

## **Narrativas que constroem organizações – Casos BNDES e VALE**

Anita Cardoso

### **Resumo**

O artigo trata das narrativas no contexto das organizações e o modo como elas podem construir imagem, identidade e reputação utilizando-se das histórias e memórias dos sujeitos direta ou indiretamente ligados a ela. As principais ideias estão concentradas no poder das narrativas, nas subjetividades potenciais da organização e na comunicação estratégica.

### **Palavras-chave**

Subjetividade; Narrativa; Organização; Memória

### **1-Narrativas nas organizações**

A dinâmica da vida social aliada ao desenvolvimento tecnológico impulsionou os sujeitos a outros processos e possibilidades narrativas. Os sujeitos narram o seu entorno e são narrados novamente pelos demais sujeitos, assim como pelas organizações e demais estruturas de poder. Tudo isso se intensificou com o uso das diversas tecnologias de comunicação e redes sociais, que transformam as informações do primeiro narrador em potencial informação para novos narradores e assim por diante. No contexto das organizações isso não é diferente. Os discursos nas organizações são também afetados por estas tecnologias que se desdobram em sites, blogs, comunidades virtuais, redes sociais etc. Estes desdobramentos geram novas narrativas do conteúdo inicialmente narrado e tomam dimensões que superam as expectativas do enunciado inicial ou do fato em si.

Nesta perspectiva não é mais possível simplesmente produzir um determinado discurso e dá-lo como divulgado, entendido, absorvido pelos seus interlocutores. Este discurso passa pelas dimensões citadas acima e sofrerá novas narrativas inúmeros novos desdobramentos que reverberarão em relações espaço-temporais que podem estar totalmente desconectados da organização que o gerou. Os meios de comunicação

intercambiados – *cross media* – ajudam a fazer esta diferença, há uma clara dependência das tecnologias na veiculação das mensagens, mas também não podemos nos esquecer das constantes mudanças nos contextos sociais na contemporaneidade. Estas mudanças solicitam (para não dizer exigem) e geram um tipo de dependência, novas posturas e desafios para a comunicação no contexto das organizações.

Por outro lado, esta dependência nos leva a acreditar que temos o total controle da mensagem, pois é essa a sensação. A sensação de que a qualquer momento temos acesso à informação e podemos dominá-la, absorvê-la totalmente. Não percebemos que terminamos sendo, inconscientemente, envolvidos pelas tecnologias. Uma das consequências disto, alerta Adenil Alfeu Domingos, é a capacidade ampliadora das tecnologias contemporâneas sobre as novas formas de se contar histórias. Domingos também enfatiza que narrar é um ato de negociação constante entre o fato e o que será narrado, com base no contexto do mundo e como forma de proteção do sujeito narrador, assim ele se expõe ou se protege, trazendo à tona as subjetividades:

Narrar-se é criar a ilusão no narrador de que o mesmo tornou-se uma personagem protagonista arquetípica, em geral eufórica, do texto, então, narrado. Como não há narrativa que não seja seleção de fatos vividos por personagens em um determinado tempo e espaço, o ato de narrar é inevitavelmente um ato de deslocamento e de negociações entre a consciência e a inconsciência, gerando significadas formas de ser e estar do mundo. É uma forma de se mostrar e esconder-se, ao mesmo tempo. É o ponto de vista que determina a sequencialidade das ações narradas em que o narrador seleciona da vida o que ele deseja narrar. Portanto, não há jamais na narrativa um eu puro; ele sempre será um ser humano que traz em si não só os primórdios de sua existência, como os adaptam às novas maneiras de narrar a vida (DOMINGOS, 2009, p.8).

Podemos voltar aqui nas reflexões de Domingos (2009), sobre as questões da subjetividade e da seleção do tema narrado. Não há nada que se narre, que não seja previamente selecionado, pensado, e modificado pelos novos contextos sociais e culturais, tanto na sociedade de um modo geral quanto no contexto das organizações, de forma específica. As organizações já perceberam que há de se criar uma proximidade com essas novas possibilidades tecnológicas, buscando encontrar uma forma mais

eficiente de interagir com seus interlocutores, através do entendimento sobre suas mensagens. Por isso, as organizações não param de monitorar as diversas redes sociais, buscando encontrar respostas, soluções ou estratégias para um eficaz processo comunicacional com seus interlocutores e também para controlar e saber o que tem sido dito sobre elas nestas narrativas.

Há organizações que perceberam isto e buscam então formas mais simples de narrar, na tentativa de interagir com seus públicos. Nesta tentativa a organização cria uma nova perspectiva de narrar-se, utilizando-se do seu autoconhecimento, ou seja, como se ela contasse através de relatos de pessoas da própria organização a sua biografia, sua história. Ao longo dos tempos as organizações estão sempre buscando novos métodos e adaptando-se à contemporaneidade, isto é uma forma de sobrevivência no mercado.

Esta nova forma de narrar passa pelo que chamamos de memória e experiência dos seus narradores, como vimos anteriormente, e acontecem carregadas de significações ao serem narradas. Esta negociação da narrativa com o consciente e o inconsciente não para por aí. Além dos desdobramentos naturais da memória puxando a contação da história da experiência vivida em determinada organização, vamos nos debater com a negociação também consciente do que será publicizado, ou seja, além das interferências ou ruídos da própria memória do sujeito, nas narrativas das organizações teremos a interferência ou ruído da própria organização sobre o que foi narrado e sobre o que será divulgado desta narrativa. Os narradores serão naturalmente tomados em suas narrações pelas suas subjetivações potenciais, ou seja, por toda a carga de memórias e informações ao longo de suas vidas, que afetarão a história narrada. As organizações, como forma de controle, estimulam as narrativas, mas editam passo a passo o que será publicizado.

Sarlo (2007), nos lembra que com a era do apagamento da pós-modernidade, surgiu a museificação, o passado-espetáculo, o que chamou de mania preservacionista e indica: “As operações com a história entraram no mercado simbólico do capitalismo tardio com tanta eficiência como quando foram objeto privilegiado das instituições

escolares desde o fim do século XIX”. (SARLO, 2007, p.11).

Partindo da visão de Sarlo (2007) podemos levar essas ideias para as organizações e ver que a projeção da memória e experiência para um lugar de espetáculo, pode restaurar na organização suas premissas de identidade, reputação e conexão com seus públicos. Em outra perspectiva, mais crítica e distante do universo das organizações, Sarlo (2007) completa:

Como a dimensão simbólica das sociedades em que vivemos está organizada pelo mercado, os critérios são o êxito e o alinhamento com o senso comum dos consumidores.[...] Vivemos uma época de forte subjetividade e, nesse sentido, as prerrogativas do testemunho se apoiam na visibilidade que o pessoal adquiriu como lugar não simplesmente de intimidade, mas de manifestação pública. Isso acontece [...] fundamentalmente nesse território de hegemonia simbólica que são os meios audiovisuais. [...] Não se trata simplesmente de uma questão da forma do discurso, mas de sua produção e das condições culturais e políticas que o tornam fidedigno. (SARLO, 2007, p. 15 e 20-21)

Já nas organizações a identidade e reputação estão estruturadas na sua própria memória organizacional. Para Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo é através da memória que a organização consolida sua cultura:

No âmbito organizacional, a memória que consolida a cultura organizacional é generalista e relacionada diretamente ao ideário, principalmente aos seus valores, de uma empresa ou instituição. Por isso, constitui-se em uma referência discursiva indutiva e orientadora sobre a organização para os integrantes da organização e para a sociedade (NASSAR; COGO, 2013, p. 4).

Desta forma, a organização mostra sua visão de mundo para a sociedade, apropriando-se de narrativas repletas de subjetivações que reforçarão sua imagem e identidade. Na busca de uma constante manobra de imagem e uso da linguagem, as organizações não estão livres dos seus próprios controles, dos externos e das pressões de seus diversos interlocutores. É justamente sobre estas narrativas subjetivadas através dos resgates da memória na vida contemporânea que queremos entender como as

organizações as potencializam estrategicamente para a construção, pela comunicação, de imagem, identidade e reputação.

## **2-Subjetivações potenciais da organização**

O uso das narrativas na organização como recurso estratégico comunicacional pode ser enumerado como fator de empoderamento, abertura do diálogo e polifonia. As organizações já perceberam o potencial da subjetividade das narrativas e o quanto elas podem reforçar valores importantes da identidade e reputação da mesma.

Neste sentido as narrativas podem servir para viabilizar, por exemplo, a montagem de museus, livros, áudios ou outros diversos suportes midiáticos trazendo, pelo viés dos funcionários filtrados pela organização, um discurso que transita de forma mais intensa que as formas mais tradicionais de comunicação, especialmente porque assume um discurso menos formatado e repleto de subjetividade. As narrativas veem carregadas de subjetivações, são aspectos vividos por diversos narradores ao longo de toda uma vida e que foram distorcidos, interrompidos, incluídos por vários outros episódios. As narrativas de uma organização são trazidas pelos seus diversos narradores de forma plural, polifônica, o que comprovará de fato sua subjetividade. O tempo e o espaço, o consciente e o inconsciente, o individual e o coletivo serão responsáveis por produções de subjetividade. Não obstante, as organizações tratarão de filtrá-las e apurá-las para demonstrar os melhores momentos da organização, e cada vez mais, reforçar o lado positivo de sua imagem e reputação. Já se sabe que as narrativas são relatos de tempos passados, das experiências resgatadas pela memória – que são trazidas e ressignificadas no tempo presente. Os relatos aparentemente fluem com todas as subjetivações pertinentes ao contexto social. Neste aspecto gera certo empoderamento aos sujeitos ali inseridos, como já propunham Nassar e Cogo (2013), uma vez que os narradores participam como autores da história da organização

### **2.1 Narrativas no BNDES**

O BNDES na comemoração dos seus 50 e 60 anos de existência resolveu contar sua história com a ajuda de seus colaboradores, com o objetivo do fortalecimento da sua imagem institucional. Para a organização não bastava estar vinculado ao perfil de banco social, era importante ressaltar sua história e ampliar sua comunicação com todos os seus públicos de interesse.

A comemoração do BNDES demandou um enorme esforço de coleta de dados e pesquisa, como nos conta a Chefe de Departamento de Comunicação e Cultura do BNDES, Elizabeth Maria de São Paulo:

O resgate da história demandou um intenso trabalho de coleta de dados e pesquisa nos principais centros de documentação e arquivos do País, envolvendo, desde o início de 2001, toda a equipe da comunicação do BNDES, historiadores e colaboradores de empresas contratadas para o desenvolvimento dos produtos. Todas as ações e produtos relacionados às comemorações do cinquentenário tiveram mesmo fio condutor: a humanização do banco, no sentido de mostrar como sua atuação impacta positivamente, de forma direta ou indireta, na qualidade de vida do cidadão brasileiro (SÃO PAULO, 2004, p. 34)

A humanização da imagem do BNDES foi a base de todo o planejamento da comemoração do cinquentenário e sexagenário. Para tanto tratou-se de entrelaçar à história do País, dos últimos 50 e 60 anos, com a do Banco, bem como sua modernização e transformação de suas ações no social. Em cada detalhe privilegiou-se a informação contada pelos seus colaboradores, conforme São Paulo:

Na recuperação de seu passado, o BNDES não poderia deixar de destacar também a atuação de seu corpo de funcionários, que se traduziu numa série de ações de comunicação interna – complementares à campanha externa – para estimular e motivar as equipes (SÃO PAULO, 2004, p.34).

Esta perspectiva de criar um espaço, de escuta para os funcionários, propiciou um fortalecimento do orgulho de trabalhar no BNDES. Para dar maior transparência aos produtos criados para a comemoração do cinquentenário, o BNDES realizou um seminário com os empregados para explicar como foram selecionadas as informações

recebidas para a criação dos produtos dos 50 anos. Além dos funcionários, foram convidados a participar deste evento, com depoimentos e entrevistas, economistas, ex diretores, grandes jornais e consultores que participaram de momentos importantes na história do banco.

Os depoimentos e entrevistas faziam um entrelace entre os anos de existência do banco, com o Brasil no mesmo período, enfatizando a importância do banco em todas as fases deste cinquentenário, bem como sua vocação social e seu foco em um futuro de criatividade e desenvolvimento. O foco foi mostrar que o BNDES é um banco de história e futuro.

As narrativas como recurso estratégico comunicacional propiciaram ao BNDES reforçar sua imagem perante seus públicos, como banco social e de desenvolvimento, mas que não se esquece de suas histórias, seus colaboradores, que são a base de sua conquista. Para enfim dar vez e voz a este evento o BNDES percebeu que não poderia excluir deste processo os seus funcionários, que tinham em suas memórias, afetivas e profissionais, grande parte da história do BNDES. Esta ação serviu como base para estimular e motivar as equipes no processo. São Paulo complementa:

A história do Brasil dos últimos 50 anos está fortemente vinculada à história do BNDES. A história do progresso do nosso País, e de como ele se transformou e modernizou nestas cinco décadas, é, ao mesmo tempo a história do BNDES (SÃO PAULO, 2004, p.34).

É perceptível a compreensão, do papel histórico, da organização na sociedade e vice-versa pela nova geração de gestores nas organizações. As histórias das organizações se cruzam e há uma nítida interferência na sociedade e vice versa. A interferência de seus objetivos empresariais, suas políticas e realizações se misturam com os objetivos sociais. Não há como viver presente e as perspectivas do futuro abandonando suas histórias e memórias do passado.

No BNDES as narrativas dos antigos funcionários trouxeram à tona histórias que resgatavam o nome, a voz, de sujeitos ordinários e já quase esquecidos ou nem mesmo lembrados pela organização. Ao narrar, estes sujeitos possibilitam não só o resgate da

história, como a retomada de ações e identidade da organização. A partir daí a organização se reconta também. Se reconta através dos novos contadores de história do presente e do futuro, que recontarão a história guardada no acervo da memória da organização, advindas de perspectivas do passado, reinseridos no presente e no futuro. E também recontarão as novas histórias, geradas a partir daí.

## **2.2 Narrativas na Vale**

A Vale para permitir que o público externo a conhecesse melhor e como forma de engajar seus empregados em torno da história que eles ajudam a construir diariamente, criou uma nova forma de atrair a atenção e sensibilizar convidando seus interlocutores para fazerem parte de sua história. Na página de seu site a Vale, no espaço PESSOAS, criou o IMAGINE VOCÊ AQUI. Este espaço traz depoimentos em texto e vídeo dos seus funcionários onde cada um fala de sua experiência pessoal e profissional. A ênfase dada nos depoimentos é mostrar como o funcionário conseguiu se realizar pessoalmente através do lado profissional e principalmente por estar trabalhando na Vale.

A base da campanha IMAGINE VOCÊ AQUI é enfatizar o sucesso profissional, as possibilidades de crescimento na empresa em todo o mundo, o constante desafio proposto na complexidade dos processos envolvidos no dia-a-dia do trabalho, a interação da equipe e principalmente a inclusão de qualquer diversidade. Nos vídeos também são evidenciados a potência da Vale como organização multinacional. Em cada abertura de depoimento abre-se um mapa do mundo e localiza o país e a cidade de onde o funcionário está falando. É um recurso para mostrar a multinacionalidade enfatizando sua importância como empresa brasileira.

A funcionária Cristiane Costa e Silva, analista de segurança patrimonial fala em seu depoimento do quanto a Vale é importante em sua vida pessoal e profissional, enfatizando o seu constante crescimento na organização:



Entrar na empresa já com a possibilidade de crescer não só pessoalmente como profissionalmente, tá sendo muito bacana. [...] Eu me sinto desafiada o tempo inteiro de uma forma muito produtiva, porque quando você vai vendo sua área crescendo, expandindo, você quer crescer junto [...]. (SILVA, 2013)

Neste espaço, **IMAGINE VOCÊ AQUI**, existem outras informações que alimentam a importância da organização e a instiga o interlocutor a ter vontade de também trabalhar lá. No final de cada vídeo o funcionário convida: Vem pra Vale, você também vai se apaixonar. O **IMAGINE VOCÊ AQUI** aborda também o quanto a empresa é sólida, bem-sucedida e com forte presença global. E também o quanto ela cuida do meio ambiente e promove o desenvolvimento das comunidades onde atua. Além das oportunidades de carreira e crescimento profissional do funcionário. E ainda se posiciona como líder industrial, com estratégias de mercado desafiadoras, investidora em tecnologias e preocupação ambiental e comprometida com a vida e o bem-estar do seu profissional. As histórias dos funcionários envolvem os interlocutores que tendem a visualizar a organização pelo viés mais humanizado, ou seja, relaciona-se a realidade de cada funcionário de forma a gerar uma percepção da própria organização.

### **2.3 Subjetivações potenciais do BNDES e VALE**

A narrativa apresenta-se nestes contextos como uma história subjetiva reificada como objetiva. As narrativas são atos de produção de sentido. Imazato e Misoczky fazem sua própria conceituação de narrativa nas organizações: “A organização, dentro dessa nossa concepção (análise de narrativas), é tratada como uma construção discursiva, e o texto, como um processo em que os significados são emergentes, renegociados, dispersados” (MISOCZKY; IMASATO, 2005, p.1). O BNDES utilizou várias ferramentas para contar a sua história nos respectivos aniversários com o objetivo de criar uma empatia entre seus interlocutores e ao mesmo tempo envolver seus diversos públicos na rememoração deste acontecimento através da humanização da

imagem do BNDES.

O trabalho de recuperação da memória do BNDES foi dividido em vários produtos, que tiveram como narradores principais os seus colaboradores. Dentre os recursos de comunicação gerados vamos avaliar os vídeos de 50 e 60 anos da instituição, onde colaboradores falam das ações de apoio ao desenvolvimento de micros, pequenas, médias e grandes empresas no país. Utilizar-se das narrativas para contar a história do BNDES para enfatizar sua imagem e identidade como banco social. As narrativas reforçam a perspectiva da participação dos interlocutores, na construção da organização. Quando o colaborador dá voz à história do banco e se posiciona como protagonista, ali se desencadeia um processo interacional, no qual o cidadão comum passa a compreender a importância da organização para a sociedade e para ele próprio. Produz o sentido de pertencimento, vínculo de algo comum.

Dar voz aos colaboradores da organização como protagonistas do processo de construção da organização, propiciando o fortalecimento do orgulho de trabalhar no BNDES, como já foi dito acima, reforça a noção de identidade do banco. Assim o banco se mostra mais do que uma instituição financeira, ele consegue se apresentar como uma instituição territorial e de cada cidadão brasileiro. A voz do colaborador reverbera em cada parte da sociedade, como a voz do cidadão. Os vídeos evocam a potência do BNDES como banco social, uma vez que a fala dos colaboradores enfatizam todo o tempo esta questão. Isto foi o recurso estratégico usado pelo BNDES para conduzir o uso da narrativa em prol de seus objetivos, ou seja, pautar os colaboradores para transmitirem uma mensagem com cunho social. Assim o banco tem material para publicizar a sua imagem e identidade pela voz do colaborador.

As narrativas trouxeram para o BNDES os elementos para a construção de uma comunicação estratégica. Consolidou-se como recurso comunicacional por meio das narrações das experiências e das mudanças que estas proporcionarem aos sujeitos e por meio da interpretação livre de cada cidadão, mas que foram compatíveis com os objetivos do banco. Cada narrativa proposta nesta campanha foi um ato de produção de sentido reificado, subjetivado por cada interlocutor.

Na Vale, as narrativas são usadas como um memorial diário, para reforçar a identidade e a imagem da organização através dos valores individuais. Convidar o colaborador da Vale para falar da sua história pessoal e profissional e vincular esta narrativa com os valores da organização, isto é o que a organização entendeu como uma forma de humanizar a imagem da organização. Utilizar-se das narrativas para contar a história de sucesso profissional e pessoal do colaborador para enfatizar sua imagem e identidade como organização inclusiva e de classe mundial. As escolhas dos colaboradores foram de forma estratégica, utilizando-se da inclusão e realização de sonhos como mote da campanha. O tema **IMAGINE VOCÊ AQUI** convida o interlocutor a se posicionar na organização, dando asas a inúmeras subjetivações. Este interlocutor pode se ver dentro da organização, em diversos cargos, com diversas formas de crescimento e “felicidade”.

Dar voz aos colaboradores da organização como protagonistas do processo de construção da imagem da organização, propiciando o fortalecimento do orgulho de trabalhar na VALE. Quando a organização permite que o colaborador se mostre, ela conta que a fala dele vai reverberar a sua missão, visão e valores. Assim quando um colaborador, com excelente formação acadêmica fala do seu sucesso e ainda se mostra como cadeirante reforça o tom social da organização e não evidencia questões polêmicas como as ambientais e capitalistas. Na campanha o imaginário é o infinito, dá margem a todas as possíveis e impossíveis subjetivações. A ênfase é o sucesso profissional, as possibilidades de crescimento na empresa em todo o mundo, o constante desafio proposto na complexidade dos processos envolvidos no dia-a-dia do trabalho, a interação da equipe e principalmente a inclusão de qualquer diversidade.

Através desta estratégia a Vale molda sua identidade com a identidade do funcionário, reforça os seus valores na edição das narrativas e é a partir daí que a organização se reposiciona para a sociedade. No vídeo não se percebe a “Vale mineradora”, mas sim a “Vale” que emprega pessoas talentosas, que apoia o colaborador em toda a sua carreira, que não tem preconceito etc.

### 3 Considerações Finais

Na experiência do BNDES e da VALE percebemos que as distintas ações foram usadas como uma ação de efemérides e ordinária respectivamente, ou seja, para reforçar - seja em uma data comemorativa ou no cotidiano de uma organização - suas imagens e identidades. Nos dois casos as narrativas mostram-se como um poderoso recurso estratégico comunicacional na obtenção da atenção e atratividade de seus públicos. É na forma como se faz a apresentação desses elementos e dos eventos que se encontram um dos componentes da interpretação narrativa. Só podemos entender uma interpretação ou análise da narrativa se levarmos em conta como se montou a própria narrativa, sua disposição e sua interrelação com o ambiente, seu narrador e suas histórias. É aí que a organização usa toda a subjetividade da narrativa como potencial para alavancar seu discurso e reafirmar sua identidade, marca e reputação perante os públicos. Fica nítido o que uma organização pretende quando traz seus funcionários para falar de suas memórias e experiências. A organização tenta passar através dessas narrativas a base de seu discurso organizacional, incluindo missão, visão e principalmente valores. O narrador na organização traz uma visão humanizada à organização, uma vez que os fatos são expostos com uma linguagem acessível e temporal.

Para os autores Misoczky e Imasato (2005) o importante é o caminho para que haja um encontro entre o narrador e os interlocutores.

Contar e ouvir histórias é o que nos constitui conquanto seres humanos, conquanto nações e culturas, conquanto atores em um mundo de conflitos. Assumir as histórias e as narrativas em suas dimensões ontológicas, epistemológicas e metodológicas pode ser um caminho para que nos encontremos conosco mesmos, conquanto contadores e ouvintes de histórias sobre o fluxo de organizar no contexto em que vivemos, na sociedade que contribuimos para constituir cotidianamente (MISOCZKY; IMASATO, 2005, p. 93).

Quando nos deparamos com a Contação de Histórias ou Narrativas nas duas organizações, percebemos então suas proximidades e distanciamento. O sujeito quando narra se sente empoderado. O poder é justificado pelo espaço de escuta criado a partir

da fala deste narrador. Tanto no BNDES quanto na VALE, os narradores são considerados importantes. São sujeitos que trazem à tona em suas histórias, tradição e valores a serem compartilhados. O narrador quando é ouvido carrega suas histórias com suas emoções e significados.

A abertura do processo dialógico é óbvia. A partir do momento que as organizações criam um espaço de escuta é gerado o processo dialógico. Neste sentido, o sujeito na organização também se empodera, porque percebe o seu valor e de sua fala no contexto da organizacional. Uma organização dialógica é mais democrática e com isso os sujeitos se percebem inseridos e respeitados neste contexto.

A polifonia é percebida e sua identificação com os interlocutores, e não obstante a reverberação fazendo assim com que todo o processo comunicacional tanto na sociedade, quanto nas organizações, se complete. É como um “viral” que se espalha e onde o reflexo do processo dialógico só fará sentido se o que foi reverberado produzir sentido para todos. Ou seja, haverá na organização senso de pertença, felicidade, envolvimento, se o ciclo dialógico instalado legitimar as falas dos sujeitos e os espaços de escuta.

O narrador, uma vez empoderado, levará adiante na organização, este sentimento, transformando a sensação singular em um processo coletivo. Em todos estes pontos vemos a proximidade entre BNDES e a VALE. Nestas organizações o processo dialógico instaurado juntamente com o espaço de escuta gera sentimento de empoderamento e pertença do sujeito e do grupo onde está inserido. Há de se separar apenas as formas e os perfis organizacionais, pois o *modus operandi* de cada uma se diferencia.

As histórias estão sujeitas às diversas interpretações singulares. Podem obter diversas versões e até divergirem-se entre elas, mas o ponto comum será sempre o significado, o simbólico desta história, seja a conquista, o prêmio, uma expansão de processo produtivo, etc. Este simbólico é que dá poder, porque a história vem carregada de experiência, do passado da organização ou da sociedade. Yannis Gabriel enfatiza a questão do simbólico nas histórias e completa:

A verdade de uma história não está em sua precisão, mas no seu significado, e paradoxalmente, na imprecisão, na distorção, ou até mesmo na mentira onde uma história pode trilhar um caminho para compreender de forma mais profunda o que ela contém, de individual e coletivo. (GABRIEL, 2000, p.180, tradução nossa)<sup>1</sup>

A leitura que fizemos destas narrativas não descarta a possibilidade de outras, mesmo seguindo os mesmos elementos de análise. Como não temos a ilusão de completude, sabemos de antemão que a análise não foi completa. A interpretação está relacionada ao leitor, às suas crenças, sua ideologia, o momento histórico em que vive. O mesmo elemento de uma dada narrativa pode ser interpretado de várias maneiras. Percebe-se, no entanto, um campo de tensão mediado pelas narrativas. De um lado as narrativas repletas de subjetivações e do outro lado a organização ávida por estas narrativas, que serão o reforço “adequado” para valorizar e fortalecer sua imagem, reputação e identidade. Este olhar para o sujeito narrador é uma forma estratégica que a organização encontrou para se mostrar mais “humanizada”.

As narrativas nas organizações podem ser então, entendidas, como um recurso estratégico comunicacional, que ampliam o diálogo, potencializam a interação entre os sujeitos e reforçam a identidade coletiva do sujeito e que estas formas de comunicação possuem distintas formas de gestão, no contexto das organizações. Podem ainda conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações.

---

<sup>1</sup> the truth of a story lies not in its accuracy but in its meaning-and paradoxically the inaccuracy, the distortion, or even the lie in a story can offer a path towards the deeper truth it contains, at an individual or collective level.

## Referências Bibliográficas

DOMINGOS, Adenil Alfeu. **Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, 2009, Curitiba.

GABRIEL, Yannis. **Storytelling in organizations: facts, fictions and fantasies**. Oxford: University Press, 2000.

MISOCZKY, Maria Ceci; IMASATO, Takeyoshi. **Narrativas e Histórias nos estudos organizacionais: um diálogo sobre referências e práticas**. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 77-96, dez. 2005.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. **Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias**. In: ABRAPCORP, 5, 2011. Redes Sociais, comunicação, organizações. p.1-17. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_rodrigo\\_paulo.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_rodrigo_paulo.pdf)> Acesso em: 4 ago. 2013.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. **Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) História e memória. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. v 4. (Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional. (no prelo).

SARLO, Beatriz. Tempo passado: cultura da memória e guinada subjetiva. Tradução Rosa Freire d'Aguiar. Belo Horizonte: Cia das Letras, 2007. p.128

SÃO PAULO, Elizabeth Maria de. **50 anos BNDES: memória de empresa - história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. Org. Paulo Nassar. Aberje Editorial. 2004. P. 33-41.