

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: MOBILIZANDO A MEMÓRIA PARA A PRÁTICA DA ESTRATÉGIA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: MOBILIZACIÓN DE LA
MEMORIA PARA LA PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA

*ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: MOBILIZING MEMORY
FOR THE PRACTICE OF STRATEGY*

Victor Márcio Laus Reis Gomes

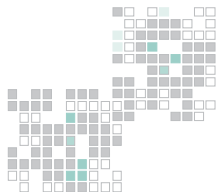
■ Doutorando em Comunicação Social (PUCRS), bolsista CAPES; Mestre em Administração (UNISINOS); MBA em Gestão de Operações (University of Dallas); Graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda (PUCRS). Professor da Faculdade Porto-Alegrense e da ESPM.

■ E-mail: victorlaus@gmail.com

Renata Andreoni

■ Mestranda em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES). Coordenadora da Unidade de Documentação e Memória da Cia. Carris Porto-Alegrense.

■ E-mail: andreoni.renata@gmail.com



RESUMO

Este artigo apresenta uma reflexão teórica em torno da mobilização da memória para a prática da estratégia através da comunicação organizacional. A memória é pensada como suporte, contexto e elemento constituinte da prática da estratégia. A comunicação organizacional, por sua vez, é compreendida como um ambiente para criação de laços identitários suscitados a partir da memória. Nossa reflexão é baseada no Paradigma da Complexidade e considera o contexto da Hipermmodernidade. Assim, a partir dos princípios dialógico, recursivo e hologramático, discutimos como o sentimento de identificação, fomentado por práticas comunicacionais e despertado pela memória, suporta, contextualiza e constitui a prática da estratégia.

PALAVRAS-CHAVE: MEMÓRIA; IDENTIDADE; PRÁTICA DA ESTRATÉGIA.

RESUMEN

Este artículo presenta una reflexión teórica sobre la movilización de la memoria para la práctica de la estrategia a través de la comunicación organizacional. La memoria está pensada como soporte, contexto y elemento constitutivo de la estrategia. La comunicación organizacional, a su vez, se entiende como un espacio para la creación de lazos de identidad provocados por la memoria. Nuestra reflexión se basa en el Paradigma de la Complejidad y considera el contexto de la Hipermmodernidad. Desde los principios dialogico, recursivo y hologramatico se discute cómo el sentido de identificación, impulsado por las prácticas de comunicación y despertado por la memoria, soporta, contextualiza y constituye la práctica de la estrategia.

PALABRAS CLAVE: MEMORIA; IDENTIDAD; PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA.

ABSTRACT

This paper presents a theoretical reflection about memory mobilization in the strategy practice through organizational communication. Memory is considered as a basis, a context, and a constituent element of the strategy practice. The Organizational Communication, in turn, is understood as a site for the creation of identity bonds arising from memory. Our reflection is based on the complexity paradigm and considers the hypermodern context. Taking as base the dialogic, recursive and holographic principles, we discuss how the sense of identification is driven by communication practices and aroused by memory, supporting, contextualizing and constituting the strategy practice.

KEYWORDS: MEMORY; IDENTITY; STRATEGY AS PRACTICE.



Este trabalho pretende refletir sobre as imbricações entre memória e identidade como elementos constituintes da prática da estratégia nas organizações. Considerando a comunicação como intrínseca ao processo da estratégia e a prática da estratégia como uma prática comunicacional (Reis; Marchiori e Casali, 2004) é que pensamos na comunicação organizacional como o ambiente onde a memória é mobilizada para a construção das estratégias nas organizações.

A partir desta relação buscaremos destacar as potencialidades das efemérides memorialísticas sobre os processos de identificação com a organização e sobre a prática da estratégia. Nessa perspectiva, serão elucidados os conceitos de *lugar/não-lugar* (Augé, 1994), identificando o papel da memória na construção do sentimento de pertença sobre os diferentes públicos que permeiam a organização. Para esta reflexão teórica e relacional utilizaremos como base metodológica o Paradigma da Complexidade (Morin, 2005), na medida em que entendemos a organização como um espaço de intersecções, recheada de conflitos, cooperações e antagonismos.

O “fazer estratégia” pode ser considerado como um *modus operandi* que reflete as disposições culturais mediadas (Chia; Holt, 2006 *apud* Ericson; Melin, 2010). Assim, a história e a memória, bem como os processos de comunicação inerentes à construção das mesmas, podem ser pensadas, ao mesmo tempo, como suporte, contexto e elementos constituintes da prática da estratégia.

Conforme Ericson e Melin (2010), os praticantes da estratégia podem ser considerados atores históricos e a história, uma tradição viva que é mobilizada na prática da estratégia. A partir desta compreensão, os praticantes parecem estar, em sua atuação no presente, sob uma constante influência dos testemunhos do passado.

Podemos observar que, nos últimos anos, há um pungente crescimento de projetos de memória em pequenas, médias e grandes empresas.

Uma tendência que vem crescendo no Brasil desde a década de 1990. Essas propostas são organizadas de diferentes maneiras, como formação de Centros de Documentação e Memória, publicações de livros, organização de exposições, trabalhos de história oral, entre outros. A Responsabilidade Histórica passa a fazer parte da Social, na medida em que há a compreensão dos gestores de seu papel histórico dentro de seu segmento e de sua comunidade, nesse sentido, esta prerrogativa se torna cada vez mais presente nas missões das instituições. Tais iniciativas parecem alterar, de diversas formas, a relação da empresa com seus públicos, proporcionando um novo diálogo com a sociedade. Dessa forma, podemos identificar uma nova preocupação entre os gestores, pois comunicar as histórias e as memórias de uma empresa passa a ser também uma questão estratégica. Nesse sentido, Beatriz Sarlo (2007, p. 10) salienta que “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”.

O cenário em que visualizamos esta mudança é a *Hipermodernidade*, apresentada por Gilles Lipovetsky, na obra *Tempos Hiper-Modernos* (2008). O autor constitui sua análise a partir da constatação de que o rótulo *pós-moderno* já esgotou sua expressão sobre o mundo que se anuncia. A *Hipermodernidade* não encerra com a modernidade, mas a eleva à potência superlativa, caracterizada pelo individualismo, ansiedade, vulnerabilidade, busca de identidade e obsessão pelo tempo numa sociedade globalizada e tecnológica.

1. A emergência da memória na hipermodernidade

A sociedade hipermoderna vive a sensação de que o tempo se rarefaz a partir de um presente que se torna paradoxal. Nesse sentido, a realidade social contemporânea se apresenta entre as



A onda mnêmica que permeia o presente pode ser encarada como um processo estratégico de controle sobre a condição efêmera das relações de identificação.

preocupações constantes com o futuro, que se anuncia de forma instável e oscilante, e o reviver do passado, por meio de um frenesi histórico-patrimonial e comemorativo. As noções de tempo e espaço estão desestabilizadas pela evolução tecnológica, o presente não se concentra mais sobre a recordação e a esperança, na relação histórica entre o passado experimentado e o futuro como horizonte de expectativas (Koselleck, 1993). A visão judaico-cristã do tempo, teorizada nos três presentes de Santo Agostinho (presente-passado, presente-presente, presente-futuro), destaca a profunda relação entre as temporalidades, mas não exclui nenhuma delas, analisando-as numa perspectiva diacrônica. No entanto, o que evidenciamos no contexto hipermoderno é a expansão do espaço sincrônico, constituindo, dessa forma, uma nova realidade espaço-temporal.

(...) quanto mais o presente do capitalismo consumista avançado prevalecer sobre o passado e o futuro, sugando ambos para um passado sincrônico expandido (...), mais fraco será o domínio sobre ele mesmo e menos será a subsistência da estabilidade e identidade dos sujeitos contemporâneos (Debord, 1998, p.172).

A partir das considerações apresentadas por Guy Debord podemos destacar que o abalo sobre a percepção diacrônica do tempo incide na fragilidade das identidades dos sujeitos contemporâneos, já enunciada por Stuart Hall (2002), através das “descentrações do eu”. Nesse sentido, a identidade muda de acordo com a forma que o indivíduo é interpelado ou representado, assumindo identidades distintas em diferentes momentos. A identidade permanece incompleta, está em constante processo, sempre em formação. Por esse

motivo, ao invés de falarmos de identidade como algo acabado, Hall (2002) propõe uma substituição para identificação, na medida em que a percebe como um processo em andamento.

A onda mnêmica que permeia o presente pode ser encarada como um processo estratégico de controle sobre a condição efêmera das relações de identificação. Ao invés da memória, podemos falar de uma hipermemória, na qual o antigo – o *retrô* – e o nostálgico se tornaram elementos que agregam valor. Dessa forma, a busca de subsídios do passado se constitui como uma faceta para um *consumo intimizado* (Lipovetsky, 2007), onde se compra e vende reminiscências, emoções, sensações e identificações. “Realmente, ao pensarmos nas coleções de carros antigos, de maços de cigarro, de vinhos, de vestuário, e outras mais, vemos que essas assumem o *status* de arte ou de objeto histórico, caracterizando o que passamos a chamar de ação museica” (Pinheiro, 2004, p. 174).

Ao considerar a reflexão do autor, identificamos o valor simbólico de uma aura histórica agregada aos elementos prosaicos. Dessa forma, podemos destacar a memória como um instrumento de poder e de constituição de identidade, compreendendo como temáticas antes destinadas a debates acadêmicos e elucubrações filosóficas passaram a ocupar espaços em instituições empresariais. Entretanto, a memória organizada como princípio legitimador se constitui como uma prática secular. A institucionalização de ritos simbólicos – atos comemorativos – marcou as transformações da Europa no século XIX, “(...) os poderes fomentaram várias liturgias de recordação, tendo em vista socializar e enraizar a(s) nova(s) memória(s) em construção (ou em processo de refundação)” (Catroga, 2001, p. 57).



Segundo Castells, o poder está na capacidade de modelar a mente¹ através de processos de comunicação, relacionando o conteúdo e o formato da mensagem com as redes neurais de associação que surgem da interação com a organização social. Ao ativar as redes neurais adequadas é que se estimulará o processo de comunicação, quando forem estabelecidas imagens mentais da percepção com imagens da memória:

(...) os sentimentos processam emoções na mente no contexto da memória isto é, os sentimentos incluem associações com outros acontecimentos, já experimentados diretamente pela pessoa ou transmitidos através da genética ou culturalmente (Castells, 2009, p.195, tradução nossa).

Nesse sentido, podemos perceber a prática comemorativa como uma forma de enquadramento da mente humana. É através da seleção de determinados elementos que se constitui um discurso mnêmico, objetivando estimular sentimentos que permanecem na memória, direta ou indiretamente registrados. Tanto as memórias individuais², quanto coletivas³, são construções que estão sujeitas a transformações e flutuações. Conforme Michael Pollack (1992), a memória é constituída por três elementos: os acontecimentos vividos pessoalmente; os acontecimentos “hereditários”, quando se refere a fatos presenciados

1 Conforme Castells, a mente é um processo, não um órgão. Um processo material que se produz no cérebro ao interagir com o corpo (Castells, 2009).

2 De acordo com Catroga (2001) a memória individual é formada pela coexistência tensional de várias memórias (pessoais, familiares, nacionais, organizacionais, etc.) em permanente (re) construção devido à constante mudança do presente em passado e as alterações de percepções sobre o pretérito. “Significa isto que a anamnese, enquanto presente-passado, é experiência interior na qual a identidade do eu unifica a complexidade dos tempos sociais em que cada vida individual comparticipa” (Catroga, 2001, p. 16).

3 Em seus estudos Maurice Halbwachs (1990), busca compreender os quadros sociais que compõem a memória. Para ele a memória aparentemente mais particular remete a um grupo. O indivíduo carrega em si a lembrança, mas está sempre interagindo com a sociedade, seus grupos e instituições.

pelo grupo ao qual a pessoa se sente pertencer, ou seja, que não são vivenciados pessoalmente, mas apropriados por meio do imaginário; e a memória constituída por pessoas e personagens, podendo-se ainda considerar os lugares de memória, aqueles associados a alguma lembrança.

Ao destacar a característica persuasiva dos usos e abusos da memória na sociedade hipermoderna buscamos refletir sobre as interfaces que constituem as efemérides empresariais como práticas estratégicas. Para tanto, a ótica que direciona os nossos olhares é a Complexidade (Morin, 2005), na medida em que percebemos a empresa como um organismo vivo, em constante movimento.

2. A estratégia da memória na organização complexa

Neste breve ensaio, não aferimos sobre nenhum caso empírico, apenas problematizamos como determinados discursos organizacionais podem tecer estruturas, tangíveis e intangíveis, que objetivam constituir sentimentos de pertença sobre seus diferentes públicos. Para trilhar este caminho reflexivo, ancoramos nossa reflexão sobre o Paradigma da Complexidade, mais especificamente em três princípios: o *hologramático*, o *recursivo* e o *dialógico*. Dessa forma, entraremos nesse universo complexo a partir de alguns esclarecimentos sobre a compressão desses princípios e de que forma eles dialogam com as questões que buscamos destacar no mundo organizacional.

2.1. A memória e a organização dialógica

A partir do princípio *dialógico* podemos evidenciar que a memória é composta por duas lógicas, uma de lembrar e a outra de esquecer. Essas ações são antagônicas e ao mesmo tempo complementares, pois a memória só se constitui a partir desta dualidade. “Há dialógica entre estes dois princípios. O princípio dialógico permite-nos manter a dualidade no seio da unidade” (Morin, 2005, p. 107). Dessa forma, compreen-



É possível compreender a estratégia organizacional como um conjunto de decisões e atividades que capacitam um negócio a conquistar e a sustentar uma vantagem competitiva (...)

demos a memória como uma construção seletiva do passado, que ocorre de forma consciente e inconsciente, onde eleger abarca excluir ou, simplesmente silenciar.

*É que a memória também tem um papel **pragmático e normativo**. Em nome de uma história, ou de um patrimônio comum (espiritual e/ou material), ela visa inserir os indivíduos em cadeias de **filiação identitária, distinguindo-os e diferenciando-os em relação a outros**, e exige-lhes, em nome da identidade do eu – suposta como entidade onnipresente em todas as fases da vida –, ou da perenidade do grupo, deveres e lealdades endógenas (Catroga, 2001, p.26).*

Nesse sentido, as ações mnêmicas no ambiente organizacional podem se constituir como suporte e contexto da prática da estratégia, bem como elemento de identificação, distinção, transmissão de sentidos para a criação de um sentimento de pertença. Os diversos aspectos da cultura organizacional, segundo Enriquez (1997), podem ser considerados fiadores da identidade. Para tanto, Freitas (1999) aponta a cultura como um instrumento de poder, no qual o pertencimento é despertado através da expressão de seus valores, normas, significados e interpretações. O caráter dissolutivo, fragmentário e plural da identidade/identificação conduz a um processo no qual a organização busca *lugarizar*⁴ seus públicos, utilizando a memória como elemento da prática da estratégia na disseminação e fortalecimento de seus fatores culturais, destacando, dessa forma, a sua história como capital simbólico.

⁴ Neste trabalho, entendemos este conceito como sentimento identitário, relacional e histórico.

Morin (2005) diferencia as noções de programa e de estratégia. Um programa seria constituído por uma série de ações predeterminadas, a serem cumpridas em circunstâncias favoráveis, para atingir determinado objetivo. Já a estratégia seria determinada a partir de situações imprevistas, elementos adversos e/ou adversários. Morin (2005) propõe que as organizações devem ser capazes de tratar elementos que possam contribuir para a elaboração e para o desenvolvimento da estratégia. A ideia de elaborar e desenvolver a estratégia, proposta por Morin (2005), parece muito próxima à concepção de Whittington (2004), para quem a estratégia é algo que as empresas fazem, antes de ser algo que as empresas possuam. Sob essa perspectiva, a memória pode ser pensada como um elemento a ser tratado na prática da estratégia.

2.2. A memória e a organização recursiva e hologramática

Conforme Srour (1998), entendemos as organizações como sistemas abertos e campos de força, um terreno movediço de contradições entre agentes coletivos que se contrapõem, exigindo, assim, práticas estratégicas de negociação, cooptação e persuasão. A partir das concepções de autores como Day e Reibstein (1999) e Mintzberg *et al* (2006) é possível compreender a estratégia organizacional como um conjunto de decisões e atividades que capacitam um negócio a conquistar e a sustentar uma vantagem competitiva, contribuindo para a melhoria do desempenho da organização em seu setor de atuação. Percebe-se, dessa forma, a organização não só como um ator influenciado pelo ambiente, mas também como um influenciador. Conforme Chanlat (1993), as organizações e os indivíduos não são apenas pro-



duto da sociedade, mas são, ao mesmo tempo, produtores da ordem social.

A partir de uma perspectiva da organização como produto/produtora da ordem social, a compreensão da estratégia pode ir além daquela que a considera apenas como um mecanismo de adaptação ao meio ambiente. A estratégia passa então a ser compreendida como um meio/movimento de adaptação e de transformação do ambiente. Nesta perspectiva, as memórias e histórias de uma organização são (re) construídas de maneira constante, sem seguir uma ordem linear. Para perceber esse processo utilizamos mais um princípio do Paradigma da Complexidade: o recursivo.

Nós, indivíduos, somos os produtos de um processo de reprodução que é anterior a nós. Mas uma vez que somos produzidos, tornamo-nos os produtores do processo que vai continuar. (...) os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos simultaneamente produzidos e produtores. A ideia recursiva é portanto uma ideia em ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo ele mesmo auto-constitutivo, auto-organizador e autoprodutor (Morin, 2005, p.108).

A partir dessa análise recursiva da sociedade, podemos estabelecer um paralelo com o universo organizacional, compreendendo-o nessa perspectiva, pois “(...) se a ordem organizacional exerce um papel da edificação da **ordem societal**, a ordem social perpassa de uma maneira ou de outra a **ordem organizacional**” (Chanlat, 1993). Ou seja, independente da sua estruturação, os espaços que envolvem relações de sociabilidades são constituídos por disputas, conflitos, desigualdades, reciprocidades, afrontamentos e pontos de identificação. Nesse universo plural, composto por iguais e contraditórios, a memória pode se tornar um importante elemento para inserir os

sujeitos em cadeias de filiação identitária.

Podemos, portanto, dizer que a memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si (Pollack, 1992, p.203).

Por meio da perspectiva recursiva, os trabalhadores constroem a história da organização, ao mesmo tempo em que essa construção retroage sobre esses trabalhadores. O desenvolvimento de ações que evidenciem essa trajetória partilhada pode ser interpretado como uma tentativa da organização lugarizar seus funcionários, na medida em que entendemos o conceito de lugar não como espaço geográfico, mas como elemento relacional. Dessa forma, as organizações também podem ser consideradas, em alguns momentos, “não-lugares”. Esses não-lugares poderiam ser compreendidos como vazios de significados ou como representações de relações frias, distantes e solitárias de indivíduos com as organizações em/ com que convivem. Nesse sentido, ações que despertem memórias individuais, articulando-as às coletivas podem ser compreendidas como uma abordagem recursiva para o processo de identificação e pertencimento à organização, na medida em que as memórias coletivas também estarão incidindo sobre as individuais.

Ao destacarmos a lógica recursiva sobre a inter-relação do trabalhador com a organização, devemos destacar a ligação com a ideia hologramática. Esse outro princípio que Morin utiliza a partir da questão formulada por Pascal: *Não posso conceber o todo sem conceber as partes e não posso conceber as partes sem conceber o todo* (Morin, 2005, 109) pode elucidar como existem pontos de apego que podem agir sobre a lugarização dos indivíduos. Os trabalhos desenvolvidos dentro das organizações,



Nos depoimentos, a temporalidade sincrônica é afluada, pois a fala do trabalhador, embora possa ser conduzida para os fatos passados, estará, inevitavelmente, carregada de vestígios do cotidiano (...)

denominados em alguns casos como “Histórias de Vidas”, utilizando suportes metodológicos da História Oral, evidenciam o princípio hologramático. Por meio da fala memorialística dos trabalhadores (parte) percebemos características da cultura da organização em que trabalha (todo). Essas “partes” estão envolvidas em outros “todos”, mas isso não destaca a possibilidade da organização destacar os pontos compartilhados, pois, de acordo com o que apresenta Karen Worcman (2004), a Memória Empresarial não somente evoca o passado da empresa, mas, sobretudo, o uso que ela faz de sua história.

Para além do tradicional documento textual, os programas de história oral possibilitam reunir depoimentos dos sujeitos que vivenciam e constroem a trajetória da organização. Essa metodologia pode se constituir em um importante elemento da prática da estratégia, na medida em que reúne a multiplicidade das percepções individuais. Nos depoimentos a temporalidade sincrônica é afluada, pois a fala do trabalhador, embora possa ser conduzida para os fatos passados, estará, inevitavelmente, carregada de vestígios do cotidiano, aqueles que constituem o presente, considerando ainda, suas expectativas para o futuro. Identificar, considerar, divulgar e comunicar a compreensão plural sobre a trajetória da instituição pode ser uma forma estratégica de relação com seus diferentes públicos, bem como para pensar suas ações futuras.

3. Considerações provisórias

O contexto organizacional que analisamos nos possibilita identificar que a realidade social contemporânea e sincrônica está permeada por sentimentos nostálgicos que acabam se constituindo em pontos de apego. Neste cenário, as

organizações buscam através de práticas estratégicas despertarem sentimentos de pertença, lugarizando seus diferentes públicos. A identificação, a aproximação e aceitação seriam realizadas não pela venda de uma imagem moderna, contemporânea, mas pelo fato da organização e sociedade/ organização e trabalhadores compartilharem reminiscências do mesmo passado.

Cada vez mais, as empresas fazem referência a seu passado, explorando seu patrimônio histórico, divulgando-o, lançando produtos de cunho saudosista que “revivem” os tempos de antanho. (...) Na sociedade hipermoderna, a antiguidade e a nostalgia se tornaram argumentos comerciais, ferramentas mercadológicas. (...) trata-se não mais de apenas ter acesso ao conforto material, mas sim de vender e comprar reminiscências, emoções, que evoquem o passado, lembranças de tempos considerados mais esplendorosos (Lipovetsky, 2004, pp.83-84).

Nesse sentido, as efemérides empresariais parecem constituir uma forma de mobilização de questões relativas à memória e a identidade, despertando o sentimento de identificação em seus diferentes públicos. Esse sentimento, por sua vez, fomentado por práticas comunicacionais, nos parece um elemento que dá suporte à prática da estratégia nas organizações.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõem três caminhos/dimensões, interconectados, de investigação da estratégia como prática: a práxis, as práticas e os praticantes. A práxis compreende as interconexões entre as ações de diferentes indivíduos e grupos, em relação às instituições/ organizações em que atuam. O caminho das práticas busca estudar como os recursos comportamen-



tais, cognitivos, discursivos, processuais e físicos, são aplicados pelos atores em suas interações. O terceiro caminho enfoca os atores, os praticantes da estratégia, e como constroem a prática através de suas características pessoais, do seu modo de agir e dos recursos que mobilizam. O “estrategizar”, portanto, envolve as conexões entre práxis, práticas e praticantes.

Assim, a memória pode ser compreendida como um recurso mobilizado na prática da estratégia, através dos praticantes, em interconexões tanto internas quanto externas, suscitando diversos processos de identificação da organização com seus diferentes públicos. A mobilização da memória em busca da constituição de identificações, na prática estratégica, vai além de seu caráter intrínseco de seleção. Sob a luz de que os usos e abusos da memória podem gerar sintomas de excessos (lembrança) e insuficiências (esquecimento) de memória, destacamos suas potencialidades como um importante instrumento de poder.

A comunicação, para Maffesoli (2010), é uma forma de compreender a vida social, que hoje não pode ser mais reduzida apenas à visão baseada no homo economicus. Sob a perspectiva do autor, a comunicação também pode ser compreendida como uma maneira de “entrar em correspondência” (Maffesoli, 2010, p. 161) com o meio, com o espaço. É uma forma de participar do espaço social, de “viver simbolicamente a relação a um território pertencente a muitos” (Maffesoli, 2010, p. 162). A comunicação organizacional, portanto, seria uma maneira de os indivíduos que se relacionam com a organização entrarem em correspondência com a mesma. É a partir dessa

compreensão, que propomos a comunicação organizacional como um ambiente para criação de laços identitários através da memória.

Com este trabalho propomos, a partir do nosso olhar sobre as relações entre memória, identidade, estratégia e comunicação, abrir possibilidades à investigação de novos aspectos. Por este caminho chamamos a atenção para como os programas de Memória Empresarial fomentam os laços de identificação com a estratégia organizacional e com a própria organização. A sua potencialidade como forma de gerar o conhecimento necessário para a prática da estratégia, mobilizando, assim, seus praticantes, deve ser observada. Destacamos, também, a criação de ambientes de comunicação propícios para que a memória seja mobilizada e compartilhada na prática da estratégia.

Compreendemos a noção de estratégia como um conjunto de decisões e atividades que capacitam um negócio a conquistar e a sustentar uma vantagem competitiva. Nesse sentido, entendemos que há um grande potencial, que nos parece ainda pouco explorado, no qual os projetos de memória podem ser pensados e executados de forma a contribuir para a vantagem competitiva das organizações. Sob uma ótica do paradigma que inspirou nossa reflexão, entendendo que a memória do todo está nas partes e que a memória das partes está no todo, acreditamos ainda que as iniciativas memorialísticas precisam considerar e incluir os indivíduos que integram a organização, fortalecendo uma cultura integradora. A vantagem competitiva, portanto, seria uma conquista de ambientes propícios para a mobilização e compartilhamento da memória.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUGÉ, M. *Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas: Papirus, 1994.
- CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madri: Alianza, 2009.
- CATROGA, Fernando. *Memória, História e Historiografia*. Coimbra: Quarteto Editora, 2001.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TORRES, Ofélia L. S. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas, 1993. p. 21-45.
- DAY, George S.; REIBSTEIN David J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- ENRIQUEZ, Eugene. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- ERICSON, Mona, MELIN, Leif. Strategizing and history. In: GOLSORKHI, Damon et al (ed.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practic*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 326-343.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- HALBWACHS, Maurice. *A Memória Coletiva*. São Paulo: Ed. Vértice, 1990.
- HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, London, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- KOSELLECK, Reinhart. *Futuro passado*. Rio de Janeiro: Contraponto: Ed. PUC-Rio, 2003.
- LIPOVETSKY, Gilles. *Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.
- MAFFESOLI, Michel. *O conhecimento comum: introdução à sociologia compreensiva*. Porto Alegre: Sulina, 2010.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- PINHEIRO, Marcos José. *Museu, Memória e Esquecimento*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2007.
- POLLACK, Michael. Memória e Identidade Social. In: *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, Vol. 05, Nº10, 1992, p. 200-212.
- REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene. *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 167-187.
- SARLO, Beatriz. *Tempo passado*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- SROUR, Robert. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out-dez, 2004.
- WORCMAN, Karen. Memória do Futuro: Um Desafio. In: *Memória de Empresa*. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 23-30.

