

Storytellings Organizacionais: narrativas contadas pelos anúncios e vídeos institucionais

Organizational Storytellings: The Narratives Told In The Videos And Ads Institutional

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros¹

Resumo

Este artigo trata do modo como a cultura organizacional de uma empresa é disseminada nos vídeos institucionais e nos anúncios publicitários, por meio de *storytellings* ou narrativas organizacionais. Histórias são narradas em toda cultura e são consideradas um meio de prover o indivíduo de significados, de forma a compreender o mundo em que vive. As narrativas são símbolos que prevalecem nas organizações, que utilizam *storytellings* como um mecanismo para criar, manter e disseminar a cultura corporativa. Partindo de uma abordagem essencialmente interpretativa, o presente estudo tem como objetivo explorar quais narrativas estão presentes nos vídeos e anúncios publicitários de uma empresa. Para tanto, propõe-se à análise de anúncios publicitários e vídeos institucionais de uma empresa, a CVRD, disponibilizados no seu *website*, para identificar as narrativas da empresa utilizadas para construir significado. Os resultados evidenciam um conjunto de elementos presentes nas narrativas da empresa.

Palavras-chave: *Storytellings*; Cultura Organizacional; Simbolismo Organizacional.

Abstract

This study concerns with the way the organizational culture of a company is spread in institutional videos and advertisements, through *storytellings* or organizational narratives. Stories are told in every culture, and are considered a means of providing the individual with meanings to understand the world we live. The narratives are symbols that prevail in organizations, using *storytellings* as a mechanism to create, maintain and disseminate corporate culture. Assuming an essentially interpretative approach, this study aims to explore narratives presented in videos and advertisements of a company. Thus, it is proposed the analysis of institutional advertisements and videos of a company, CVRD, available on its *website*, to identify the narratives of the company used to construct meaning. The results show a number of elements present in the narratives of the company.

Key words: *Storytellings*; Organizational Culture; Organizational Symbolism.

¹ Professora da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU, Brasil. Possui mestrado em Administração pelo Centro Universitário de Franca - UNIFACEF, Brasil. Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/FGV, Brasil, nível doutorado. Contato: cintia@fagen.ufu.br

Introdução

A partir dos anos 80, quando os estudos sobre cultura organizacional passaram a fazer parte, de forma significativa, da agenda dos pesquisadores e interessados em estudos organizacionais, o tema tem se revelado singular no que diz respeito a divergências metodológicas e conceituais. As abordagens de cunho funcionalista tiveram hegemonia nos trabalhos de cultura, desde o seu surgimento como campo de conhecimento até as duas últimas décadas do século XX, quando as abordagens interpretativas passaram a fazer parte da agenda de pesquisadores, que se inspiraram nos estudos organizacionais, e, principalmente, na influência da cultura organizacional no desempenho empresarial, delineando um novo paradigma da área de cultura.

Este trabalho trata do modo como a cultura organizacional de uma empresa é disseminada nos vídeos institucionais e nos anúncios publicitários, por meio de *storytellings* ou narrativas organizacionais. *Storytelling* organizacional é definida como um sistema coletivo de contar histórias, em que o seu desfecho é fundamental para criar significados (*sensemaking*) para os membros da organização (BOJE, 1991).

Partindo de uma abordagem essencialmente interpretativa, o presente estudo tem como objetivo explorar quais narrativas estão presentes nos vídeos e anúncios publicitários de uma empresa, a Cia Vale do Rio Doce (CVRD). Para tanto, propõe-se à análise de seus anúncios publicitários e vídeos institucionais para identificar como a cultura corporativa é disseminada por meio de *storytellings* ou narrativas que constroem significado.

A estrutura do artigo contempla, além dessa introdução, outras quatro seções. A segunda seção apresenta a revisão da literatura, cuja ênfase é dirigida para a *storytelling* organizacional, visando dar sustentação ao desenvolvimento do trabalho. Na terceira seção, são descritos os aspectos metodológicos e, na quarta seção, os resultados encontrados são apresentados e discutidos. Por fim, fazem-se as considerações finais do estudo.

1. Storytelling organizacional: organizações como textos

A idéia de que as organizações são construídas e reconstruídas discursivamente, visto que são faladas, escritas, personificadas, codificadas e registradas (Kornberger; Clegg & Carter, 2006), leva ao conceito de polifonia organizacional (Hazen, 1993), compreendido como sistemas verbais socialmente construídos, ou a variedade de diferentes discursos que constituem a realidade organizacional. De acordo com esses autores, as organizações são entidades que persistem, resistem e reproduzem a si mesmas por serem discursivamente constituídas. Desse modo, a polifonia está sempre presente nas organizações, mesmo pensando que vozes podem ser silenciadas por discursos dominantes.

Nessa mesma direção, caminham os estudos de Putnam; Philipps e Chapman (2004) sobre as relações entre comunicação e organização, que identificam sete linhas metafóricas (conduíte, lente, *linkage*, performance, símbolo, voz e discurso) presentes nos programas de pesquisa em comunicação organizacional. Segundo esses autores, foi na década de 80 que novos campos de pesquisa em comunicação estenderam seu foco para além do tratamento tradicional da comunicação como uma transmissão variável ou linear. A emergência de temas como a ambiguidade estratégica, as linguagens, os símbolos e a cultura organizacional, o discurso público corporativo, entre outros, deslocou o foco da eficiência da comunicação para as interpretações fundamentadas no contexto e na situação, desencadeando diferentes modos de investigar a complexidade do campo.

As imagens e metáforas (Putnam et al, 2004) são um modo de ver algo, como se isso fosse diverso do que é, legitimando ações e fornecendo *insights* que permitem criar, compreender e interpretar a realidade social. Dessa forma, segundo Putnam et al (2004, p.81), a metáfora delineia “a maneira como vemos o mundo e como lhe atribuímos sentido – orientando nossa percepção, conceituação e entendimento de uma coisa, à luz de outra”.

As metáforas da performance e do símbolo, além de explorarem diversos aspectos da comunicação, incluem a relação entre as mensagens, significado e contexto. Segundo Putnam et al (2004, p. 93), a metáfora da performance sugere que “as organizações também são narradoras de histórias. Suas imagens e identidades emergem, em parte, das narrativas que elas constroem com diferentes públicos”. Nesse sentido, os demais atores (membros) são co-construtores, visto que essa abordagem trata a comunicação como um feixe de relações que compõem o processo colaborativo no qual as interações sociais e simbólicas ocorrem. Logo, o caráter multifacetado e pluralista de representações, improvisações e narração de histórias, que resulta na idéia de que comunicação e organização são uma produção conjunta.

A metáfora do símbolo, segundo Putnam et al (2004, p.94), sustenta-se na idéia que a comunicação funciona como “a criação, a manutenção e a transformação dos sentidos”. Nesse contexto, as narrativas, como símbolos que são, configuram os significados da organização tornando-se quadro de referência para os diversos públicos interpretarem as ações da organização e, assim, viabilizam o ato de organizar. Essa metáfora emerge da cultura organizacional, para projetar a comunicação como interpretação de formas literárias, tais como, as narrativas que, nas palavras dos autores, não são simplesmente artefatos das culturas, mas sim, meios de persuadir o público visando ao controle social.

Abraçando a idéia de que os ambientes organizacionais são construções, Smircich e Stubbart (1986) desenvolveram uma visão para conhecer e analisar o ambiente, que denominam de ambiente *enacted* (constituído, aprovado), ressaltando a importância da natureza social das organizações para a formação da estratégia e dos processos organizacionais. Essa perspectiva, fortemente influenciada pela sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (2001), concebe que a organização e o ambiente são criados juntos, através dos processos de interação social dos participantes, chaves da organização (Smircich & Stubbart, 1986). O mundo *enacted* é essencialmente um campo

ambíguo de experiências, ao contrário do que os modelos analíticos pressupõem, visto que naquele existem apenas “registros de ação material e simbólica” (SMIRCICH; STUBBART, 1986, P.726). A idéia de *enactement*, conforme os autores, abandona as suposições de que organização/ambiente é algo concreto, material, a favor de um mundo simbólico socialmente criado.

Diante desse quadro de referência, recorreremos ao conceito de *storytelling* organizacional, pesquisado por diversos autores (BOJE, 1991; BOJE, 1995; KAYE & JACOBSON, 1999; GEPHART, 1991; MILLS; BOYLSTEIN & LOREAN, 2001; BARRY & ELMES, 1997; NYMARC, 1999) para discutir como as empresas usam suas histórias para criar uma realidade comum entre os membros internos e externos.

Boje (1991, p.106) define *storytelling* organizacional como um sistema coletivo de contar histórias, cujo desfecho é fundamental para criar significados (*sensemaking*) para os membros da organização. Para Gephart (1991), *storytellings* são construídas a partir de histórias sucessivas como uma ferramenta ou programa para dar significado a um evento. Nesse sentido, *storytelling* organizacional é compreendida por muitos autores como uma manifestação cultural que, de um lado, pode coagir ou ser uma imposição, no caso de ser uma “grande narrativa” ou “grande história”, e, de outro lado, pode ser uma construção plural de uma multiplicidade de histórias que criam a realidade (BOJE, 1995; MILLS et al, 2001).

O uso de *storytelling* pelas organizações é visto por alguns autores como um instrumento para disseminação de significados compartilhados dentro das organizações (KAYE; JACOBSON, 1999), já outros, como Vendelo (1998), sugerem que *storytelling* é um mecanismo para legitimação da organização e garantia de sua reputação. Segundo esse autor, narrativas de desempenho futuro têm impacto na reputação de uma empresa junto aos consumidores na medida em que criam expectativas quanto a ela. *Storytellings*, para Mills et al (2001), são ferramentas motivacionais usadas em grandes e pequenas empresas, para dirigir o comportamento

dos funcionários e, assim, consolidar a cultura corporativa. Nesse sentido, *storytellings*, como uma produção de conhecimento e poder, são utilizadas pelas organizações como uma técnica disciplinar de modo a obter o controle social sobre seus empregados e, assim, alcançar os objetivos pretendidos.

Assim, retomando o conceito de ambiente *enacted* (Smircich & Stubbart, 1986) e as metáforas de Putnam et al (2004), *storytelling* organizacional pode ser compreendida como uma forma pela qual as organizações narram suas histórias, visando construir significados. As interpretações dos diferentes sujeitos são múltiplas, assim, a administração não pode prever se esse processo corre, mas pode buscar obter uma maior influência sobre essas interpretações.

Berry e Elmes (1997) preocuparam-se em analisar a estratégia como uma forma de narrativa, visto que, a narrativa da estratégia é usada para construir significado e, conseqüentemente, explora modos nos quais os *stakeholders* criam um discurso de direção para compreender e influenciar as ações entre si. *Storytelling* é, então, conforme Mills, Boylstein e Lorean (2001), uma tecnologia de poder que fabrica uma realidade para indivíduos, na medida em que criam uma ilusão para consumidores, empregados e a comunidade em geral.

Para Kaplan (2003), as histórias ou narrativas desempenham papel fundamental na criação de significados e na aprendizagem organizacional, o que é compartilhado por Kaye e Jacobson (1999) e por Weick (1995, p.127): “a maioria das realidades organizacionais são baseadas em narrativas”. Além disso, segundo Kaplan (2003), as narrativas ajudam a compreender a complexidade dos sistemas, a não linearidade, a fragilidade das predições e, ainda, o caráter emergente da estratégia. Pentland (1999, p.712) considera que as histórias ou narrativas podem ser fonte valiosa de *insights* sobre organizações, visto que os participantes não apenas atribuem sentidos de seu mundo em termos da narrativa, “mas proativamente planejam e aprovam narrativas que são consistentes com suas expectativas e valores”.

As organizações de simbolismo intensivo (OSIs), como Wood Jr (2000) denomina, enquadram-

se nesse contexto, visto que implicam uma visão particular de gestão empresarial. Segundo esse autor, o conceito de OSIs é compreendido por quatro categorias (liderança, comunicação, inovação e força de trabalho) que devem ser considerados “como sistemas de significados, metáforas-raízes ou geradoras de narrativas” (Wood Jr, 2000, p.23), cuja função é o gerenciamento da impressão, uma estratégia que se fundamenta na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas.

O gerenciamento da impressão (GI), segundo Wood Jr (2000), refere-se à utilização, pelos atores, de estratégias de comunicação destinadas a influenciar a percepção e as interpretações da audiência (clientes, outras organizações, empregados, governos e outros atores). Goffman (2004), a quem a origem dos estudos de GI é atribuída, compreende o GI como a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito de interações sociais, as quais dirigirão as ações das pessoas, ajudando a projetar as expectativas de papéis.

A construção e uso de histórias de sucesso, como Wood Jr (2000) ressalta, são uma das formas de GI, e funcionam como sistemas de controle, na medida em que transmitem o que é relevante, assim como a forma pela qual as condutas são aceitáveis e aprovadas. As OSIs utilizam-se do gerenciamento de impressões, para influenciar comportamentos de forma a alcançar uma interpretação comum dos eventos que ocorrem no contexto da empresa, reduzindo a ambigüidade na construção da sua imagem.

As organizações não podem ser registradas como apenas uma história, mas sim, como uma multiplicidade, uma pluralidade de histórias e interpretações coletivas, como propõem os autores que analisaram a Disney (BOJE, 1995), a Hewlett-Packard (NYMARC, 1999), a Saturn Corporation (MILLS et al, 2001) e a Enron (WHITTINGTON et al, 2003)¹. Tais histórias são disseminadas de várias maneiras (dentre elas, anúncios publicitários e vídeos institucionais) e, dessa forma, instituem-se narrativas que passam a circular entre os membros organizacionais.

2. Procedimentos metodológicos

Este trabalho tem como foco as narrativas da empresa e, se sustentando em uma abordagem interpretativo-simbólica (HATCH, 1993), busca compreender como os anúncios publicitários e vídeos institucionais, através de *storytellings*, são usados para construir significado. A abordagem interpretativo-simbólica, segundo Hatch (1993, p.669), “compreende a noção de símbolo como algo que representa um associação consciente ou inconsciente com algo mais amplo, usualmente um conceito ou significado mais abstrato”.

Tsoukas e Hatch (2001) atribuem a introdução da narrativa nos estudos organizacionais a Czarniawska (1997), que define três abordagens: narrar organizações (relato sobre organizações usando uma estrutura narrativa como uma sequência de eventos), organizações como narrativa (pesquisa interpretativa) e coletar histórias (documentar artefatos culturais e *storytellings* que criam significado) que é a abordagem escolhida para este estudo.

A seleção do material analisado considerou os vídeos institucionais e publicitários produzidos pela Companhia Vale do Rio Doce e disponibilizados em seu *website* (<http://www.cvrld.br>). Foram consultados 26 arquivos, totalizando quatro horas de gravação, aproximadamente, no formato *Windows media player* ou *flash*. A seleção dos arquivos para compor o *corpus* da pesquisa foi feita de forma aleatória, ou seja, os arquivos foram numerados de 1 a 26 e, posteriormente, por sorteio, chegou-se aos três anúncios de televisão e três vídeos institucionais que são objeto de análise neste estudo, considerados suficientes para as representações que se quer caracterizar, conforme orientação de Bauer e Aarts (2002).

Para a transcrição dos vídeos, cuja finalidade é gerar dados para análise (ROSE, 2002), consideraram-se como unidades de análise duas dimensões, a visual e a verbal, para compor uma narrativa ou *storytelling*. A partir de então, baseando-se em Barthes (1976) e Pentland (1999), foram estabelecidas as categorias de análise: a) sequência

dos eventos; b) protagonista(s); c) as vozes; d) os significados; e e) outros indicadores de contexto.

3. Storytelling organizacional da companhia Vale do Rio Doce

As informações a seguir referem-se à empresa (cujos vídeos são analisados) e foram extraídas do seu *website*, com o propósito de oferecer um quadro de referência sobre a mesma.

A Companhia Vale do Rio Doce (nesse estudo referida como VALE), originariamente uma empresa brasileira, fundada em 1942, foi privatizada em 1997, quando o Consórcio Brasil, liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), adquiriu 41,73% das ações ordinárias do Governo Brasileiro. Inicialmente, a empresa atuava apenas na região Sudeste do Brasil, mas atualmente está presente em outras regiões do país e no exterior. O texto no seu *website* esclarece que “o desenvolvimento de um amplo programa de pesquisas minerais tem por objetivo buscar oportunidades de qualidade e que estejam em sintonia com a estratégia de crescimento da Vale, garantindo novas reservas minerais para o futuro”.

Quadro 1 - descrição técnica dos vídeos analisados

Código	Título	Tipo	Data	Duração
(1)	Mina de Cobre Sossego	Comercial para TV	Julho - 2004	60"
(2)	Logística Vale	Comercial para TV	Outubro - 2004	60"
(3)	Campanha Institucional CVRD	Comercial para TV	Abril - 2005	1'01"
(4)	Investimentos 2006	Vídeo institucional	Fevereiro-2006	1'
(5)	Expansão Alunorte	Vídeo institucional	Março -2006	30"
(6)	Mais Um	Vídeo institucional	Abril - 2006	60"

A análise de um conjunto de seis vídeos (quadro 1) produzidos pela empresa examinou quais narrativas estão presentes no material analisado. Da análise, emergiram seis *storytellings*, conforme descrição a seguir:

STORYTELLING 1: A VALE INAUGURA UMA NOVA ERA PARA O BRASIL

No vídeo (1), a narrativa inicia-se com a apresentação da empresa e a promessa de um futuro de desenvolvimento, acenando para uma nova era: “a

vale do Rio doce está inaugurando uma nova era no Brasil". A narrativa continua vislumbrando um futuro para o Brasil e para a empresa: "a era do cobre, uma era em que o Brasil vai passar a ser exportador de cobre". Uma "era de mais desenvolvimento e empregos para o Pará" é a narrativa da estratégia da empresa: crescer, expandir e diversificar. Na dimensão visual, a narrativa inicia-se com imagens da empresa, suas minas, instalações, equipamentos, grandes e modernos, ambiente de trabalho seguro e agradável. Imagens de funcionários trabalhando nas instalações da empresa, acenando, felizes, unidos, cantando, confundindo-se com a comunidade. Os funcionários mostram, com orgulho, o crachá da empresa, acenam com sinal de positivo para as ações estratégicas da empresa. Ainda na dimensão visual, letrados apontam a empresa como modelo de integração com a comunidade, modelo inédito de preservação ambiental, de eficiência e de nacionalismo. Na dimensão oral, a narrativa é centrada na geração de empregos para a região, onde "todo mundo, ganha tudo", ou seja, apostar na Vale, é apostar no Brasil. Ao final da narrativa, as imagens das novas instalações da empresa na Mina do Sossego e a locução enfatizam a estratégia de internacionalização da empresa: "Mina do cobre do Sossego, para o Brasil passar a ser exportador de Cobre".

STORYTELLING 2: A VALE TEM CORAGEM

O vídeo (2) inicia, na dimensão visual, com a imagem de um trem despontando de um túnel; em seguida, a ferrovia e o horizonte passam a impressão de distância, da dimensão pela qual a empresa transporta produtos Brasil afora. Na dimensão oral, a locução narra como a VALE está diversificando: "Agora você vai conhecer o caminho das pedras. É também do agronegócio, da siderurgia, da construção, do cimento, do combustível e de mais uma série de produtos transportados pela Vale Logística". A narrativa continua com imagens das instalações da empresa, equipamentos grandes e modernos, funcionários nas minas e nos escritórios, acenando, sorridentes, ora com a bandeira nacional, ora com a mão no peito, ora abraçados uns aos outros. O *jingle* é uma adaptação da música Vale

Tudo, cuja letra reforça a importância da estratégia da empresa para o país: "Pro Brasil crescer, Vale o que quiser, [...] do Sul ao Norte, onde, onde vier, essa Vale, por alguns caminhos, leva o que tiver, vale leva pelo Brasil afora, tudo o que você quiser".

Ao final do vídeo (2), o locutor encerra com as palavras: "é o peso da Companhia Vale do Rio Doce na logística do Brasil. Vale, Inteligência em logística". A música reforça a imagem do letrado com o refrão: "Vale vai, Vale leva, Vale traz".

STORYTELLING 3: A VALE É SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

O vídeo (3) inicia a narrativa, na dimensão visual, com imagens da vista aérea de mata verde em uma montanha, seguida de um maestro regendo uma orquestra e os funcionários da VALE preparando-se para o trabalho. Ainda na dimensão visual, o letrado anuncia "homens e mulheres trabalhando". Na dimensão oral, a locução começa a narrativa da estratégia de crescimento e expansão: "Vale do Rio Doce, construindo dias melhores para o Brasil". A narrativa continua, na dimensão oral, com a música "Vivemos esperando dias melhores, dias de paz, dias a mais, dias que não deixaremos para trás, vivemos esperando o dia em que seremos para sempre"; e na dimensão visual, um jogo de imagens dos músicos em uma orquestra combinando com o maquinário moderno da empresa, crianças jogando futebol, funcionários trabalhando, instalações modernas, idosos e crianças nos projetos sociais da empresa e a comunidade. As imagens da mata verde preservada, árvores grandes e altas, filmadas de baixo para cima, enfatizam a preocupação da VALE com o meio ambiente. Fazendo parte da narrativa, também na dimensão visual, os dizeres sobre os investimentos da empresa, tanto nas suas operações como na proteção ambiental, pesquisa e projetos sociais que "estão beneficiando três milhões de brasileiros". Ao final, crianças construindo a bandeira nacional no solo, utilizando-se da grama densa, verde e bem cuidada. A locução encerra: "Vale, a empresa privada que mais investe no Brasil".

STORYTELLING 4: A VALE É MODERNA E EFICIENTE

A narrativa do vídeo (4), reforçando a estratégia de crescimento da empresa, inicia com a locução: “A Vale é a empresa privada que mais investe no Brasil”. Em seguida, as imagens de funcionários acenando rumo à empresa, mostrando as instalações, maquinários, as ferrovias e as minas da empresa. Os funcionários mostram o crachá, acenam com a bandeira nacional, num misto de orgulho e forte nacionalismo para com a empresa. As imagens das letras garrafais contam como a VALE investiu e tornou-se a “maior mineradora de ferro do mundo”, “a empresa brasileira que mais exporta”; e como ela se importa com o país e o meio ambiente: “maior investimento em reflorestamento da história”, “um dos maiores investimentos sociais do Brasil”, “maior refinaria de Alumina do mundo”, “maior investimento em ferrovias do país”. A narrativa presente na música é clara: a empresa é brasileira, confunde-se com o país: “meu grito de guerra é o grito de gol, gol, gol ...”. A locução reforça narrando os investimentos que ela pretende fazer no futuro e justifica com o forte nacionalismo: “Por que, para crescer como a Vale, é preciso acreditar no Brasil, como a Vale”. A narrativa encerra-se, na dimensão visual, com o slogan da empresa: “CVRD – a empresa privada que mais investe no Brasil”; e, na dimensão oral, a locução: “Vale! Vale a pena acreditar no Brasil” é reforçada pelo *jingle*: “eu sou um brasileiro e mando um beijo para você. Brasil.”

STORYTELLING 5: A VALE CRESCE E FAZ O BRASIL CRESCER

O vídeo (5) inicia a narrativa, na dimensão oral, com a apresentação de “mais um grande empreendimento da Vale para o crescimento do Pará e do Brasil: a expansão da Alunorte” e a música “Brasil, [...] eu sou um brasileiro e mando um beijo pra você”. Na dimensão visual, funcionários entram acenando, sorrindo, fazendo sinal positivo, tendo ao fundo as instalações e equipamentos da empresa. A narrativa oral prossegue enfatizando os investimentos realizados pela empresa, com o objetivo de crescer ainda mais: “fazer da Alunorte

a maior refinaria da alumina do mundo”. A música comemora a estratégia de expansão com o refrão “meu grito de guerra é o grito de gol, gol, gol [...] faz um, mais um, faz um”, típico dos brasileiros. Na dimensão visual, os funcionários narram, utilizando-se de placas, como a empresa investiu para ser a maior refinaria do mundo, ao mesmo tempo em que investiu na conservação de florestas e no Brasil. A última placa é uma homenagem ao sucesso da estratégia da empresa, já que a Vale se confunde com o país: “Parabéns Brasil”. A narrativa encerra-se com o refrão “eu sou um brasileiro e mando um beijo para você. Brasil” na dimensão oral e com o slogan da empresa: “CVRD, a empresa privada que mais investe no Brasil”.

STORYTELLING 6: A VALE É ORGULHO NACIONAL

No vídeo (6), a narrativa inicia-se com a apresentação da empresa como “orgulho nacional”, assim como o futebol brasileiro, que conforme a empresa, é “o maior orgulho de todos nós”. Mostra, logo no início, o crepúsculo, a vista aérea da mata, os equipamentos da empresa. A locução narra como a “Vale, orgulho nacional, torcendo pelo maior orgulho de todos nós... o futebol brasileiro”. O refrão da música reforça: “Brasil, [...] eu sou um brasileiro e mando um beijo pra você”. Na sequência, as imagens contam como a empresa se confunde com o país: os funcionários, no local de trabalho, festejando, ao mesmo tempo em que imagens de pessoas dançando, em vestes verde-amarelo, fazem batucada, dançam capoeira e comemoram o futebol. Os funcionários assistem ao jogo pela televisão, na própria empresa, acenando com a bandeira nacional. A narrativa enfatiza que a empresa, assim como o futebol, deve ser motivo de orgulho nacional, pois faz parte da paisagem brasileira e, se a companhia é bem sucedida; logo, o Brasil também será.

A VALE é a protagonista da narrativa, porém, analisando-se a dimensão visual, as imagens mostram os funcionários e o povo brasileiro também como atores principais, assim, como na dimensão oral, o refrão da música: “eu sou um brasileiro e

mando um beijo pra você". Os brasileiros fazem parte da estratégia da empresa, visto que ela é "orgulho nacional".

Sintetizando os seis vídeos em uma única narrativa, e utilizando-se dos parâmetros de Barthes (1976), observa-se que a sequência dos eventos inicia-se apresentando a empresa como aquela que é privada e mais investe no Brasil. Uma empresa grande, rica, com instalações e equipamentos modernos. Uma empresa que, embora privada, pertence ao povo brasileiro. Ao longo do tempo, a empresa investiu em pesquisa, na geração de empregos, no Brasil, em projetos sociais, na produção, no meio ambiente, como parte de sua bem sucedida estratégia de crescimento e expansão, que obteve como resultado o reconhecimento da empresa, em âmbito mundial, como a maior, a que mais investe, a que mais cresce. Para crescer, a empresa diversificou, internacionalizou, e atuou de forma socialmente responsável. Retomando os dizeres de Boje (1991), quanto à relevância do desfecho para criar significados, encontramos, ao final da narrativa, homenagens para a empresa, que foi bem sucedida, e para o Brasil, que recebe os seus investimentos, contribuindo, assim, para a construção de significados que unem o país e a empresa.

O protagonista das narrativas é a empresa, embora funcionários, o Brasil e os brasileiros também atuem como atores coadjuvantes. A narrativa é construída por diversas vozes: funcionários, a empresa, o povo brasileiro e um locutor anônimo, constituindo um único discurso, ao contrário da polifonia (KORNBERGER, CLEGG E CARTER, 2006), que emerge de forma estratégica para que a empresa reproduza a si mesma. Nesse sentido, os vídeos constituem-se em uma forma de narrar a história silenciando discursos para construir a realidade a partir do discurso dominante (BOJE, 1995).

A análise dos vídeos encontrou alguns aspectos comuns como, por exemplo, o slogan da empresa, "CVRD – A empresa privada que mais investe no Brasil" finaliza todas as narrativas. Um outro aspecto bastante simbólico é que os funcionários da empresa estão todos uniformizados, utilizando equipamentos de segurança, com crachás de identificação e apresentam-se como uma força

de trabalho diversa, ou seja, estão presentes nesse universo, homens, mulheres, negros, brancos, jovens e adultos. Todas as músicas dos vídeos são de compositores da música popular brasileira, que tiveram as letras adaptadas para os *jingles* da empresa. A seguir (quadro 2), a análise da narrativa revela os protagonistas, as vozes e os significados encontrados no material analisado.

A VALE é, por sua própria definição, "a empresa privada que mais investe no Brasil". A imagem que a empresa estabelece dela mesma é que ela cresce, porque acredita no Brasil, investe no desenvolvimento do país e, ainda, o seu sucesso confunde-se com o sucesso do próprio país, remetendo a Vendelo (1998), quando esse sugere que *storytellings* são mecanismos usados pelas corporações para fortalecer sua reputação e ganhar legitimidade.

Os vídeos não apenas oferecem informações sobre a empresa, mas também produzem uma narrativa. De uma perspectiva interpretativo-simbólica, os vídeos criam uma intrincada rede de simbolismo visual e discursivo, uma estratégia de comunicação destinada a influenciar a percepção e as interpretações da audiência (WOOD JR, 2000), construindo uma imagem de uma empresa forte, moderna, nacionalista, socialmente responsável e eficiente, cujas estratégias foram bem sucedidas.

Os valores organizacionais, entendidos como os comportamentos escolhidos pelos membros da organização, na perspectiva da integração (MARTIN, 2002), traduzem as preferências da organização ou os princípios de conduta adotados por todos os membros, homogênea e harmoniosamente. Assim, esses valores são utilizados na gestão da cultura corporativa para assegurar melhores resultados.

As imagens e palavras nos vídeos analisados estabelecem uma ligação entre as histórias bem sucedidas da empresa e os diversos atores (funcionários, comunidade, a torcida do povo brasileiro) que contribuem para a construção de uma empresa que é privada, mas nacional, forte, eficiente e responsável. Nessa perspectiva, como Boje (1991) ressalta, tanto o narrador quanto os ouvintes da história são co-construtores, na medida

Quadro 2 - análise da narrativa

Protagonista	Vozes	Significados	Outros contextos
VALE, Brasil, povo brasileiro, funcionários	Vale, funcionários, povo brasileiro, locutor	Força, grandeza, riqueza, nacionalismo, orgulho, segurança, diversidade, tecnologia, uma empresa do povo brasileiro, empresa socialmente responsável, valorização da comunidade, valorização do meio ambiente, preocupação com o desenvolvimento do país, empresa privada que investe no Brasil, capacidade de investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - a visão de futuro da empresa - a missão da empresa - os objetivos da empresa - os valores, e crenças - as estratégias - heróis -cerimônias - rituais

em que o público interno e externo aceita essa história como parte da realidade, passando assim, a participar de sua construção e reconstrução.

De acordo com Putnam et al (2004), as metáforas da performance e do símbolo exploram a relação entre as mensagens, significado e contexto que, nesse caso, foi marcado pelas manifestações nacionais anti-privatização da empresa em questão, por ocasião da venda de parte da empresa. Logo, a construção do significado de empresa nacional, que acredita no Brasil tanto quanto qualquer brasileiro deve acreditar.

Tanto a dimensão visual quanto a oral narram como a empresa é bem sucedida: sua eficiência na administração de recursos e investimentos, o tratamento dispensado aos funcionários e à comunidade em seu entorno, a responsabilidade da empresa quanto ao ambiente e à sociedade, e o esforço despendido para o crescimento do Brasil, o que parece sugerir, que trata-se de um mecanismo para legitimar (VENDELO, 1998) a estratégia da organização e garantir sua reputação. Assim, parece clara a perspectiva do ambiente *enacted* (SMIRCICH; STUBBART, 1986), na qual a organização/ambiente é um mundo simbólico socialmente criado, cuja gestão pressupõe a criação de um contexto.

4. Considerações finais

Este estudo analisou como o uso de *storytellings* através de vídeos institucionais e anúncios publicitários são utilizados para construir significados. As organizações são constituídas por suas histórias que, por sua vez, estão relacionadas com a realidade das organizações. Histórias organizacionais são vistas como uma forma de transmitir a cultura organizacional para os novos

membros, manter e desenvolver a percepção da organização de forma a garantir a consistência na coordenação de diferentes elementos que estão envolvidos em uma organização.

Para alcançar o propósito do trabalho, utilizou-se de uma abordagem interpretativa, considerando as dimensões visual e oral do material utilizado para construir a narrativa da empresa. Da análise, emergiram seis *storytellings*. Foi examinada a sequência dos eventos, os protagonistas, as vozes, os significados e as histórias presentes, que evidenciaram vários elementos (estratégia, valores e crenças) que são disseminados para criar, manter e disseminar a cultura organizacional.

Foram evidenciados vários elementos que, juntos contribuem para criar um senso de patriotismo, orgulho e disposição em crescer, funcionando como o gerenciamento de impressão, constituindo, assim, uma organização de simbolismo intensivo (WOOD JR., 2000). As vozes são múltiplas: Vale, funcionários, comunidade e o povo brasileiro. Contudo, como Kornberger, Clegg e Carter (2006) sugerem, algumas vozes podem ser silenciadas por discursos dominantes. Cabe esclarecer que a perspectiva deste artigo é contrária à omissão de vozes, cujas consequências devem ser conhecidas pelos executivos. Admite-se sim, que as organizações são construídas e reconstruídas discursivamente pela emergência de uma multiplicidade de discursos, embora o gerenciamento da impressão seja aplicado como uma tentativa de redução da ambiguidade e aumentar o nível de estruturação.

O estudo contribui para os estudos da cultura organizacional na medida em que ressalta o modo como as organizações produzem e reproduzem suas narrativas com o objetivo de criar, manter e disseminar a cultura. Recorrendo, outra

vez, a Smircich e Stubbart (1995), a abordagem interpretativa tem potenciais contribuições na solução de problemas estratégicos, como no caso de falhas de implementação de mudanças decorrentes da falta de atenção dada à natureza social da formação das organizações. Outras contribuições são apontadas, como as possíveis implicações da narrativa como elemento na construção da realidade organizacional.

Finalmente, sugerem-se alguns desafios para o avanço de estudos interpretativos que considerem as narrativas, como, por exemplo, incluir outro tipo de material para ilustrar a consistência do repertório dos vídeos. Além disso, conhecer as interpretações de outros sujeitos, sejam eles parte do público interno ou externo, com o propósito de identificar ambiguidades, dissensos ou conflitos que possam existir.

Referências

- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy Retold: towards a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**. V.22, n.2, p.429-452, 1997
- BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, R. et al (org). **Análise Estrutural da Narrativa**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, p.19-60, 1976.
- BAUER, M.W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. 2.ed. Petrópolis: Vozes, p.39-63, 2002.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BOJE, D. M. Stories of the sotorytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". **Academy of Management Journal**. 38,(4), 997-1035, 1995.
- _____. The storytelling organization: a study of storytelling performance in an office supply firm. **Administrative Science Quarterly**. V.36, n.2, 1991, p.106-126., 1991.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CZARNIAWSKA, B. A four times told tale: combining narrative and scientific knowledge in organization studies. **Organization**, 4 (1), 7-30, 1997.
- GHEPART JR, R.P. Succession sensemaking and organizational change: a story of a deviant college president. **Journal of Organizational Change Management**. 4(3), 35-44, 1991.
- GIOIA, D.A. Give it up! Reflections on an interpreted world (A commentary on Meckler and Baillie). **Journal of Management Inquiry**. 12 (3), 285-292, 2003.
- GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**.12.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- HATCH, M.J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**. 18(4), 657-693, 1993.
- HAZEN, M. Towards polyphonic organization. **Journal of Organizational Change Management**. 6(5), 15-26, 1993.
- KAYE, B.; JACOBSON, B. True tales and tall tales: the power of organizational storytelling. **Training & Development**. 53 (3), 44-50, 1999.
- KAPLAN, S. The seduction of best practice commentary on "Taking Strategy Seriously". **Journal of Management Inquiry**. 12 (4), 410-413, 2003.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Strategic discourse and subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organizations. **Organization Studies**. 12 (2), 251-273, 1991.

- KORNBERGER, M.; CLEGG, S.R.; CARTER, C. Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. **Scandinavian Journal of Management**. 22 (3), 3-30, 2006.
- MILLS, T.L.; BOYLSTEIN, C.A.; LOREAN, S. "Doing" Organizational Culture in the Saturn Corporation. **Organization studies**. 22 (1), 117-143, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.
- NYMARC, S.R. **A discourse on storytelling organizational**: creating enduring values in high-tech Company by storytelling. PhD Dissertation.(1999) Dept of Business Studies Aalborg University, 1999.
- PENTLAND, B. Building process theory with narrative: From description to explanation. **The Academy of Management Review**. 24(4), 711-724, 1999.
- PUTNAM, L.L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 75-125, 2004.
- PUTNAM, L.L.; SORENSON, R.L. Equivocal messages in organizations. **Human Communication Research**. 8(2), 114-132, 1982.
- ROSE, D. Análise de imagens em movimento. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 343-365, 2002.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**. 10(4), 724-736, 1985.
- TSOUKAS, H.; HATCH, M.J. Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. **Human Relations**. (54), 979-1013, 2001.
- VENDELO, M.T. Narrating corporate reputation. **International Studies of Management & Organization**. 28,(3), 120-137 , 1998.
- WEICK, K. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNDOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously. Responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**. 12(4), 396-409, 2003.
- WOOD JR, T. Organizações de Simbolismo Intensivo. **Revista de Administração de Empresas**. FGV, São Paulo, jan.mar, 40 (1), 20-28, 2000.