de assimilação de mensagens pré-definidas e fundamentadas na missão, visão, valores e objetivos da organização, direcionada a um público específico e com um objetivo nítido.

Dessa maneira, Palácios e Terenzzo estabeleceram quatro pressupostos do que não pode ser considerado *storytelling* (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 291):

1. Não é fazer contação de histórias para entreter os colaboradores, mas sim uma estratégia de comunicação interna, diretamente vinculada à estratégia da organização.
2. Não é promover o compartilhamento de histórias pessoais dos colaboradores como uma estratégia de boas-vindas;
3. Não é contar a própria história como meio de promoção pessoal, sem vínculos com a estratégia e identidade da organização;
4. Não é compilar histórias dos fundadores e colaboradores mais antigos num registro histórico.

## **4.2 *Storytelling* e liderança**

Desde os primórdios da humanidade, quando as sociedades tribais se reuniam em conselhos para, por meio da repetição de narrativas, reforçarem seus valores morais e éticos, as suas tradições e a autoridade de seus líderes, se conhece o potencial promotor da identificação e agregador entre os membros de uma sociedade, ou organização, com seus princípios e objetivos. “Grandes histórias”, afirmam Palácios e Terenzzo, “criam uma imagem poderosa em nossas mentes, e grandes *storytellers* [narradores] nos convidam a caminhar junto nessas jornadas” (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 293).

É importante abordar, nesse ponto, a importância do papel do líder como fonte das narrativas que podem ser empregadas na transformação ou coesão da organização.

O líder deve ser um catalizador de mudanças e usar as histórias com uma abordagem de ensinamento das boas práticas e daquilo que não deve ser mais feito. A efetividade delas dependerá do contexto, obviamente, mas também da autenticidade e transparência de como essas histórias serão disseminadas e sustentadas (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 293).

Fica nítido, assim, o papel de liderança que os *storytellers* assumem nas respectivas organizações. Além disso, ao mesmo tempo, é natural que se afirme que figura como atribuição própria do líder ser o maior referencial e fonte das narrativas que circulam na organização e lhe servem como material de coesão.

Assim, como *storyteller* natural, o líder deve reunir determinadas características no exercício de seu papel:

- Encontrar um contexto específico para contar a história (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 293).

A mensagem de um líder é mais facilmente assimilada quando ele apresenta uma história que faz parte do contexto em que a audiência está inserido. Isso gera empatia e auxilia as pessoas a reconhecerem valores reais e imediatos, além de adquirir novos comportamentos.

É de suma importância fazer a conexão entre o contexto estratégico e cultura de uma organização. As histórias podem potencializar competências estratégicas e fortalecer a cultura organizacional.

- Ter credibilidade e boa reputação em todos os níveis que atua (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 294).

Fernando Palácios e Martha Terenzo afirma que um líder de verdade é reconhecido por sua história de vida. “A credibilidade de um executivo”, afirmam, “é, antes de tudo, a principal característica para liderar. Ou seja, ele deve ter a confiança e respeito daqueles que trabalham com ele” (PALÁCIOS; TEREZZO, 2016, p. 294).

Isso porque boa reputação e acessibilidade tornam as histórias críveis ao serem absorvidas, despertam inspiração e geram poder de disseminação. As histórias destinadas a desenvolver líderes devem gerar um relacionamento baseado em aprendizado entre mentores e pupilos, fundamentado em empatia.

- Referir-se à vida real, da verdade humana, demonstrando genuína sinceridade emocional (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 295).

Conflitos e dilemas são próprios da trajetória humana. Assim, uma história torna-se mais convincente na medida em que for crível que ela tenha sido, de fato, vivenciada pelo líder. O drama, conflito, dificuldade que permeiam as suas histórias são assim usadas a seu favor, para comunicar com eficiência e atenção.

A transparência confere sustentabilidade à liderança.

Não se pode esquecer que o fator humano e verdadeiro faz parte de uma boa história. Assim, o líder assume para si o papel de exemplo vivo para o grupo que lidera. A emoção surge, desse modo, como uma poderosa forma de comunicar valores, lições aprendidas, decisões complexas e conceitos inovadores.

- Adequar a sua linguagem à sua audiência, por meio de uma observação sensível de suas características e necessidades (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 296).

Segundo Fernando Palácios e Martha Terenzio (2016), conhecer a audiência é vital para o líder *storyteller*.

Isso explica o porquê ser necessário conhecer o contexto da audiência para evitar histórias discrepantes com a realidade de quem as ouve. Boas histórias são mais efetivas e têm alto valor de aprendizado quando o *storyteller* sabe para quem vai contá-las e, com isso, adequar a narrativa ao contexto.

Da mesma maneira, a linguagem empregada na narrativa deve ser ajustada para alcançar a ressonância com quem a ouve e, assim, tornar-se relevante.

O desafio encarado pelo *storyteller* é contar a sua história de modo que a audiência possa ver a si mesma na situação narrada, como um espelho, refletindo sobre o que faria se estivesse em uma situação similar.

Nesse sentido, a simplicidade da história pessoal ganha um valor extra, porque pode delinear um futuro plausível. Um líder pode criar uma necessidade de mudança que conta uma história para descrever a defasagem entre os estados das coisas atuais e uma visão de futuro.

### **4.3 A influência dos fundadores na narrativa organizacional**

Antes de se consolidar no mundo real, a organização nasce na mente de seu fundador. É ele quem lhe dá forma, incute os seus princípios e norteia os valores que a organização buscará por anos e gerações futuras. A cultura organizacional nasce tendo como raízes os fundadores da organização e a sua própria visão de mundo. Francisco Conejero Perez e Marcos Cobra afirmam que “o papel dos fundadores é essencial, é a fonte primária da cultura, pois eles têm uma visão geral daquilo que a organização deve ser” (PEREZ; COBRA, 2015, p. 35).

A permanência da cultura inculcada pelos fundadores de uma organização é garantida pelo próprio processo de criação e estabelecimento dessa organização. Via de regra, uma organização começa pequena, agregando poucas pessoas. Por isso mesmo, a imposição da visão dos fundadores é facilitada sobre os demais participantes, que passam a ser replicadores dessa cultura na medida em que a organização passa a congrega mais indivíduos (PEREZ; COBRA, 2015, p. 35).

Os autores citam o entendimento do autor norte-americano Stephen P. Robbins, para quem o processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras, ou três etapas: em primeiro lugar, os fundadores contratam quem pensa e sente como eles; depois doutrinam e socializam os funcionários de acordo com seu pensamento; e, em terceiro lugar, o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificar com eles, e assim acabam introjetando seus valores, convicções e premissas (PEREZ; COBRA, 2015, p. 36).

Já segundo Edgar Schein, o papel dos fundadores e dos primeiros líderes tem grande importância dentro do processo de moldar seus padrões culturais, que podem ajudar a desenvolver formas próprias de resolver problemas e conflitos ao longo da existência da organização, proporcionando visão de mundo aos demais e

também um papel que a organização deve desempenhar no mundo (PEREZ; COBRA, 2015, p. 36).

Ao afirmar que a cultura organizacional é determinada pelos valores dos fundadores, Perez e Cobra lançam luz sobre a importância de se conhecer a sua história e a da criação da organização, para compreender como esses conceitos foram transmitidos. Ao ser transmitido um valor para a cultura de uma organização, esse valor irá permanecer durante anos sendo passado de colaborador para colaborador (PEREZ; COBRA, 2015, p. 39).

Assim, as narrativas assumem o papel de afirmadoras das verdades organizacionais originadas no momento primeiro de existência da organização, engendradas já no momento de sua fundação, sendo consolidadoras de cultura e propagadora de valores em meio aos seus membros nos anos seguintes. Elas são o elo que une o passado e o futuro da organização, preservando e exaltando os seus valores, reafirmando os seus objetivos e justificando a sua missão e visão.

Nesse sentido, Perez e Cobra (2015) trazem o entendimento da professora Maria Ester de Freitas, para quem as narrativas históricas, que descrevem as realizações ímpares de um grupo e seus heróis, servem para reforçar o comportamento desejado, uma vez que fornecem exemplos de comportamentos que devem ser seguidos. Durante as narrativas, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas. Nesse sentido, é comum aos membros organizacionais recuperar narrativas sobre a vida da organização que explicitam valores que eram fundamentais para o fundador.

Os autores, citando o estudo da autora Maria Tereza Leme Fleury, explicam:

Na memória organizacional, a figura do fundador pode também estar associada a um herói, que muito contribuiu para o crescimento e desenvolvimento da organização. Para alguém se transformar em um herói, é preciso pelo menos possuir uma saga e realizar uma série de feitos que ultrapassem o usual e o diferenciem dos demais, quer pela sua capacidade de vencer obstáculos, quer por ser um grande estrategista, quer pela competência em estabelecer e atingir metas audaciosas (PEREZ; COBRA, 2015, p. 43).

Segundo os autores, Maria Tereza Leme Fleury destaca que o fundador como herói pode ser considerado como um líder legítimo pelo seu comprometimento com a organização. O herói desempenha um papel muito maior que o do líder, visto que

além de possuir um objetivo, ética e moral, ele se coloca à frente para salvar uma ideia, um povo ou uma pessoa (PEREZ; COBRA, 2015, p. 43).

Terence Deal e Allan Kennedy, trazidos ao texto de Perez e Cobra por meio de Edgar Schein, complementam que os heróis são figuras simbólicas que possuem caráter motivador da organização e desempenham um importante papel na formação e manutenção da cultura, uma vez que eles fornecem modelos; tornam o sucesso atingível e humano. Simbolizam a organização para o mundo exterior; preservam o que a organização tem de melhor. Estabelecem padrões de desempenho, bem como motivam os membros da organização para o alcance de objetivos e metas (PEREZ; COBRA, 2015, p. 44).

Segundo Perez e Cobra (2015), o próprio Edgar Schein considera o impacto dos fundadores como o mais importante mecanismo de formação de cultura, pois eles, “além de determinarem a missão e o contexto ambiental em que a organização irá operar, selecionam seus membros e influenciam as respostas que o grupo emite para ser bem-sucedido e para se integrar ao ambiente” (PEREZ; COBRA, 2015, p. 40).

Os autores ressaltam que a exaltação do fundador como herói independe se ele permanece vivo ou se já morreu. Na realidade, a morte do fundador tem o poder de fazer a organização reavivar a sua figura heroica, uma vez que se intensificam as narrativas sobre os seus atos de coragem e personificam-se os seus valores que, de um modo geral, passam a ser interpretados como as qualidades desejáveis para os membros da organização. Com isso, o fundador passa a ser visto como um mito (PEREZ; COBRA, 2015, p. 44).

#### **4.4 A narrativa como veículo de identificação organizacional**

Francisco Conejero Perez e Marcos Cobra abordam o desafio das organizações de sobreviverem em seus mercados. Eles afirmam que é necessário que elas busquem meios eficientes para se diferenciarem de seus concorrentes.

Percebe-se, assim, a importância dos colaboradores, pois o seu envolvimento e comprometimento são elementos que tornam as organizações mais eficazes (PEREZ; COBRA, 2015, p. 67). E para que a organização consiga, de fato, praticar



esses conceitos e não apenas externá-los, ela precisa construí-los a partir de sua verdadeira identidade (PEREZ; COBRA, 2015, p. 68).

Fernando Palácios e Martha Terenzo afirmam que, do ponto de vista corporativo, é possível fazer com que os *stakeholders* se transformem em verdadeiros embaixadores de uma organização contando e propagando as narrativas certas, capazes de inspirar e engajar (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 384).

Surge então o conceito de *storydoing*, que vem a ser o *storytelling* voltado ao objetivo de fazer com que os públicos envolvidos literalmente vivam a história da organização. Não apenas os seus clientes, mas todos os seus membros. O *storydoing* se propõe a amplificar a essência da empresa (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 38).

A propagação das narrativas organizacionais se dá por meio da comunicação organizacional, no seu papel de principal promotora da cultura organizacional. De fato, Marlene Regina Marchiori afirma que é preciso que a comunicação assuma a posição de geradora de fatos e criadora de contextos, o que sugere um novo comportamento na medida em que é co-criadora do futuro da organização. Ela continua:

Para tal, a comunicação também precisa ser vista como uma perspectiva estratégica: processo e criação de conhecimento, estimuladora de diálogo, uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional. Se cultura é aperfeiçoamento, enriquecimento do homem, e comunicação é construção de significado e inter-relação, cultura e comunicação são, com certeza, recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo desempenho das organizações (MARCHIORI, 2009, p. 295).

Ela chega a traçar uma relação direta entre cultura e comunicação citando Gerald Pepper, para quem “a comunicação cria a organização por meio da construção de culturas” (PEPPER, 1995 *apud* MARCHIORI, 2009, p. 303).

O papel do *storytelling* na construção da cultura organizacional pode ser verificado em uma das quatro funções da cultura, estabelecidos por Steven Ott. Citado por Marlene Marchiori, a cultura fornece padrões de afeto, um sentido emocional de envolvimento e comprometimento com valores organizacionais e códigos morais, de coisas pelas quais vale a pena trabalhar e nas quais acreditar, de

modo a mostrar aos membros o que se espera que eles valorizem e como devem se sentir (MARCHIORI, 2009, p. 297).

#### 4.5 Fonte e veículo de aprendizagem e memória organizacional

Já Michael Poulton vê no *storytelling* uma poderosa ferramenta do aprendizado organizacional por uma série de razões (POULTON, 2005, p. 6):

- ele comunica valores organizacionais implícitos;
- legitima tipos de comportamento ou relaciona eventos ou ações de indivíduos que exibem esses valores;
- controla o comportamento de outros na organização por meio do uso de histórias sobre o que fazer e o que não deve ser feito;
- desempenha um papel significativo na mudança organizacional;
- é a base do processo de socialização organizacional;
- é o principal meio de armazenamento da memória organizacional.

Isso se dá porque, de acordo com o professor Poulton, “ao ouvir a história e se colocar no papel do personagem principal, se pode vislumbrar quais seriam as consequências dos atos no caso de agir da mesma forma”. Da mesma maneira, narrativas permitem aprender ao vivenciar, no lugar de outra pessoa, as suas experiências (POULTON, 2005, p. 6).

A contribuição do *storytelling* para a memória organizacional vem na maneira como os seus membros se tornam capazes de, a partir de trechos da narrativa oficial a que tiveram acesso, criarem novas histórias e as disseminarem entre seus pares. Isso vai ao encontro das três funções da memória organizacional que, segundo Michael Poulton (2005), os pesquisadores James Walsh e Gerardo Rivera Ungston descreveram:

1. função de informação, pela qual a organização recolhe e retém fatos e solução de problemas do passado para serem aplicados a problemas futuros;

2. função de controle, para reduzir o tempo necessário para implementar uma decisão recente; e
3. função política, na qual a informação e o controle proporcionam uma fonte de poder por meio da qual a ação de outros pode ser influenciada.

Segundo os autores citados por Poulton, o *storytelling* desempenha um papel importante na primeira dessas três funções da memória organizacional, por ele ser o método primário para coletar, transmitir e reter informações sobre decisões que foram tomadas anteriormente (WALSH; UNGSTON, 1991 apud POULTON, 2005, p. 7).

Ao estudarem o poder e as armadilhas por trás do uso de narrativas pelas organizações, os professores da Universidade de Harvard Deborah Sole e Daniel Gray Wilson (1999), citando Stephen Denning, identificaram cinco empregos para essa ferramenta:

1. Compartilhamento de normas e valores: narrativas comunicam normas e valores da organização por gerações.
2. Desenvolvimento de confiança e compromisso: narrativas sobre a organização podem comunicar informações sobre a sua confiabilidade em relação aos seus membros, o que tem o poder de reforçar ou minar o comprometimento da equipe.
3. Compartilhamento de conhecimento tácito: narrativas podem proporcionar uma troca mais eficiente do conhecimento contextual da organização, que pode ajudar a solucionar problemas difíceis de maneira rápida.
4. Facilitar a “desaprendizagem”: acelerar transformações culturais demanda que organizações não só aprendam, mas também desaprendam, no sentido em que elas são instadas a repensar como e o porquê realizam determinadas atividades. Reconhecer que há uma dimensão tácita e ignorada de tudo o que se sabe destaca por que desaprender é tão difícil. É necessário desaprender práticas e formas de pensar, de que não se percebe a dependência, mas que moldam toda a perspectiva da organização. Para isso, argumentos racionais não são suficientes para

realizar a mudança, e um elemento emocional ou intuitivo surge como uma ferramenta eficaz para convencer os *stakeholders*.

5. Gerar conexão emocional: narrativas têm a capacidade inerente de envolver as emoções porque abordam as irregularidades da vida, por expor coisas e situações que chamam a atenção por serem diferentes do esperado. Assim, narrativas do inesperado desencadeiam respostas emocionais porque sugerem a ameaça potencial de não estar no controle de determinada situação, ao mesmo tempo em que oferecem um caminho para compreender o futuro. Essa resposta emocional, segundo os autores, faz o conhecimento “grudento” e facilmente referenciável em situações futuras (SOLE; WILSON, 1999, p. 3).

#### **4.6 A narrativa organizacional e o engajamento de membros**

Rob Gill destacou que as narrativas organizacionais sempre estiveram associadas com a ênfase à segurança, bem-estar e diminuição de riscos. Entretanto, ele aponta, há o valor do *storytelling* como ferramenta para persuadir, motivar, e inspirar empregados sobre sua organização, sua marca e suas estratégias (GILL, 2011, p. 19).

Muitos teóricos endossam a crença de que relacionar-se com a equipe num nível mais pessoal constrói uma conexão mais forte de significados, a qual pode levar à lealdade da equipe na medida em que os membros da organização desenvolvem relacionamentos mais fortes com seus líderes. Isso galvaniza uma reputação interna positiva em relação à organização e seus empregados.

Um benefício-chave do *storytelling* surge, então, no seu apelo universal a audiências culturalmente ricas, que têm interesses e estilos de aprendizagem diversos. (GILL, 2011, p. 20).

O engajamento de empregados, segundo Rob Gill, pode ser definido como a contribuição para o envolvimento individual do empregado, sua satisfação e entusiasmo pelas oportunidades e responsabilidades do trabalho. O engajamento de empregados foca na construção de uma relação atraente entre empregador e empregado, para facilitar uma produtividade mais alta e lucros significativos, como

resultado de a equipe estar mais saudável, mais segura, menos disposta a abandonar o emprego e mais inclinada a assumir esforços discricionários. Assim, o engajamento de empregados envolve resultados num nível individual, tais como satisfação, compreensão, comprometimento e lealdade, e no nível organizacional, por meio de resultados como produtividade e lucro.

Um engajamento de empregados bem sucedido depende numa comunicação interna efetiva, por meio do compartilhamento de significados entre empregador e empregado, e entre empregados (GILL, 2011, p. 20).

De fato, o sucesso de uma organização é cada vez mais atribuível ao que vem sendo chamado como “formas suaves de capital” (*soft forms of capital*), ou ativos intangíveis: reputação, confiança, boa vontade, força da marca e relacionamentos. Enquanto a marca é considerada como os *stakeholders* percebem a organização, a reputação é a estima de que a organização goza perante os seus públicos.

Esses ativos intangíveis que são gerados de dentro da organização, afirma o estudo de James E. Post citado por Gill, inegavelmente conferem valor ela, de acordo com 96 por cento dos executivos consultados na pesquisa Accenture Survey. O autor aponta que outras pesquisas anteriores da mesma Accenture mostravam, por exemplo, que em 1980 o valor dos ativos tangíveis de uma empresa perfaziam 80% do seu valor de mercado. Em 1990 essa marca baixou para 55%, enquanto ativos intangíveis alcançavam 45%. Já em 2002 apenas 25% do valor das empresas era devido aos seus ativos tangíveis, enquanto os intangíveis respondiam por 75% do montante (GILL, 2011, p. 22).

A marca e a reputação de uma organização são ativos importantes que precisam ser cuidados e protegidos, e devem ser considerados pelo seu valor alinhado a outros ativos. Um importante elemento da marca, a partir de uma perspectiva interna, é a medida do apoio da organização aos seus membros as suas responsabilidades perante a comunidade (GILL, 2011, p. 22).

Já a lealdade do empregado é definida, segundo Rob Gill, por Miguel Pina e Cunha como o compromisso que empregados têm com o sucesso de uma organização, e o seu reconhecimento de que trabalhar para aquela organização é a sua melhor escolha. Essa conexão e apoio são significativamente influenciados por

como o empregado se identifica com a marca da organização. Respeito interno pela marca frequentemente é traduzido numa reputação saudável tanto internamente quanto externamente. Nesse contexto, a comunicação do empregador surge como uma importante facilitadora da satisfação do empregado, e o *storytelling* tem se mostrado como uma importante estratégia para construir relações empregador-empregado. (GILL, 2011, p. 22 e 23).

Os empregados contribuem de modo direto com a reputação da organização por meio de sua interação com os *stakeholders*, e pela maneira com que eles representam a marca por meio da forma com que trabalham. Assim, afirma Gill, empregados que estão confortáveis com os valores de sua organização e meios de trabalho são ativos importantes para destacar a reputação de seu empregador.

Isso lança luz sobre a necessidade de que as organizações prestem atenção ao valor de se fazer dos seus membros embaixadores de sua reputação. O *storytelling* organizacional está na posição ideal para contribuir significativamente para a gestão da reputação e construção de uma marca forte para a organização. Os significados da narrativa em relação aos valores da organização podem durar além da sua divulgação, e tem a capacidade de se tornar a história em si, contada pelos empregados aos *stakeholders*.

Esse fenômeno acontece na medida em que os empregados se apropriam das informações relevantes da narrativa organizacional, propagando os seus elementos relevantes a colegas e *stakeholders*. De acordo com Fiona Harris e Leslie de Chernatony, citados por Rob Gill, os empregados constituem a interface entre os ambientes internos e externos de uma marca e, ao mesmo tempo, têm um impacto poderoso na percepção dos consumidores em relação à marca e à organização (GILL, 2011, p. 23).

#### **4.7 A gestão do *storytelling***

Rob Gill delimita o papel do departamento de relações públicas da organização como a fonte primária e verdadeiro gestor do *storytelling* empregado junto aos membros, para a disseminação das narrativas organizacionais. Ele afirma que o objetivo-chave do profissional de relações públicas é promover o comprometimento

do empregado com a organização, por meio do desenvolvimento e reforço dos valores da marca (GILL, 2011, p. 22).

O papel do relações públicas ao utilizar as narrativas organizacionais é manter o seu conteúdo fiel à estratégia de comunicação da organização, e assegurar que o público tenha a capacidade de efetivamente interpretar o seu significado de maneira alinhada aos seus objetivos (GILL, 2011, p. 21).

Para Gill, os profissionais de relações públicas devem focar no *storytelling* como uma das ferramentas para disseminar informações verbais, na medida em que, segundo o autor, a comunicação presencial (face a face) é considerada a mais efetiva. A composição, estilo, de apresentação da narrativa terá, assim, um efeito crítico no alcance dos objetivos, e deve ser frequentemente usada em combinação com outros modos verbais de comunicação (GILL, 2011, p. 22).

O uso de narrativas face a face, segundo o autor, é um dos mais valiosos métodos para comunicar com os membros da organização sobre os valores de sua marca. Para essa afirmação ele cita Joanna Sinclair, para quem o meio de comunicação mais rico na hierarquia da comunicação organizacional interna é o engajamento face a face, que complementa o uso de narrativas personalizadas. O uso de meios indiretos e alternativos ao contato físico, como podcasts e vídeos, conforme verificado em estudos de Kim Harrison e Jim Macnamara, compromete em certa medida o alcance e assimilação da mensagem pelos seus públicos. (GILL, 2011, p. 22).

## 5 ESTUDO DE CASO: O LABORATÓRIO SABIN

### 5.1 Histórico

O Laboratório Sabin é uma empresa de medicina diagnóstica brasileira que tem desempenhado uma expansão agressiva em diversos outros estados. Foi fundado pelas farmacêuticas e bioquímicas Janete Vaz, então com 29 anos, e Sandra Soares Costa, à época com 32 anos. Abriu a sua primeira unidade em 2 de maio de 1984, numa sala de 100m<sup>2</sup> na Asa Norte, em Brasília (VAZ; COSTA, 2016, p. 11).

Passados 33 anos, a empresa conta com mais de 200 unidades de atendimento, onde trabalham cerca de 4.000 pessoas. A sua sede ocupa os 12.500m<sup>2</sup> de um edifício no Setor de Abastecimento e Armazenagem Norte (Saan), em Brasília (VAZ; COSTA, 2016, p. 178).

Tem operações em onze estados: Distrito Federal, Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins, Pará, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná e Roraima. Atualmente, o Laboratório realiza mais de 40 milhões de exames e atende 3,6 milhões clientes por ano.

Nesse período, a organização vem colecionando certificações e premiações pelo modelo de gestão de negócio e pessoas que adota. É participante há 27 anos do Programa de Excelência para Laboratórios Médicos (PELM), que atesta o nível de controle da qualidade do laboratório, sendo também reconhecido pelo Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (PALC/SBPC). Também acumula certificados da linha ISO: 9001, que estabelece um modelo de gestão de qualidade para organizações, e 14001, que atesta a responsabilidade da empresa com o meio ambiente.

O reconhecimento técnico vem em consonância com o planejamento estratégico da empresa. O Laboratório Sabin tem como valores justamente a credibilidade, ética, inovação, qualidade, respeito à vida, responsabilidade socioambiental e simplicidade, como pode ser visto no portal do Laboratório Sabin na internet naq Figura 1, abaixo (SABIN ONLINE, 2017).



Figura 1 – Quadro de missão, visão e valores do Laboratório Sabin



Fonte: SABIN ONLINE (2017).

## 5.2 Trajetória de reconhecimento

Além das premiações e certificações pela gestão de seu modelo de negócio, o Laboratório Sabin vem acumulando reconhecimentos pela sua gestão de pessoas. A organização figura na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina e entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo o ranking da Great Place to Work Institute (GPTW), Revista Exame-Você S/A e Valor Carreira (SABIN ONLINE, 2017).

Em 2013, ganhou o Destaque em Pessoas pelo Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). O prêmio, conferido pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), constitui o maior reconhecimento público à excelência da gestão das organizações sediadas no

país e ratificou o Laboratório Sabin como uma empresa Classe Mundial no critério “Pessoas” (VAZ; COSTA, 2016, p. 99).

Não é para menos: o Laboratório Sabin investe fortemente na sua política de pessoal transparente e igualitária, que se tornou um dos principais focos de seu modelo de gestão. São mantidos diversos programas destinados a valorizar o ambiente de trabalho, a qualidade de vida e a aproximação com a família, bem como a capacitar para o crescimento na carreira. Tudo isso visa comprometer cada vez mais o colaborador com a cultura de excelência que pauta a organização.

Em 2009, por exemplo, o Laboratório investiu R\$ 5 milhões em benefícios para funcionários. Com uma equipe de apenas 16 profissionais, o departamento de recursos humanos do Sabin consome entre 18% e 20% do orçamento total da empresa. “O custo de manter tantos programas de incentivo é muito baixo, comparado aos resultados que colhemos”, afirma a cofundadora Janete Vaz (VAZ; COSTA, 2016, p. 98).

O Sabin destina 5% de seu faturamento ao desenvolvimento da equipe, por meio de bolsas de estudo, palestras, congressos, simpósios, treinamentos e *workshops*, muitos deles realizados no próprio auditório da empresa. Só em 2012, aproximadamente 400 mil reais foram aplicados em bolsas de estudo, sendo 120 para graduações a cada semestre. A organização exhibe o feito de ter 99% de seus gestores formados, o que criou uma geração de sucessores alinhados com os valores e princípios da empresa (VAZ; COSTA, 2016, p. 6).

O bom resultado dessa estratégia pode ser comprovado pelos elevados índices de fidelização que são registrados entre os colaboradores. O índice de engajamento chega a 83%, sendo que o absenteísmo gira em torno de 1,40% e a rotatividade é de apenas 0,80% ao mês. A organização ainda colhe seus louros nas relações jurídicas com seus funcionários: de 2000 até 2017 foram registrados apenas 5 processos trabalhistas em que o Laboratório Sabin figurou como reclamado. E todos foram julgados improcedentes (VAZ; COSTA, 2016, p. 98).

A organização passa pelo crivo de três pesquisas independentes que medem a qualidade do ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores:

- A *Great Place to Work* é promovida pela Revista Época, da Editora Globo, e foca no setor de recursos humanos – sendo, portanto, mais operacional. A pesquisa compara as práticas da organização às das melhores empresas do mundo. A pesquisa avalia que os funcionários acreditam trabalhar numa empresa excelente quando confiam nas pessoas para as quais trabalham, orgulham-se por fazer o que fazem e gostam das pessoas com as quais trabalham.

Em 2013, o Laboratório Sabin foi eleito “A melhor empresa para trabalhar na América Latina”. Na visão dos avaliadores, esse reconhecimento veio em decorrência da escolha da organização de colocar as pessoas no centro da estratégia empresarial, a partir da implementação, em 2003, da norma SA 8000 – selo de responsabilidade social voltado para o empregado (VAZ; COSTA, 2016, p. 98).

- A pesquisa “Melhores empresas para você trabalhar”, da revista *Você S/A*, tem como foco os processos formais de gestão e ajuda a destacar a empresa no mercado. O Laboratório Sabin alcançou, por dois anos seguidos (2012 e 2013) o título de “Melhor da área de saúde” e considerada “Destaque em RH” (VAZ; COSTA, 2016, p. 99).

A avaliação feita pela revista revelou números vultosos: 96,8% dos colaboradores se identificavam com a ideologia da empresa; 91,9% estavam satisfeitos e motivados; 90,8% acreditavam ter desenvolvido pessoal e profissionalmente; 90,6% aprovavam seus líderes. O índice de felicidade no trabalho alcançou a marca de 90,3.

A avaliação “Melhores empresas para começar a carreira – Destaques em desenvolvimento profissional”, feita pela mesma revista, verificou as práticas para gerir profissionais com idades entre 18 e 26 anos que eram adotadas por 84 empresas sediadas no Brasil. O resultado mostrou que o índice de felicidade do jovem colaborador do Laboratório Sabin foi calculado em 82,4 (VAZ; COSTA, 2016, p. 7).

- Já a pesquisa “Melhores em gestão de pessoas”, da revista *Valor Carreira*, analisa o engajamento e a qualidade de vida dos colaboradores, atestando a

credibilidade da organização. Em 2012 e 2013, o Laboratório Sabin ficou em primeiro lugar na categoria para organizações de 1001 a 2000 colaboradores (VAZ; COSTA, 2016, p. 99).

### 5.3 O emprego do *endotelling*

De acordo com Andrea Pinheiro, gerente de marketing do Laboratório Sabin, o emprego do chamado *endotelling* – ou de técnicas de *storytelling* voltadas ao público interno – é uma das principais ferramentas da comunicação organizacional. “Somos feitos de histórias”, afirmou<sup>4</sup>.

A estratégia de “liderar pelo exemplo” é em grande parte beneficiada pela proximidade das duas fundadoras, que até hoje desempenham funções-chave na administração da empresa.

O contato estreito das cofundadoras com os colaboradores é considerado uma vantagem da empresa. “Nossos líderes participam ativamente da vida dos funcionários, de nascimentos, casamento e festas, e é nesse contato que descobrem como podem ajudar a pessoa a concretizar seus planos”, explica Janete Vaz (VAZ; COSTA, 2016, p. 132).

Essa proximidade serve como um poderoso veículo para as narrativas organizacionais e trazem, em seu bojo, a transmissão dos valores que disseminam o propósito da organização, cultivando nos funcionários o sentimento de pertencimento, identificação e comprometimento. Os eventos corporativos que ligam as fundadoras aos colaboradores do Laboratório Sabin sempre recorrem ao *storytelling* como facilitador da transmissão de mensagens.

A partir de 2006, por exemplo, foi criado um programa para facilitar esse contato. O “Roda-Viva com a Diretoria” é um encontro informal entre 15 colaboradores e as cofundadoras, que ocorre na matriz e nas unidades externas. Esses encontros não têm a mediação da equipe de recursos humanos ou qualquer supervisão.

---

<sup>4</sup> Entrevista realizada na sede da organização, ocorrida no dia 25 de julho de 2017.

Enquanto o departamento de recursos humanos divulga o programa entre os colaboradores como uma oportunidade para “beber água da fonte”, as cofundadoras veem nele uma chance de “saber o nome e a fisionomia de cada colaborador”. Além disso, esses encontros servem de ambientes de prospecção de lideranças, uma vez que vários gestores tiveram o seu potencial identificado nesses encontros (VAZ; COSTA, 2016, p. 132).

Paralelamente a isso, eventos de disseminação das narrativas internas ganham destaque, sempre orbitando em torno do cabedal de narrativas que o Laboratório Sabin acumulou ao longo de sua história. O evento “Cultura Viva” promove o encontro e o intercâmbio entre os colaboradores mais veteranos e os mais novatos, numa troca de experiências que ajuda a disseminar cultura, reafirmar narrativas e alinhar expectativas.

As histórias dos colaboradores que completam 10, 15, 20, 25 e, mais recentemente, 30 anos de casa são compiladas na publicação “Fidelidade”. Na publicação, os veteranos contam suas histórias, partilham a sua trajetória no Laboratório Sabin e ganham o reconhecimento das cofundadoras e de seus colegas pela sua contribuição à organização.

#### **5.4 O desafio da expansão**

A trajetória do Laboratório Sabin passou por um momento de inflexão em 2010, quando se completou o primeiro ciclo de expansão. A marca já se firmava como uma referência regional e gozava de uma posição confortável em sua área de atuação no Distrito Federal e na região Centro-Oeste.

“Chegou o momento em que a empresa ou era vendida, ou crescia<sup>5</sup>”, conta Marcos Tavares de Albuquerque, diretor da Universidade Corporativa do Sabin. A decisão das duas cofundadoras foi crescer. A partir daí, a organização passou a prospectar novos mercados para ampliar as suas operações no plano nacional. As primeiras aquisições começaram nos outros estados da Região Centro-Oeste e logo se expandiram para as regiões Sudeste, Nordeste e Norte.

---

<sup>5</sup> Entrevista realizada na sede da organização, ocorrida no dia 25 de julho de 2017.

Essa expansão é meticulosamente planejada. Segundo Marcos Albuquerque, antes de fazer uma oferta para adquirir um laboratório numa nova cidade, o Laboratório Sabin faz uma pesquisa cuidadosa sobre a empresa que pretende encampar.

Nesse processo são avaliados cultura e valores da empresa, e uma pesquisa de clima organizacional é realizada para se medir qual o grau de semelhança com o que é cultivado na matriz do Sabin em Brasília. Somente quando esses dados revelam uma consonância entre a empresa vendida e a empresa compradora é que o negócio é fechado.

Mesmo primando por adquirir empresas que tivessem cultura e valores assemelhados aos seus, o Laboratório Sabin se deparou com o desafio de absorver colaboradores veteranos de empresas que, não raro, existiam havia bem mais tempo que a organização brasiliense. O processo de inculturação precisava ser efetivo e rápido, e os departamentos de Marketing e Recursos Humanos se debruçaram sobre essa tarefa com afinco.

## **5.5 Disseminação de cultura por meio de narrativas**

O *storytelling* sempre foi uma ferramenta de comunicação da cultura organizacional do Laboratório Sabin.

Dentre as experiências com o emprego de técnicas de *storytelling*, uma em especial mereceu destaque no exemplos citados na entrevista com Andrea Pinheiro e Marcos Albuquerque: a reorganização administrativa pela qual o Laboratório passou a partir de 2013. Visando o amadurecimento da gestão da organização, as cofundadoras Janete Vaz e Sandra Costa passaram a administração da empresa para Lídia Abdalla, que se tornou Presidente-Executiva, e assumiram assentos, respectivamente, como presidente e vice-presidente do recém-criado Conselho de Administração (VAZ; COSTA, 2016, p. 78).

“Foi um grande desafio”, contou Andrea, “porque aqui no Sabin as doutoras Janete e Sandra não têm apenas colaboradores, elas têm fãs”. A preocupação da administração foi garantir que a narrativa oficial fosse clara o suficiente e dirigida sem intermediários aos *stakeholders*, para que não houvesse deixas para uma

possível rádio-corredor. Não convinha que se instalasse um clima de insegurança entre os colaboradores, disseminando a impressão de que o que estava acontecendo era uma ruptura com o modelo de empresa que existira até então, personificado na liderança das cofundadoras.

A ferramenta escolhida para a transmissão da mensagem foi o *storytelling*. Na festa que tradicionalmente reúne todos os colaboradores no fim do ano, o Departamento de Marketing aproveitou o tema Copa do Mundo – que se realizaria no Brasil no ano seguinte, em 2014 – para engendrar uma narrativa que explicasse como se daria a “passagem de bastão” do comando da organização, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Festa de fim de ano de 2013 do Laboratório Sabin.



Fonte: SABIN ONLINE (2017).

Diante de todos os presentes, foi apresentado um vídeo que comparava a organização a um time de futebol que, em conjunto, se esforça para alcançar um objetivo comum: a vitória. A evolução desse time de futebol foi associada à própria trajetória da empresa, até o momento em que fosse natural a passagem de comando como estratégia para que a escalada vitoriosa continuasse. Nesse momento, Janete Vaz surgia colocando a braçadeira que identifica os capitães dos times em Lídia.

A recepção positiva e imediata da audiência foi o principal indício de que a mensagem havia sido transmitida com sucesso e que, a partir daquele momento, a organização estava coesa em torno da nova líder escolhida pelas cofundadoras. Começava assim uma nova fase da história do Laboratório Sabin.

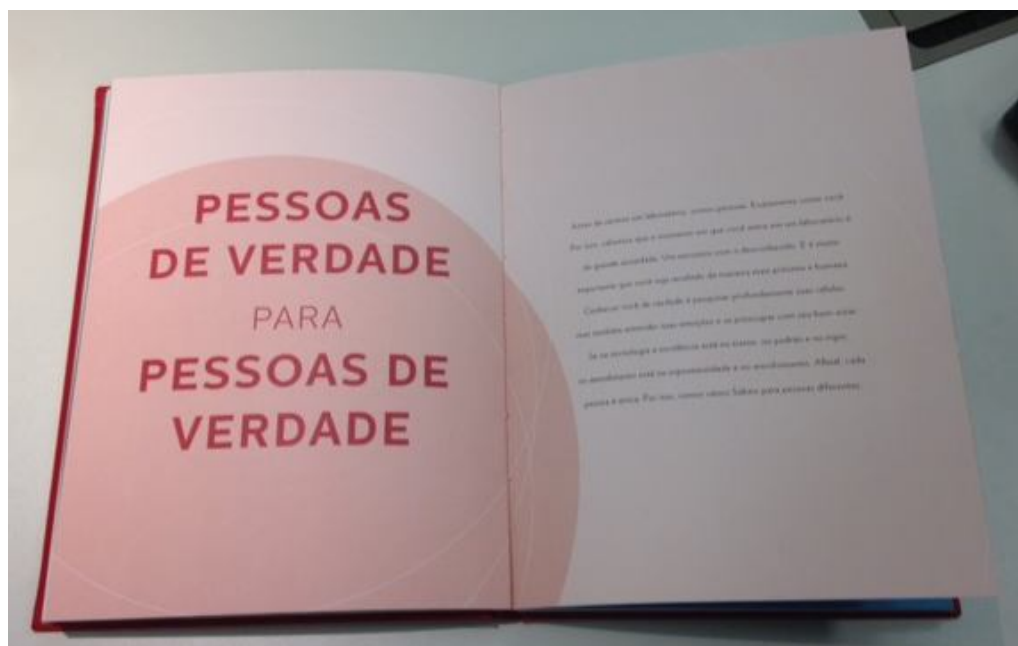
## 5.6 Instrumentos das narrativas organizacionais

O *storytelling* também se mostrou uma maneira muito útil de promover a assimilação de colaboradores das empresas que foram encampadas pelo Laboratório Sabin nos últimos anos.

Diante do desafio de comunicar a missão, visão e valores da organização, e também propagar a riqueza de sua história, o Departamento de Marketing traçou diversas estratégias para que a mensagem chegasse de maneira igualmente eficaz em todas as novas fronteiras a que o Sabin estava chegando.

Um dos instrumentos criados para uniformizar essa mensagem e, ao mesmo tempo, tornar a marca conhecida nacionalmente, é o “Livro da Marca – Conhecer de Verdade” (Figuras 3 e 4, abaixo), que registra a essência da cultura organizacional ao mesmo tempo em que eterniza a história da empresa.

Figura 3 – Trecho do “Livro da Marca – Conhecer de verdade”



Fonte: Arquivo pessoal.



Figura 4 – Capa do “Livro da Marca – Conhecer de verdade”.



Fonte: arquivo pessoal.

Lançado em maio de 2013, ele tem 136 páginas e serve de guia para o novo posicionamento do Laboratório Sabin, direcionando toda a comunicação interna e externa da organização, além de contribuir para a consolidação da marca. É um livro conceitual que inspira atitudes de comportamento.

“É um *brandbook* que traz os valores, as ideias, tudo o que inspira o Sabin a ser um laboratório extremamente confiável, eficiente e, ao mesmo tempo, humano e inovador”, explica a cofundadora Sandra Costa (VAZ; COSTA, 2016, p. 188).

O texto do livro é todo baseado em citações das cofundadoras, dos colaboradores e também referências do mundo do entretenimento e das artes. A

intenção é ilustrar a essência da marca, que foi resumida em seis aspectos principais (VAZ; COSTA, 2016, p. 189):

1. Verdade: todos os processos do Laboratório Sabin são pautados pela ética e transparência;
2. Saúde: é estar em equilíbrio com tudo o que influencia o seu bem-estar físico, mental, emocional e espiritual. Par uma empresa, é ter relações sustentáveis e duradouras com clientes, colaboradores, parceiros, médicos, convênios, fornecedores, com toda a sociedade e até com o meio-ambiente;
3. Tecnologia: é conhecimento aplicado;
4. Empatia: de pessoas de verdade para pessoas de verdade;
5. Inovação: mais do que atender expectativas, sempre excedê-las;
6. Felicidade: um ambiente com alto-astal, leveza e bom humor é indispensável para a maior eficiência do trabalho.

Os esforços de disseminação de cultura abarcam também outras atividades. Colaboradores veteranos são frequentemente enviados às novas unidades como “embaixadores da marca”, para desempenhar o papel de disseminação dos valores, cultura e narrativa interna que já são consolidados na matriz, em Brasília. Também são realizados eventos de lazer e esportivos para o congoçamento das equipes.

Por fim, as cofundadoras visitam, pessoalmente, as novas unidades. Nessa ocasião são organizados eventos nos quais elas têm a oportunidade de contar a história da organização e estabelecer o vínculo presencial que tanto prezam.

## **5.7 O correto uso do *storytelling* organizacional**

No emprego de suas estratégias de *storytelling*, o Laboratório Sabin coleciona todos os elementos essenciais para o correto emprego dessa tática, pelas seguintes razões:

- As suas narrativas são atadas à verdade histórica da organização. Não há elementos de ficção ou fantasia no que é contado.
- As histórias que são disseminadas encontram eco no planejamento estratégico da organização, sendo a personificação de sua missão, visão, valores e objetivos.
- O papel das duas cofundadoras, Janete Vaz e Sandra Costa, é valorizado como o principal manancial das narrativas que são passadas aos colaboradores. Elas assumem o papel de heroínas e protagonistas da narrativa que contam e é repetida pelos membros da sua organização.
- O contato pessoal das cofundadoras com os colaboradores é encorajado e valorizado. As narrativas são transmitidas face a face, o que facilita o engajamento emocional e a identificação e coesão dos colaboradores com a cultura da empresa, personificada nas pessoas que primeiro a idealizaram.
- As narrativas são construídas de modo orgânico, apresentando todos os elementos que constroem um relacionamento emocional com a audiência, como se vê na teoria aristotélica. São contados os sonhos das cofundadoras e as dificuldades vencidas na trajetória para a criação e consolidação da empresa. Os antagonistas e momentos de tensão são bem delimitados, e as vitórias devidamente acreditadas.
- Por fim, as narrativas são repletas de verdade e favorecem a identificação dos colaboradores com a organização da qual fazem parte.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa bibliográfica que norteou o presente trabalho, foi verificado que o *storytelling* organizacional – ou *endotelling* – pode ser, de fato, uma ferramenta muito valiosa para a afirmação da identidade e a disseminação da cultura de uma organização. Dado o seu apelo emocional, ela tem o condão de, ao mesmo tempo em que mais facilmente retém a atenção de sua audiência, exaltar o espírito da empresa e, com isso, promover o espírito de pertencimento e propósito entre os colaboradores.

A figura dos fundadores é de suma importância para que esse aglutinamento ocorra como pretendido. Ao aglutinar os membros da organização em torno a figura e da memória de seu fundador – esteja ele ainda vivo ou já morto – e associar esse cabedal emocional com a missão, visão, valores e objetivos da empresa, o *endotelling* possibilita que os colaboradores enxerguem um propósito para o seu trabalho e para a sua dedicação à organização.

No estudo de caso conduzido junto ao Laboratório Sabin, verificou-se que os resultados dessa prática podem ser medidos tanto nos níveis de produtividade quanto no clima organizacional. Além disso, uma baixa taxa de *turnover* associada a um alto grau de felicidade no trabalho são elementos que também apontam para o sucesso do emprego do *endotelling* na comunicação organizacional.

Para isso acontecer, no entanto, foram identificados elementos *sine qua non* para que o emprego do *storytelling* de uma forma geral, e do *endotelling* de maneira específica, não tenha, na prática, um efeito aquém ou mesmo contrário ao que primeiro se pretendeu ao empregá-lo. São esses elementos:

1. O *storytelling* deve, necessariamente, basear-se em fatos reais. A verdade é a principal norteadora da aplicação da ferramenta, e quaisquer elementos ficcionais que porventura sejam adicionados a essa narrativa devem ser identificados como tais. A sonegação da verdade na narrativa da organização pode pôr a perder toda a relação de confiança que se busca construir.

2. O *endotelling* não é criado a esmo, mas deve ser fundamentado no planejamento estratégico da organização e com ele guardar uma relação direta. Uma narrativa que não encontra eco na missão, visão, valores e objetivos da organização não passa de um elemento histórico, não se configurando como *storytelling*.
3. O *storytelling*, para alcançar o seu objetivo de apelo emocional das audiências, deve ser construído de maneira orgânica, ou seja: em tudo assemelhar-se à vida real. Assim, elementos da tragédia aristotélica como protagonistas, antagonistas, clímax e anticlímax são essenciais para que se alcance a mimesis e a catarse.
4. O papel dos fundadores é de primordial importância para o sucesso do *endotelling*. É inegável que a organização nasceu, em suas primícias, na pessoa e nos ideais de seus fundadores, e foram eles os que primeiro conceberam sua missão, visão, valores e objetivos. A cultura, da mesma maneira, tem neles uma de suas principais origens, de maneira que não é possível falar de cultura sem passar pelo arquétipo dos fundadores. Assim, o principal argumento para a construção da narrativa que alimentará o *storytelling* organizacional é a própria trajetória dos fundadores na construção da empresa.
8. Por definição, o *endotelling* realiza-se por meio da comunicação face a face, preferencialmente na presença dos fundadores da organização ou de seus sucessores diretos. A produção de livros de memórias, ou vídeos institucionais, ou quaisquer outras formas de comunicação indireta dos ideais da organização são meros complementos da narrativa que é apresentada pessoalmente, preferencialmente por quem a protagonizou ou, ao menos, testemunhou a história ser feita.

Concluído o estudo dentro do recorte proposto, surgiram outras questões que ensejam uma continuidade na investigação. A primeira delas vem do fato de que todo o viés da presente pesquisa foi feito a partir do ponto de vista das estratégias de *endotelling* organização, sem que tenha sido feito o levantamento da sua assimilação pelo corpo de colaboradores. Da mesma maneira, o estudo de alternativas para a abordagem presencial dos fundadores ou de quem os representa

junto aos colaboradores também merece ser investigada. Qual seria a eficácia de abordagens não presenciais, como livros, podcasts, filmes, entre outros, é uma das perguntas que merecem serem respondidas.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Marcos Tavares de. Entrevista concedida a Régis de Godoy-Rocha. Brasília, 25 de julho de 2017.
- ARISTÓTELES. *Poética*. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008.
- COBRA, Marcos; PEREZ, Francisco Conejero. *Cultura organizacional e gestão estratégica: A cultura como recurso estratégico*. São Paulo (SP): Editora Atlas, 2015.
- FRYER, Brownyn; MCKEE, Robert. *Storytelling that moves people*. Boston, Massachussets, Estados Unidos: Harvard Business Review, 2003.
- GILL, Rob. *Building Employee Engagement and Reputation through Storytelling*. Brisbane, Queensland, Australia: Australia and New Zealand Communication Association, 2011a.
- GILL, Rob. *Corporate Storytelling as an effective internal public relations strategy*. Laval, Quebec, Canada: Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures, 2011b.
- HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma mensagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional*. São Paulo (SP): Saraiva, 2009. V. 2.
- IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional*. São Paulo (SP): Saraiva, 2009. V. 2.
- LABORATÓRIO SABIN. *O jeito Sabin – 23 mandamentos da cultura do Grupo Sabin*. Brasília (DF): Grupo Sabin, 2017.
- MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional*. São Paulo (SP): Saraiva, 2009. V. 2.
- PALACIOS, Fernando; TEREZZO, Martha. *O Guia Completo do Storytelling*. Rio de Janeiro (RJ): Alta Books Editora, 2016.
- PINHEIRO, Andrea. Entrevista concedida a Régis de Godoy-Rocha. Brasília, 25 de julho de 2017.
- POULTON, Michael S. Organizational Storytelling, Ethics and Morality: How stories frame limits of behavior in organizations. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Jyväskylä, Finlândia, 2005. Disponível em: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/25298>> Acesso em 28 nov 2016.

*RELATÓRIO de Sustentabilidade – Ano Base 2013*. Disponível em:  
<[http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/relatorio\\_sustentabilidade\\_de\\_2013.pdf](http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/relatorio_sustentabilidade_de_2013.pdf)> Acesso em 27 jul 2017.

*SOBRE o Sabin*. Disponível em:  
<<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>> Acesso em 26 jul 2017.

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional*. São Paulo (SP): Saraiva, 2009. V. 2.

*ATTENTION span statistics*. Disponível em:  
<<http://www.statisticbrain.com/attention-span-statistics/>> Acesso em 6 jul 2017.

TORRES JUNIOR, Alvaír Silveira. Comunicação organizacional: retórica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional*. São Paulo (SP): Saraiva, 2009. V. 2.

SOLE, Deborah; WILSON, Daniel Gray. *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Boston, Massachusetts, EUA: Harvard Graduate School of Education, 1999.

VAZ, Janete Ribeiro; COSTA, Sandra Soares. *Empreendendo sonhos – A história do Laboratório Sabin e seu premiado modelo de gestão*. Pesquisa, reportagem e redação – Cristina Nabuco. Rio de Janeiro (RJ): Alta Books Editora, 2016.