



A FANTÁSTICA FÁBRICA DA FELICIDADE: *Storytelling* e Simbolismo nas Campanhas Publicitárias da Coca-Cola

THE FANTASTIC FACTORY OF HAPPINESS: *Storytelling* and Symbolism in the Advertising Campaign of Coca-Cola

Renata Monteiro Martins ⁽¹⁾

Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros ⁽²⁾

Universidade Federal de Uberlândia/UFU, Uberlândia/MG

RESUMO

No contexto contemporâneo, em que constantes mudanças vêm ocorrendo no ambiente organizacional e a competitividade passou a ganhar outros contornos para além da eficiência, as organizações têm utilizado as narrativas para promover a construção coletiva de significados (*sensemaking*) a partir das relações entre os stakeholders internos e externos. Nesse cenário, a Coca-Cola busca construir uma imagem caracterizada pelo otimismo e pelo incentivo à felicidade, utilizando-se de narrativas para conquistar tanto os consumidores, quanto os próprios membros organizacionais. Nessa perspectiva, este estudo teve como objetivo analisar como a Coca-Cola explora o conceito de *storytelling* como símbolo nos anúncios publicitários da campanha “Fábrica da Felicidade”. Para isso, analisamos quatro comerciais, sob a lente de uma abordagem interpretativa-simbólica, aplicando-se as categorias de análise de Pentland (1999). A partir da discussão dos resultados, identificamos uma série de elementos presentes nas narrativas da organização, tais como os sentimentos de felicidade, paixão, amizade e lealdade, representados através do uso da fantasia, da magia e de outros símbolos que são transmitidos ao público. Também observamos que, em meio às vozes identificadas, a Coca-Cola se destaca como a mais marcante.

Palavras-chave: *storytelling*; cultura organizacional; coca-cola; fábrica da felicidade.

ABSTRACT

In the contemporary context, where constant changes have been occurring in the organizational environment, and competitiveness has been beyond efficiency, organizations have adopted narratives to promote a collective construction of meaning (*sensemaking*) from the relations between internal and external stakeholders. In this scenario, Coca-Cola seeks to build an image characterized by optimism and happiness, using narratives to win both consumers and organizational members. In this perspective, this paper aims to analyze how Coca-Cola explores the concept of *storytelling* as a symbol in its advertising campaign “Happiness Factory”. For this, we analyzed four commercials through the lens of an interpretative-symbolic approach, applying Pentland (1999) categories of analysis. From the discussion of the results, we identified various elements present in the narratives of the organization, such as feelings of happiness, passion, friendship and loyalty, represented by the use of fantasy, magic and other symbols that are transmitted to public. We also observed that the voice of Coca-Cola stands out among other narrative voices as the most striking.

Keywords: *storytelling*; organizational culture; coca-cola; happiness factory.

INTRODUÇÃO

As transformações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, nos últimos anos, têm afetado de diversos modos à configuração da sociedade e do ambiente organizacional contemporâneo. Isto é, nota-se uma ruptura com as organizações caracterizadas pela rígida burocracia diante do surgimento de novas formas organizacionais definidas pelo achatamento dos níveis hierárquicos, pela adoção de estratégias de longo prazo, pela formação de funcionários multifuncionais e pela ampla aquisição e distribuição de informações (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2014).

A cultura organizacional passa, portanto, a ganhar maior relevância nos estudos das organizações contemporâneas, constituindo-se como um dos componentes-chave para o desempenho empresarial, uma vez que permite a construção coletiva de significados que são partilhados entre um conjunto de pessoas que compõem um mesmo grupo social. Incorpora-se, dessa forma, o uso de artefatos simbólicos, tais como as narrativas, com a finalidade de construir significados entre os membros da organização.

Hatch e Cunliffe (2013, p. 176) definem a narrativa organizacional como “[...] uma história de eventos reais com um enredo e personagens que revelam a cultura da organização e as práticas distintivas, proporcionando uma experiência do que eles (membros organizacionais) são”. As narrativas são, dessa forma, construídas com a finalidade de manter e disseminar a cultura dentro da organização.

Apesar do conceito de *storytelling* ter conquistado recentemente um maior espaço no âmbito acadêmico, o ato de contar histórias é inerente à capacidade humana, ou seja, os humanos são *homo narrans*,

contadores de histórias em sua essência (FISHER, 1985). No mundo contemporâneo, os meios de comunicação atuam como relevantes veículos para a transmissão dessas narrativas, aproximando as organizações de seu público. As empresas passaram, portanto, a construir histórias fazendo uso de sons e imagens com o propósito de atrair a atenção não só dos consumidores, como dos próprios membros organizacionais.

Sendo assim, neste estudo, temos como objetivo central analisar como a Coca-Cola constrói essas narrativas explorando o mecanismo de *storytelling* como símbolo em suas campanhas, que carregam o slogan “Abra a Felicidade”. Boje (1991) define este conceito como um sistema coletivo de contar histórias com a finalidade de criar significados (*sensemaking*), com base nas relações entre os stakeholders internos e externos, em que os membros organizacionais se aderem a um processo dinâmico de constante reinterpretação dessas histórias.

Para alcançar o objetivo a que nos propomos, analisamos as narrativas presentes em peças publicitárias da Coca-Cola, adotando a técnica de análise de narrativa, com base nas categorias de análise propostas por Pentland (1999), sob a lente de uma abordagem interpretativo-simbólica, com a finalidade de explorar as narrativas presentes nas campanhas em torno da temática da “Fábrica da Felicidade”.

Estruturamos o artigo em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção traz uma revisão da literatura orientada para a construção de significados por meio de narrativas e para o conceito de *storytelling* organizacional, cuja base teórica fornece sustentação para o desenvolvimento do trabalho; na terceira seção, descrevemos a abordagem metodológica utilizada e, na quarta seção, apresentamos os resultados,

bem como as consequentes discussões. Ao final, considerações finais do estudo encerram o artigo.

Contando Histórias para Construir Significados

Os homens são contadores de histórias que se comunicam e entendem o mundo por meio de um conjunto de narrativas, isto é, são seres narrativos que tomam decisões com base na história, biografia, cultura e percepções de outros indivíduos. (FISHER 1984, 1985). As narrativas que as pessoas contam são avaliadas, portanto, com base nas crenças e valores que são transmitidos ao público, de forma que as organizações surgem como espaços de contínuo fluxo, onde os atores organizacionais se utilizam dessas narrativas para dar sentido – *sensemaking* – a este fluxo (NÄSLUND; PEMER, 2012).

O termo *sensemaking* foi amplamente estudado por Weick (1995), o qual propõe um modelo teórico para ilustrar os aspectos mais relevantes desse processo. Para o autor, *sensemaking* significa criar sentido, ou seja, significa compreender como um evento emerge no contexto organizacional e com qual significado ele surge entre os membros da organização. O *sensemaking* é entendido, por Cunliffe e Coupland (2012), como uma atividade desenvolvida em conjunto para criar, sustentar e legitimar práticas organizacionais ou papéis de liderança. Já Boyce (1995) e Whittle e Mueller (2012) definem o termo como um processo de interpretação em que as pessoas, nas suas interações, atribuem significados a elas mesmas e ao contexto social em que interagem a partir de narrativas, criando a realidade organizacional.

Berger e Luckmann (1967) afirmam que a construção da realidade social pode se dar por meio da linguagem, com a criação de símbolos que se constituem como elementos reais na vida das pessoas. Nessa mesma lógica, Fisher (1984) define a narrativa como um tipo de interação humana que pode ser representada pela arte, pelo gênero ou pelo modo de expressão, constituindo uma realidade seletiva. Em outras palavras, os indivíduos são quem decidem no que vão acreditar e na realidade que vão aceitar.

No âmbito das organizações, os membros passam a compor um processo dinâmico em que suas histórias são constantemente contadas e reinterpretadas, servindo como precedentes para as suposições, decisões e ações dos indivíduos (BOJE, 1991), sendo um mecanismo relevante para a atribuição de significado às experiências dos membros organizacionais (COLVILLE; BROWN; PYE, 2012). Com as mudanças que vêm ocorrendo no mercado, dados os avanços científicos e tecnológicos, surge ainda um novo tipo ideal de ambiente organizacional, em que Wood Jr (2000) define como organizações de simbolismo intenso, que se constituem como “reinos mágicos” caracterizados pelo uso da retórica, das metáforas e da manipulação dos significados.

Putnam, Phillips e Chapman (1996) descrevem a metáfora como uma expressão de linguagem que estabelece uma ponte cognitiva entre dois domínios diferentes com a finalidade de fornecer um entendimento sobre o ambiente organizacional. O uso desse mecanismo facilita a criação e interpretação da realidade social, e a construção de imagens em diversos níveis de análise. Dessa forma, os membros organizacionais utilizam-se de metáforas para descrever sua própria organização.

Para Morgan (2002, p. 21), a metáfora “é uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro”, isto é, trata-se de um instrumento primário que exerce influência normativa na linguagem, na ciência, no modo de pensar, de ver e de expressar o dia a dia, alegando que determinado elemento A é, ou é como, o elemento B.

Partindo de uma abordagem epistemológica, Morgan (1980) afirma que a concepção metafórica é um modo básico do simbolismo, central na forma em que os humanos forjam suas experiências e conhecimento do mundo em que vivem. Não é só um artifício literário, mas uma forma criativa que produz seu efeito por meio do cruzamento de imagens. As metáforas também desempenham um relevante papel no uso da linguagem, no desenvolvimento cognitivo e no modo geral em que os humanos manipulam concepções sobre a realidade.

Nessa perspectiva, a linguagem adquire uma função primordial sobre o comportamento organizacional. Pondy e Mitroff (1979) ressaltam que ela pode controlar as percepções dos indivíduos, selecionando as experiências evidentes daquelas que não existem em termos de linguagem, permitem definir o significado dessas experiências, facilita a comunicação e fornece um canal de influência social.

Trata-se, portanto, de “[...] uma tecnologia para processar tanto a informação quanto os significados, assim como as produções tecnológicas processam insumos em produtos” (PONDY; MITROFF, 1979, p. 25). No entanto, a linguagem nem sempre opera de forma evidente, sendo que os mitos, as histórias e as metáforas atuam como veículos dentro das organizações para trocar e preservar um conjunto de significados.

Dessa forma, ela se torna elemento-chave para direcionar a metáfora cultural da organização (PONDY; MITROFF, 1979).

Putnam, Phillips e Chapman (1996) abordam o uso da metáfora a partir da literatura de comunicação organizacional, classificando-a em sete grupos de análise: (i) conduíte, que se dá através da transmissão de mensagens de forma linear, da fonte ao receptor; (ii) lente, em que o receptor possui papel ativo e as mensagens mudam em conteúdo e forma ao longo da transmissão, como um “telefone sem fio”; (iii) linkage, que não se trata mais de transmissão, e sim conexão, e as organizações se tornam redes de relacionamento; (iv) performance, em que as interações sociais encontram-se enraizadas nas sequências, padrões e significados das mensagens; (v) símbolo, em que o *storytelling* adquire a função de criar, manter e transformar os significados; (vi) voz, que busca dar atenção às diversas vozes que existem dentro da organização; (vii) e por fim o discurso, em que a comunicação passa a se tornar uma conversação entre os processos macro e micro.

As metáforas da performance e do símbolo destacam a relevância do significado, da interpretação e do *sensemaking* como elementos que compõem a natureza do ato de organizar (*organizing*). Na metáfora da performance, as interações sociais se tornam centrais para os processos de comunicação organizacional, sendo que as organizações decretam suas próprias regras, estruturas e ambientes por meio dessas interações. Nessa perspectiva, o *storytelling* ocorre por meio dos discursos, com roteiros baseados na conversa organizacional e nas produções teatrais (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 1996).

Na metáfora do símbolo, por sua vez, o *storytelling* encontra-se diretamente relacionado aos símbolos organizacionais, que consistem em sinais complexos que

sugerem interpretações culturais, históricas e políticas, entranhados na significância cultural. Além disso, a comunicação se caracteriza como a interpretação por meio da produção de símbolos que dão sentido ao mundo, de modo que os membros organizacionais passam a utilizar a linguagem e interpretar ideias para construir suas realidades (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 1996). É nesse sentido que Herrmann (2011) ressalta que as narrativas são fundamentais para a criação de sentido, visto que elas contribuem para a compreensão do contexto, fornecendo uma sequência para os eventos, direcionam as ações, comunicam valores compartilhados; e, como Munck (2015) aponta, influencia no processo decisório.

Morgan (2002, p. 139) busca exemplificar a construção da realidade através da metáfora da cultura, que se concentra no "[...] significado simbólico ou mesmo 'mágico' da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional". Ou seja, baseia-se nos sistemas de significados comuns ou esquemas interpretativos que produzem ou reproduzem um sentido, através da linguagem, das normas, do folclore, das cerimônias e de outras práticas que comunicam os valores e crenças que direcionam a ação.

Rogers (2003, p. 11) traz a definição de voz organizacional como uma configuração particular mutuamente construída e uma dinâmica comunicativa que permite, define e redefine os papéis individuais e as relações, tarefas, objetivos e valores coletivos de uma organização. É, portanto, um modelo que uma empresa entrante deve adotar para estabelecer e manter as relações e operar como um membro organizacional. De acordo com Boje (1995), apesar das organizações

desenvolverem novas vozes que constantemente mudam o significado das histórias ou promovem mudanças dentro do ambiente organizacional, elas são compostas por vários discursos fragmentados que disputam entre si.

É possível observar, no entanto, que as mudanças nos estudos organizacionais, a partir da década de 1980, levaram a uma ruptura com o tratamento tradicional de comunicação como uma variável de transmissão, tendo a emergência de novos temas, como ambiguidade estratégica, linguagem, símbolos e cultura organizacional, direcionado o foco para as interpretações respaldadas no contexto e na situação (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 1996). Os indivíduos e os grupos passaram, portanto, a adquirir um controle diferencial na construção de significados dentro das organizações.

A tecnologia e os meios de comunicação intercambiados (crossmedia) surgem como novas possibilidades para que as organizações interajam com seus interlocutores através do entendimento sobre suas mensagens (MAGALHÃES, 2014). Sendo assim, as instituições têm buscado monitorar redes e mídias digitais com a finalidade de criar novas narrativas para transmitir maior credibilidade para seus stakeholders.

McLuhan (1964) define a mídia, ou a tecnologia, como extensões físicas, sociais, psicológicas e intelectuais dos seres humanos, isto é, as rodas são extensões dos pés, os telefones são extensões da voz, as televisões são extensões dos olhos e ouvidos, os computadores são extensões do cérebro e a mídia eletrônica é extensão do sistema nervoso. Os indivíduos, no entanto, não possuem consciência sobre os efeitos que

essas extensões possuem sobre eles. Dessa forma, as organizações estimulam as narrativas, como forma de controle, editando constantemente aquilo que será publicizado (MAGALHÃES, 2014).

Diante desse panorama, buscamos trazer para discussão o conceito de *storytelling* organizacional como um mecanismo para construir significados compartilhados entre os membros internos da organização e stakeholders externos (BOJE, 1991; BOJE, 1995; BOYCE, 1995; CZARNIAWSKA, 1998; KAYE; JACOBSON, 1999; BROWN, GABRIEL; GHERARDI, 2009; MCLEAN, HARVEY; CHIA, 2012).

Storytelling Organizacional

Histórias e narrativas são objeto de interesse de pesquisadores e acadêmicos de diferentes áreas do conhecimento, como direito, antropologia, estudos organizacionais, sociologia (POLLETTA et al. 2011), estratégia (FENTON; LANGLEY, 2011), entre outros. Além do campo acadêmico, como observam Polletta et al. (2011), jornalistas e terapeutas utilizam histórias e narrativas como recursos como técnicas profissionais e técnicas de intervenção em processos de mudança empresarial (MAAS, 2012). Os autores utilizam os termos histórias e narrativas com o mesmo significado, embora reconheçam correntes que distinguem os dois termos.

No entanto, independentemente do campo de conhecimento que histórias e narrativas são objeto de interesse, conforme Polletta et al. (2011), os estudos são inspirados pelas ideias de que (a) as histórias, muitas vezes, se desdobram em interações repetidas em vez de serem ditas de forma ininterrupta; (b) o sentido da história é negociado entre o narrador e a audiência; e

(c) o poder de contar histórias e distribuído de forma desigual.

Boje (1991) define *storytelling* como uma moeda de troca das relações entre os membros internos e as partes externas, que se encontram em um processo dinâmico de constante reinterpretação de suas histórias, o que remete ao caráter polifônico das *storytellings* (VAARA; TIENARI, 2011). Para Boje (1991), as histórias estão para o sistema de *storytelling*, assim como os casos estão para o sistema judicial, de modo que buscam dar sentido à uma situação equivocada. Contudo, podem ser altamente variáveis, tendo em vista que envolve um processo coletivo em que são contadas diferentes versões para diferentes audiências.

As histórias são, portanto, definidas por personagens, ações e roteiros, orais ou escritos, que moldam o curso e o significado da organização humana, sendo um caminho para compreender as interações humanas (FENTON; LANGLEY, 2011). No entanto, elas não são lineares, permitindo uma multiplicidade de interpretações que se sobrepõem umas sobre as outras (BOJE, 1995; MAAS, 2012). Ao analisar os estúdios de Walt Disney, Boje (1995) entende que, ao escrever a sua própria história, a organização acaba privilegiando alguns discursos em detrimento de outros.

As narrativas podem ser constituídas de diversas formas e estão presentes nos mitos, nas lendas, nas fábulas, nos contos e na conversação. Na concepção de Czarniawska (1998), a sequência dos eventos, ao contrário da verdade ou falsidade dos elementos da história, é o que determina o poder da narrativa enquanto história. Isto implica em dizer que não há diferenças estruturais entre narrativas que são ficcionais e aquelas que são factuais, uma vez que sua interpretação é negociada.

Kaye e Jacobson (1999) afirmam que o poder do *storytelling* encontra-se, dessa forma, embasado em uma sequência de três partes: a história, que é contada por alguém e ouvida por alguém; o entendimento, no qual as partes começam a entender o que antes era conhecido de forma superficial; e o significado compartilhado, que é utilizado por grupos através de metáforas que facilitam um maior entendimento sobre outras coisas.

Boyce (1995) sustenta que a ligação existente entre a história e a ação permite um exame do *sensemaking* coletivo e promove uma proposta compartilhada na vida organizacional. O *storytelling* para o autor é, desse modo, uma forma de comunicação que busca construir um sentido coletivo, ou seja, caracteriza-se como um veículo centrado na coletividade e na construção de um significado compartilhado.

Para Brown, Gabriel e Gherardi (2009), as mudanças podem impactar nas histórias, assim como as histórias podem provocar mudanças, de modo que baseiam-se em arranjos de pluralidade e intertextualidade, que podem direcionar uma série de possibilidades de sentidos. Os significados se caracterizam pela fragilidade e o sentido é constantemente confrontado. As histórias e as narrativas, portanto, dão sentido às mudanças.

A partir de entrevistas com líderes empresariais, Maclean, Harvey e Chia (2012) identificaram ainda três processos presentes em suas narrativas: a localização (contexto), a construção de significado (valores e crenças) e o *becoming* (transição do pessoal para o organizacional), de modo que o *storytelling* passou a ser adotado como um veículo para reivindicar legitimidade, ou seja, um instrumento de legitimidade.

A narrativa se torna, dessa forma, um elemento crucial para a adoção e manutenção deste conceito, e o *storytelling* e o *sensemaking* estão intimamente relacionados com a autolegitimação, que se define a partir da comunicação e requer uma relação entre os gestores e os funcionários. As histórias surgem como um meio encontrado pelos líderes para persuadir seu público ao identificar suas mensagens, ou seja, o *storytelling* é dado pelas relações de poder, cujas interpretações dos eventos dependem dos interesses pessoais e organizacionais dos gestores (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012).

De forma geral, o *storytelling* pode ser entendido como um ato coletivo de criação e disseminação de significados compartilhados, de modo que as histórias são vívidas e memoráveis, servindo de veículos para capturar as experiências das pessoas e transmiti-las com base nas tradições, nas crenças, nos valores e nas prioridades da organização (KAYE; JACOBSON, 1999).

A partir desse referencial teórico, podemos entender o conceito de *storytelling* organizacional como um veículo utilizado para a construção de significados, que pode se dar por meio do uso de metáforas ou símbolos empregados nas narrativas sendo, portanto, compartilhados com os stakeholders internos e externos. As histórias permitem uma variedade de interpretações, no entanto, algumas vezes acabam se sobrepondo sobre outras. Nesse sentido, Polletta et al. (2011) chama a atenção para a ambiguidade das narrativas, o que pode ser visto como um recurso poderoso, visto que uma história desencadeia outras histórias. Dessa forma, o poder da narrativa não encontra-se fundamentado na verdade ou

falsidade dos elementos, mas na sequência temporal dos eventos.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta pesquisa possui caráter qualitativo e situa-se no domínio do paradigma interpretativo, de modo que, por meio das narrativas presentes nas campanhas publicitárias da Coca-Cola, buscamos entender o mundo social por meio da experiência subjetiva e intersubjetiva dos atores envolvidos no processo (MORGAN, 1980). Partindo de uma abordagem interpretativo-simbólica (HATCH, 1993, p. 669), que sugere a inclusão de símbolos representando uma associação consciente ou inconsciente com um significado mais amplo, com o presente estudo, pretendemos examinar como o conceito de *storytelling* é explorado nos anúncios publicitários da empresa, sendo o corpus da pesquisa composto por peças publicitárias da campanha “Happiness Factory” (Fábrica da Felicidade), disponibilizadas no canal oficial da Coca-Cola no Youtube (<https://www.youtube.com/cocacola>).

As narrativas de quatro peças publicitárias da “Happiness Factory” foram descritas e analisadas de modo que, dentre os vídeos encontrados na busca realizada com base na campanha, foram selecionados quatro anúncios comerciais que trazem as narrativas em forma de animação, representadas em um mundo mágico composto por personagens não-humanos que fazem parte de um ambiente organizacional (Fábrica da Felicidade - 2007; Fábrica da Felicidade II - Versão Estendida, 2008; Fábrica da Felicidade III - 2009; e Fábrica da Felicidade - O Documentário, 2007).

Para examinar o material selecionado, adotamos a técnica de análise de narrativa, baseando-se no trabalho de Pentland (1999)

que estabeleceu as seguintes categorias de análise: a) sequência em tempo, que consiste em organizar as narrativas em ordem cronológica (início, meio e fim) - indicador: ano em que o material foi veiculado; b) ator ou atores focais, representados pelos protagonistas e/ou antagonistas - indicador: papéis dos personagens representados nas peças publicitárias; c) vozes narrativas identificáveis, que refletem um ponto de vista específico-personagens que se posicionam; d) estrutura de referência avaliativa ou canônica, que corresponde à moral da história (implícita ou explícita) - indicador: crenças e valores corporativos reforçados; e) outros indicadores de conteúdo e contexto-indicadores: outros elementos culturais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Coca-Cola e o *Storytelling* como Símbolo

Em 1886, a Coca-Cola foi lançada pela primeira vez na Jacob’s Pharmacy em Atlanta, nos Estados Unidos, sendo que hoje é considerada a marca com maior presença no mundo e a preferida de maior parte dos consumidores. A empresa, atualmente, responde por mais de 400 marcas de bebidas não alcoólicas, está presente em mais de 200 países e vende 1,7 bilhões de porções de bebidas por dia.¹

Em seu *website*, a organização declara que deseja ser a marca que inspira criatividade, paixão, otimismo e diversão e, desde 2009, promove a campanha “Abra a Felicidade”, que substituiu o *slogan* de sucesso “Viva o Lado Coca-Cola da Vida”. Não houve mudanças quanto ao visual ou os

¹ Fonte: Coca-Cola Brasil – História da Marca (2015). Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/historia-da-marca/>

valores da marca, apenas tiveram o objetivo de reforçar a ideia de promover o otimismo que a Coca-Cola já vem fazendo desde quando ganhou destaque no mercado. Para esta pesquisa, selecionamos quatro vídeos produzidos pela empresa em que as narrativas encontram-se presentes, os quais foram analisados e discutidos em seguida.

Análise e discussão das peças publicitárias campanha “Fábrica da Felicidade”

Análise das peças publicitárias selecionadas

Vídeo 1: Fábrica da Felicidade (2007)

Neste primeiro comercial de TV da saga "Fábrica da Felicidade" lançado em 2007, com duração de 1'00", a narrativa se inicia com um consumidor, personagem humano, inserindo uma moeda na máquina de refrigerante da Coca-Cola. A partir desse momento, a jornada passa a ser representada em forma de animação, marcando a transição do mundo real para um mundo mágico e fantasioso que acontece em uma ilha.

Não existem diálogos apresentados de forma oral, sendo que as imagens descrevem visualmente o processo de preparação do produto na fábrica fictícia até a entrega ao cliente e, ao fundo, é possível ouvir uma música instrumental que compõe a trilha sonora da campanha. Durante este processo, é possível identificar personagens não-humanos que desempenham o papel de funcionários, sendo que cada um exerce uma função diferente à medida que vão sendo realizadas as etapas da preparação do refrigerante, de modo que é possível notar que os personagens desfrutam de momentos de diversão durante esse processo.

Quando se tem o resultado final do refrigerante pronto, a cena passa a representar um ambiente de comemoração, festa e felicidade dos trabalhadores, sentimentos que são transmitidos e sentidos de forma simbólica pelo consumidor (no mundo real) no momento em que ele retira o refrigerante da máquina e dá o primeiro gole. Ao final da propaganda, aparece o *slogan* “O Lado Coca-Cola da Vida”.

Vídeo 2: Fábrica da Felicidade – O Documentário (2007)

Este vídeo, que também compõe a saga “Fábrica da Felicidade”, foi lançado em 2007, com uma duração de 7'50”, buscando apresentar a visão dos funcionários fictícios da animação por trás das câmeras. O comercial inicia-se da mesma forma como foi descrita a narrativa do primeiro vídeo lançado da série, mostrando como ocorre o processo de produção do refrigerante no mundo mágico. Em seguida, são mostrados os bastidores do comercial, de modo que os personagens animados passaram a ganhar vozes e buscaram dialogar com o espectador simulando uma entrevista, em que diversos funcionários respondem com o intuito de descrever suas funções, o dia a dia na Fábrica da Felicidade e o que a Coca-Cola representa em suas vidas.

Através dos diálogos, foi possível identificar elementos, tais como valores e crenças, que reforçam a ideia de que os membros organizacionais trabalham em prol da felicidade, tanto dos *stakeholders* internos quanto externos. A função de “manter todo mundo feliz” constituiu-se como um dos elementos presentes nos discursos de um dos personagens. Além disso, observou-se a busca pela valorização do trabalho técnico,

queixado por alguns funcionários por se configurar como maior parte do processo de produção e, ainda assim, as pessoas não entenderem. Outro personagem descreve que, por vezes, desempenha funções de empregado e, por outras, de treinador (*coach*).

No que se refere à forma em que buscam desenvolver os seus trabalhos, o trabalho em equipe, a necessidade de ser uma pessoa social (*people person job*) e o incentivo de estar entre os “TOP 10” também foram elementos identificados nas falas dos personagens. Um dos funcionários ainda faz uma analogia comparando a empresa com um organismo, de modo que todos os membros organizacionais constituem partes diferentes de um mesmo corpo, exigindo-se confiança mútua.

Ao serem supostamente questionados sobre o que a Coca-Cola representa para eles, foi possível identificar elementos de alegria, quando afirmam que o refrigerante os faz sorrir; de amizade, em que comparam com o sentimento de encontrar um amigo antigo; de admiração, descrevendo o produto como arte combinada com ciência; de energia positiva; de lealdade e de amor.

Ao longo dos discursos, nota-se um humor característico dos personagens, que estão constantemente fazendo piadas e interagindo uns com os outros. No final do vídeo, são apresentados os créditos finais, com nomes e fotos dos momentos dos funcionários fictícios do mundo mágico, iniciando o *jingle* da campanha “Abra a Felicidade” na voz dos personagens.

Vídeo 3: Fábrica da Felicidade II – Versão Estendida (2008)

Diferentemente dos comerciais publicitários tradicionais, o terceiro vídeo da saga “Fábrica da Felicidade” foi lançado em 2008 com uma duração de 3’30”. A narrativa

se inicia com um casal, representando personagens humanos do mundo real, que vai ao cinema, quando o rapaz se depara com a máquina da Coca-Cola e decide comprar o refrigerante.

Ao inserir a moeda, muda-se para um cenário de animação caracterizado pelo mundo mágico da Fábrica da Felicidade, em que não há diálogos orais e os personagens não são de natureza humana, representando trabalhadores. No entanto, enquanto no mundo real o cliente encontra-se com dificuldade para retirar o produto, no mundo fantástico, os membros da fábrica defrontam-se com a escassez do refrigerante.

Diante disso, um funcionário é escolhido pelo superior que veste uma pele de urso, um dos símbolos populares da Coca-Cola, e é enviado para uma missão nas ilhas do mundo mágico para descobrir o segredo que fará com que a fábrica volte a funcionar. Durante esse processo, o trabalhador escolhido passa por diversas aventuras e perigos, sendo encarregado de proteger a última gota que sobrou do refrigerante que estava sendo produzido.

Ao seguir a luz alerta vermelha, que indicava o local para o cumprimento da missão, o personagem, que se encontrava cansado e sedento, acaba ingerindo o que sobrou do refrigerante sem intenção e logo mostra arrependimento, o que é caracterizado por gritos e choros do funcionário. Neste momento, no entanto, ele vitaliza a árvore produtora do refrigerante, a qual representa a fórmula secreta, fazendo com que a fábrica volte ao funcionamento.

O trabalhador encarregado da missão passa a ser reconhecido como herói e o cenário é tomado pelas comemorações e felicidade dos integrantes da fábrica. Ao final a cena retorna para o mundo real, quando o cliente retira o refrigerante e, no momento em que senta-se ao lado de sua companheira, é

mostrado no telão o *slogan* “Experimente o Lado Coca-Cola da Vida”.

Vídeo 4: Fábrica da Felicidade III (2009)

No quarto comercial da série “Fábrica da Felicidade”, lançado em 2009 com 0’35” de duração, a narrativa começa com um jovem, personagem humano do mundo real, que dirige-se à uma máquina de refrigerante da Coca-Cola e boceja no momento em que vai inserir a moeda. Neste vídeo não há presença de diálogos orais e as imagens retratam que o bocejo é transmitido de forma contagiante para os trabalhadores animados do mundo mágico, atrapalhando o rendimento e a produção da fábrica. Logo uma funcionária percebe a situação, bate palmas e mãos surgem no cenário distribuindo o refrigerante para todos os membros.

A partir daí, os funcionários revigoram-se, de modo que somente a Coca-Cola é capaz de quebrar o feitiço e reestabelecer a energia da fábrica, retomando a felicidade e a diversão dos trabalhadores. Em seguida o cenário muda para o mundo real, o jovem retira o refrigerante da máquina e a energia passa a ser transmitida ao cliente. No final, é mostrado o *slogan* “Abra a Felicidade”.

Discussão dos resultados

Os resultados da análise apontam que as narrativas contidas no material têm uma sequência temporal e espacial, com o uso de protagonistas do reino da fantasia e do mundo real. As vozes narrativas são dos empregados, dos consumidores e da própria Coca-Cola.

Ao sintetizar a análise dos comerciais com base nas categorias propostas por Pentland (1999), representadas no Quadro 1, observamos que a sequência em tempo apresenta como se dá o processo de preparação do refrigerante no mundo mágico, em que cada personagem da animação desempenha uma função diferente, conciliando o trabalho com a diversão, que é transmitida ao cliente por meio do produto. A fábrica da Coca-Cola é representada de forma alegórica, onde os membros organizacionais são funcionários felizes, apaixonados pelas suas funções e trabalham com a finalidade de promover a felicidade do cliente, sendo que esses elementos se encontram incorporados na missão e nos valores da empresa.

Sequência em Tempo	Ator(es) focal(ais)	Vozes Narrativas	Estrutura de Referência Avaliativa	Outros Indicadores de Conteúdo
Fábrica da Felicidade (2007)	Funcionários; Coca-Cola;	Consumidor; funcionários; Coca-Cola;	Os funcionários trabalham para entregar a felicidade (Coca-Cola) ao consumidor;	Presença de cerimônias, comemorações; missão da empresa;
Fábrica da Felicidade - O Documentário (2007)	Funcionários;	Funcionários; Coca-Cola;	Os funcionários são felizes em trabalhar na Fábrica e têm o objetivo de entregar a felicidade ao consumidor;	Funcionários compenetrados e bem-humorados; princípios e valores da empresa; objetivo da empresa; missão da empresa;
Fábrica da Felicidade II - Versão Estendida (2008)	Funcionário herói; Coca-Cola;	Consumidor; funcionários; funcionário herói; árvore fonte do refrigerante; Coca-Cola;	Diante de quaisquer circunstâncias e situações de emergência, os funcionários trabalham arduamente e dão o máximo de si para entregar o produto (a felicidade) ao cliente;	Situações de risco; estratégias; presença de um herói; missão, princípios e valores da empresa; cerimônias e comemorações;
Fábrica da Felicidade III (2009)	Coca-Cola; Consumidor.	Consumidor; funcionários; Coca-Cola.	A Coca-Cola é a única capaz de reestabelecer a energia da fábrica e transmiti-la ao consumidor.	Queda no rendimento; funcionários consumindo o refrigerante; diversão e comemorações.

Quadro 1 - Interpretação das narrativas com base nas categorias de análise de Pentland (1999)

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do material de pesquisa

Em seguida, apresentam-se os bastidores do comercial, reforçando a ideia de que a Coca-Cola busca entregar valores de otimismo e alegria aos seus consumidores. Contudo, os funcionários da animação passam a ganhar vozes, apresentando em seus diálogos novos elementos, como a relevância do trabalho em equipe, a paixão pela profissão e pelo produto, a energia positiva e o sentimento de lealdade à empresa que, através dos símbolos,

contribuem para a construção de uma realidade social (BERGER; LUCKMANN, 1967; CUNLIFFE; COUPLAND, 2012, WHITTLE; MUELLER, 2012).

Esses elementos também são identificados na situação em que os trabalhadores da Fábrica da Felicidade se deparam com situações inesperadas, destacando-se o comprometimento dos funcionários com a entrega do refrigerante ao cliente. No momento em que a produtividade

da equipe é afetada, a própria paixão pelo produto é capaz de restabelecer a energia da fábrica.

Nesse sentido, retoma-se à definição de *storytelling* de Boje (1991) e Boyce (1995), como um sistema coletivo de contar histórias a fim de criar significados (*sensemaking*) com base nas relações entre os *stakeholders* internos, caracterizados pelos membros organizacionais, e externos, representados pelos consumidores, como foi possível identificar nas narrativas analisadas (BOJE, 1991; BOYCE, 1995; NÄSLUND; PEMER, 2012).

A construção dos comerciais, ao mesclar elementos do mundo real e do mundo fictício, utilizou-se da metáfora de uma fábrica mágica e fantasiosa, composta por personagens não humanos, para criar um entendimento sobre o ambiente organizacional através da conexão entre dois mundos diferentes (PUTNAM, PHILLIPS; CHAPMAN, 1996). Desse modo, permite-se interpretar que o cotidiano dos trabalhadores na Fábrica da Felicidade é correspondente ao que acontece na realidade entre os membros organizacionais da empresa, cuja concepção é criada por meio do cruzamento entre as imagens (MORGAN, 1980).

Entende-se por voz organizacional uma configuração construída por meio da constante definição os papéis individuais e das relações, tarefas, objetivos e valores coletivos de uma organização, baseados em um arranjo de pluralidade e intertextualidade (ROGERS, 2003; BROWN; GABRIEL; GHERARDI, 2009; MAAS, 2012), remetendo ao caráter polifônico das *storytellings* (VAARA; TIENARI, 2011).

Apesar dos clientes e funcionários desempenharem uma importante participação como vozes identificáveis nos

processos organizacionais, a Coca-Cola, representada na animação pela imagem da garrafa de refrigerante, assume o papel de ator focal, tendo em vista que ela aparece nas narrativas como a fonte de felicidade tanto dos trabalhadores quanto dos clientes sendo, em diversas cenas, aplaudida, reverenciada, e considerada a única forma capaz de promover a produtividade e rendimento dos funcionários (MAAS, 2012). Dessa forma, os comerciais se caracterizam como um modo de narrar histórias, permitindo com que a organização destaque a interpretação de um discurso dominante em detrimento de outros (BOJE, 1995; CUNLIFFE; COUPLAND, 2012).

Nessa lógica, os funcionários são tratados como indivíduos que compõem a própria marca (Coca-Cola) e se tornam parte de algo que impacta o mundo como um todo, ou seja, enquanto membros da organização, suas identidades pessoais se tornam identidades organizacionais (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012).

As narrativas, desse modo, podem ser consideradas como um mecanismo utilizado pela Coca-Cola para persuadir seu público, tanto os membros organizacionais quanto os consumidores, como um instrumento de legitimidade, em que o *storytelling* e o *sensemaking* são definidos a partir da relação entre os gestores e os funcionários (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012). São, dessa forma, veículos para transmitir as tradições, crenças, princípios e valores da organização por meio das experiências das pessoas (KAYE; JACOBSON, 1999).

Como estrutura de referência avaliativa, foi possível identificar nos anúncios analisados que a promoção da felicidade, do otimismo e da energia positiva resulta do comprometimento dos funcionários em desenvolver trabalhos em

equipe e ter paixão pela profissão. A organização utiliza-se, portanto, desses comerciais para criar novas oportunidades de interações com seus *stakeholders* com o intuito de transmitir uma maior credibilidade através dessas mensagens, configurando-se como uma forma de controle organizacional (MAGALHÃES, 2014) e um discurso estratégico (FENTON; LANGLEY, 2011).

Identificamos três categorias de valores culturais e significados contidos no material, os quais estão atrelados ao significado de felicidade, que, por sua vez está relacionado ao bem-estar, prazer e satisfação. As categorias são: (1) emoções e sentimentos; (2) trocas e recompensas; (3) magia e fantasia. A análise identificou ainda outros elementos de conteúdo e contexto, os quais foram agrupados em duas categorias: (1) o passado da organização; (2) os recursos substantivos e simbólicos da organização.

Por meio da análise dos vídeos, identificou-se também a aparição de três diferentes *slogans* da Coca-Cola, que foram mudando durante o período de transição de uma campanha (Viva o Lado Coca-Cola da Vida) para outra (Abra a Felicidade), de forma que a organização buscou reforçar o seu conceito sem precisar mudar os seus valores.

Outro aspecto que vale ressaltar consiste nas características dos cenários da animação, sendo possível identificar a presença de magia, da fantasia e de símbolos característicos das campanhas anteriores. Retomando a definição de Wood Jr (2000), a organização passa a se caracterizar pelo desenvolvimento de um simbolismo intenso, uma vez que se constitui como um “reino mágico” marcado pelo uso de retóricas, metáforas e manipulação dos significados.

Putnam, Phillips e Chapman (1996) sustentam que as metáforas da performance e do símbolo incorporam o significado, a

interpretação e o *sensemaking* no processo de *organizing*. Nos anúncios analisados, observa-se que os funcionários interagem entre si, através do trabalho em equipe e com o próprio cliente, produzindo símbolos que são introduzidos nas regras e na estrutura da organização (COLVILLE; BROWN; PYE, 2012).

Dessa forma, é possível identificar elementos da metáfora da performance não só durante o processo de fabricação do produto, como também nos momentos em que os funcionários passam por situações inesperadas que, quando superadas, são sucedidas por rituais, cerimônias e comemorações, fazendo alusão à metáfora do símbolo (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 1996). Nessa perspectiva, o *storytelling* está presente nos roteiros e nas produções teatrais da Fábrica da Felicidade.

Em síntese, identificamos uma narrativa principal que será discutida articulando a revisão da literatura e o material analisado: “A Coca-Cola é um reino mágico que produz um estilo de vida feliz”. A estrutura de referência contém seus trabalhos em equipe, a paixão pela profissão e pelo produto, a energia positiva e o sentimento de lealdade à empresa que, por meio dos símbolos, contribuem para a construção de uma realidade social a fim de criar significados entre os *stakeholders* internos e externos.

Os trabalhadores são tratados como indivíduos que compõem a Coca-Cola e se tornam parte de algo que impacta o mundo e suas identidades pessoais se tornam identidades organizacionais. A Coca-Cola dissemina a ideia de que são as pessoas que fazem a “magia” acontecer, potencializando a construção da realidade por meio de um sistema de significados simbólicos para produzir sentido, o que reflete a ideia de que

o poder de contar história é distribuído desigualmente (POLLETTA et al. 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou explorar de que forma o conceito de *storytelling*, entendido como um símbolo presente nas campanhas publicitárias da Coca-Cola, é utilizado para a construção de significados. Com a emergência dos estudos organizacionais após a década de 1980, as organizações passaram a utilizar as narrativas como um mecanismo para disseminar e manter a cultura dentro da organização, de forma que os membros internos e externos interagem entre si em um processo dinâmico para criarem uma realidade social.

Nesse sentido, para atingir o objetivo proposto, utilizamos como metodologia uma abordagem interpretativa - simbólica, aplicando-se a técnica de análise de narrativa para examinar as construções narrativas de anúncios publicitários da campanha “Fábrica da Felicidade”, promovida pela Coca-Cola. Sendo assim, foi possível identificar vozes narrativas e elementos, que foram analisados conjuntamente com o intuito de construir uma única narrativa com base nas categorias de análise propostas por Pentland (1999).

Nessa perspectiva, diversos elementos foram identificados nas histórias, de modo que contribuem para criar significados com base nas relações existentes entre os stakeholders internos e externos da organização. Dentre eles, destacam-se o sentimento de felicidade, de paixão, de amizade e de lealdade, de modo que o trabalho em equipe, a sociabilidade e a energia positiva são incorporados dentro dos valores da empresa com a finalidade de

transmitir esses sentimentos para os consumidores.

Também foram evidenciados elementos constituídos pela presença da magia, da fantasia e do uso de símbolos, de forma que a Coca-Cola se caracteriza como uma organização de simbolismo intensivo (WOOD JR, 2000). As vozes identificadas são múltiplas (funcionários, consumidores e Coca-Cola), no entanto, apesar de constantemente alterarem o significado das histórias, elas disputam entre si, sendo que uma acaba se sobrepondo à outra (BOJE, 1995).

Este trabalho contribui para os estudos organizacionais ao mostrar o modo como as grandes organizações, como a Coca-Cola, exploram o mecanismo de *storytelling* para manter e disseminar significados compartilhados entre os membros internos e externos.

Embora este conceito esteja sendo, atualmente, bastante abordado nas áreas de publicidade e comunicação social, este estudo visa contribuir para o arcabouço teórico acerca do conceito de *storytelling* organizacional, sob a luz de uma abordagem interpretativa - simbólica, para identificar e entender o uso das metáforas e dos símbolos nos processos de *sensemaking*.

Sob uma perspectiva gerencial, esta pesquisa contribui ao apontar o modo como uma organização utiliza recursos substantivos e simbólicos para se colocar como um estilo de vida para atrair trabalhadores e consumidores.

A campanha “Fábrica da Felicidade” iniciou-se em 2006 e perdura até os dias atuais, de modo que na página da empresa é possível encontrar diversas outras propagandas envolvendo os personagens presentes nos anúncios publicitários

analisados nesta pesquisa. Além disso, é possível encontrar trabalhos que a Coca-Cola fez ao redor do mundo levando a slogan "Abra a Felicidade", e visitar o mundo mágico da Fábrica pelo website. Sugerimos para futuras pesquisas, dessa forma, a inclusão desses novos materiais com a finalidade de analisar a sequência temporal

da campanha, enxergar novas interpretações, seja do público interno ou externo, e identificar possíveis conflitos que possam existir.

REFERÊNCIAS

- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology Of Knowledge**. New York: Anchor, 1967.
- BOJE, D. M. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 1, p.106-126, mar. 1991.
- BOJE, D. M. Stories of the Storytelling Organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". **Academy Of Management Journal**, v. 38, n. 4, p.997-1035, ago. 1995.
- BOYCE, M. E. Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization. **Organization Studies**, v. 16, n. 1, p.107-137, 1995.
- BROWN, A. D.; GABRIEL, Y.; GHERARDI, S. Storytelling and Change: An Unfolding Story. **Organization**, v. 16, n.3, p.323-333, 2009.
- COLVILLE, I.; BROWN, A.; PYE, A. Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relation**, v. 65, n.1, p. 5-15, 2012.
- CUNLIFFE, A.; COUPLAND, C. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 63-88, 2012.
- CZARNIAWSKA, B. A Narrative Approach to Organization Studies. **Qualitative Research Methods**. Series Vol. 43. Thousand Oaks, Ca; Sage Publications, Inc., 1998.
- DELLAGNELO, E., MACHADO-DA-SILVA, C. Novas Formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações?. **Organizações & Sociedade**, América do Norte, 7, mai. 2014.
- FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171 -1196, 2011.
- FISHER, W. R.. Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. **Communication Monographs**, v. 51, p.1-22, mar. 1984.
- FISHER, W. R. The Narrative Paradigm: In The Beginning. **Journal of Communication**, v. 35, n. 4, pp. 74-89, Autumn 1985.
- HATCH, M.J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**. v.18, n.4, p. 657-693, 1993.
- HATCH, M. J; CUNLIFFE, Ann L. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.

- HERRMANN, A. Narrative as an organizing process: identity and story in a new nonprofit. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 6, n. 3, p. 246-264, 2011.
- KAYE, B.; JACOBSON, B. True Tales and Tall Tales: The Power of Organizational Storytelling. **Training & Development**, v. 53, n. 3, p.44-52, 1999.
- MAAS, A. Living Storytelling as an Impetus for Organizational Change: Towards Connective Observing and Writing. **Narrative Works: Issues, Investigations, & Interventions**. v. 2, n. 1, p. 150-169, 2012.
- MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CHIA, R. Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. **Human Relations**, v. 65, 2012.
- MAGALHÃES, A. C. C. Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. **Organicom**, v. 11, n. 20, p.93-105, jun. 2014.
- MCLUHAN, M. **Understanding Media: The extensions of man**. Cambridge: The Mit Press, 1994.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2002.
- MORGAN, G. Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p.605-622, dez. 1980.
- MUNCK, L. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando Sensemaking, Narrativas e Processo Decisório Estratégico . **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015.
- NÄSLUND, L; PEMER, F. The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p.89-110, jan. 2012.
- PENTLAND, B. Building process theory with narrative: From description to explanation. **The Academy of Management Review**. v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.
- POLLETTA, F.; CHEN, P.C.B.C.; GARDNER, B. G.; MOTES, A. The Sociology of Storytelling. **Annu. Rev. Sociol**, v. 37, p. 109-130, 2011.
- PONDY, L. R.; MITROFF, I. I. Beyond Open System Models of Organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 1, p.3-39, 1979.
- PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of Communication and Organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORDY, W. R.. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996. p. 375-408.
- ROGERS, P.S. Organizational Voice: Explicit Factors Enabling Assimilation and Participation. **University Of Michigan Working Paper**, v. 3, n. 1, p.1-34, jun. 2003.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 5ª ed. Revisada. Rio de Janeiro, DP&A. 2002.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and analysis organizational., **Administrative Science Quarterly**, 28,3, 1983.
- VAARA E.: TIENARI, J. On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger”, **Organization Science**, v, 22, n. 2, p. 370-390, 2011.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WHITTLE, A.; MUELLER, F. Bankers in the dock: Moral storytelling in action. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 111-139, 2012.

WOOD JR, T. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, 40, 1, 2000.

NOTA

(1) Mestranda em Administração pelo PPGA/FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia/UFU. Graduada em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU.

(2) Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas/FGV/EAESP. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU. Professora da Universidade Federal de Uberlândia/UFU.

Enviado: 17/06/2016

Aceito: 25/07/2016