



**Rafael Cuba Mancebo**

**Discurso, Memória e Identidade: construção e  
representação da identidade organizacional no  
espaço de memória do Clube de Regatas do  
Flamengo**

**Tese de doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro  
Maio de 2020



**Rafael Cuba Mancebo**

**Discurso, Memória e Identidade:  
construção e representação da  
identidade organizacional no espaço  
de memória do Clube de Regatas do  
Flamengo**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Denise Franca Barros**

Universidade do Grande Rio-UNIGRANRIO

**Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Fernanda Tarabal Lopes**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Prof. João Felipe Rammelt Sauerbronn**

Universidade do Grande Rio-UNIGRANRIO

Rio de Janeiro, 8 de maio de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

**Rafael Cuba Mancebo**

Mestre em Administração pela PUC-Rio e graduado em Administração pela Universidade Federal Fluminense.

Ficha Catalográfica

Mancebo, Rafael Cuba

Discurso, memória e identidade: construção e representação da identidade organizacional no espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo / Rafael Cuba Mancebo; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2020.

173 f.; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Identidade organizacional. 3. Memória organizacional. 4. Futebol. 5. Análise do discurso. 6. Museus Corporativos. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:  
658

À minha irmã, pela parceria e por todos os gols que a  
paqueta já fez em campo.  
À minha mãe, pela dedicação e todos os gols defendidos  
nos jogos das Moreiras, nas férias de verão.

## Agradecimentos

À minha orientadora, Alessandra de Sá Mello da Costa, pela atenção, paciência e por ter me ensinado, e me ensinar, tanto sobre como fazer pesquisa e o que é ser pesquisador. Obrigado pela generosidade diária, pelos cafés e por me inspirar tanto.

Ao professor Luís Pessôa, por me ensinar e me inspirar tanto.

Aos amigos e amigas do coletivo de Pesquisa Histórica em Administração da PUC-Rio, que me acompanharam incansavelmente nessa jornada.

À toda equipe da secretaria acadêmica do IAG, especialmente à Teresa Campos, pelo trabalho e dedicação ao programa, a mim e aos meus colegas.

Aos amigos e amigas Marcelo Almeida, Vitor Lima, Talita Trindade, Renata Quelha, Roberto Falcão e Daniel Souza, pela torcida e parceria de sempre.

Aos amigos e amigas da turma de doutorado, que me acompanharam nessa importante etapa.

Aos amigos do Departamento de Empreendedorismo e Gestão, onde iniciei minhas atividades acadêmicas e onde fui inspirado e me apaixonei pela carreira acadêmica.

À Cristina Cavallo, Fabiane Costa e Emerson pela amizade, torcida e pelos conselhos.

Ao Guilherme Abreu, pelo apoio e parceria de vida.

A todos os meus amigos e amigas, pelo suporte de sempre.

Ao meu pai, minha mãe e minha irmã pelo cuidado, incentivo e paciência e a toda minha família, a base de tudo.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelo auxílio concedido e todo suporte na realização desta pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Mancebo, Rafael Cuba; Costa, Alessandra de Sá Mello. **Discurso, Memória e Identidade: construção e representação da identidade organizacional no espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo**. Rio de Janeiro, 2020. 173p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com a crescente valorização do passado pela sociedade, as organizações passaram a se preocupar em contar suas histórias, a preservar suas memórias e a construir uma identidade coletiva e plural com base em seus feitos, seus heróis, suas tradições e – principalmente – compartilhando significados. Considerando o caráter discursivo, temporal e fluido da Identidade Organizacional, propostas por Mary Jo Hatch, Majken Schultz e outros teóricos da área de estudos organizacionais, partiu-se da abordagem que apresenta a relação entre indivíduos e organizações como sendo mediada por identidades. Estas são, por essência, múltiplas e conflituosas e, a todo tempo, constituídas e reconstituídas nas relações entre as organizações e os agentes sociais a elas relacionados. Essa abordagem complementa-se aos trabalhos de pesquisadores como Bárbara Misztal e pavimenta um caminho que concilia a relação entre as identidades individuais com a formação de identidades coletivas a partir da memória, ou do que os grupos sociais têm a lembrar. Uma das formas de se fazer isso é a criação de espaços de memória organizacional, constituídos a partir dos interesses e demandas do presente com os usos e atualizações estratégicas feitas de suas histórias. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar o papel do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo (Fla Memória) no processo de construção e representação de sua Identidade Organizacional. Os dados foram coletados a partir de entrevistas, de observação não participante, com registros fotográficos e em um diário de campo. Os dados foram analisados assumindo o caráter relacional e discursivo dos fenômenos organizacionais, à luz da abordagem teórico-metodológica da Análise do Discurso, proposta por Teun

Van Dijk, que considera a realidade como subjetiva e plural. A partir dos resultados alcançados, a tese propõe um quadro teórico-analítico original, baseado no conceito proposto por Eviatar Zerubavel de comunidades mnemônicas, para analisar a partir de três dimensões as relações entre agentes sociais e os espaços de memória das organizações. São elas: 1) eu fiz a história – com o uso e representação da memória de quem viveu os acontecimentos retratados; 2) eu vi a história – representado por aqueles que assistiram aos acontecimentos representados; e 3) eu ouvi a história – representado por aqueles a quem as histórias da organização são contadas.

## **Palavras-chave**

Identidade Organizacional; Memória Organizacional; Futebol; Análise do Discurso; Memória Coletiva; Museus Corporativos; Espaços de Memória.

## Abstract

Mancebo, Rafael Cuba; Costa, Alessandra de Sá Mello (Advisor). **Discourse, Memory and Identity: construction and representation of organizational identity in the memory space of the Clube de Regatas do Flamengo.** Rio de Janeiro, 2020. 173p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

With the growing appreciation of the past by society, organizations began to concern themselves with telling their stories. Thus they are able to preserve their memories and create a collective and plural identity based on their deeds, their heroes, their traditions and especially - sharing meanings. Considering the discursive, temporal and fluid character of Organizational Identity, proposed by Mary Jo Hatch, Majken Schultz and other theorists in the field of organizational studies, we begin from the approach that presents the relationship between individuals and organizations as being mediated by identities that are, in essence, multiple and conflicting, and that, at all times, are constituted and reconstituted in the relationships between organizations and the social agents related to them. This approach complements the work of researchers like Bárbara Misztal, and paves the way for reconciling the relationship between individual identities with the formation of collective identities based on memory, or what social groups have to remember. One of the ways to implement this approach is creating spaces for organizational memory, built from the interests and demands of the present with the uses and strategic updates made of their stories. In this context, this research aims to analyze the role of the memory space of Clube de Regatas do Flamengo (Fla Memória) in the process of building and representing its Organizational Identity. Data was collected from interviews, from non-participant observation of photographic records and from a field diary. The data was analyzed in the light of the theoretical-methodological approach of Discourse Analysis, proposed by Teun

Van Dijk, which considers reality as subjective and plural, and the relational and discursive character of organizational phenomena. Based on the results achieved, the thesis proposes an original theoretical-analytical framework, based on the concept proposed by Eviatar Zerubavel of mnemonic communities, to analyze from three dimensions the relationships between social agents and the memory spaces of organizations, as follows: 1) I made the story - using and representing the memory of those who lived the events portrayed; 2) I saw the story - represented by those who watched the events represented; and 3) I heard the story - represented by those to whom the organization's stories are told.

## **Keywords**

Organizational identity; Organizational Memory; Soccer; Discourse analysis; Collective memory; Corporate museums; Memory spaces.

## Sumário

1. Introdução	15
1.1. Objetivo	20
1.2. Objetivos específicos	20
1.3. Relevância	21
1.4. Delimitação	22
2. Referencial Teórico	24
2.1. Identidade e Organizações	24
2.2. Identidade Organizacional	28
2.3. Discurso e prática social	38
2.4. História e memória organizacional	47
2.4.1. Organizational Memory Studies (OMS) e Social Memory Studies (SMS)	50
2.4.2. Memória e Identidade Organizacional	54
2.4.3. Museus corporativos	57
2.5. Clube de Regatas do Flamengo	62
2.5.1. A história	62
3. Procedimentos Metodológicos	70
3.1. Coleta de dados	72
3.2. Análise de dados	75
4. Análise dos dados e resultados	79
4.1. A organização - Fla Experience, Fla Memória e Museu do Flamengo	79
4.1.1. O tour	83
4.1.1.1. Espaço 1 – a torcida	86
4.1.1.2. Espaço 2 – linha do tempo e troféus	89
4.1.1.3. Espaço 3 – o vestiário	94
4.1.1.4. Espaço 4 – o campo	96
4.1.1.5. Espaço 5 – memórias e representações	101
4.1.1.6. Museu do Flamengo – o futuro	104
4.2. A torcida	111
4.2.1. A Nação	112
4.2.2. A Religião	119
4.2.3. A Família	128
4.3. A relação: Memória, discurso e identidade(s) organizacional e proposta de modelo teórico-analítico original	137
5. Considerações finais	157
6. Referências bibliográficas	163
Apêndice	173

## Lista de figuras

Figura 1 – Articulação dos conceitos de Identidade Organizacional, Identificação e Imagem Organizacional	35
Figura 2 – Abordagem sociocognitiva para Análise Crítica do Discurso de Teun Van Dijk	42
Figura 3 – Esquema dos processos cognitivos para produzir e interpretar discursos	46
Figura 4 – Estrutura da Memória Organizacional	51
Figura 5 – Remadores do Grupo de Regatas do Flamengo - 1896	64
Figura 6 – Calçada da entrada da sede do Clube de Regatas do Flamengo, a escada principal e a estátua do Zico	85
Figura 7 – Bustos dos jogadores do time do mundial de 1981	86
Figura 8 – Primeiro ambiente do Fla Memória	87
Figura 9 – Ambiente 2: linha do tempo e troféus	91
Figura 10 – Taça Tropon – a primeira do clube	91
Figura 11 – A “Camisa Eterna”	93
Figura 12 – Parede final do ambiente que apresenta a linha do tempo do CRF	94
Figura 13 – Entrada do terceiro ambiente do Fla Memória	95
Figura 14 – Ambiente 3: o vestiário de 1981	96
Figura 15 – Ambiente 4: o campo	97
Figura 16 – Homenagem aos 10 meninos no Ninho	98
Figura 17 – Segunda homenagem aos 10 meninos do Ninho	99
Figura 18 – Troféus do Campeonato brasileiro e Libertadores da América 2019	100
Figura 19 – Visitantes assistindo ao vídeo “Glória eterna ao Flamengo”	101
Figura 20 – Ambiente 5: memórias e representações	102
Figura 21 – Projeto 3D do Museu do Flamengo: sala dedicada à torcida	105
Figura 22 – Projeto 3D do Museu do Flamengo: engajamento com a torcida	106
Figura 23 – Projeto 3D do Museu do Flamengo: entretenimento e interação	107
Figura 24 – Projeto 3D do Museu do Flamengo: holograma	109

e projeção em <i>mapping</i>	
Figura 25 – Tatuagem das idas ao Maracanã com o pai	131
Figura 26 – Representação da relação entre Torcida, espaço de memória e Identidade Organizacional	139
Figura 27 – Quadro teórico-analítico – comunidade mnemônica e memória organizacional (Etapa 1)	146
Figura 28 – Quadro teórico-analítico – comunidade mnemônica e memória organizacional	150
Figura 29 – Pai tira foto do filho ao lado do busto do jogador de 1981	154

## Lista de quadros

Quadro 1 – Trabalhos seminais das Ciências Sociais e contribuição para os Estudos Organizacionais	27
Quadro 2 – Fontes de memória segundo Schultz e Hernes (2013)	55
Quadro 3 – Diagrama metodológico	72
Quadro 4 – Lista de entrevistados	74
Quadro 5 – Sistematização da análise dos espaços do Fla Memória	103
Quadro 6 – Sistematização dos discursos analisados	137

## Prólogo

Meu avô gostava sempre de me contar como eu, criança, no meio de uma partida de futebol, me entediava. Era comum eu largar a partida na metade, abandonar o time e, meio à francesa, sair de campo e ir rodar de bicicleta pelas ruas de terra de Mar do Norte, uma enseada no norte do Estado do Rio de Janeiro onde eu passava as férias. Esta pesquisa conectou profundamente a minha identidade de pesquisador com aquela criança que ia ao Estádio do Maracanã comer biscoito Globo, curioso com tudo o que acontecia à sua volta, encantado com o tamanho da torcida, do estádio, das pessoas cantando e apaixonado pela paixão da irmã e do avô por tudo aquilo. Eu sempre gostei de ouvir pessoas apaixonadas falando sobre o que gostam. Em cada entrevista, de certa forma, eu voltava ao Maracanã com meu avô e minha irmã, aos jogos de futebol que, pelo tédio, me levavam a andar de bicicleta. Entendi a satisfação que é, como pesquisador, mergulhar nas paixões das pessoas, conhecer como são atribuídos sentidos tão diferentes às mesmas coisas e compreender que as organizações, assim como nós, são plurais, multifacetadas e capazes de despertarem em nós, e em nossas identidades, infinitas possibilidades.

A minha memória, hoje, sobre o futebol é também uma saudade. “Alerta total!”

# 1

## Introdução

Nos anos de 1980 e 1990, o *boom* das datas comemorativas desencadeou o interesse sobre o conceito de memória e identidade nacional nas ciências sociais (MISZTAL, 2003). Memória e história organizacional passaram a assumir um papel social fundamental no resgate do passado e da sociedade em que estão inseridas. Assim, as organizações começaram a se preocupar em contar a sua história e na forma como fazer isto, visto que este é, também, um processo político definido pelas escolhas do que será contado ou não (DUREPOS; MILLS; MILLS, 2012).

Com o crescente interesse e valorização do passado, da narrativa histórica e da “cultura da memória” (RIBEIRO; BARBOSA, 2007), diferentes perspectivas passaram a tratar do tema. A exemplo disso, duas importantes abordagens da área dos estudos de memória, o *Organizational Memory Studies* (OMS) e o *Social Memory Studies* (SMS). Por um lado, a primeira abordagem (OMS) apresentou a memória organizacional como algo concreto, objetivo e que funcionaria como um repositório. Por outro, em contraponto a essa abordagem, a memória organizacional foi apresentada pelo SMS a partir de uma abordagem da memória coletiva e não coletada, enfatizando o contexto social e histórico dos espaços de memória organizacional. Nesse sentido, para o SMS, a memória não é objetiva, concreta ou algo possível de se organizar em um repositório (ROWLINSON et al., 2010), mas sim, um processo social, no qual, de acordo com o contexto organizacional e social, as memórias individuais são moldadas por representações do passado (coletivas e públicas) (MISZTAL, 2003), reforçando a perspectiva de que a memória, nesse contexto, é socialmente compartilhada e, por isso, coletiva.

Complementando essa abordagem, vale ressaltar que não há neutralidade ao se tratar do passado, ou do presente, dado que sempre haverá um sistema de atribuição de valores (COSTA; SARAIVA, 2011). Assim, para esses autores, a discussão da memória nos Estudos Organizacionais implica o resgate da

perspectiva histórica para analisar as escolhas feitas pelas organizações daquilo que será lembrado e do que será esquecido, destacando que “como nos lembra Ricœur (2007), tanto o excesso quanto a escassez de memória (e do interesse pela memória) são representativos de alguma coisa” (COSTA; SARAIVA, 2011, p. 298).

Nesse contexto, os elementos do passado e, assim, da memória organizacional, impactam em diversos aspectos relacionados à sua construção social, dentre elas a identidade organizacional (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). Desse modo, assim como a memória organizacional, a Identidade Organizacional é construída socialmente e possibilita o uso de diferentes estratégias para a sua constituição, reprodução e manutenção. Uma delas é o uso da memória e da tradição, discursivamente moldadas.

Sobre isso, alguns trabalhos evidenciam como a relação entre a história e a Identidade Organizacional pode mobilizar o público externo à organização e engajar o público interno (ZUNDEL; HOLT; POPP (2016). Do mesmo modo, tais estudos mostram como, ao se envolverem e revisitarem, com as lentes do presente, a história e a memória organizacional, os membros das organizações buscam legitimar ações futuras, refletindo na Identidade Organizacional (RAVASI; RINDOVA; STIGLIANI, 2018).

Nessa mesma linha, Schultz e Hernes (2013) buscaram compreender como os atores organizacionais evocam o passado na reconstrução da Identidade Organizacional e como eles influenciam as reivindicações de identidade para o futuro. Desse modo, propuseram três formas de memória para o estudo dos museus corporativos. São elas: a memória textual, a memória material e a memória oral. Nessa categorização, os autores apresentaram os museus corporativos como um exemplo da memória material (SCHULTZ; HERNES, 2013).

Nesse sentido, a relação entre história, memória e organizações abre espaço para novas discussões e teorizações no campo dos Estudos Organizacionais, mais especificamente, sobre a Identidade das Organizações. Dessa forma, a partir de uma narrativa histórica, intencionalmente selecionada, organizada e divulgada pelas organizações, do ponto de vista prático, cresce o interesse das organizações

pela construção de espaços de memórias, incluindo os clubes de futebol. Do ponto de vista teórico, surgem novas perspectivas para a teorização da Identidade Organizacional. Conforme apresentado por Rodrigues e Silva (2009), os clubes de futebol são exemplos de organizações que passam pelos processos de disseminação dos pressupostos empresariais, além de serem um campo farto para a análise das questões organizacionais.

Sobre isso, vale ressaltar que o próprio conceito de Identidade Organizacional (IO) não é consensual e, por isso, destaca-se a importância das perspectivas que a apresentam como um fenômeno social, historicamente localizado.

A partir de um levantamento bibliográfico sobre o tema, foi possível identificar algumas mudanças nos últimos anos, das quais pode-se destacar o uso do conceito de Identidade Organizacional partindo da perspectiva dos indivíduos, das identidades individuais e coletivas, de modo que se constitua uma identidade coletiva, uma identificação e, então, a identidade da organização. Sobre esse mesmo aspecto destaca-se a fluidez do conceito que é apresentado a partir da inexorabilidade da mudança nas organizações. Nesse caso, mantém-se, ao longo dos anos, a relação entre o conceito de IO e de cultura organizacional, como, também, o seu papel dentro dos processos de mudança.

São diferentes as perspectivas que tratam do tema; a exemplo disto, há as abordagens que consideram a IO como algo estanque e gerenciável para a organização, outra propõe uma Identidade progressiva, durável e homogênea, como algo que a organização tem, possui. Por fim, tem-se uma abordagem que percebe a IO como socialmente construída a partir da interação da organização com diferentes agentes. De forma a complementar, Gioia et al. (2013) apresentam a mesma falta de consenso sobre o conceito. Os autores relatam que, em alguns trabalhos, a IO é apresentada como uma “coisa”, um objeto; em outros estudos, é vista como um processo e, ainda, em uma perspectiva interpretativa e de construção social, como um discurso. Sobre isso, assumir que a IO é socialmente construída pressupõe um processo de negociação, conflito, silenciamento e escolha, abrindo espaço para a discussão sobre o papel da memória nesse processo e as escolhas sobre o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido.

Assim, considera-se, no presente trabalho, que a identidade organizacional é uma representação coletiva, compartilhada pelos indivíduos da organização que, como atores sociais, assumem papéis sociais dentro dela (HATCH; SCHULTZ, 2000; MACHADO, 2005; PIMENTEL, CARRIERI; LEITE-DA-SILVA; ABATE JÚNIOR, 2007).

Trata-se, assim, a identidade organizacional como um processo coletivo e uma representação compartilhada, articulando os conceitos de imagem (perspectiva externa à organização), identidade (perspectiva interna) e identificação (perspectiva do indivíduo).

Vale ressaltar que essa relação coloca como ponto focal para a abordagem teórica da presente tese a dimensão relacional e adaptativa desses processos (Identificação, Identidade e Imagem Organizacional) nas organizações. Com isso, é importante e cuidadoso destacar que essa abordagem implica considerar que há, no processo de construção da Identidade Organizacional, um caráter **discursivo**, **temporal** e **fluido**. A primeira perspectiva refere-se à intencionalidade e planejamento para comunicar, construir sentido e se constituir como fenômeno social. Nesse processo, há uma perspectiva **temporal**, dado que é contextual, historicamente localizado e se ressignifica constantemente ao revisitar o passado e projetar um futuro com base nas demandas do presente (SCHULTZ; HERNES, 2013). Por fim, é **fluido**, pois assume-se ontologicamente que a identidade é produto do contexto sociocultural e da linguagem (HATCH; SCHULTZ, 2000).

Além disso, considera-se que as organizações são compreendidas como “formações discursivas complexas, onde as práticas estão dentro das organizações e são produtos delas” (DEETZ, 2001, p. 6). Por isso, também, o presente trabalho apresenta a Memória e o Discurso como indissociáveis, utilizados, instrumentalizados e construídos coletivamente de acordo com a Identidade Organizacional (coletiva) que se pretende construir. Para Cardoso, Hanashiro e Barros (2016), tanto a identidade quanto a identidade organizacional são discursivas, porque são construídas pelo discurso. Nesse sentido, as dimensões material, textual e oral são, também, dimensões discursivas.

Com essa abordagem, a análise dos conhecimentos que são compartilhados pelos membros da organização, assim como as estratégias discursivas utilizadas, são pontos fundamentais para a pesquisa, que propõe a tese de que os espaços de memória organizacional são uma materialização discursiva da Identidade Organizacional, assumindo o caráter discursivo da memória e da identidade.

Assim, dada a natureza imaterial da memória, a memória como discurso, ao ser apropriada para fins estratégicos, deve se materializar em artefatos que se relacionam com a organização. Para exemplificar essa proposta teórica, considerando o caso dos clubes de futebol – organizações analisadas nesta pesquisa –, o discurso de tradição, por exemplo, apresenta-se na materialização discursiva da chuteira usada, da camisa rasgada ou dos títulos conquistados. Vale ressaltar que esses discursos são socialmente construídos e, por isso, seus significados vão além da materialidade dos artefatos apresentados, dado que fazem parte de um conhecimento que é coletivo e extrapola as fronteiras da organização.

Desse modo, memória e discurso são analisados como diferenciadores da organização, ou seja, a forma como cada organização vai se apropriar deles. Para ilustrar e exemplificar essa abordagem, pode-se observar como diferentes clubes que participaram de um mesmo campeonato selecionam o que vivenciaram e significam e ressignificam suas experiências nele. Alguns clubes vão optar por materializar o discurso de vencedor (o troféu, a medalha), outros, a sua importância no campeonato dado o número de gols (*ranking* dos jogadores) e há, ainda, a possibilidade de materializar a participação do clube no campeonato a partir da criação de um herói, o responsável pelas jogadas mais marcantes e, por isso, históricas. Sobre esse contexto, Granja e Santos (2016) ressaltam que as ações mercadológicas dos clubes de futebol devem se amparar na memória desses times. Isso porque os clubes de futebol são organizações que provocam sentimentos nostálgicos em relação ao passado e a sua própria história. Nesse sentido, Kotler, Rein e Shields (2008) ressaltam que, nessa relação, é importante considerar que o esporte sempre vai parecer mais pessoal do que comercial para o torcedor e, com isso, reforça-se a relação entre as memórias individuais com a tradição de uma organização (FELDMAN, 2000).

Apresentado esse contexto que articula discurso, memórias e identidades, a presente tese buscou responder à seguinte questão: Qual o papel do espaço de memória organizacional do Clube de Regatas do Flamengo (Fla Memória) no processo de construção e representação da sua Identidade Organizacional?

A tese que se pretende defender é a de que o espaço de memória possui um papel de articulador das memórias individuais e organizacionais para construir uma comunidade mnemônica, que, por sua vez, constitui a identidade organizacional, compreendida a partir de três dimensões: identificação, imagem e identidade.

## **1.1 Objetivo**

O presente trabalho tem o objetivo de analisar o papel do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo (Fla Memória) no processo de construção e representação de sua Identidade Organizacional.

## **1.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos intermediários que orientaram a presente pesquisa:

- 1) Analisar as diferentes fases e projetos do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo;
- 2) Analisar os artefatos utilizados para representar as memórias e os discursos da organização no processo de Identidade Organizacional;
- 3) Compreender a relação dos torcedores com o clube e com o espaço de memória analisado no processo de Identidade Organizacional;

- 4) Identificar os diferentes discursos que constituem a identidade organizacional da organização pesquisada;
- 5) Analisar a relação entre memória e discurso com a identidade organizacional.

### **1.3 Relevância**

O estudo contribui ao se debruçar sobre a relação entre memória e identidade organizacional, compreendendo, nessa relação, os espaços de memória organizacional como articuladores das memórias individuais e coletivas. Além disso, dado que as identidades individuais se constituem em interação com os grupos sociais a que se filiam, a história e a memória organizacionais passam a ser partes fundamentais na relação intersubjetiva entre indivíduos e organizações, ou seja, as identidades individuais e das organizações revelam essa relação entre indivíduos e organizações.

Nesse sentido, a memória organizacional integra e constitui essas pessoas como um grupo (comunidades mnemônicas e comunidades epistêmicas) que se forma com base nessa relação, constituindo, assim, uma memória que é social e coletiva.

Ao tratar os elementos como inter-relacionados, contribuo para a teorização nos Estudos Organizacionais e de Identidade Organizacional com a proposta de um quadro teórico-analítico original, que articula as memórias individuais e coletivas a partir de três dimensões que constituem a comunidade mnemônica de uma organização. O modelo proposto permite compreender e analisar comunidades mnemônicas, a partir de espaços de memória que articulam as memórias coletivas das organizações e as memórias individuais das pessoas envolvidas com elas e explora a relação interdiscursiva e intersubjetiva na relação entre memória, discurso e identidade organizacional.

Além disso, espera-se contribuir aproximando os clubes de futebol dos Estudos Organizacionais, propondo que eles sejam parte de trabalhos que analisem e teorizem a partir de seus contextos, como também, seja evidenciada a

importância do trabalho de museólogos e historiadores na área de história e memória organizacional.

#### **1.4 Delimitação**

O estudo limita-se à investigação do Clube de Regatas do Flamengo, com sede da cidade do Rio de Janeiro. Os critérios de escolha consideraram o momento histórico do clube em 2019, com a vitória no campeonato Brasileiro, na Libertadores da América e o segundo lugar na final do campeonato mundial. Além disso, o clube tem, em sua estrutura formal, uma vice-presidência dedicada ao Patrimônio Histórico. Neste setor há historiadores e museólogos que trabalham na expansão do espaço de memória do clube, o qual se prepara para uma nova fase, um espaço sete vezes maior do que se tem hoje.

Do ponto de vista teórico, o estudo tem três principais bases teóricas: Identidade Organizacional, Memória e Discurso.

Desse modo, considera-se a Identidade Organizacional como uma articulação conceitual de caráter multifacetado e dinâmico, com os conceitos de Imagem Organizacional e Identificação. Esse recorte assume que a Identidade Organizacional – como conceito e como fenômeno social – tem um caráter relacional e dialético. Com isso, acredita-se que há, no processo de construção da Identidade Organizacional, um caráter discursivo, temporal e fluido, assumindo ontologicamente que a identidade é produto do contexto sociocultural e da linguagem (HATCH; SCHULTZ, 2000; SCHULTZ; HERNES, 2013).

Sobre o conceito de Memória Organizacional foi considerada a natureza social e discursiva da memória. A base teórica para essa abordagem veio do *Social Memory Studies* (SMS), que entende a memória organizacional como não sendo objetiva e concreta ou algo possível de se organizar em um repositório. Nesse sentido, haveria uma abordagem de memória coletiva, não coletada, que enfatizaria o contexto social e histórico dos espaços de memória organizacional.

Para o SMS, a abordagem de memória coletiva vincula-se a uma ideia de memória socialmente compartilhada.

Por fim, o conceito de Discurso foi utilizado a partir da linha inglesa de Análise de Discurso, proposta por Norman Fairclough, Teun Van Dijk e Ruth Wodak. Nessa abordagem, o discurso tem um caráter constitutivo da realidade e tem a linguagem como parte irredutível da vida social vinculando a análise do discurso à análise social (FAIRCLOUGH, 2003). Para essa perspectiva, o conceito de discurso localiza-se na ação historicamente situada. Nela, os sujeitos constituem e são constituídos por essas ações, não sendo eles resultado de determinada estrutura, mas vistos a partir dessa articulação (WALSH, 2011). Seguindo, de forma mais específica, a abordagem sociocognitiva proposta por Van Dijk, a presente tese buscou compreender a relação entre discurso e estrutura social, a partir do contexto cognitivo dos indivíduos envolvidos na situação discursiva, pautada na ideia de que a relação discurso-social não acontece em um vácuo, mas a partir dos conhecimentos, ideologias, crenças e papéis sociais dos indivíduos e como eles criam, individualmente, um modelo mental sobre a situação da comunicação.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Identidade e Organizações

Ao considerar o objetivo da tese de analisar o papel do espaço de memória para a construção e representação da Identidade Organizacional, faz-se necessário explorar o conceito de identidade organizacional. Para tal, são examinados os desafios e idiosincrasias do tema nas Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente nos Estudos Organizacionais, bem como a origem do conceito de identidade à luz das Ciências Sociais.

Inicialmente é importante considerar, também, que o interesse pelo tema identidade não é recente. A partir de múltiplas lentes teóricas, diferentes áreas do conhecimento buscaram o entendimento sobre o que o ser humano é como indivíduo, o que o diferencia ou o torna único, o que o identifica como parte de determinado grupo social e qual é a identidade, ou quais são as identidades desses grupos. Pode-se citar a Antropologia, a Psicologia, a Filosofia, a Matemática e a Linguística como algumas das áreas que, ao longo do tempo, buscaram conceituar o que é identidade e compreender como ela atua na vida cotidiana e em sociedade. Um exemplo da multidisciplinaridade do tema está no encontro organizado em 1974 por Lévi-Strauss, em Paris, que reuniu pesquisadores de diferentes áreas – Etnologia (5), Matemática (2), Filosofia (1), Linguística (1), Biologia (1) e Psicologia (1) – com o objetivo de discutir o conceito de Identidade com base em diferentes perspectivas e áreas do conhecimento (MACDONALD, 1978). O encontro resultou no livro *L'identité* (1977), no qual o autor discutiu a complexidade da identidade em um mundo universalizado que é, ao mesmo tempo, repleto de diferenças, mas que tenta unificar e generalizar os indivíduos.

Diante da complexidade da identidade – como conceito e como fenômeno social –, é possível e necessário extrapolar a ideia de que há uma identidade única e

estável, atentando para a riqueza de se considerar as identidades como plurais, modificáveis e complexas (FREITAS, 2010).

Essa complexidade ocorre porque as identidades se constituem a partir de autodefinições – o que eu sou –, como, também, de pontos de referências externas, que podem incluir nacionalidade, gênero e profissão. Além disso, é importante considerar os papéis sociais relacionados a essas referências, ou seja, os indivíduos como mães, pais, amigos, professores e chefes.

Para Freitas (2010),

os sentimentos de **individualidade** (eu sou eu), de **singularidade** (eu sou diferente dos outros), de **continuidade no tempo** (eu tenho história passada, eu existo no presente e eu me desejo em um futuro), de **portador de uma cultura** (eu fui forjado no calor dos valores e regras dos meus grupos-referência), de **ser temporal** (eu vivo uma época, sou produto dela, produzo significados que sou capaz de compreender e reproduzir) são algumas das facetas que o estudo da identidade pode assumir (FREITAS, 2010, p. 12 *grifo nosso*).

Nesse contexto, como um construto multifacetado, a identidade apresenta-se em contínua construção, por meio da interação com outras identidades (SARAIVA et al., 2010), incluindo a interação com outras pessoas, grupos, organizações e contextos. A complexidade dessa abordagem parte das teorias sociais de identidade que apresentam as interações como lugares em que as identidades individuais se constituem (HATCH; SCHULTZ, 2000).

Ora, se há na relação entre interação e contexto um caráter constitutivo da identidade, o papel das organizações torna-se importante não apenas como o local onde as identidades individuais se manifestam, mas como algo que constitui essas identidades individuais e é constituído por elas. Sobre isso, Fernandes, Marques e Carrieri (2010) destacam nos trabalhos de Coley (1902) a perspectiva interacionista que entende que o indivíduo constrói a sociedade e é constituído por ela – ver também Mead (1934); Goffman (1959) e Erikson (1959) que contribuíram para essa mesma perspectiva.

Nesse sentido, Hall (2006, p. 31) apresenta o imbricamento das identidades individuais com as relações sociais como formador de um paradoxo conceitual em que há uma “externalização do interior” e uma “interiorização do externo”. Desse modo, o autor mostra as contribuições das ciências sociais para o tema e

localiza o indivíduo, bem como sua identidade, nas relações sociais e suas normas.

Diante da natureza dialógica da identidade, é importante ressaltar o papel do contexto nesse processo, dada a forma como os posicionamentos individuais mudam, ou se adaptam, de acordo com os lugares e com os papéis sociais exercidos (DANTAS, 2001; OLIVEIRA e BASTOS, 2001).

Assim, ao escolher a abordagem social da identidade e considerando seu caráter multifacetado, assume-se a possibilidade de que, em uma mesma pessoa, haja identidades sociais contraditórias (LOPES, 2001). Isso porque, ao considerar que a construção da identidade ocorre de forma dinâmica em diferentes contextos e espaços, é fundamental verificar, também, a forma como os grupos, os relacionamentos e as organizações influenciam nesse processo (BRICKSON, 2000). Para essa perspectiva sociocognitiva (CALDAS; WOOD JR., 1997), a identidade também tem um caráter reflexivo, isto é, considera a forma como o indivíduo – ou a organização – vê a si mesmo.

Além disso, dado o contexto de fragmentação e diversidade das identidades individuais, é importante notar que há, de um lado, as demandas por homogeneidade e unicidade (sociedade globalizada e midiática) e, de outro, a necessidade de uma identidade coletiva e de um mesmo grupo social (MISZTAL, 2003). Para a autora, essa identidade coletiva é constituída com base em um processo de “*remembering* coletivo” (MISZTAL, 2003, p.134), pavimentando um caminho que concilia, a partir da memória, a relação entre as identidades individuais com a formação de identidades coletivas, ou do que os grupos sociais têm a lembrar. A exemplo disso, Fortier (2000) apresenta como as histórias escritas e a religião serviram para construir uma identidade coletiva de imigrantes italianos, a partir da memória.

Para o presente trabalho, essa é uma perspectiva de interesse dado que embasa a discussão sobre o caráter fluido da relação entre as identidades individuais e o contexto no qual elas estão inseridas, aqui recortado às organizações e, conseqüentemente, à identidade organizacional. Além disso, considera-se, também, o seu caráter contraditório e adaptativo. Para Pimentel et al. (2007, p. 4)

o processo de construção das identidades sociais e organizacionais estaria baseado num processo dialético de interpretação, reconhecimento e legitimação referenciados em outros agentes que, no caso, seriam indivíduos, grupos, organizações ou grupos de organizações que estariam dispersos no macroambiente social e institucional e num determinado espaço físico e simbólico.

A conexão entre Identidade e Organizações provocou o desdobramento de duas importantes linhas temáticas originadas das Ciências Sociais para os Estudos Organizacionais, sintetizadas no Quadro 1, e detalhadas na seção seguinte.

**Quadro 1** – Trabalhos seminais das Ciências Sociais e contribuição para os Estudos Organizacionais

<b>Ciências sociais</b>	<b>Autor</b>	<b>Estudos Organizacionais</b>	<b>Autor</b>
Relação entre indivíduo, sociedade e percepção	Cooley (1902)	Imagem Organizacional	Dutton e Dukerich (1991)
Papéis sociais e individualidade	Mead (1934)	Identidade Organizacional	Albert e Whetten (1985)

Fonte: Elaboração própria com base em: Hatch e Schultz (2004); Caldas e Wood Jr., (1997); Fernandes, Marques e Carrieri (2010)

Na primeira linha, vindo das Ciências Sociais, temos o trabalho de Cooley (1902) no qual se propõe que indivíduo e sociedade se constituem entre si e não há como separá-los. Além disso, para o autor, a identidade é, em parte, construída pela percepção que se tem sobre como um indivíduo vê o outro e por um aspecto de construção linguística. Ao propor a discussão que apresenta a percepção como algo influenciado pela relação com o *outro*, essa abordagem contribuiu para o trabalho de Dutton e Dukerich (1991) sobre Imagem Organizacional (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2010; PRATT et al., 2016).

Em seguida, o trabalho de Mead (1934) sobre identidade coletiva e os papéis sociais que as pessoas utilizam para mediar e interpretar seus ambientes é apresentado por Hatch e Schultz (2013) como uma importante influência para os Estudos Organizacionais e o trabalho seminal de Albert e Whetten (1985) que apresentaram a primeira definição de Identidade Organizacional. Além disso, Pratt et al. (2016) destacam que a partir do que Mead (1934) apresentou sobre a

relação do “*I*” e do “*Me*” foi possível relacionar o “nós” e o “eles” na dinâmica organizacional.

Vale ressaltar que o Quadro 1 apresenta a contribuição dos trabalhos de Coley (1902 e Mead (1934) para o desenvolvimento dos estudos sobre Identidade Organizacional, como também, fundamenta a abordagem ontológica desta tese, que assume a realidade como subjetiva e plural, e o caráter relacional e discursivo dos fenômenos organizacionais.

## 2.2 Identidade Organizacional

Albert e Whetten (1985), em um trabalho seminal, apresentaram o conceito de identidade organizacional (IO) como algo que poderia ser múltiplo e compartilhado pelos membros das organizações – perspectiva ideográfica –, assim como um reflexo do que é determinado e disseminado pelos gestores e apreendido pelas pessoas na organização – perspectiva holográfica.

No trabalho, os autores argumentaram que as organizações têm identidade e que estas podem ser compreendidas com base em uma proposta tripartite, na qual a identidade organizacional pode ser identificada a partir da compreensão de: 1) como os membros das organizações acreditam ser a essência da organização; 2) a forma como ela se diferencia; e 3) quais as características que duram ao longo do tempo, organizadas como **centralidade**, **distintividade** e a **durabilidade** das organizações (CALDAS; WOOD JR., 1997; WHETTEN, 2006; SARAIVA et al., 2010).

A partir desse trabalho, diferentes possibilidades para a compreensão do conceito de identidade organizacional foram apresentados, resultando em um conjunto de estudos e pesquisas nos Estudos Organizacionais que, ao longo dos anos, buscaram compreender, revisar e aplicar o conceito e a importância da Identidade para as Organizações.

Sobre esses três pilares da Identidade Organizacional, Gioia et al. (2013) destacam que na centralidade, o foco está na forma como as pessoas envolvidas com a organização a veem. Em outras palavras, o conjunto de valores e práticas que constituem esse aspecto central da Identidade Organizacional e que constrói sentido e explica as ações. Além de tudo, as características que distinguem as organizações de outras similares é parte central para o conceito, isto porque ele apresenta o que se é como organização e o que os outros são. Para os autores, no entanto, essa distinção torna-se mais difícil atualmente devido às práticas de *benchmarking* e busca pelas melhores práticas entre as organizações que cada vez menos se diferenciam uma das outras<sup>1</sup> (GIOIA et al., 2013, p.126).

Por fim, a durabilidade é apresentada como o pilar mais controverso, visto que essas identidades não são estáveis, mas mudam constantemente e, ainda que as marcas sejam estáveis, os seus significados não o são (GIOIA et al., 2013).

Contrapondo a definição seminal de Albert e Whetten (1985), Caldas e Wood Jr. (1997) propuseram como possibilidade para a compreensão da Identidade Organizacional a substituição da dimensão da centralidade para a da fragmentação, o aspecto da distintividade para o da não distintividade e o da durabilidade para o da volatilidade.

Dada a amplitude e fragmentação do conceito de Identidade, que possui diferentes abordagens e definições, conforme apresentado na seção anterior, o conceito e a abordagem sobre Identidade Organizacional (IO) também passaram por importantes mudanças. A exemplo disto está a forma com que alguns estudos deslocaram a perspectiva individual para uma perspectiva coletiva, assim como de uma observação interna para uma observação externa à organização (CALDAS; WOOD JR. 1997; FREIRE, 2013). Essas mudanças foram resultado do crescente interesse de pesquisadores pelo tema, mas trouxeram algumas implicações, como a falta de coesão nos conceitos e teorias utilizadas e a ausência de uma explicação clara do que foi considerado para a análise e os procedimentos teórico-metodológicos que nortearam as pesquisas.

---

<sup>1</sup> Sobre esse aspecto, é interessante notar o interesse de outras tradições teóricas pelo tema (e.g ecologia populacional, teoria institucional, *sensemaking*, teorias sobre política e poder nas organizações, materialidade, história e memória, liderança, comunicação, entre outros) (PRATT et al., 2016).

Dessa forma, vinte anos após a publicação do trabalho seminal de Albert e Whetten (1985), Whetten (2006) considerou que o conceito de identidade estava passando por uma crise de identidade e publicou um artigo que pudesse operacionalizar as pesquisas sobre identidade das Organizações, reforçando o conceito de Identidade Organizacional e o distinguindo de outros conceitos, como o de imagem e cultura organizacional.

Além disso, ao revisitar as discussões sobre Identidade Organizacional, Whetten (2006) enfatizou o papel da temporalidade em relação à durabilidade da Identidade Organizacional. Para ele, as ações do presente relacionadas à Identidade poderiam ser vistas no futuro como duradouras. Dessa forma, estão interconectados passado, presente e futuro, tal que o passado está relacionado com o que foi feito em relação à IO (ações organizacionais), o presente, com projeto de qual identidade se quer para a organização e futuro, como o resultado do que foi feito. Segundo Whetten (2006, p. 223, tradução própria)

existem duas bases para determinar ações organizacionais apropriadas: comparativas e históricas. O quadro de referência comparativo (“Nós devemos fazer X porque é consistente com o que é esperado de organizações do tipo X, como nós”) pode ser equiparado a exigências de legitimidade de uma organização (Suchman, 1995) ou exigências de responsabilidade (Czarniawska, 1997; Polos et al., 2002). O quadro de referência histórico igualmente importante (“Devemos fazer Y porque é consistente com o histórico de escolhas estratégicas da nossa organização”) destaca a interface lógica entre identidade organizacional e integridade organizacional [...] O que esses argumentos que evocam integridade compartilham em comum é uma concepção temporal, de agir como personagem, geralmente expresso como “honrar o passado” ou “fazer o que é certo para a organização”.

Por outro lado, analisando essa mesma relação entre a Identidade Organizacional e a temporalidade, Gioia, Corley e Fabbri (2002) apontam que ainda que nesse processo de construção e reconstrução da Identidade Organizacional o acesso ao passado auxilia na compreensão sobre “Quem somos como organização”. Não há um caráter durável ou estável no que é acessado do passado, dado que essa interpretação é sempre atualizada pelo contexto e demanda do presente. Para os autores,

a aparente estabilidade da identidade está contida no uso de rótulos consistentes usados para articular a identidade ao longo do tempo, mas os significados associados a esses rótulos podem mudar. A implicação aqui é que toda a história

provavelmente se tornará uma história revisionista (GIOIA; CORLEY; FABBRI, 2002, p. 623).

Em outras palavras, ainda que não haja dúvida sobre o passado, o seu significado é sempre atualizado, contextualizado e ressignificado pelas lentes do presente. Esse argumento reforça a importância de se considerar a temporalidade como dimensão de uma Identidade Organizacional que é a todo tempo constituída e reconstituída pelas relações entre os agentes sociais relacionados a ela, os interesses e demandas do presente e os usos e atualizações feitos de sua história.

Diante desse desafio e complexidade do tema, outros caminhos percorridos pelos pesquisadores, como também, as lacunas ontológicas, epistemológicas e metodológicas na produção brasileira em IO foram apresentados por Beyda e Macedo-Soares (2010) e Freire e Muritiba (2013). De acordo com esses trabalhos<sup>2</sup>, além da ausência de uma metodologia clara e que apresente como as dimensões da Identidade Organizacional são identificadas, as pesquisas também apresentaram a necessidade de se criar uma nova categoria para a relação entre comportamento e Identidade Organizacional (FREIRE; MURITIBA, 2013), reforçando a relevância das teorias apresentadas no capítulo anterior desta tese, que fortalecem a relação entre as identidades individuais e coletivas nesse processo.

Assim, definir Identidade Organizacional é, também, passar por uma gama de perspectivas e teorias que buscam definir a complexa e fluida relação entre indivíduos e organizações. Se por um lado Whetten (2006) apresentou essas diferentes perspectivas do tema como uma “crise de identidade”, Corley et al. (2006) alertam que, muitas vezes, não é possível conciliar ontologicamente essas diferentes abordagens, e analisam essa problemática a partir de três questões: “1. Qual é a rede nomológica que incorpora a identidade organizacional? 2. A identidade organizacional é “real” (ou simplesmente metafórica)? 3. Como definimos e conceituamos a identidade organizacional?”.

---

<sup>2</sup> Os trabalhos de Beyda e Macedo-Soares (2010) e Freire e Muritiba (2013) tiveram a sua análise complementada por um estudo de inspiração bibliométrica que cobriu o período de 2013 a 2018 para a revisão de literatura desta tese.

A partir desse argumento, os autores ressaltam a importância de os pesquisadores terem clareza sobre a forma como vão tratar o tema, para evitarem desalinhamentos ontológicos e epistemológicos em suas pesquisas. Nesse sentido, ao assumirem que as organizações, assim como indivíduos, têm identidade, reconhecem, então, o caráter metafórico que compara características de organizações com características humanas. Do mesmo modo, há teorias que tratam as organizações como máquinas, sistemas, entre outros.

Sobre essa trama formada pelas múltiplas abordagens, Gioia e Hamilton (2016) mapearam diferentes perspectivas ontológicas e epistemológicas sobre o tema, identificando abordagens que tratam a Identidade Organizacional como “coisa” – ou algo concreto que as organizações tenham –, como processo – coletivamente constituído e pautado por diferentes lentes teóricas –, ou como uma metáfora.

Para Corley et al. (2006), a Identidade Organizacional é a forma na qual as pessoas constroem e compartilham sentidos e identificam o que as aproxima de outras organizações e o que as afasta – uma perspectiva interna, que não deve ser confundida com o conceito de reputação e imagem organizacional (CORLEY et al., 2006).

Sobre esses conceitos, é importante ressaltar que eles não devem ser considerados como sinônimos, mas como conceitos em relação. A exemplo disso, muitos estudos da área propuseram-se a compreender como a Identidade Organizacional impacta nas decisões que influenciam a forma como as organizações são percebidas externamente, a partir do compartilhamento de valores e princípios que moldam essa identidade às políticas da organização, à marca e à reputação (RAVASI; VAN REKOM, 2003). Para Caldas e Wood Jr. (1997, p. 17) “tanto no plano organizacional como no individual, a questão talvez seja mais de imagem, estilo e retórica, do que de valores, princípios e características centrais”. Desse modo, as construções discursivas, as relações (internas e externas) e os significados construídos alinham-se aos estudos de Identidade Organizacional, em que a forma como “me vejo” afeta a forma como “eu sou” e a forma como “eu vejo a minha organização”.

Essa abordagem mantém a diferença entre os conceitos de identidade organizacional, imagem e reputação – propostas anteriormente –, mas promove

sua integração a partir de uma perspectiva relacional entre indivíduo e a organização, em que

o indivíduo, inserido na estrutura organizacional, constrói sua identidade em relação à organização e a outras categorias subjacentes, como o grupo de trabalho, de uma unidade, departamento, de um grupo da mesma idade, de pequenos grupos com características próprias. Assim, cada membro da organização interage pessoal e simbolicamente com outros, formando e reconhecendo identidades (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, p. 129).

Os autores também argumentam que a relação entre valores, significações e ideologia, contextualizada culturalmente, define a identidade (HATCH; SCHULTZ, 2013), que é, também, impactada pelas situações e a história (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

Vale ressaltar como a análise da percepção dos indivíduos externos à organização está relacionada ao conceito de Imagem Organizacional. Por outro lado, ao explorar questões relativas à forma como os membros da organização acreditam que ela é percebida, está se tratando de uma imagem projetada, ou seja, como os indivíduos imaginam que a sua organização é vista (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

Ainda que haja o reforço da complementaridade entre Identidade e Imagem Organizacional, é importante ressaltar que estes são conceitos e fenômenos distintos (um de natureza interna e outro externa), mas que se constituem em interação (MACHADO; CRUBELLATE, 2006).

Desse modo, dado que a perspectiva epistemológica desta tese assume que os fenômenos sociais e organizacionais constituem-se em relação, a conceituação sobre a Identidade Organizacional é apresentada a partir da sua interface com a imagem (aspectos externos e coletivos) e com a identificação (aspectos internos e individuais) (HATCH; SCHULTZ, 1997; CALDAS; WOOD JR., 1997; SARAIVA et al., 2010). Sobre os aspectos internos e individuais, é fundamental que se compreenda o seu caráter transversal aos outros conceitos, apresentados aqui em uma perspectiva interpretativa e de construção social que tem o indivíduo como ponto central.

Sobre isso, Hatch e Schultz (1997) registram que, nessas perspectivas (interpretativa e construtivista social), a cultura não deve ser tratada como um aspecto mensurável e controlado, mas como o contexto no qual a identidade organizacional é constituída e a imagem organizacional é planejada. Para os autores, “cultura, identidade e imagem formam três partes relacionadas de um sistema de significado e construção de sentido que definem uma organização para seus vários constituintes” (HATCH; SCHULTZ, 1997, p. 357, tradução própria). Desse modo, ao assumir que há essa relação, considera-se, também, que essa tríade – cultura, identidade e imagem – se constitui entre si, não sendo possível dividi-la de forma estanque como aspectos internos e externos às organizações.

Desse mesmo modo, ao tratar a Identidade Organizacional como um processo coletivo e uma representação compartilhada, articulam-se os conceitos de imagem (perspectiva externa à organização), identidade (perspectiva interna) e identificação (perspectiva do indivíduo), apresentados na Figura 1. O esquema teórico-conceitual apresenta a articulação entre a identidade do indivíduo com a identificação dele com a organização, desdobrando-se em um processo no qual a identidade organizacional e as identidades individuais (HATCH; SCHULTZ, 2000) constituem-se em interação com, e em um, contexto.

Para essa proposta de organização conceitual, a cultura organizacional é uma das dimensões do contexto<sup>3</sup> – e ocorre como o lugar onde as relações indivíduo-organização acontecem. Nesse sentido, considera-se a cultura organizacional como valores, significações, artefatos e símbolos que permeiam o dia a dia organizacional (GEERTZ, 2008 [1926]); HATCH; SCHULTZ, 2000), sustentando a perspectiva ontológica e epistemológica da tese de que esses elementos, também, se constituem em relação a outros aspectos conceitualmente trabalhados: identidade organizacional, indivíduos e identificação.

---

<sup>3</sup> Considera-se como contextos aspectos relacionados à cultura organizacional, cultura local, aspectos sociais, políticos, situacionais, estrutura organizacional, aspectos mercadológicos, práticas organizacionais (formais e informais) e tudo mais que puder moldar, influenciar ou constituir a relação entre contexto, identidade individual e a identidade organizacional.



**Figura 1** – Articulação dos conceitos de Identidade Organizacional, Identificação e Imagem Organizacional

Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura

Na integração conceitual proposta, a Identificação, perspectiva interna e relacionada ao indivíduo, trata da relação e das afinidades que ele tem com a organização e como a forma como ele se define é permeada por valores e, até mesmo, atributos que ele acredita definir a organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAILL, 1994). Se para a Psicologia Social a identidade é estabelecida, também, via autoconceito, nos Estudos Organizacionais, a Identidade Organizacional tem como parte do seu processo a identidade dos indivíduos via Identificação.

Para Hatch e Schultz (2000), a Identidade Organizacional dá base para a construção de uma identificação organizacional dado que os aspectos relacionados ao comprometimento e engajamento do indivíduo com a organização serão pautados em reações emocionais e cognitivas do indivíduo com essa organização<sup>4</sup> e com sua identidade.

<sup>4</sup> É importante considerar que não se assume, neste trabalho, a Identidade Organizacional como algo que a organização tenha, possua ou construa de forma concreta e objetiva, mas como o resultado de um processo imbricado entre indivíduo – organização – contexto, dialeticamente constituídos entre si.

Assim, ao assumir que a Identidade Organizacional se constitui em relação com as identidades individuais (o que envolve o processo de identificação), é fundamental considerar as organizações como parte relevante do processo de construção dessas identidades individuais, bem como a relação entre o sentimento de pertencimento com o autoconceito do indivíduo (BROWN; WILLIAMS, 1984; O'REILLY; CHATMAN, 1986; CHATMAN, 1991). Para Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006) ao conceber a Identidade Organizacional como um processo negociado, deve-se considerar que a Identificação ocorre no alinhamento do indivíduo com o grupo social ao qual ele pertence. Esse alinhamento revela um processo de ajuste no que seria a identidade da pessoa e a do grupo. Esse processo negociado ocorre com grupo e indivíduos buscando padrões em identidades, que são, por essência, múltiplas e conflituosas (SUDDABY; FOSTER; QUINN TRANK, 2016).

Por outro lado, Carrieri, Paula e Davel (2008, p. 137) chamam a atenção para um ponto importante, cujo imbricamento indivíduo-organização deve ser visto de forma cautelosa, já que a Identificação pode agir como mecanismo de dominação dado que “se fundamenta em uma projeção na qual o indivíduo tem sua subjetividade controlada pela organização”.

A terceira dimensão apresentada no esquema conceitual da Figura 1 é a Imagem Organizacional. Em trabalho seminal, Dutton e Dukerich (1991) apresentaram a Imagem organizacional como aquela que os indivíduos de uma organização acreditam ser a forma na qual as pessoas de fora da organização a veem. Seguindo essa linha, a Imagem Organizacional é tratada como algo concebido internamente, relacionada com as percepções das pessoas de dentro da organização (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000) sobre como ela é vista externamente. Endossando essa abordagem da Imagem Organizacional como uma imagem projetada, alguns autores consideram-na uma imagem futura que comunica uma visão a ser alcançada (GIOIA; THOMAS, 1996), como também, a construção de uma imagem para conquistar mais mercado (Bernstein, 1984).

Por outro lado, alguns teóricos buscaram analisar a Imagem Organizacional a partir de uma abordagem predominantemente externa (BERG; GAGLIARDI, 1985). Para os autores, a Imagem Organizacional é a percepção que as pessoas de

fora da organização têm sobre ela, a partir de ações, contextos ou eventos promovidos pela organização. Para essa abordagem, a Imagem Organizacional ganha um caráter transitório, diferente das abordagens que tratam de avaliações externas mais duradouras e que, por essa durabilidade, complementam as discussões sobre reputação (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000).

Desse modo, o conceito de Imagem Organizacional, assim como o de Identidade Organizacional, foi tratado por diferentes perspectivas e abordagens, ainda que em grande parte os autores reforcem a relação entre os dois conceitos, conforme proposto aqui, a partir do esquema conceitual (Figura 1). Para Gioia, Schultz e Corley (2000) a inter-relação dos dois conceitos é representada em um processo dinâmico e narrativo de representações, o que reforça o caráter fluido e dialético da Identidade e da Imagem Organizacional. Esta passa a ser considerada – em seu conceito e no presente trabalho – como um conjunto de percepções externas e internas à organização.

Esta proposta de articulação conceitual não tem como objetivo cercear o caráter multifacetado e dinâmico da Identidade Organizacional – como conceito e como fenômeno social –; menos ainda de assumir que os conceitos apresentados são estanques ou separados entre si. Ao contrário, o objetivo é representar a relação e o caráter relacional e dialético que há entre eles.

Essa relação coloca como ponto focal para a abordagem teórica da presente tese a dimensão relacional e adaptativa desses processos nas organizações (Identificação, Identidade e Imagem Organizacional). Com isso, é importante e cuidadoso ressaltar que essa abordagem implica considerar que há, no processo de construção da Identidade Organizacional, um caráter **discursivo**, no sentido de ser intencional, planejado, de comunicar, construir sentido e se constituir como fenômeno social; **temporal**, dado que é contextual, historicamente localizado e se ressignifica constantemente ao visitar o passado e projetar um futuro com base nas demandas do presente (SCHULTZ; HERNES, 2013) e **fluido**, assumindo ontologicamente que a identidade é produto do contexto sociocultural e da linguagem (HATCH; SCHULTZ, 2000). Nesse sentido, considera-se que todas essas discussões promovem o desafio de se refletir sobre a relação entre indivíduos – *Quem eu sou?* – com o coletivo – *Quem nós somos*

*como organização?* –, base fundamental para a pesquisa e para o posicionamento do que se considera ser a Identidade Organizacional e seus desdobramentos para as organizações, no sentido prático e aplicado, e para a área de Estudos Organizacionais, a partir das contribuições teóricas.<sup>5</sup>

Alinhado com esses aspectos, segue-se adiante para explorar a forma como a Identidade Organizacional é narrativamente apresentada e discursivamente constituída.

### **2.3 Discurso e prática social**

Dado o que foi apresentado nas seções anteriores a respeito do caráter fluido, multifacetado e interativo (socialmente construído) que a Identidade Organizacional tem, assume-se que ela é continuamente atualizada e reconstruída. Esse processo ocorre de forma narrativa (SCHULTZ; HERNES, 2013; SUDDABY; FOSTER; QUINN TRANK, 2016), na qual “tanto o narrador como a audiência formulam, editam, aplaudem e refutam vários elementos dessa narrativa constantemente produzida” (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, p.134).

Mais do que explorar a forma como a narrativa é utilizada no processo de reconstrução e atualização da Identidade Organizacional, é fundamental a compreensão mais profunda da natureza discursiva desse processo, como também a compreensão do discurso como dimensão da Identidade Organizacional e seus aspectos sociais.

Sobre isso, Hall e Du Gay (1996, p. 4) apresenta que

dado que as identidades são construídas dentro, e não fora, do discurso, precisamos compreendê-las como produzidas em espaços históricos e institucionais específicos dentro de práticas e formações discursivas específicas, por meio de estratégias enunciativas específicas.

---

<sup>5</sup> As escolhas paradigmáticas para o desenvolvimento desta tese são apresentadas de forma mais detalhada no capítulo que trata dos Procedimentos Metodológicos, mais especificamente o item 4.1 Perspectiva ontológica, epistemológica e metodológica da pesquisa.

Desse modo, é importante destacar a natureza social do discurso, de caráter constitutivo da realidade, e que tem a linguagem como parte irredutível da vida social, vinculando a análise do discurso à análise social (FAIRCLOUGH, 2003). Para essa perspectiva, o conceito de discurso localiza-se na ação historicamente situada e cujos sujeitos constituem e são constituídos por essas ações, não sendo eles resultado de determinada estrutura, mas vistos a partir dessa articulação (WALSH, 2011). Assim, o discurso é constitutivo, produz e transforma, sendo fundamental compreendê-lo a partir da sua relação dialética com a estrutura social, isto é, o discurso não é apenas a fonte do social, como também não é apenas o seu reflexo (FAIRCLOUGH, 2001a).

Em outras palavras, o discurso é uma prática social que constitui estruturas sociais ao mesmo tempo em que é moldado e restringido por essas estruturas, ou seja, “o discurso contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e o restringem” (FAIRCLOUGH, 2001<sup>a</sup>, p. 91).

Alinhado com as propostas teóricas que dão base à tese, utiliza-se a perspectiva proposta por Teun A. van Dijk (1997) – um dos fundadores da corrente conhecida como Análise Crítica do Discurso (ACD) – que apresenta o discurso como um fenômeno constituído pelas dimensões: 1. prática, 2. social e 3. Cultural. Para o referido autor, o discurso deve ser estudado como uma estrutura complexa, a partir de hierarquias de interações, práticas sociais e suas funções no contexto<sup>6</sup>, na sociedade e na cultura.

No entanto, para o autor, a relação entre discurso e as estruturas sociais, ou o contexto, não acontece de forma direta. Os dois elementos constituem-se entre si, conforme apresentado anteriormente em Fairclough (2001b), mas há como ponte entre discursos e estruturas sociais a sociocognição. Para Van Dijk (2006, p. 163, grifo nosso)

não são o gênero, a classe social, a etnia ou o poder vistos como elementos “objetivos”, que controlam a produção ou a compreensão de textos escritos ou falados, mas sim, **se, e como, os participantes interpretam, representam e**

---

<sup>6</sup> O autor teorizou e propôs um conceito específico para contexto, explicado na sequência do texto, e que diferencia a sua abordagem a respeito da análise do discurso e sua relação com o social, dado que coloca a cognição como ponte entre o discurso e o social.

**fazem uso** de tais restrições “externas”, e especialmente como eles o fazem em **interações situadas**.

Em outras palavras, estruturas sociais e estruturas discursivas relacionam-se a partir de um contexto que vai além do que tradicionalmente é considerado (aspectos do ambiente ou circunstâncias de determinado evento). Ao teorizar sobre o contexto, Van Dijk (1997) propõe que se deve considerar nele os participantes, seus papéis, objetivos e como se configura a situação (tempo e espaço). Nesse sentido, para compreender o discurso, é necessário estudar o contexto, dado que

as estruturas discursivas variam em função das estruturas do contexto. E inversamente, os contextos são moldados e modificados em função das estruturas discursivas (VAN DIJK, 1997 p.12).

Essa compreensão da relação entre discurso e estrutura social, a partir do contexto cognitivo dos indivíduos envolvidos na situação discursiva, contribui com um importante pilar para os estudos de discurso que tira a relação discurso-social de um vácuo e o localiza de acordo com os conhecimentos, ideologias, crenças e papéis sociais dos indivíduos e como eles criam, individualmente, um modelo mental sobre a situação da comunicação. Assim,

os contextos não são restrições "objetivas" ou "determinísticas" da sociedade ou cultura, mas interpretações subjetivas dos participantes, construções ou definições de tais aspectos do ambiente social (VAN DIJK, 2006, p. 163).

Outro ponto fundamental da proposta que inclui a cognição como ponte entre discurso e o social está na forma como os indivíduos em uma mesma situação discursiva podem assumir posições diferentes. Isso ocorre porque cada participante da situação discursiva terá uma representação subjetiva diferente, ou seja, representações mentais específicas e individuais. Sobre isso, Van Dijk (2006, p. 169, tradução própria, grifo nosso) ensina que

Esse **modelo mental** é uma representação subjetiva dos eventos ou situações de que trata o discurso. Ou seja, entender o texto ou falar não apenas envolve a construção de uma representação mental de seu "significado" (intencional), mas sim, uma representação mental de seu "referente" (extensional), conforme os participantes o definem subjetivamente, construindo um modelo mental para isso.

Modelos mentais representam as experiências das pessoas, e, dessa forma, a memória episódica das pessoas é preenchida por modelos mentais. Essas são

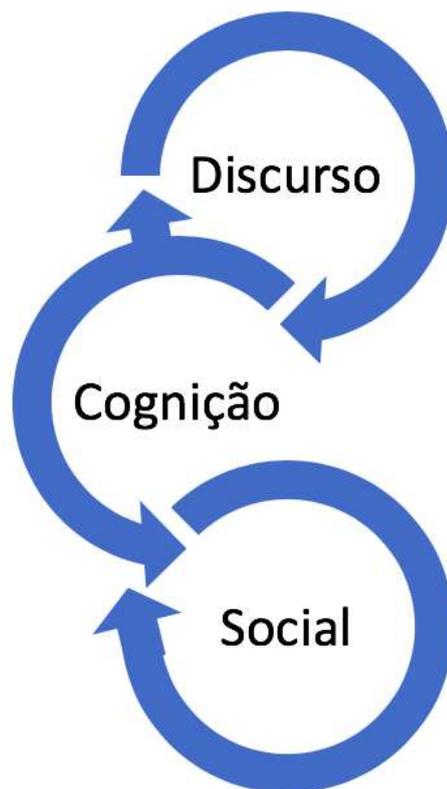
representações subjetivas e possivelmente tendenciosas da 'realidade' e também podem apresentar avaliações de eventos ou situações (opiniões), bem como emoções associadas a esses eventos – como é o caso dos eventos dramáticos ou traumáticos de nossas vidas.

Em outras palavras, modelo mental é uma interpretação pessoal, **individual**, sobre um acontecimento. Vale ressaltar que só é possível que haja interpretação de uma situação a partir do conhecimento sociocultural compartilhado.

Ora, se a cognição é o intermédio entre discurso e sociedade, e a sua expressão individual se dá a partir dos modelos mentais de cada indivíduo, é possível pensar, também, em formas de cognição que sejam sociais, dado que qualquer atividade humana está baseada em conhecimento. Nesse sentido, é fundamental considerar o conhecimento mútuo que os participantes têm, dado que, sem ele, os indivíduos em interação não saberiam o que fazer, dizer ou entender (VAN DIJK, 2006), ou seja, há um conhecimento que é social/ compartilhado.

Do ponto de vista da análise, é importante notar que esses conhecimentos não são visíveis, pois apenas influenciam a produção e a compreensão do discurso (VAN DIJK, 2006). Essa invisibilidade do conhecimento também ocorre com o contexto, não sendo possível observá-lo como algo objetivo e concreto. Na proposta de Van Dijk, este contexto ocorre no modelo mental que cada pessoa tem daquela situação, mas pode ser analisado e identificado a partir das marcas que deixam no discurso e em como influenciam situações sociais.

Em resumo, considera-se que o discurso está voltado para a ação, que molda a dimensão social, ao mesmo tempo que é moldado por ela. No entanto, discurso e sociedade não se relacionam no vácuo, mas se estabelecem a partir da conexão feita pela cognição, conforme ilustra a Figura 2.



**Figura 2** – Abordagem sociocognitiva para Análise Crítica do Discurso de Teun Van Dijk

Fonte: Elaboração própria

Essa abordagem é um importante pilar teórico para a presente tese, dado que a Identidade Organizacional é compreendida como um processo de interação social, historicamente contextualizado, que tem uma dimensão discursiva e temporal e é, portanto, produto das relações entre indivíduos na organização.

Com essa abordagem, a análise dos conhecimentos que são compartilhados pelos membros da organização, assim como as estratégias discursivas utilizadas, são ponto fundamental para a presente pesquisa.

Sobre esse aspecto, Van Dijk (2013) argumenta que não é apenas a experiência pessoal que molda os modelos mentais humanos, mas a aplicação de conhecimentos e crenças que são socialmente compartilhadas. Por isso, é possível a comunicação desses modelos mentais, como, também, é isso que faz o discurso compreensível (VAN DIJK, 2013). Como exemplo tem-se que, ao compreender um discurso (texto, conversa ou outra interação) um modelo mental

é construído para o discurso de quem fala. O mesmo acontece ao contrário, ou seja, ao planejar um discurso, o enunciador constrói um modelo mental para essa comunicação e quando o interlocutor compreende, ele passa a criar um modelo mental a partir do que lhe foi comunicado, isso porque um modelo mental não se estabelece apenas pela experiência pessoal do indivíduo, mas ele o cria a partir do que é contado a ele.

Assim, seguindo com a proposta de Van Dijk, na qual a cognição é o intermédio entre o discurso e a sociedade, ela não acontece apenas de forma individual (modelos mentais - contexto), mas, também, de forma coletiva (cognição social, memória social), a partir de conhecimentos e crenças socialmente compartilhados (VAN DIJK, 2013). Para o autor, a teoria dos modelos mentais deflagra a relação crucial entre discurso e conhecimento, de um lado, e comunicação e interação, de outro.

A esse respeito, para Van Dijk (2013, p. 587), o conhecimento é uma crença compartilhada por membros de uma mesma comunidade epistêmica e a validação dessas crenças baseiam-se nos critérios ou padrões desta comunidade (que o autor chama de comunidade K), considerando que

o conhecimento é relativo à comunidade K: o que é conhecimento para uma comunidade K pode ser uma falsa crença de outra comunidade. Em outras palavras, não lidamos com crenças absolutas e "verdadeiras", independentes das comunidades K e de pessoas que conhecem e acreditam.

Esse conhecimento dá base para a chamada cognição social, ou seja, quando um grupo de pessoas compartilham um conjunto de conhecimentos em comum, e, com isso, formam uma comunidade epistêmica. Sobre esse aspecto, é importante notar que essas categorias ajudam a operacionalizar a análise da presente pesquisa, a partir de dimensões do que seriam os esquemas mentais de um grupo social, também considerados para o autor como Ideologia. Sobre as dimensões (VAN DIJK, 2011; OLIVEIRA, 2013, p. 326), consideram-se:

1. **Filiação:** Quem somos nós? De onde viemos? Como nós somos? Quem pode e quem pertence a nós?
2. **Atividades:** O que nós fazemos? O que se espera de nós? Por que estamos aqui?

3. **Metas:** Por que fazemos isso? O que nós queremos realizar?
4. **Valores e normas:** Quais são os nossos principais valores? Como nós nos avaliamos e avaliamos os outros? O que (não) deve ser feito?
5. **Posições e relações de grupos:** Qual a nossa posição social? Quem são nossos inimigos? Quem é como nós e quem se difere de nós?
6. **Recursos:** Quais são os recursos sociais essenciais de que nosso grupo dispõe ou precisa dispor?

Além disso, ao analisar os conhecimentos que o grupo ou a organização pesquisada têm em comum (comunidade epistêmica), é fundamental que se busquem elementos para identificar os *scripts* e os esquemas. Os *scripts* são roteiros sobre determinada situação e permitem que o indivíduo aja no mundo e o interprete (eg. como comer em um restaurante *self service*; ou como ir a um museu corporativo ou a um jogo de futebol). Já os esquemas ou estruturas esquemáticas representam os conhecimentos que o indivíduo tem (eg. a mesa, o corpo humano, a bola de futebol).

Esses elementos da comunidade epistêmica (*script* e esquemas) relacionam-se com o discurso porque é a partir dele (do discurso) que o ser humano é moldado para a ação<sup>7</sup>. Ao ler o jornal, por exemplo, aprende-se um *script* do que é o *impeachment*.

Nesse sentido, a última dimensão que estrutura a relação do discurso com a cognição social é a Atitude, isto é, a representação sociocognitiva (opinião, crenças e julgamentos) de um grupo sobre um assunto. A base conceitual para alinhar essa dimensão está no que Van Dijk (2011) considerou Ideologia, apresentado anteriormente como os esquemas mentais de um grupo social. Para o autor, a Ideologia é composta por

representações mentais compartilhadas, gerais e abstratas que devem ser aplicáveis às muitas situações em que os membros do grupo ideológico podem se encontrar. No entanto, é provável que as ideologias controlem - e são originalmente derivadas - de crenças compartilhadas sobre questões mais

---

<sup>7</sup> É importante considerar que esta tese e as teorias aqui utilizadas não consideram a ação como um ato neutro ou cotidiano, mas sim, ideologicamente moldada, discursivamente constituída e historicamente localizada.

específicas que são relevantes na vida cotidiana dos membros do grupo (VAN DIJK, 2011, p.389).

Essas representações mentais do grupo seriam as Atitudes, ou seja, formas de cognição socialmente compartilhadas e distribuídas<sup>8</sup> (da mesma forma que o conhecimento e as ideologias), que estão na memória de longo prazo e são construídas com base em normas e valores que um grupo ideológico compartilha como opiniões em comum. Em resumo, como normalmente as pessoas não estão conscientes das ideologias que influenciam as suas opiniões e ações, as atitudes do grupo em relação a questões e temas concretos tendem a ser mais facilmente acessados (VAN DIJK, 2011). Um exemplo é a análise do “grupos de crenças baseadas em ideologias sobre questões sociais específicas, como aborto, eutanásia, imigração, poluição, liberdade de expressão e imprensa” (VAN DIJK, 2011, p.389).

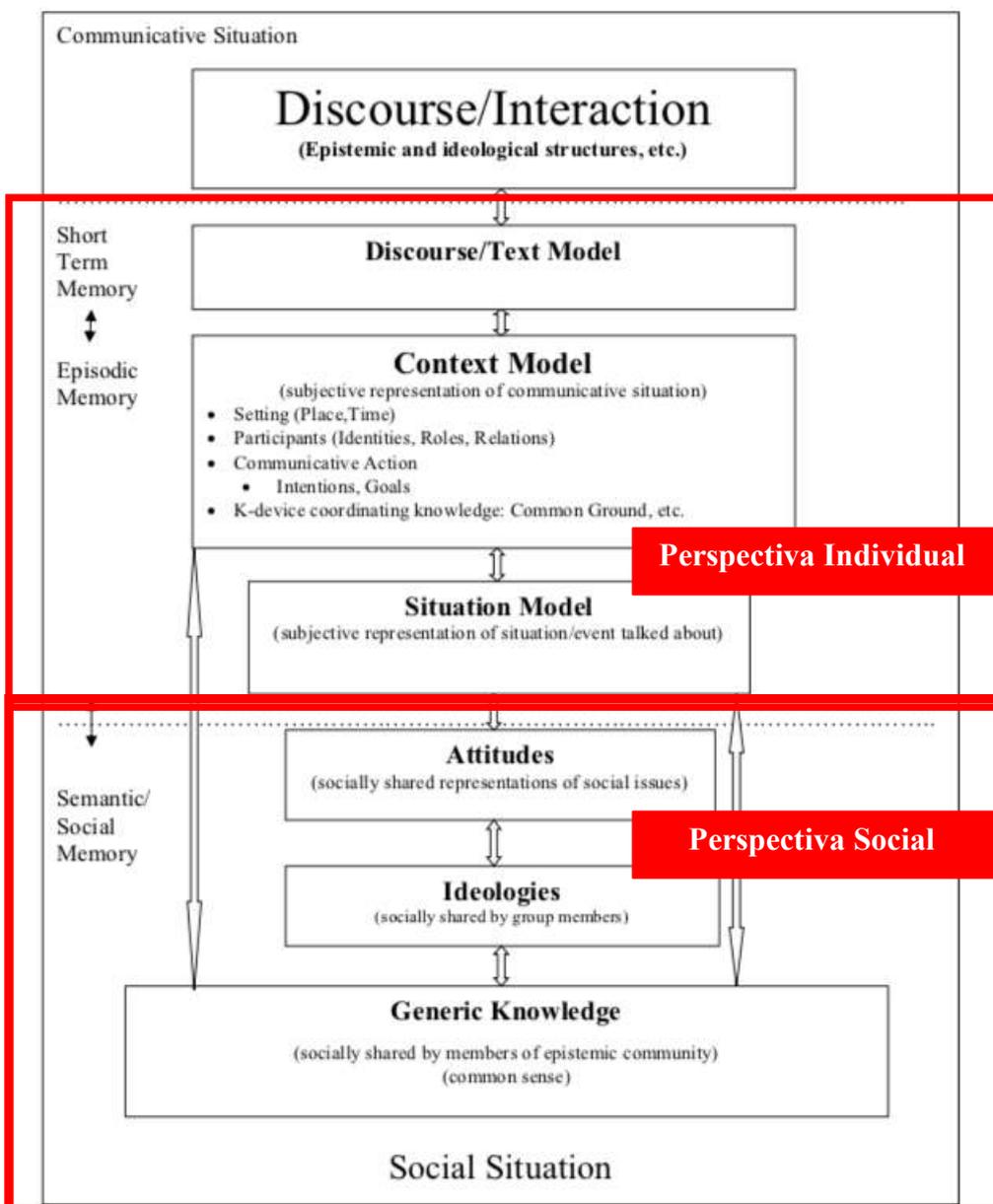
Ao se abordar o discurso desde a perspectiva que trata da cognição social como ponte entre estruturas discursivas e estruturas sociais, apresentam-se conceitos fundamentais para esse modelo, como: 1. Contexto; 2. Modelos mentais; 3. Conhecimento e memória; 4. Atitudes e 5. Ideologia. Além de darem uma base concreta para a abordagem teórico-metodológica apresentada, a articulação desses conceitos permite a operacionalização da pesquisa e da análise do discurso de forma sistemática e técnica.

Dessa forma, Van Dijk organizou graficamente o modelo conceitual (apresentado na Figura 3), relacionando as diferentes etapas da situação de comunicação com a memória episódica, na perspectiva do indivíduo, e a memória social, em uma perspectiva coletiva/ social.

---

<sup>8</sup> Conhecimento, ideias e opiniões que um grupo de pessoas tem em comum.

## Discourse and Social Cognition



**Figura 3** – Esquema dos processos cognitivos para produzir e interpretar discursos

Fonte: Teun Van Dijk - Adaptado do material original disponibilizado como conteúdo da disciplina Discurso e Sociedade<sup>9</sup>

<sup>9</sup> O esquema foi entregue e explorado durante as aulas da disciplina Discurso e Sociedade oferecida no primeiro e no segundo semestres de 2016 no Instituto de Estudos Sociais e Políticos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (IESP/UERJ), no Rio de Janeiro.

O modelo foi graficamente modificado para marcar as duas dimensões (individual e coletiva). Assim como nos esquemas conceituais apresentados em seções anteriores (eg. Identidade Organizacional), não se considera que essas duas dimensões sejam estanques ou separadas, mas que se constituem entre si.

## 2.4 História e memória organizacional

Os estudos de memória coletiva são menos sobre o que realmente aconteceu na história e mais sobre como um determinado grupo social se lembra do que aconteceu (ZERUBAVEL, 2003)

A aproximação da Administração com a História não é recente e a união das duas áreas de conhecimento trouxe, nas últimas décadas, relevantes contribuições do ponto de vista ontológico, epistemológico e metodológico para o campo da Administração. No que diz respeito às contribuições para os Estudos Organizacionais, área em que também se insere esta tese, considera-se, do ponto de vista ontológico, que a aproximação com a História permitiu questionar a visão das organizações como instituições burocráticas neutras, apolíticas e atemporais, localizando, social e historicamente, decisões, posicionamentos e a própria natureza das organizações.

Do ponto de vista epistemológico, essa aproximação abriu novos caminhos para teorização, em uma perspectiva que contextualiza as organizações de forma histórica – social e política. Desse modo, são questionadas abordagens e teorias universalistas e análises anacrônicas, incluindo a ampliação de possibilidades metodológicas que trouxeram para a Administração novos objetos, fontes e abordagens para a análise das organizações.

Conforme destacado por Costa, Barros e Martins (2010, p.297)

tal processo permite o reconhecimento de que a construção de teorias e de pesquisas não são um processo puramente metódico e definido por regras, mas também (e principalmente) um compromisso ideológico, político e moral por meio do qual se cria e se recria escolhido objeto de estudo.

Partindo dessa perspectiva, em que a História traz para a Administração a ampliação de possibilidades de entendimento dos fenômenos organizacionais e

sociais, assume-se aqui o uso da História como um caminho possível para a construção de teorias organizacionais e o uso das teorias organizacionais para uma explicação teórica do passado, extrapolando o uso da história para ilustrar ou testar teorias (GODFREY et al., 2016).

Vale ressaltar que História e Memória não devem ser tratadas como sinônimos e, por isso, é fundamental que se contextualize as duas áreas. De acordo com Costa, Barros e Martins (2010), a relação entre história e memória, na história tradicional (século XIX), ocorria com o funcionamento da memória como um repositório de informações. Já o objetivo da história é o de ensinar utilizando exemplos de acontecimentos reais, a partir do que foi oficialmente registrado. Para as autoras, nesse período, a história era como uma narrativa de grandes feitos e dos grandes homens, que retratava acontecimentos políticos e militares.

A partir da verificação da confiabilidade dos documentos (fontes históricas), historiadores passaram a usar os registros oficiais para diferenciar fato histórico da ficção literária. Nesse período, ocorre a transição dos relatos orais para o trabalho de documentação e registro.

Uma nova perspectiva para História ocorreu com a publicação, em 1929, do primeiro número da revista *Annales d'Histoire Économique et Sociale*, idealizada por Marc Bloch e Lucien Lebre com a proposta de integrar novos métodos e abordagens das ciências humanas para a pesquisa histórica. Essa abordagem ampliou o conceito de história “assumindo a história como estudo do homem no tempo por meio da redefinição de conceitos fundamentais como documento, fato histórico e tempo” (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010, p. 291). Ao questionar a neutralidade e o caráter de verdade dados aos documentos oficiais, essa nova abordagem passou a priorizar questões simbólicas, representações sociais e, com isso, as memórias e as memórias coletivas (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010).

Essa nova configuração do campo e a aproximação com a Administração levantou uma importante discussão acerca dos usos da história e da memória feitos pelas organizações. A relação entre história e a memória organizacional

passaram a ser olhadas a partir de diferentes perspectivas e abordagens, a partir de uma narrativa histórica, intencionalmente selecionada, organizada e divulgada pelas organizações, como também na construção de espaços de memórias (BOOTH; ROWLINSON, 2006; NISSLEY; CASEY, 2002; RAVASI; RINDOVA; STIGLIANI, 2018; ROWLINSON; HASSARD, 1993).

Nesse sentido, destaca-se o caráter narrativo como elemento central na relação entre História, Memória e Estudos Organizacionais. Sobre isso, Rowlinson, Hassard e Decker (2014) chamam a atenção para três dualismos epistemológicos resultantes da aproximação das áreas: 1) o da explicação: historiadores preocupam-se com a construção da narrativa e os teóricos organizacionais com a sua análise; 2) o da evidência: historiadores usam documentos e fontes verificáveis, enquanto os teóricos organizacionais constroem seus próprios dados; e 3) o da temporalidade: onde os historiadores definem e constroem sua própria periodização, enquanto os teóricos organizacionais tendem a tratar o tempo de forma cronológica e constante.

Ao apresentar os dualismos epistemológicos, os autores propõem que eles sejam utilizados para que as pesquisas em Estudos Organizacionais embasem suas escolhas teóricas. A partir dos posicionamentos ontológicos e epistemológicos tratados aqui, esses dualismos são mitigados, dado que foi assumida, nesse processo, a natureza discursiva, dialética e relacional da Identidade Organizacional, da Memória e do Discurso. Estes são conceitos e fenômenos relacionados ao presente trabalho e seu objetivo de analisar o papel do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo (Fla Memória) no processo de construção e representação de sua Identidade Organizacional.

Assim, história e memória não serão tratadas como variáveis em uma relação objetivista e mensurável, ou como contexto, na qual a atividade organizacional acontece de forma organizada e cronológica, mas a História como retórica e a sua importância na representação/ narrativa do passado, que estabelece sua relação com a memória coletiva (GODFREY et al., 2016). Nesse sentido, para Misztal (2003, p.6), “adotar uma abordagem construcionista social e coletivista da lembrança social nas organizações permite que sejam feitas conexões entre a

memória e outros programas”. Para a autora, o passado não está na memória, mas se torna memória quando é articulado de acordo com as demandas, contexto e práticas sociais do presente. Nesse sentido, essa articulação acontece a partir de uma “interpretação criativa do passado”, que ocorre entre o que é vivenciado e o que é lembrado (MISZTAL, 2003, p.6) e constitui a memória.

Essa memória é resultado de uma construção social do passado, que passa a ser lembrado e transformado em memória por meio de práticas sociais e culturais que se localizam em instituições, artefatos e rotinas (SCHUDSON, 1995). Isso reforça a abordagem sociológica da memória como uma relação entre o que o indivíduo se lembra a partir do que é compartilhado e vivenciado com outras pessoas; em outras palavras, a memória constituída pela intersubjetividade das pessoas (MISZTAL, 2003).

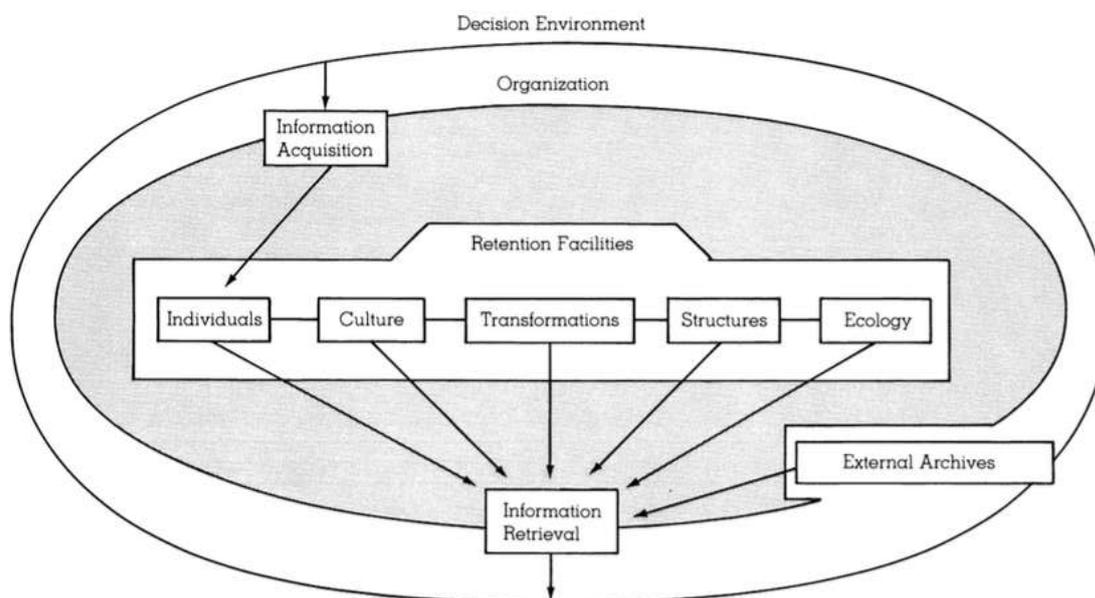
#### 2.4.1

#### **Organizational Memory Studies (OMS) e Social Memory Studies (SMS)**

São muitas as áreas de conhecimento que despertaram o interesse pela memória e, ao longo dos anos, utilizaram diferentes lentes para compreendê-la. No âmbito dos Estudos Organizacionais não foi diferente. Desse modo, esta seção apresentará as principais linhas do *Organizational Memory Studies* (OMS) e do *Social Memory Studies* (SMS), contextualizando as diferentes abordagens possíveis para o estudo da memória organizacional.

Dada a fragmentação nas abordagens que tratavam dos Estudos de Memória Organizacional (*Organizational Memory Studies*), Walsh e Ungson (1991) propuseram uma definição e uma estrutura que dessem conta da discussão do processo de adquirir, reter e recuperar informações para, em seguida, discutir as formas como a memória organizacional pode ser gerenciada pelas organizações. Desse modo, para os autores, a memória organizacional é o armazenamento de informações no histórico de uma organização e que pode ser utilizada para

tomada de decisão. A Figura 4 apresenta a Estrutura da Memória Organizacional proposta por eles.



**Figura 4** – Estrutura da Memória Organizacional

Fonte: Walsh e Ungson (1991, p. 64).

No modelo proposto, são cinco os pontos de retenção: individual, cultura, transformações, estruturas e ecologia. De acordo com Walsh e Ungson (1991), esse processo envolve etapas relacionadas aos indivíduos, ao reter e interpretar as informações, e na relação entre indivíduos, com o compartilhamento das informações, deslocando a proposta dos autores para os níveis individual e organizacional.

Dessa forma, para Rowlinson et al. (2010), os Estudos de Memória Organizacional (OMS) são limitados por terem uma abordagem gerencialista e presentista, colocando a memória apenas em função da gestão do conhecimento e como um repositório de informações. Além disso, o modelo também falha ao desconsiderar a subjetividade humana e os contextos sociais e históricos relacionados à memória organizacional.

De forma a contribuir para essa perspectiva dos estudos de memória organizacional, Nissley e Casey (2002) propuseram uma abordagem que tratava da memória organizacional, distanciando-se da abordagem processual e de

armazenamento de Walsh e Ungson (1991) e considerando aspectos sociais e políticos que envolvem a memória organizacional.

Nesse sentido, os autores acreditam que os museus corporativos são um ativo estratégico para a organização e combinam artefatos, narrativas e a história da organização que é contada e socialmente criada pelos visitantes. Nesse sentido, os museus podem ser usados estrategicamente pelas organizações no desenvolvimento da identidade e imagem da empresa (NISSLEY; CASEY, 2002). Complementando a análise da relação entre a memória organizacional e os museus corporativos, os autores também acrescentam um caráter político, do que chamaram “políticas de exibição”. Em outras palavras, uma "política de lembrar" (a escolha do que é exibido) e uma "política de esquecer" (as escolhas do que não será mostrado) (NISSLEY; CASEY, 2002, p.10).

Após a proposta inicial de Walsh e Ungson (1991), ainda que o OMS tenha considerado alguns aspectos sociais para a compreensão da memória organizacional, essa abordagem continuou recebendo críticas pela utilização de uma perspectiva utilitarista da memória, incluindo-a como uma estratégia para a construção de uma imagem e uma Identidade Organizacional.

Outro ponto de atenção apontado por Rowlinson et al. (2010) foi o distanciamento do OMS do campo de estudos de memória que buscava explorar questões relacionadas à memória coletiva, à memória cultural e à memória social. Para essas abordagens, é importante notar que elas apresentam uma outra perspectiva aos estudos de memória organizacional e estão localizadas sob o título de Estudos da Memória Social – *Social Memory Studies* (SMS).

Sobre isso, diferentes áreas dedicaram-se a estudar a memória social, como, por exemplo, a Psicologia, Antropologia, História, Sociologia, Ciências Políticas, entre outras (OLICK e ROBBINS, 1998). Essa transdisciplinaridade acarretou uma série de questões epistemológicas, dada a variedade de perspectivas utilizadas e abordagens desenvolvidas (a exemplo disto, a perspectiva apresentada na seção desta tese que trata sobre Discurso e cognição e trata da memória coletiva para a Análise do Discurso).

A esse respeito, vale apresentar uma metáfora utilizada por Misztal (2003, p. 11) sobre a relação entre memórias individuais e a memória coletiva.

A relação entre memória coletiva e individual pode ser comparada à relação entre linguagem (*langue*) e fala (*liberdade condicional*), conforme formulado por Saussure (Funkenstein 1993: 5–9). A linguagem, como produto coletivo, é separada da variedade de usos aos quais determinados atos de fala podem ser aplicados; assim, é, como a memória coletiva, um sistema idealizado. Variações nas memórias individuais, que podem ser comparadas ao escopo da liberdade com que usamos a linguagem em particular a fala, refletem o grau em que uma dada cultura permite mudanças e variações conscientes do narrador nos conteúdos, símbolos e estruturas da coletividade.

Reforçando esse argumento, a autora acrescenta que a memória coletiva é constituída por uma integração de múltiplos passados pessoais, mas que fazem parte de um passado comum a todos os membros de um grupo que se lembram, também, coletivamente. Nesse sentido, a memória é um fenômeno social, pois produz e é produto de uma coletividade. Nela, o contexto social, e aqui cabe considerar o contexto organizacional, molda as memórias individuais a partir de representações do passado (coletivas/públicas) (MISZTAL, 2003, p.137). Além disso, no que se refere ao caráter social dessas memórias – o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido –, é definida uma convenção social que propõe o que deve ser lembrado e como e quando lembrar (MISZTAL, 2003).

Alinhados com a abordagem da cognição social apresentada por Van Dijk, Rowlinson et al. (2010) defendem que o estudo da memória social deve considerar a experiência social e os aspectos sociais da lembrança, uma vez que as pessoas constroem a sua relação com o passado por meio da representação que criam desse passado, a partir de ideias, conhecimentos, práticas culturais, rituais e monumentos (MISZTAL, 2003; ROWLINSON et al., 2010).

Para Costa e Saraiva (2011, p. 1764), a discussão sobre a memória no que diz respeito aos estudos organizacionais traz à tona o resgate da perspectiva histórica e analisa quais os acontecimentos das organizações devem ser lembrados e quais devem ser esquecidos. Além disso, os autores apresentam, a partir dos estudos de Paul Ricoeur, que falar dessa perspectiva faz emergir "os usos e abusos" a que se presta a memória quando considerada atividade exercida – prática – com a

intenção de representar situações vividas no passado (COSTA; SARAIVA, 2011, p. 1764).

Nesse sentido, retira-se dos usos que são dados à memória organizacional o caráter de neutralidade e causalidade e tal processo é entendido como coletivo, construído socialmente em interação, historicamente localizado e politicamente definido. Assim, torna-se possível olhar para os desdobramentos que a relação entre as memórias individuais e a memória social têm com a Identidade Organizacional sem partir de uma abordagem funcionalista ou instrumental. Ao contrário, ao assumir os conceitos que dão base a esta tese a partir de uma perspectiva interpretativa e de construção social, propõe-se a integração entre os Estudos Sociais de Memória (SMS) com a Identidade Organizacional.

#### **2.4.2 Memória e Identidade Organizacional**

Para Gioia, Schultz e Corley (2000, p. 65), os elementos do passado influenciam na Identidade Organizacional, posto que esta é socialmente construída pelos membros da organização. Para os autores, “torna-se importante que pensemos em uma interlocução entre o processo de construção da memória de uma organização e a própria construção social da identidade desta organização”.

Diferente do que é proposto no OMS, aqui, a Identidade Organizacional não é um produto ou resultado da relação entre memória coletiva e organizacional, mas é parte do processo imbricado que permeia indivíduo, organização e contexto social, sendo inocente considerar que as relações entre os indivíduos, as organizações e as memórias coletivas, que fazem parte desse processo, não causam implicações para a Identidade Organizacional.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Seguindo a abordagem utilizada nesta tese, considera-se a relação entre identidade individual com a Identidade Organizacional, assim como a natureza discursiva e a sociocognição como ponte desse processo.

Em uma abordagem funcionalista, Schultz e Hernes (2013) propuseram três formas de memória para que se possa estudar como os atores organizacionais evocam o passado na reconstrução da Identidade Organizacional e como eles influenciam as reivindicações de identidade para o futuro. Essas três formas são representadas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Fontes de memória segundo Schultz e Hernes (2013)

<b>Formas</b>	<b>Características</b>
Memória Textual	Comunicação corporativa Regras escritas Gravações Autobiografias organizacionais
Memória Material	Artefatos Espaço físico Protótipo Museu corporativo
Memória Oral	Histórias e narrativas Apresentações Conversas

Fonte: Adaptado de Schultz e Hernes (2013, p.5)

Ao apresentar esse tipo de memória, uma vez que a memória textual tende a ter uma continuidade no tempo, os autores acreditam que essa é a forma mais utilizada, incluindo os processos de reinterpretações (SCHULTZ; HERNES, 2013). Segundo os autores, que se basearam em Saussure, o texto, em sua forma escrita, apresenta uma certa constância de significado ao longo do tempo, tendo em vista suas regularidades dos sinais e as relações entre eles (SCHULTZ; HERNES, 2013). Um contraponto a essa dimensão é a colocação dos autores sobre a constância dos significados, visto que o que é perene é o que está escrito, o conteúdo, e não os seus significados. A regularidade de signos não garante a regularidade de significado.

A segunda forma de memória, a material, é apresentada como a exemplificação do passado e relaciona-se à experiência física e sensorial. Para Schultz e Hernes

(2013, p.5) “as pessoas estabelecem o conhecimento compartilhado por meio de tais artefatos”.

Outro contraponto importante dessa abordagem é que o conhecimento sobre o passado não é concreto, mas uma construção discursiva e o acesso a esse passado ocorre com base nas demandas e interesses do presente. Dessa forma, o que aconteceu (fato histórico) será discursivamente construído a partir de um propósito específico e, mais do que isso, o que a presente tese defende é que as representações da memória organizacional, ainda que materiais (a partir de artefatos), são discursivas. Sobre isso, a presente tese propõe que, apesar de material e concreto, os artefatos apresentados em um museu corporativo não são estáveis ou estanques. A relação objeto (signo) e significado é constantemente construída e reconstruída (discursivamente) de acordo com as demandas do presente. O que pode acontecer é uma determinada demanda ter sua duração maior no tempo, ou ser mais estável, fazendo com que o significado atribuído àquele objeto precise ser reforçado e continuamente mantido.

Para Schultz e Hernes (2013, p. 6), diferente do texto, os artefatos “oferecem um conhecimento íntimo das identidades passadas, em parte porque criam um imediatismo da experiência e permanecem abertos a diferentes interpretações”. Ou seja, ainda que os autores apresentem os artefatos como abertos a diferentes interpretações, a natureza discursiva dessa relação (artefato-identidade) não é explorada.

Por fim, os autores apresentam a memória oral, representada nas histórias, conversas e apresentações. Para eles, o ponto-chave dessa memória é a transmissão de sentido sobre o passado. A esse respeito, também é importante uma ressalva sobre a natureza dos sentidos, dado que, nas abordagens ontológica e epistemológica desta tese, os significados são construídos em interação, não sendo “transmissíveis”.

Ainda que não haja um alinhamento epistemológico direto entre a abordagem desta tese e o trabalho de Schultz e Hernes (2013), a estrutura apresentada pelos autores sobre os tipos de memória pode auxiliar na organização das dimensões dos museus corporativos, como também é um direcionador para o roteiro de pesquisa sobre a organização do que é texto, artefato e oralidade.

Complementando esse quadro dos autores, é fundamental considerar o discurso como transversal a todas essas dimensões e como parte central da memória. Essa proposta é pautada, também, no que Mizztal (2003, p. 134) apresentou sobre a relação entre memória e identidade, em que a identidade é vista como produto de discursos que são múltiplos, competem, e, por isso, são “instáveis, múltiplos e fragmentados”.

Portanto, diante da volatilidade e fragmentação do contexto organizacional, identidade e memória são colocadas como caminhos para legitimar e criar um senso de coletividade e de grupo.

### **2.4.3 Museus corporativos**

Como apresentado anteriormente, os Estudos de Memória Organizacional (OMS), em uma perspectiva mais funcionalista, apresentam os museus corporativos a partir de uma abordagem mais instrumental, que assume esses espaços como repositórios da memória organizacional. Outro ponto importante está na abordagem que essa perspectiva utiliza sobre a identidade organizacional, apresentada de forma instrumental como resultado de uma memória coletada. Sobre essa relação com a IO, segundo Ravasi (2014, p.44), “a memória (e o esquecimento) organizacional é central na construção, manutenção e redescoberta da Identidade Organizacional. Nesse modelo, as declarações de Identidade Organizacional são mais verossímeis, internamente e externamente, à medida que tratam sobre a história da organização e são apresentadas como o legado de um passado compartilhado (RAVASI; SCHULTZ, 2006).

Além disso, para essa perspectiva, as Identidades Organizacionais são mais facilmente “descobertas” do que “inventadas”. Desse modo, profissionais de comunicação podem conduzir reflexões internas, envolvendo um quadro maior de atores para identificar características de centralidade, sustentação e diferenciação da organização, com base na reconstrução de sua história (RAVASI; PHILLIPS, 2011).

Ainda de acordo com esses autores, em ocasiões especiais (aniversários, reviravoltas, fusões, sucessões etc.) o grupo dominante pode sentir que é importante para o presente apresentar uma narrativa unitária e internamente coerente da história da organização. Mais especificamente sobre os museus corporativos, a narrativa é apresentada como uma forma de “cristalizar” as múltiplas memórias e histórias na forma de uma biografia corporativa ou, às vezes, de um museu corporativo – que resgata e exhibe artefatos históricos da organização, ilustrando sua história e suas operações para os empregados, os clientes e outros visitantes” (RAVASI, 2014, p.44).

A memória organizacional como repositório prioriza a identificação de expressões da memória da empresa em seus respectivos sistemas de informações, em sua arquitetura, em suas orientações estratégicas, em seus procedimentos de operação padronizados (WALSH; UNGSON, 1991). Nessa perspectiva, entende-se que a memória organizacional reduz custos de transação (limitando o percentual de busca e análise em situações de tomada de decisão similares ou repetidas); organizam, coordenam, integram e legitimam atividades organizacionais e criam uma base para adaptação para processos de inovação e aprendizagem organizacional (FELDMAN; FELDMAN, 2006).

De acordo com Ravasi (2014, p.45), “os museus corporativos muitas vezes refletem (e reforçam) o sentimento de orgulho e de pertencimento tanto dos gestores quanto dos empregados”. Isso é especialmente verdadeiro em empresas familiares, onde os museus corporativos são, em parte, “museus familiares”. Museus (e arquivos relacionados) preservam a memória de esforços, habilidades e engenhosidade que estão por trás do produto de uma companhia, assim como das comunidades que se formaram dentro e ao redor dela. Essas memórias estão configuradas em arquivos fotográficos, documentos, desenhos, protótipos, máquinas, produtos e na incessante construção das próprias narrativas (DANILOV, 1992).

Nesse contexto, Danilov (1992) identifica quatro funções primárias dos museus corporativos: (1) preservar a história da companhia; (2) desenvolver um senso de orgulho e identificação do empregado com a empresa; (3) informar visitantes e

clientes sobre a empresa, sua linha de produtos ou serviços; e (4) influenciar a opinião pública sobre a companhia.

É neste sentido que, para o OMS, os museus corporativos são considerados um canal estratégico para as organizações se comunicarem com o mercado. Por outro lado, a memória também é apresentada como um ato coletivo organizacional que acontece a partir de um processo social de construção e compartilhamento (NISSLEY; CASEY, 2002). Portanto, seu uso acontece em museus estratégicos, nos quais a memória é relacionada com a história, artefatos da época da criação da organização e funcionam de forma estratégica para a empresa.

Vale destacar que o crescimento dos espaços de memória se insere em um contexto mais amplo e reflete a crescente importância e legitimidade atribuída aos museus corporativos.

Inseridos em um contexto de transformar as memórias em espetáculo e mercadorias (HUYSSSEN, 2000), os exemplos dos museus corporativos são vários: Heineken Experience, em Amsterdam; World Coca Cola, em Atlanta; BMW Museum, em Munique; Mercedes-Benz Museum, em Stuttgart; The Henry Ford Museum, em Dearborn; Harley-Davidson Museum, em Milwaukee, entre outros.

Mais especificamente no Brasil, desde o início dos anos 1980, cresceu o número de espaços construídos com o objetivo de circunscrever e divulgar a história e a memória das empresas, tais como exposições permanentes e temporárias, centros de documentação e museus. No caso dos museus corporativos, podem-se destacar o Museu TAM, em São Carlos; o Museu do Chocolate Garoto, em Vitória; o Museu Hering, em Blumenau; o Tour Nestlé Choclover, em Caçapava. Em clubes de futebol, os museus ganham força; a exemplo disto, têm-se, no Rio de Janeiro, espaços de memória do Flamengo, Fluminense, Botafogo, Vasco. Em São Paulo, o mesmo acontece com os principais clubes da região: Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Clube, Santos Futebol Clube (SFC) e da Sociedade Esportiva Palmeiras (SEP).

Além disso, todos possuem objetivos semelhantes: serem um espaço de memória cujas experiências são construídas e compartilhadas, legitimando e divulgando a história e as ações da organização.

Nesse sentido, estes espaços têm adquirido uma importância estratégica cada vez maior onde as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam uma conexão com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos seus planos futuros (WORCMAN, 2004). Ao mesmo tempo em que cresce o interesse das empresas, este fenômeno também passa a chamar a atenção de pesquisadores. Estes buscam identificar e analisar como o resgate e a gestão de uma determinada trajetória histórica podem ser usados de forma estratégica pelas empresas, em uma perspectiva mais instrumental. Para esse tema, vale consultar os seguintes autores: Nassar, 2007; Ribeiro e Barbosa, 2007; Figueiredo, 2009). Em uma abordagem mais crítica, os seguintes autores são base de consulta: Nissley e Casey, 2002; Booth e Rowlinson, 2006; COSTA; SARAIVA, 2011).

Nesse sentido, contrapondo a abordagem do OMS anteriormente apresentada, Rowlinson et al. (2010, p.69) afirmam que há espaço para que os museus corporativos promovam uma reorientação sociológica e histórica dentro da OMS,

baseando-se nos Estudos de Memória Social (SMS) e focando em lugares corporativos de memória, como o complexo de museus Henry Ford, bem como o papel mnemônico de fundadores e princípios nas organizações. Adotar uma abordagem construcionista social e coletivista da lembrança social nas organizações permite que sejam feitas conexões entre a memória e outros programas de pesquisa, como estudos de cultura organizacional.

Nesse sentido, e contraponto-se à abordagem do OMS, Rowlinson et al. (2010) registram que, na perspectiva dos Estudos Sociais de Memória (SMS), a memória organizacional não é objetiva e concreta como algo possível de se organizar em um repositório (os museus corporativos) e de ser gerenciada. Isso porque o SMS trabalha com uma abordagem de memória coletiva, e não coletada, enfatizando o contexto social e histórico dos espaços de memória organizacional.

Para o SMS, a abordagem de memória coletiva vincula-se a uma ideia de memória socialmente compartilhada, apresentada por Halbwachs como uma reconstrução do passado a partir das crenças e necessidade do presente. Preocupado com os níveis sociais da memória, este autor argumenta que a memória dos indivíduos depende do seu relacionamento social (relações familiares, políticas, religiosas, profissionais, entre outras) uma vez que “(...) é na sociedade que as pessoas normalmente adquirem suas memórias

(HALBWACHS, 1992, p.38), e é também na sociedade que elas recordam, reorganizam e localizam as suas memórias”. Neste sentido, a memória é sempre uma memória dos indivíduos (apesar do processo de lembrar ser social) e a memória coletiva é o processo por meio do qual as ideias individuais são influenciadas pelas ideias dos grupos ao quais estes indivíduos pertencem (HALBWACHS, 1992).

Ao trabalhar com o conceito de *corporate sites of memory*, a memória organizacional coletiva é formada a partir das narrativas contidas nos símbolos e rituais da organização, datas comemorativas ou nome de edifícios e salas (Rowlinson et al., 2010). Para Zerubavel (2003, p.6), os "lugares" da memória social e a forma como se pode estudá-la se dão em:

bibliotecas, bibliografias, lendas populares, álbuns de fotos e arquivos de televisão ... livros de história, calendários, elogios, livros de visitas, lápides, memoriais de guerra e vários Halls of Fame. Igualmente evocativos a esse respeito são concursos, desfiles comemorativos, aniversários e várias exposições públicas de objetos arqueológicos e outros objetos históricos.

Cabe ressaltar que trabalhar com a ideia da existência de lugares de memória significa atribuir a estes lugares um significado de espaço de construção e reconstrução de uma memória socialmente compartilhada e, por isso, coletiva.

Além disso, Zerubavel (2003) defende que essa dimensão coletiva da memória é como uma fusão entre a história pessoal com as dos grandes grupos sociais a que o indivíduo pertence. Assim, segundo o autor, a identificação com um passado coletivo é parte do processo de uma identidade social e cabe a esses grupos sociais familiarizarem novos membros com esse passado.

Sobre esses grupos sociais, é importante considerar que eles evocam um passado que todos podem lembrar, ou seja, as memórias que aquele grupo compartilha (ZERUBAVEL, 2003), constituindo comunidades mnemônicas. No caso aqui apresentado, o museu corporativo como espaço de memória é parte dessa relação que tem na organização uma comunidade mnemônica. Para Zerubavel (2003), as comunidades mnemônicas podem se constituir em um nível macro, as nações, em um nível médio, como no caso das organizações e outros grupos, e no nível individual, exemplificado pelos grupos étnicos.

## **2.5 Clube de Regatas do Flamengo**

### **2.5.1 A história**

O século XIX marcou o Brasil com grandes transformações de natureza social, política e econômica, em um processo de urbanização e de estímulo a novas práticas sociais que adequassem o país ao padrão moderno europeu. Nesse contexto, o Rio de Janeiro, como capital da República, decretada em 1889, passou por grandes transformações, como o aumento exponencial da sua população, tendo em vista o fluxo migratório pós-abolição. Houve violentas transformações no espaço urbano com o objetivo de modernizar a cidade e torná-la compatível com as demandas das elites liberais republicanas da época (FARIAS, 2009).

Dentre as inúmeras mudanças na cidade, o projeto liderado pelo prefeito da época, Pereira Passos, tinha como foco sanear, reestruturar e embelezar a cidade, criando (novos) espaços e infraestrutura para, entre outras coisas, promover um lazer mais saudável e dito moderno, estimulando a reprodução de práticas europeias, dentre elas, o esporte. É importante contextualizar o caráter sanitizante e violento do projeto, que desalojou grande parte da população pobre, sob o pretexto de criar uma malha urbana e um estilo de vida civilizado (FARIAS, 2009).

É interessante notar, também, a influência do período político da época com as novas práticas de lazer que estavam sendo propostas. Se por um lado, os jovens da monarquia eram preparados para a vida intelectual, sem atividade física e muscular, agora, os jovens da república tinham um novo padrão estético como parte de um projeto higienista e de saúde pública, com corpos musculosos e estímulo a prática de esportes (FARIAS, 2009). Essa mudança relacionava-se

com questões sociais e políticas, como a votação proposta por Rui Barbosa, na Câmara dos Deputados, em 1882, para que a Educação Física fizesse parte do currículo escolar. A simples ideia de estimular a prática de esportes era parte de um projeto maior para construir um estilo de vida burguês, republicano e associado ao progresso do Brasil. Desse modo, as novas obras expandiram a malha urbana para a zona sul da cidade do Rio de Janeiro, criando espaços de lazer como confeitarias, cinemas, salões, entre outros, para que os grupos em ascensão tivessem espaços de vivência social, inclusive a céu aberto, que também serviriam como estratégia para que seus frequentadores se constituíssem como classe (FARIAS, 2009) .

A diversão pública, inspirada nas cidades europeias, refletia-se em corridas de bicicleta, cavalo, boliches, regatas e outras modalidades, que traziam para a elite brasileira a prática do esporte. Além disso, o esporte, como um novo estilo de vida da classe burguesa da época, contribuía para o senso de pertencimento do grupo, como também estava vinculado a uma prática social, uma tradição a ser seguida e reproduzida dentro dos padrões europeus. A esse respeito, Hobsbawn e Ranger (2015) apresentam como o esporte, tradição inventada, permitiu que sociedades de países africanos reproduzissem padrões, valores e ideais imperiais e desenvolvessem um padrão de vida social influenciados pela monarquia europeia, além de funcionar como mecanismo de admissão em um grupo social. No Rio de Janeiro, do final do século XIX, não foi diferente.

Nesse período, as regatas já mobilizavam os domingos dos cariocas nos bairros à beira-mar: Botafogo, São Cristóvão, Santa Luzia e Caju<sup>11</sup>, todos eles com clubes próprios de remadores. A praia do Flamengo, ainda que muito frequentada na época, não tinha um clube próprio e recebia os remadores dos outros bairros, que, além de competirem, chamavam a atenção de todos (CASTRO, 2012). Com uma nova estética física, valorizada e relacionada à modernidade e à república, os remadores passaram a representar os novos tempos e contrastavam com o resto da população do bairro. Incomodados com a situação, os amigos José Agostinho Pereira da Cunha, Mário Spíndola, Augusto da Silveira Lopes e Nestor de Barros, reunidos no café Lamas, no Largo do Machado, decidiram, então, criar

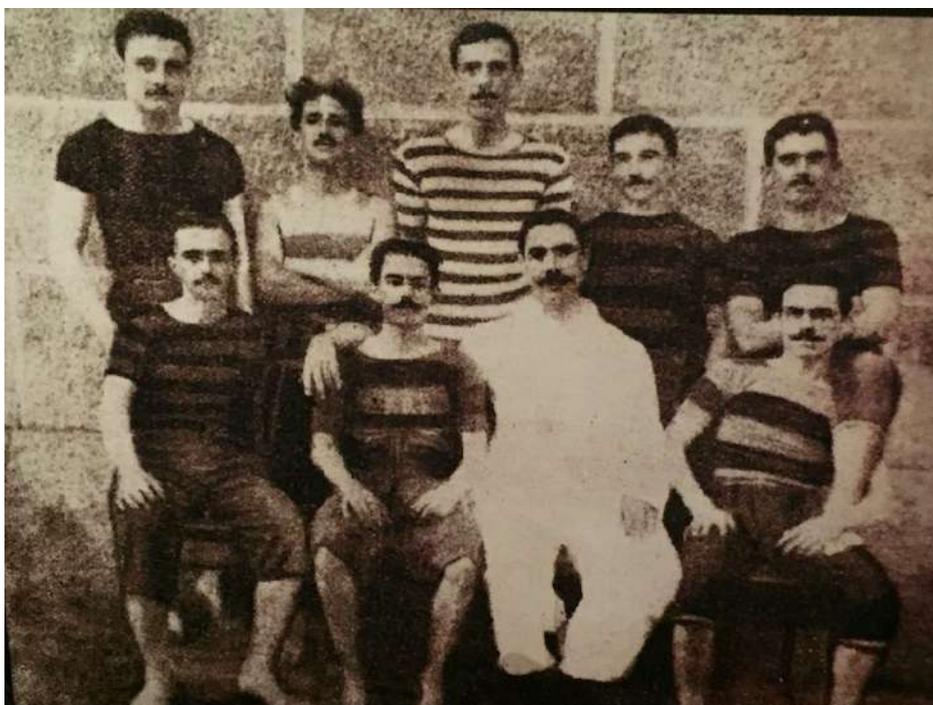
---

<sup>11</sup> As praias de Copacabana, Ipanema e Leblon, na época, não eram frequentadas.

um grupo de regatas do bairro, para instituir o remo na praia do Flamengo (CASTRO, 2012).

Juntaram-se a eles José Félix da Cunha Meneses, Felisberto Laport, Joaquim Bahia e Maurício Rodrigues Pereira. Após comprarem uma embarcação usada, a *Pherusa*, no dia 6 de outubro de 1895, sete deles colocaram a embarcação no mar para uma viagem que acabou com a *Pherusa* destruída por uma tempestade inesperada (MANSUR; RIBEIRO, 2009a; CASTRO, 2012).

O grupo comprou uma nova embarcação, uma baleeira de quatro remos, chamada de *Scyra*, e passaram a receber a adesão de pessoas interessadas em participar do grupo. No número 22 da praia do Flamengo, casa onde morava Nestor de Barros e ponto de encontro dos jovens desde o começo, no dia 17 de novembro de 1895, dezoito participantes realizaram a assembleia de fundação do grupo que passou a se chamar Grupo de Regatas do Flamengo, com data oficial de fundação antecipada para o dia 15 de novembro para coincidir com o aniversário da Proclamação da República. A Figura 5 apresenta alguns remadores do grupo da época.



**Figura 5** – Remadores do Grupo de Regatas do Flamengo - 1896

Fonte: Acervo Fla Memória

Na mesma assembleia, ficou decidida as cores da bandeira - azul e dourado, substituídas em 1896 por vermelho e preto, que não desbotavam tão facilmente. Outra mudança importante foi em 1902, quando o grupo passou a se chamar Clube de Regatas do Flamengo, por sugestão do já flamenguista e poeta Mario Pederneiras (MANSUR; RIBEIRO, 2009a; CASTRO, 2012).

Os primeiros anos do Clube de Regatas do Flamengo foi uma coleção de derrotas. A primeira prova disputada em Niterói, no Gragoatá, acabou com a *Scyra* sendo rebocada por uma lancha do Botafogo, porque os remadores passaram mal durante a prova. As derrotas continuaram durante quase três anos, até que, em 1898, a primeira vitória foi conquistada, com a embarcação Irerê. Sobre esse período, é interessante destacar uma mudança no estatuto, com a inclusão de uma cláusula pétreia que determinou que os nomes das embarcações não fossem mais gregos, mas indígenas, resultando nas embarcações chamadas: Tupi, Irerê, Timbira, Ipiranga, entre outras (CASTRO, 2012).

O início das vitórias no remo foi marcado pela conquista da taça Tropon, a primeira da história do clube, em 1900, como campeão do Quarto Centenário do Descobrimento do Brasil.

Outro marco da época foi a República Paz e Amor, criada no número 22 da praia do Flamengo. Nesse local, o grupo de fundadores, desde o início, usavam a garagem para guardar os barcos e promoverem comemorações e encontros. Passaram a ocupar a casa os remadores e seus amigos, que organizaram uma espécie de república com o aluguel de quartos e a organização de eventos que foram ficando conhecidos no bairro e nos dias de vitória (CASTRO, 2012).

O espaço foi ampliado com o aluguel do número 66 da praia do Flamengo. Durante esse período, a popularidade do clube aumentou e a república hospedou atletas, torcedores, amigos e contou com a visita de pessoas como o fundador do bloco Cordão do Bola Preta (K. Veirinha) e o poeta Olavo Bilac (CASTRO, 2012). As competições de remo cresciam na cidade e, por serem no mar, permitiam que qualquer pessoa, independente de classe social, assistissem às competições (CASTRO, 2012).

Ainda assim, tradicionalmente trazido pelos ingleses para a cidade e estimulada pela política de Pereira Passos com a construção do Pavilhão de Regatas em

Botafogo, o esporte era visto como de elite e teve grande adesão pelas camadas mais altas da cidade, incluindo a classe política: “os ricos abriam suas portas para festas e banquetes em torno da competição, a fim de exibir seus emblemas: casas, roupas, joias, vinhos e pratarias” (CASTRO, 2012, p. 300).

Para Castro (2012), a necessidade de treino e equipamentos reforçava o distanciamento das camadas populares do remo. Em contrapartida, o futebol começava a ganhar as ruas, principalmente porque não exigia artefatos específicos, dado que bolas e traves podiam ser feitas com diferentes materiais e sem a necessidade de um espaço físico específico, como no caso dos outros esportes de sucesso na época, como patinação e o turfe. No entanto, inicialmente, o futebol também era para poucos.

Originalmente, a história mais conhecida é a de que o futebol chegou ao país trazido por Charles Miller, brasileiro que foi morar na Inglaterra e, ao voltar para o Brasil, no final do século XIX, trouxe, também, o futebol.

Para Soares (2014), grande parte da produção sobre o futebol no Brasil passa por uma narrativa que constrói a chegada do futebol no Brasil pelos ingleses, se torna um esporte da elite e depois é democratizado, com os negros tendo papel central nesse processo. Para o autor, a partir disso, criou-se no Brasil uma memória social do futebol como resultado da mistura entre europeus e africanos, e um jeito próprio do brasileiro de jogar futebol. Essa visão, romântica e muitas vezes ficcional, ficou marcada em muitos trabalhos sobre o futebol no país, e foi reforçada pelo trabalho do jornalista Mario Filho, no livro “O negro no futebol brasileiro”, de 1947, que reproduzia uma mentalidade da época de democracia racial, com muita influência de Gilberto Freyre.

Segundo Soares (2014), que faz grandes críticas sobre o caráter científico do trabalho de Mario Filho, se o futebol foi trazido ou não por Charles Miller não é tão relevante. O que se tem no contexto histórico do tema é que o futebol começou no Brasil ou com os trabalhadores ingleses das estradas de ferro, ou foi trazido pelos ingleses para grupos da elite.

Uma outra historiografia conta que o futebol chegou ao Brasil pelas escolas jesuítas, dentro do novo projeto de educação que estava sendo proposto no Brasil, e que incluía a prática de esportes e atividades ao ar livre.

Para Castro (2012), a facilidade em praticar o futebol fez com que, em 1900, o esporte já estivesse bem difundido. Assim, logo em 1902, nascem os primeiros clubes de futebol que não tinham relação com o remo: Fluminense, América, Bangu, Paysandu, Riachuelo e Rio-Cricket. Em 1904, separado do Botafogo que disputava as regatas, nasceu o clube de futebol do Botafogo. De acordo com o autor, remadores e jogadores de futebol não se integravam, até que, em 1911, dissidentes do campeão da cidade, o Fluminense, foram para o clube de regatas do Flamengo e fundaram a seção de futebol e esportes terrestres.

Para Mansur e Ribeiro (2009b), a separação entre remadores e jogadores de futebol era tão grande que o time de futebol só foi fundado cinquenta dias depois da associação dos jogadores. No entanto, alguns jogadores do Fluminense remavam no Flamengo, entre eles, o prestigiado Borgerth (centroavante que foi o alvo da briga com os dirigentes do Fluminense e a comissão técnica) (CASTRO, 2012). Além disso, foram para o Flamengo, também, alguns jogadores do Botafogo, América, os juvenis das Laranjeiras e, assim, nasceu o futebol no Flamengo, já com primeiro, segundo e terceiro times.

Por não ter campo, os jogadores exercitavam-se em uma praça em frente à praia do Russel, onde atualmente fica o extinto Hotel Glória. Por isso, muitos autores associam a popularidade do Flamengo aos treinos feitos na rua e no meio das pessoas. Até então, os outros times, principalmente o Fluminense, muito ligado à aristocracia da cidade, acabavam sendo acessíveis apenas aos que frequentavam o clube.

O Flamengo estreou no futebol no campo do América, disputando o campeonato Carioca de 1912 e venceu a primeira partida por 16 a 2 sobre o Mangueira. De acordo com Castro (2012), o autor do primeiro gol da história do futebol no Flamengo foi Gustavo de Carvalho, que 27 anos depois se tornou presidente do clube. Em 1914, veio o primeiro título de campeão carioca; em 1920, foi campeão no futebol e no remo, levantando o coro de “campeão em terra e mar”, que também foi parte do primeiro hino, não oficial, do clube, composto pelo jornalista Paulo Magalhães. O hino conhecido até hoje foi composto por Lamartine Babo, em 1946, e tornou-se o hino oficial.

Logo depois, em 1921, novamente o Flamengo é campeão carioca, mas, de acordo com Castro (2012, p. 462), “o episódio que começaria a fazer do Flamengo uma religião aconteceu em 1923”, contra o antigo rival do remo, o Vasco da Gama.

No mar, o Flamengo voltou a ser campeão entre 1932 e 1937. Já no Futebol, o time ficou sem conquistar o campeonato carioca de 1927 até 1939. Com um período marcado pelo amadorismo dos clubes e a ida de jogadores para fora do país, em 1933 o futebol é profissionalizado no Brasil. De acordo com Coutinho (2013), só após a década de 1930 é que o Flamengo se afastou dos valores de refinamento que ainda envolviam o esporte e se popularizou.

Entre altos e baixos, a rivalidade com o Vasco é reforçada, nasce o famoso termo Fla-Flu e, na década seguinte, o Flamengo conquista o primeiro tri (1942, 1943 e 1944) e a era do ídolo Zizinho (1940-1950), seguido pelo segundo tri (1953, 1954 e 1955) tendo como o ídolo Rubens (CASTRO, 2012). Nesse mesmo período, de acordo com o coordenador da área de História do clube, que concedeu entrevista para a pesquisa em janeiro de 2020, foram instaladas antenas para captar navios alemães no Norte e Nordeste do Brasil e o rádio passava os jogos do campeonato carioca. Nesse período de vitórias do Flamengo, três vezes campeão e com as transmissões por rádio, o time ganhou muita popularidade nas regiões. De acordo com pesquisa do Datafolha publicada em 2019, o Flamengo é o time mais popular do país, tendo 20% dos torcedores.

Quase duas décadas depois e com grandes ídolos consagrados pela torcida, em 1977, o goleiro Raul é contratado pelo Flamengo. No mesmo período, foram chamados jogadores do juvenil, como Adílio, Tita, Zico e Junior e, assim, começou a formação do time que marcaria a história do Flamengo e de muitos torcedores em 1981. Como parte do time, Nunes, que ingressou no Flamengo no futebol infantil, aos 12 anos, foi o responsável pelos gols da vitória do Campeonato Estadual de 1981, dois campeonatos brasileiros (1980 e 1982) e o mundial de 1981 (CASTRO, 2012).

O principal marco desse time é que grande parte dele veio das categorias de base, foram treinados e formados pelo clube. Um exemplo disso é a relação do clube com Zico, considerado o maior craque do clube. Atualmente, Zico é referência

entre os torcedores e foi o primeiro jogador a ter uma estátua de bronze na sede da Gávea.

Zico despediu-se do Flamengo em 1990; após esse evento, em 1995, o Flamengo entrou em um dos seus piores períodos. Castro (2012) destaca que, após a fase de altos e baixos do clube, tanto do ponto de vista da gestão, como do esporte, e tendo consagrado mais um idoso, o Romário, nos anos 2000 o Flamengo volta a contratar os jogadores formados nas suas categorias de base e se reergue, com a conquista de mais um tri-carioca (1999, 2000 e 2001). Outros ídolos marcam o período, como o jogador sérvio Petkovic, o artilheiro Adriano entre outros.

Nesse período, a trajetória histórica do Flamengo manteve-se entre altos e baixos, vitórias e mudanças na gestão do clube. Em 2010, Zico voltou ao clube como diretor executivo, mas pediu demissão ainda no mesmo ano. Com problemas financeiros e na gestão, o clube mudou a gestão em 2013, quando estava afundado em dívidas.

Para o coordenador de História do clube, entrevistado durante a pesquisa, a história do Flamengo pode ser dividida entre antes e depois de Zico, principalmente por causa do mundial de 1981. Outro critério que ele utilizaria para marcar a história do time é com base na nova diretoria

Nesse sentido, a história do clube também foi muito marcada em 2019. Com o clube valorizando os times de base, de onde vieram seus grandes ídolos como Zico, em fevereiro de 2019 um incêndio no Centro de Treinamentos matou 10 meninos que dormiam no alojamento. Durante a pesquisa no clube, funcionários e gestores preferiram não falar sobre o assunto. O processo de indenização das famílias ainda está acontecendo e o tema acabou se tornando uma pauta sensível para o clube, apesar da homenagem no museu ter virado parte da exposição permanente. Outras homenagens foram e ainda são feitas por jogadores e torcida.

Ainda em 2019, vieram grandes vitórias e conquistas para o clube, como a do Campeonato Brasileiro, da Libertadores da América, dedicada aos 10 meninos na conta oficial do clube no instagram, e a disputa pelo título mundial, em Doha, no Catar. As vitórias do clube em 2019 foram comparadas com os jogos de 1981, até então o ano mais marcante para o clube, e as práticas de gestão têm sido pauta em programas de esporte e produção de conteúdos como *podcasts*.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Ao escolher tratar dos fenômenos e conceitos anteriormente apresentados a partir de uma perspectiva interpretativa e de construção social, tanto os fenômenos individuais como também os organizacionais foram considerados com base na interação social entre indivíduos e grupos sociais, historicamente localizados e discursivamente estabelecidos.

Nesse sentido, é interessante notar que a presente tese tem três principais bases teóricas, sendo elas a Identidade Organizacional, a Memória e o Discurso. O recorte teórico apresentado não considerou qualquer ação individual ou organizacional como um ato neutro ou cotidiano, mas sim, ideologicamente moldada, discursivamente constituída e historicamente localizada.

A memória foi apresentada em relação com as outras teorias, mas, mais especificamente, a **Memória Organizacional** foi tratada por uma dimensão histórica da pesquisa. Esta aproximação com a História permitiu questionar a visão das organizações como instituições burocráticas neutras, apolíticas e atemporais, localizando, social e historicamente, decisões, posicionamentos e a própria natureza das organizações. Essa aproximação abriu novos caminhos para teorização e com uma perspectiva que contextualiza as organizações de forma histórica – social e política –, incluindo a ampliação de possibilidades metodológicas que trouxeram para a Administração novos objetos, fontes e abordagens para a análise das organizações.

Na perspectiva da **Identidade Organizacional** para garantir um alinhamento ontológico e epistemológico com a pesquisa, foi considerada a reflexão proposta por Corley et al. (2006) para que o pesquisador decida se a IO será tratada como um processo social ou algo que a organização tem, uma essência. Outra questão importante proposta pelos autores é se a IO vai ser apresentada como um fenômeno social ou apenas uma metáfora. A escolha de uma abordagem exclui a

outra, mostrando a importância do alinhamento dessa discussão para as pesquisas na área. Desse modo, a Identidade Organizacional foi assumida como processos cognitivos, interpretativos, que têm valores comuns e entendimentos compartilhados (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009; RAVASI; VAN REKOM, 2003), constituída de forma dialética entre indivíduo e organização, em um processo social e discursivo.

Por fim, o **Discurso** é apresentado a partir de uma perspectiva dialética que constitui e é constituído socialmente, molda e é moldado pelos indivíduos e estabelece relações de poder. Além disso, no discurso, os significados dos objetos, eventos ou experiências não são automáticos ou naturais, mas surgem, em vez disso, por meio de interações e processos interpretativos.

Desse modo, esta pesquisa é de natureza qualitativa e interpretativa, visto que buscou compreender como os fenômenos são construídos socialmente, por meio do discurso, a partir das interações dos diferentes agentes sociais que nele estão inseridos. Sob esta perspectiva, as atividades e interações diárias entre os agentes sociais – como conversas, ritos, histórias e matérias jornalísticas – constituem a realidade (DEETZ, 2001).

Dada a abordagem qualitativa da pesquisa, compreende-se a realidade como subjetiva e plural (pressuposto ontológico). O pesquisador é visto como um sujeito que não é neutro e imparcial em relação aos objetos de estudo, mas é política e socialmente localizado, interage com os sujeitos e objetos pesquisados (pressupostos epistemológicos) e tem os valores como partes que compõem o estudo e que devem ser assumidos (pressupostos axiológicos) (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

Dessa forma, os elementos da pesquisa são inter-relacionados e não há intenção de fazer generalizações e verificações que apresentem uma realidade única e objetiva (pressupostos metodológicos), mas que seus resultados contribuam para contextos em que seja possível pensar na relação entre discurso, memória e identidade organizacional no contexto de outras organizações.

### 3.1 Coleta de dados

Para atender ao objetivo da tese e seguindo o desenho epistemológico e metodológico da pesquisa, foram considerados o caráter discursivo dos fenômenos analisados e sua natureza dialética e relacional, nos quais indivíduos e organizações se constituem no contexto social.

Nesse sentido, os dados foram coletados a partir de: 1) observação participante, 2) pesquisa documental, 3) pesquisa bibliográfica e 4) entrevistas.

O Quadro 3 apresenta o diagrama metodológico da pesquisa, articulando os objetivos específicos com as estratégias de coleta de dados, que será detalhada em seguida.

**Quadro 3** – Diagrama metodológico

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>Detalhamento</b>
Analisar as diferentes fases e projetos do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo.	Entrevistas e Pesquisa documental	Entrevista realizada com membros da equipe da Vice-Presidência de Patrimônio Histórico, entre elas, o historiador responsável pelo projeto e a museóloga que trabalha com o acervo. Além disso, foram analisados documentos com a apresentação do projeto novo museu.
Identificar os discursos que constituem a identidade organizacional da organização.	Entrevistas com agentes sociais do clube (torcedores e funcionários)	Análise dos discursos com base na proposta teórico-metodológica de Teun Van Dijk.
Analisar os artefatos utilizados para representar as memórias e os discursos da organização no processo de Identidade Organizacional.	Entrevistas e coleta de materiais no museu	Registro e análise de fotografias, vídeos, gravações de áudios e entrevistas com visitantes sobre o acervo e exposição.

**Quadro 3** – Diagrama metodológico (conclusão)

Compreender a relação dos torcedores com o clube e com o espaço de memória analisado no processo de Identidade Organizacional.	Entrevistas e coleta de materiais no museu	Análise dos discursos e as representações que aparecem nele. Além disso, as anotações com observações sobre o campo.
Analisar a relação entre memória, discurso e a identidade organizacional.	Entrevistas	Proposta de modelo teórico-analítico para analisar a relação entre a comunidade mnemônica e a identidade organizacional.

Fonte: Elaboração própria

Os dados coletados no clube e com os torcedores se deu a partir de três etapas: 1) entrevista pré-visita ao Fla Memória, 2) observação participante da visita, acompanhando o entrevistado e observando outros visitantes e 3) entrevista após a visita.

As entrevistas da primeira etapa foram realizadas com base no roteiro apresentado no Apêndice, e estruturadas com base na literatura sobre memória e identidade organizacional. Em seguida, a segunda etapa era realizada com a visita ao museu, permitindo a observação participante do entrevistado na exposição. A terceira etapa da coleta de dados com os torcedores se dava ao final, após a saída do museu, onde se realizava mais uma entrevista, breve, sobre as percepções do entrevistado sobre o espaço de memória.

Também foram entrevistados funcionários do clube de diferentes níveis hierárquicos, que pudessem passar informações relevantes para a pesquisa sobre o espaço de memória e o trabalho da área de patrimônio histórico. Foram entrevistados o historiador responsável pela implementação do projeto do espaço de memória do Flamengo, a primeira museóloga contratada pelo clube e sua colega de trabalho, também museóloga. Além disso, foram entrevistadas figuras icônicas para a história do clube, como o artilheiro da final do campeonato mundial de 1981, Nunes, e o torcedor-anjo, personagem que anima a torcida e acompanha o time de futebol em jogos pelo Brasil e pelo mundo.

O critério para definição da quantidade de entrevistas foi a saturação dos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008), sendo realizadas, então, entrevistas com 16

participantes, detalhados no Quadro 4. Todas as entrevistas foram transcritas para serem analisadas.

**Quadro 4** – Lista de entrevistados

<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>
Entrevistado 1	Flamengo (Historiador)
Entrevistado 2	Flamengo (Museóloga 1)
Entrevistado 3	Flamengo (Museóloga 2)
Entrevistado 4	Torcedor e parte do conselho do clube
Entrevistado 5	Torcedor
Entrevistado 6	Torcedor
Entrevistado 7	Torcedor
Entrevistado 8	Torcedora
Entrevistado 9	Torcedor
Entrevistado 10	Torcedor
Entrevistado 11	Torcedor
Entrevistado 12	Torcedor
Entrevistado 13	Torcedora
Entrevistado 14	Torcedor e personagem do time
Entrevistado 15	Ex-jogador
Entrevistado 16	Funcionário do Fla Memória

Fonte: Elaboração própria

A respeito da etapa de observação participante, ela foi realizada, também, para observar outros visitantes da exposição, além dos entrevistados. Durante as visitas, foram feitas anotações sobre os aspectos relacionados ao comportamento dos pesquisados, comentários que eles faziam e suas reações. Também foram anotadas observações relacionadas à sua interação com a exposição, como, por exemplo, sobre quais seções tiraram fotos, quais objetos mais chamaram a atenção, em quais momentos se emocionaram, entre outros.

Conforme apresenta Rocha e Da Rocha (2013) a observação participante permite explorar o que está por trás dos discursos e comportamentos dos indivíduos, dado que o pesquisador vivencia uma experiência assim como o participante da pesquisa, investigando o um fenômeno social no contexto em que ele ocorre

A coleta de dados a partir da pesquisa documental (GODOY, 1995), teve como objetivo conhecer o projeto do novo museu do Flamengo que tinha previsão de ser inaugurado em 2020. Para isso, foi acessado o plano comercial do projeto que havia sido enviado a gestores de redes hoteleiras na cidade do Rio de Janeiro. No documento, são apresentados os ambientes e temas do novo espaço de memória, como também, a relação entre investimento e impacto no turismo da cidade.

As etapas de coleta de dados apresentadas não aconteceram de forma sequencial, sendo realizadas, em alguns momentos, concomitantemente. A exemplo disto, está a pesquisa bibliográfica. Realizada durante todo o processo de pesquisa, foram utilizados livros com a história do clube e depoimentos de ex-jogadores, torcedores e figuras públicas que torcem pelo time. Há uma grande produção bibliográfica feita por jornalistas e escritores, na qual, muitas vezes, o caráter acadêmico do conteúdo dá lugar a um tom ficcional de histórias e personagens que marcaram o clube e ajudaram na aproximação com a história e o imaginário construído em torno da organização.

### **3.2 Análise de dados**

A análise foi organizada em quatro etapas. A primeira contempla a apresentação e análise do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo, o Fla Memória. Em seguida, é analisada a constituição dos entrevistados como um grupo social e como eles constroem, subjetivamente, a organização. A terceira etapa diz respeito a relação entre os discursos da organização e dos torcedores com a identidade organizacional do clube e, por fim, a partir de uma proposta de um *frame* teórico-analítico, é analisada a relação entre memória e identidade organizacional. O *frame* foi construído a *posteriori*, a partir das etapas anteriores da análise, e utilizado para analisar os discursos apresentados anteriormente e as representações do espaço de memória do Flamengo.

Os discursos analisados foram organizados em três grupos: o primeiro, com a relação do sujeito com a organização – o Clube de Regatas do Flamengo –; o

segundo, com a relação dos discursos dos entrevistados entre si, e o terceiro, desses discursos em interação com o espaço de memória – o Fla Memória.

Um importante aspecto que deve ser destacado sobre os procedimentos metodológicos de análise é sobre a importância de como a situação social afeta o discurso. Não é a situação social objetiva que tem influência na forma como o indivíduo fala, mas a interpretação da situação, a forma como é percebida e construída é que irá afetar o discurso de uma pessoa.

Na análise, foram utilizadas técnicas da Análise Crítica de Discurso, mais especificamente a abordagem sociocognitiva proposta por Van Dijk, dada a sua capacidade de articular os aspectos sociais e cognitivos que constituem a memória coletiva, e, nessa relação, a capacidade que os discursos têm para constituírem a realidade e serem constituídos por ela. Essa proposta teórico-metodológica é apresentada de forma detalhada na seção 2.3 – Discurso e prática social.

Dito isso, foram analisadas as dimensões que compõem o Modelo Mental da Situação de Comunicação, que representa algumas dimensões que moldam os discursos. Uma vez que foi analisada a construção subjetiva de cada participante a partir do seu discurso, foram considerados:

#### **1. A estrutura da situação de comunicação:**

- a) Papéis;
- b) Quem fala?
- c) Quem ouve? (Vai além de pensar nos atores, mas o papel de cada um)
- d) Identidade social (como torcedor, como pai, como sócio...)
- e) Acontecimentos;
- f) Lugar;
- g) Tempo;
- h) O discurso: por exemplo, as expressões dêicticas<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> O que permite que o pesquisador identifique essas estruturas da situação de comunicação no discurso. (“hoje, eu vou falar sobre o novo patrocinador...”/ “Aqui no clube não devemos permitir...”) Pronomes pessoais (eu, você...).

Essas análises (do discurso) acontecem no âmbito da pragmática (disciplina), ou seja, a relação do discurso com o contexto da situação, as expressões...

## 2. As estratégias do museu para criar um modelo mental nos agentes sociais envolvidos com o clube<sup>13</sup>

Na memória episódica, são construídas interpretações das coisas, a partir do modelo mental de cada indivíduo. A análise deve considerar duas dimensões da memória: a coletiva (social) e a episódica (individual). Outra importante estratégia é identificar, no discurso, o que é conhecimento e o que é julgamento, com base na identificação das suposições. O que se supõe no discurso é conhecimento, pois assume-se que faz parte da comunidade epistêmica. Ambos envolvem conhecimento social, mas possuem relações diferentes com a realidade. O conhecimento é uma crença verdadeira e verificável (validação), o julgamento, não. Por exemplo: ao contar uma história, o entrevistado fala o nome dos jogadores. Isso é um marcador que ele supõe que eu saiba de quem ele está falando, ou seja, é um conhecimento daquela comunidade epistêmica. Por outro lado, se ele faz algum juízo de valor no discurso, por exemplo “o time é muito ruim”, isso é julgamento.

## 3. Dimensões da memória coletiva – apresentadas por Van Dijk a partir das dimensões da Ideologia

- a) **Filiação:** Quem somos nós? De onde viemos? Como nós somos? Quem pode e quem pertence a nós?
- b) **Atividades:** O que nós fazemos? O que se espera de nós? Por que estamos aqui?
- c) **Metas:** Por que fazemos isso? O que nós queremos realizar?
- d) **Valores e normas:** Quais são os nossos principais valores? Como nós nos avaliamos e avaliamos os outros? O que (não) deve ser feito?
- e) **Posições e relações de grupos:** Qual a nossa posição social? Quem são nossos inimigos? Quem é como nós e quem se difere de nós?
- f) **Recursos:** Quais são os recursos sociais essenciais de que nosso grupo dispõe ou precisa dispor?

---

<sup>13</sup> Sobre isso, é importante notar que grande parte dos modelos mentais criados pelos indivíduos são contados – e não experienciados.

Na análise foi dada especial atenção aos acontecimentos que marcaram as pessoas e a história do clube, apresentados direta ou indiretamente nos discursos. É fundamental observar a relação desses eventos na forma como os indivíduos percebem a organização e, desse modo, como essa identidade é, discursivamente, ressignificada. Dado que a Identidade Organizacional não é um produto, nem uma construção intencionalmente projetada – e, menos ainda, uma dimensão homogênea da organização –, é importante considerar as múltiplas identidades da organização.

## **4**

### **Análise dos dados e resultados**

Esta tese tem como objetivo analisar o papel do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo (Fla Memória) no processo de construção e representação de sua Identidade Organizacional. Para alcançar esse objetivo e apresentar de forma clara a análise e seus resultados, este capítulo estruturou-se em três partes: a organização, a torcida e a articulação entre elas.

#### **4.1**

##### **A organização - Fla Experience, Fla Memória e Museu do Flamengo**

Em novembro de 2014, o primeiro espaço de memória do Flamengo foi inaugurado como resultado de um projeto executado pela empresa Futebol Tour.

A Futebol Tour foi criada em 2008, com o objetivo de levar torcedores aos jogos em estádio, organizar eventos temáticos com os clubes, fazer visitas guiadas e construir e gerenciar os espaços de memória de clubes de futebol e estádios, dentre eles, o Flamengo.

De acordo com entrevista realizada em 23 de janeiro de 2020, com o coordenador da área de história, que pertence à vice-presidência de Patrimônio Histórico do clube, o interesse do Flamengo em construir uma espaço de memória iniciou na década de 1970, mas apenas em 2009 foi feito o primeiro projeto, que não foi executado. Em 2014, com a contratação da Futebol Tour, foi construído o espaço de memória do Flamengo, o Fla Experience, com 300 metros quadrados, divididos em seis ambientes temáticos, que serão apresentados posteriormente.

Com base em uma pesquisa feita com o clube, a Futebol Tour definiu o que cada sala teria de tema e conteúdo. A partir disso, o material foi selecionado e desenvolvido pelo historiador do clube, que ficou responsável por selecionar as fotos, escrever os textos explicativos, buscar com outros funcionários imagens,

quadros e objetos que pudessem fazer parte da exposição e fazer uma seleção dos troféus de futebol e dos outros esportes. Para se ter uma ideia da variedade de categorias, o Flamengo tem troféus de cabo de guerra, quando este era considerado uma modalidade olímpica.

Foram selecionados, em média, 150 troféus dos seis mil que o clube tem em seu acervo. E esse foi o primeiro de muitos desafios, pois o primeiro trabalho de curadoria de material a ser exposto no espaço de memória considerava o primeiro projeto, criado entre 2009 e 2011, que planejava um espaço de exposição com dois mil metros quadrados. No entanto, o Fla Experience teria disponíveis apenas 300 metros quadrados.

Entre a lista do que ficou definido que não poderia faltar na exposição estava: o time de 1981, que levou o título mundial para o clube, fotos e troféus que representassem outros esportes, como o basquete e os esportes olímpicos, o primeiro troféu do clube, conquistado pelo remo em 1900 e o primeiro troféu do futebol, no Campeonato Carioca de 1914.

Além disso, a curadoria usou como critérios de escolha o que fosse mais relevante na história do clube e considerou relevantes: títulos nacionais, campeonatos conquistados depois de um período sem vitórias e conquistas internacionais, todos esses como critérios para a escolha dos troféus. Para os atletas que receberam algum tipo de destaque, o critério foi, em geral, o reconhecimento nacional e fatos marcantes para a torcida.

Essa relação próxima com o torcedor pautou não apenas os critérios de seleção, mas o garimpo de artefatos. Um exemplo são as camisas que ficam em exposição – algumas delas já tinham no clube e outras foram doadas por torcedores. Além disso, foi divulgada na mídia uma convocação para que os torcedores doassem objetos para o museu do clube. Contribuíram, também, para o acervo, os funcionários que tinham materiais em suas salas, como quadros e fotos de times.

A influência do torcedor na exposição do museu não se encerrou com o período de curadoria para a inauguração do Fla Experience. Esse aspecto foi ressaltado durante as entrevistas com os membros da equipe do Patrimônio Histórico do Flamengo, realizadas como as duas museólogas que trabalham diretamente com o acervo, entrevistadas em janeiro de 2020, o coordenador da área de história,

entrevistado no mesmo período, e o funcionário que atua diretamente no museu em contato com os visitantes, entrevistado em fevereiro de 2019 e janeiro de 2020.

No museu, a gente vai pela sensibilidade do que a gente vê por aí [com a torcida]. Quem é ídolo... Às vezes o jogador foi campeão várias vezes, mas não é ídolo. Tem jogador que ganhou um título e é muito ídolo. Então aí vai da sensibilidade com os torcedores, ver os comentários (Coordenador de História do Flamengo).

A gente houve bastante eles [os torcedores]... Tem feedback “ah, olha, o pessoal tá perguntando muito sobre isso”, “ah, olha, eles estão interagindo mais com isso”. Então, a gente ouve, tem as nossas modificações técnicas, a gente discute, mas a gente leva em consideração todo mundo que tá incorporado nisso (Museóloga 2 do Flamengo).

Esse retorno do visitante é o principal termômetro para a atualização do acervo, seja de alguma foto seja de um troféu específico, como também, algum time ou jogador. Vale ressaltar as limitações que o espaço tem para atualizar os conteúdos, o que ficará mais claro quando forem apresentados e analisados os espaços do museu.

Retomando a apresentação do trabalho feito para a inauguração do espaço, a elaboração dos textos para a exposição contou com a ajuda de pessoas ligadas ao clube e que contribuíram escrevendo a partir da principal diretriz: “mostrar a grandeza do Flamengo”.

Desse modo, os textos e as fotos foram usados para compor a linha do tempo apresentada no início do tour, que inicia com a fundação do clube, apenas com o remo, até 2014, ano de inauguração do Fla Experience.

Já no primeiro final de semana de inauguração, o espaço recebeu por volta de mil visitantes. Em 2019, visitaram o museu, ao todo, 30.959 pessoas e, em 2020, até o dia 13 de fevereiro, o espaço já tinha recebido 8.434 pessoas.

A mudança do Fla Experience para o atual Fla Memória ocorreu em 2016, com o departamento de História e Patrimônio Histórico do clube absorvendo a gestão do espaço. Se em 2011 eram três funcionários, em 2020 a equipe já contava com 18 profissionais, entre eles: historiadores, museólogos, a equipe que trabalha

diretamente no museu, um gerente, um diretor e o vice-presidente de Patrimônio Histórico.

A primeira museóloga contratada pelo clube, e entrevistada para esta pesquisa em 14 de fevereiro de 2020, relatou sobre o trabalho realizado em 2016 para planejar e estruturar o que deveria ser feito para cuidar do material histórico do clube. Foram definidas recomendações técnicas para a criação de reservas de armazenamento, compra de armário específico para armazenamento de documentos e objetos, compra de um sistema de banco de dados e adequação das salas com o patrimônio histórico.

Atualmente, a equipe faz um trabalho constante e minucioso de recebimento, catalogação, restauração e armazenamento de milhares de artefatos históricos que fazem parte da memória da organização, como, por exemplo: camisas, sapatilhas do atletismo, luvas, como as que foram doadas pelo goleiro Júlio César, punhado de terra do Centro de Treinamento, bandeiras, revistas, produtos licenciados, flâmulas, quadros, fotos, entre outros. Todos codificados, registrados e armazenados de acordo com as recomendações de cada material.

Como os espaços de reserva técnica não permitem fotos, os registros das visitas realizadas às salas e armários de armazenamento foram feitos em anotações e gravação de áudio.

Para a museóloga do clube, em entrevista realizada para a pesquisa, a gestão do acervo tem como foco e objetivo resguardar a memória do clube e gerar retorno para a sociedade, fazendo com que o museu seja um elo entre a memória da instituição e a sociedade (torcedores, pesquisadores, moradores, atletas e funcionários).

Outro ponto importante sobre a estrutura formal da área dentro da organização são dois projetos que estão sendo implementados atualmente: o projeto de memória oral, que está sendo feito com ex-funcionários, jogadores, torcedores e pessoas envolvidas com o clube, como, também, o Projeto Educativo.

O Projeto Educativo acontece com o apoio do “Roteiro Pedagógico da Gávea”, que recebe escolas e apresenta, a partir de uma visita pelo clube, as transformações da sua sede e o território ao entorno. Essa relação entre a história

local com a história da organização estrutura uma narrativa que reforça um imbricamento entre as memórias individuais com uma memória coletiva e o uso do museu corporativo como estratégia educativa, conforme apresenta a literatura sobre o tema. A esse respeito, vale ressaltar que o conteúdo do *tour* é adaptado à disciplina do professor que leva a turma ao passeio. Por exemplo, no caso da aula de geografia, são destacados aspectos do bairro, por outro lado, se for com a turma de educação física, são reforçados os conteúdos relacionados aos esportes do clube.

Além disso, é interessante observar o potencial que o projeto tem na criação de um vínculo afetivo com as crianças. Como parte da visita, são distribuídos brindes, lanches e transporte. É importante ressaltar que esse projeto é oferecido para escolas em vulnerabilidade social.

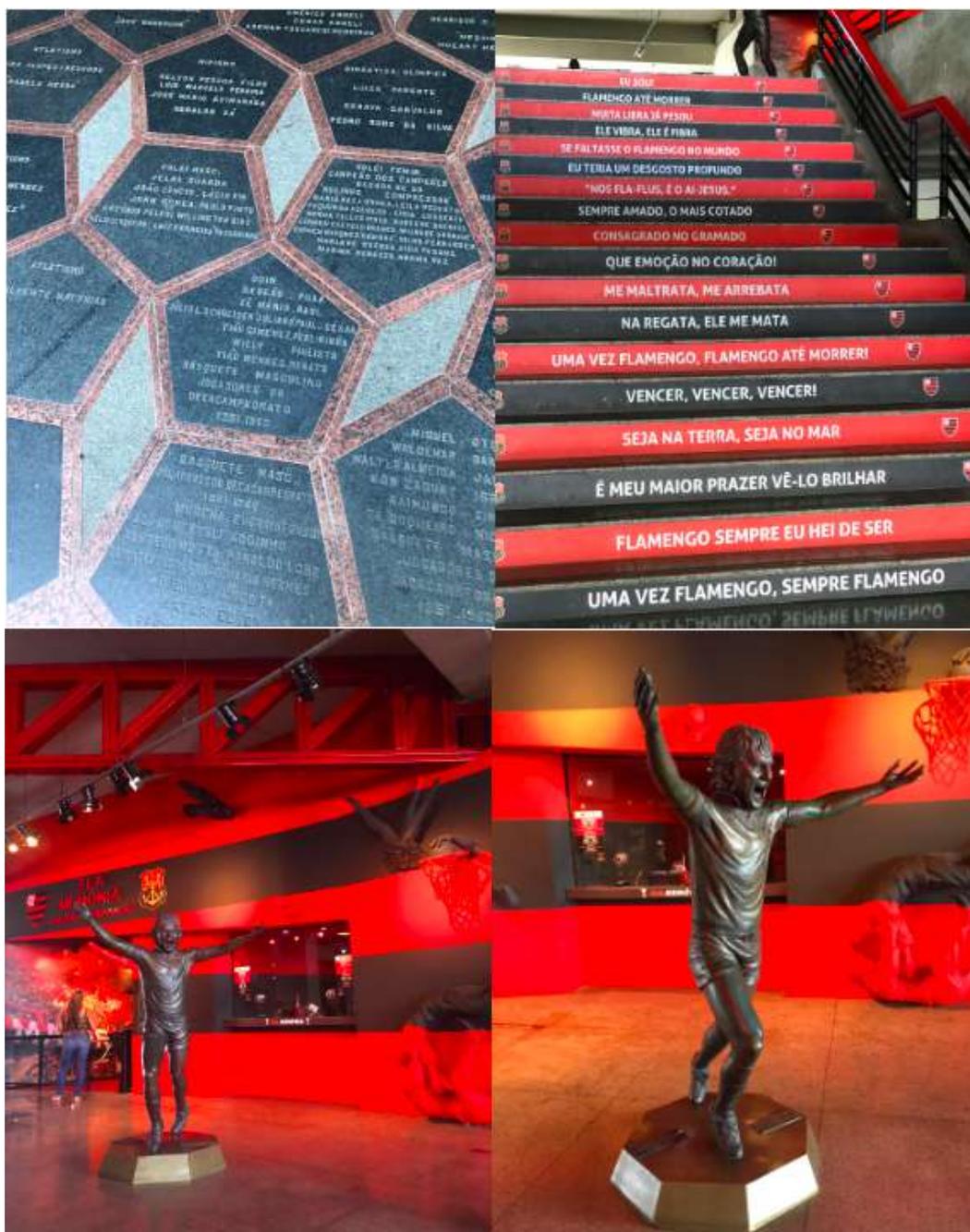
#### **4.1.1** **O *tour***

Conforme apresentado anteriormente, a mudança do Fla Experience para o Fla Memória foi marcada mais por uma mudança e estruturação da Vice-presidência de Patrimônio Histórico do que pelo projeto museológico do espaço em si. Como a exposição é atualizada com frequência, as fotos dos espaços são datadas. Vale ressaltar que as partes da exposição que são atualizadas são uma prática da organização para se manter conectada com as demandas dos visitantes e com situações marcantes na história do clube, como a homenagem aos 10 meninos mortos em um incêndio no Centro de Treinamento do clube, a vitória na Copa Libertadores da América e o vice-campeonato na Copa Mundial de Clubes, ambos em 2019.

A estruturação deste capítulo foi organizada a partir de categorias definidas *a posteriori* com a análise dos espaços. O objetivo dessa organização foi facilitar a leitura e a apresentação dos espaços que compõem o Fla Memória.

De início, ao chegar ao clube na Gávea, Rio de Janeiro, o visitante é recepcionado por uma calçada feita com pentágonos que levam os nomes de atletas de diferentes esportes e suas vitórias, como, por exemplo, hipismo, atletismo, vôlei, basquete, ginástica olímpica, entre outros. Seguindo em frente, a escada principal, nas cores do time, tem, em seus degraus, o hino do Flamengo; ao fim, há uma estátua de bronze do Zico – artilheiro e ídolo do clube – recebendo os que chegam (Figura 6) e próximo à entrada do Fla Memória, como apresentado na montagem de fotos da Figura 7.

Além disso, o saguão principal começou a receber os bustos dos outros jogadores do time de 1981, entre eles Adílio, Nunes e Leandro. Junto aos bustos, há uma placa com o nome do jogador e um agradecimento, como apresenta a montagem de fotos da Figura 7.



**Figura 6** – Calçada da entrada da sede do Clube de Regatas do Flamengo, a escada principal e a estátua do Zico

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em janeiro de 2020



**Figura 7** – Bustos dos jogadores do time do mundial de 1981

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em fevereiro de 2020

#### 4.1.1.1 Espaço 1 – a torcida

O primeiro ambiente do Fla Memória é um *hall* de entrada com uma parede do lado esquerdo inteira com uma foto da arquibancada lotada e uma faixa escrita “Maior torcida do mundo”. Em frente a essa imagem da arquibancada lotada, há uma parede feita de frases de pessoas conhecidas, como Nelson Rodrigues e Zico, e rádios de pilha pendurados na parede, em referência à prática de se ouvir aos jogos de futebol pelo rádio de pilha, em casa e no estádio. A parede da frente, logo na entrada, tem um escudo do time feito de penas, em referência ao mascote do clube – um urubu – e, ao lado, um trecho do hino: “Uma vez Flamengo sempre Flamengo”. A última parede antes da entrada para a próxima seção mostra o Maracanã lotado em um jogo do Flamengo e torcedores no telhado assistindo ao jogo. As fotos tiradas estão organizadas na Figura 8.



**Figura 8** – Primeiro ambiente do Fla Memória

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em fevereiro de 2020

O primeiro ambiente tem como tema principal os torcedores, seja pelas duas principais fotos da torcida, como também, pelas frases de torcedores junto com os rádios nas paredes. Nesse ambiente, o Flamengo é discursivamente construído como **inexorável/ inevitável**, como exemplificado nos trechos:

-“Cada brasileiro, **vivo ou morto**, já foi Flamengo por **um instante**, por **um dia** (Nelson Rodrigues)” ;

A frase apresenta o “ser Flamengo” como algo inevitável a **todos** os brasileiros, reforçado pelas palavras “vivo ou morto”, ainda que por um período definido de tempo.

-“Se não houvesse o Flamengo, **teria que** ser feito um imediatamente... (Dida)”;

O discurso acima enfatiza que, mesmo em uma suposição de não existência do Flamengo, ele **teria** que ser inventado, reforçando o clube como algo impossível de ser evitado, dado que, se ele não existisse, seria criado.

-“O Flamengo tornou-se uma **força da natureza**... (Nelson Rodrigues)”;

O uso de metáforas da natureza reforça o caráter inexorável e incontrolável do objeto do discurso, reforçando também algo relacionado à relevância e dimensão do clube.

-“Talvez não saiba explicar se nasci Flamengo ou se o Flamengo nasceu em mim... (Autor desconhecido)”;

O trecho acima é outro exemplo da construção discursiva do Flamengo com algo inevitável, dado que, ao não compreender a origem da relação Flamengo-torcedor, a organização passa a ser construída como algo natural, intrínseco, imbricado no sujeito, e, por isso, impossível de ser evitado.

Por fim, para trazer mais um exemplo da construção discursiva desse espaço, o trecho clássico do hino que está gravado na parede “Uma vez Flamengo, **sempre** Flamengo”, também reforça o caráter inevitável da organização. O advérbio de tempo, “sempre” é usado para apresentar algo que é invariável.

Além disso, também há uma construção discursiva para reforçar o **tamanho** do time. Isso aparece na faixa da foto que tem a frase “Maior torcida do mundo”, nas duas imagens com o Maracanã cheio, e nos trechos:

-“**Todos** nascem Flamengo... (Autor desconhecido)”;

-“Pra mim, e creio, **para milhões de outras pessoas...** (Muniz Viana) ”

Os dois trechos reforçam o aspecto quantitativo com a generalização em “todos” e o dimensionamento com “para milhões”. Além disso, a última frase, de Muniz Viana, também usa uma estrutura discursiva que usa esse dimensionamento para legitimar a sua afirmação de algo que é uma crença não apenas para ele, mas para milhões de outras pessoas também.

Outro ponto é a apresentação da **relevância**, representados, dentre outras coisas, pelos trechos:

-“Realmente, na minha veia corre o **sangue vermelho e preto** (Zico)”;

Com a associação das cores do time com o sangue, metáfora usada para mostrar a importância do time representado por algo vital.

- “**Só quem** vestiu essa camisa e entrou no Maracanã lotado, ouvindo o grito da torcida, **pode conhecer o orgulho** de ser jogador do Flamengo (Rondinelli)”.

Por outro lado, nesse trecho, a estratégia discursiva é apresentar a relevância do time a partir de ações concretas: vestir, ir e ouvir, para poder conhecer e ser. Nesse caso, o trecho reforça a relevância do time, como também apresenta um conjunto de ações condicionais para que se possa acessar a isso.

#### 4.1.1.2

#### **Espaço 2 – linha do tempo e troféus**

Para chegar ao segundo ambiente, é preciso passar por uma porta e esse espaço é fisicamente estruturado como um grande corredor. Do lado esquerdo está a linha do tempo do Flamengo e do lado direito, alguns troféus (Figura 9).

Conforme explicado pelo historiador do clube, que participou de todas as etapas da construção do museu e concedeu uma entrevista para esta pesquisa em janeiro de 2020, a linha do tempo não é estruturada com uma cronologia por décadas, como são, usualmente, estruturadas as linhas do tempo, mas tem como critério o

destaque de períodos temporais que apresentam um tema relevante para o clube, como, por exemplo, o futebol amador, de 1912 a 1933.

A linha do tempo se inicia com a criação do clube, em 1895, e vai até o ano da inauguração do Fla Experience, em 2014.



**Figura 9** – Ambiente 2: linha do tempo e troféus

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em janeiro de 2020

O segundo ambiente tem como principal tema a história do Flamengo, com a apresentação de uma linha do tempo e alguns troféus dos principais esportes do clube, entre eles o primeiro troféu de 1900, conquistado pelo remo (Figura 10).



**Figura 10** – Taça Tropon – a primeira do clube

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo. Em fevereiro de 2019

Os temas que dão título a cada um dos períodos apresentados na linha do tempo são:

- 1- “**A origem** do CRF” – 1895 a 1911 (16 anos)
- 2- “**Era** dos desportos terrestres” – 1912 a 1932 (20 anos);
- 3- “Profissionalismo e Popularização” – 1933 a 1949 (16 anos);
- 4- “Maracanã, a nova casa da **nação**” – 1950 a 1960 (10 anos);
- 5- “**Década** de poucos craques, **mas com** títulos” – 1961 a 1970 (9 anos);
- 6- “Craque **o Flamengo faz** em casa” – 1971 a 1977 (6 anos);
- 7- “**Era** de ouro” – 1978 a 1983 (5 anos);
- 8- “**Tempo** de provações” – 1984 a 1989 (5 anos);
- 9- “Títulos inéditos **mesmo sem** Zico” - 1990 a 1999 (9 anos);
- 10- “Flamengo fechado com o certo” - 2000 a 2009 (9 anos);
- 11- “**Isso aqui** é Flamengo” 2010 a 2014 (4 anos).

Nesse segundo ambiente, a construção discursiva do clube ocorre a partir dos discursos de **vitória e singularidade**, com o uso de palavras que fazem marcações temporais sobre períodos históricos notáveis, como “Era” e “Tempo”, e de singularidade a partir de palavras como “Isso aqui...” e “mesmo sem Zico”.

Outro aspecto importante é o reforço do discurso de grandiosidade da seção anterior, como, por exemplo, o uso da palavra “Nação” e “o Flamengo faz”. É interessante notar, também, a construção da organização como um agente autônomo que faz, fecha, cria e é capaz de ter vitórias mesmo sem craques.

Além dos títulos apresentados, é possível identificar nos textos algumas estratégias discursivas com o que Van Dijk chama de *number games*<sup>14</sup>. Complementarmente a esses discursos (textuais), a disposição de troféus nesse mesmo ambiente materializa e reforça o discurso de vitória. Além disso, ao final da linha do tempo, os discursos de atemporalidade, grandiosidade e resistência endossam a narrativa de vitórias construídas até ali. Ao invés de um troféu, há uma camisa indestrutível, chamada de “Camisa Eterna”, um presente da marca Olympikus, na sua despedida como patrocinadora do clube, que foi fabricada com o mesmo material utilizado na fabricação de coletes à prova de bala.

A camisa passou por vários testes de resistência, força, temperatura, entre outros, que foram usados em um vídeo promocional para a campanha da marca. A campanha publicitária foi assinada como: 'Olympikus. Orgulho de ser rubro-negro. Para sempre'.

---

<sup>14</sup> Estratégia discursiva que utiliza números e informações quantitativas para legitimar o que está sendo dito/ construído discursivamente.



**Figura 11** – A “Camisa Eterna”

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em fevereiro de 2019

Por fim, a última parede que leva ao terceiro ambiente tem o papel de encerrar a linha do tempo e preparar o visitante para a próxima etapa. Para isso, fica exposta uma foto de 13 de dezembro de 1981, dia da vitória do Flamengo no Campeonato Mundial, com Zico, Tita, Andrade, Leandro e Júnior segurando o troféu que, até esse momento, só apareceu em foto (Figura 12).



**Figura 12** – Parede final do ambiente que apresenta a linha do tempo do CRF

Fonte: Agência O Globo

#### **4.1.1.3 Espaço 3 – o vestiário**

O ambiente 3 marca uma experiência sensorial. Logo na entrada, uma grande parede vermelha apresenta um desenho da foto em preto e branco exposta na parede anterior (Figura 13).



**Figura 13** – Entrada do terceiro ambiente do Fla Memória

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em janeiro de 2020

Logo na entrada, a visão é estimulada pela quebra de cores, dado que o ambiente 2 não apresenta iluminação nem cores fortes e termina com uma grande foto em preto e branco. A entrada no ambiente 3 começa com uma enorme parede vermelha, que leva o visitante para um ambiente que simula um vestiário com réplicas das camisas do time de 1981 de um lado, e uma parede toda espelhada e preta, do outro.

O som ambiente estimula a audição com a narração dos gols da final do campeonato mundial de 1981. Próximo ao teto, estão escritos os nomes dos jogadores que fizeram os gols da partida e os minutos em que os gols ocorreram, como também toda a equipe técnica e de jogadores da partida.

Bem no centro da sala, atrás do espelho, uma projeção mostra um jogador fazendo embaixadinha com uma bola, conforme apresentado na Figura 14, e, por fim, a sala termina, assim como começou, com uma foto grande, em preto e branco, dos jogadores com o troféu do mundial de 1981.



**Figura 14** - Ambiente 3: o vestiário de 1981

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em fevereiro de 2019.

A estratégia discursiva desse espaço é de endosso e materialização da vitória apresentada como a mais importante do clube, até o presente.

O vestiário tangibiliza a etapa de preparação para um jogo; o vídeo do jogador fazendo a embaixadinha representa um discurso de treino, repetição e habilidade; as camisas penduradas representam os jogadores e, ao final, pode-se ver a imagem dos jogadores com o troféu que representa a vitória, o resultado.

#### **4.1.1.4**

##### **Espaço 4 – o campo**

A saída do terceiro ambiente para o quarto ambiente também é sensorial. Simulando uma saída do vestiário para o campo, o visitante passa por uma cortina de fitas, que dificulta a visualização do que vem a seguir, entra em um corredor cheio de fitas e com espelhos dos dois lados e sai, um pouco perdido

sobre o que tem a seguir, em um salão que simula um campo de futebol (Figura 15) com as arquibancadas cheias de troféus, no lugar de torcedores.

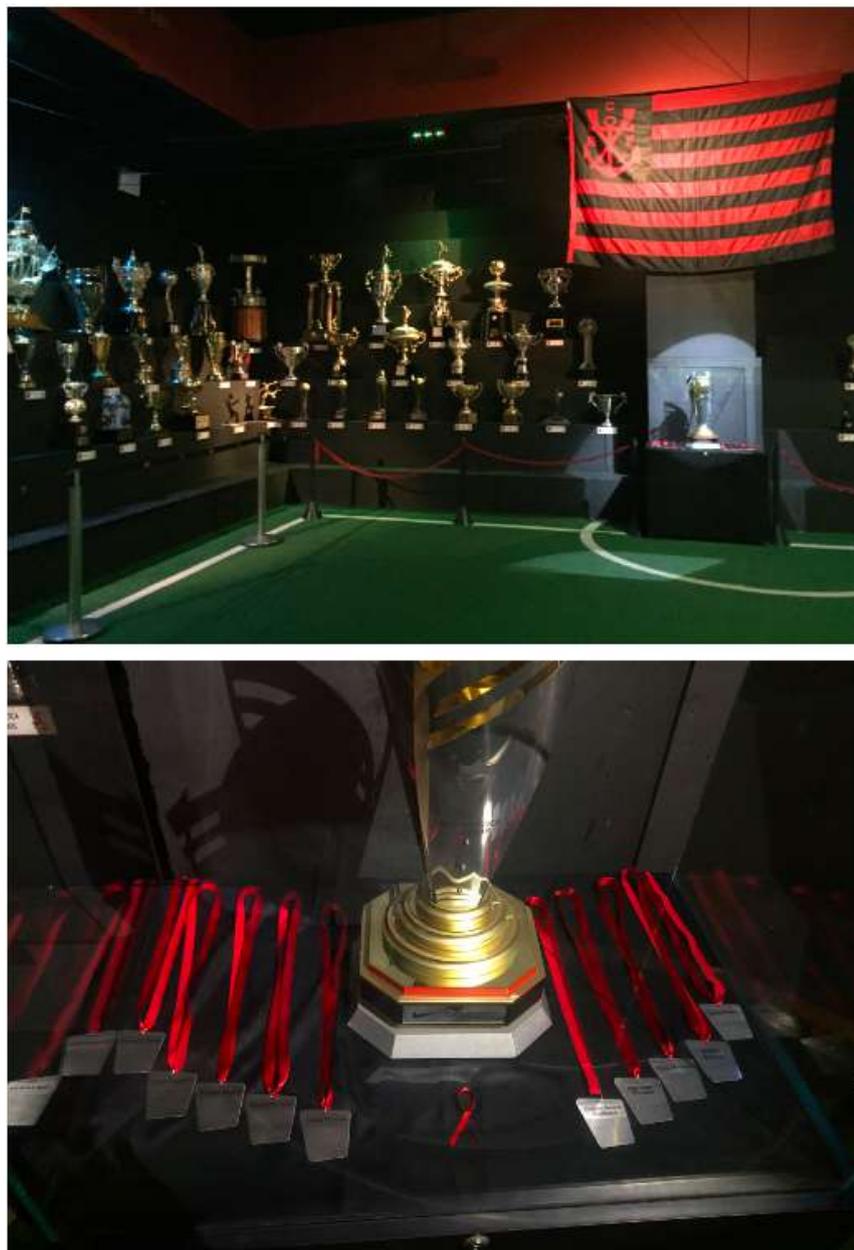


**Figura 15** – Ambiente 4: o campo

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em fevereiro de 2019 e fevereiro de 2020

Nesse ambiente, ficam em exposição os principais troféus do clube, com destaque para o futebol, como também uniformes e 16 camisas de diferentes períodos do futebol, incluindo uma réplica da primeira. Outro ponto de destaque sobre esse espaço é que nele ocorrem as principais atualizações da exposição.

Um exemplo disso é a cúpula de vidro que fica ao fundo da sala, com uma luz dando destaque a ela. Na foto apresentada na Figura 16, está uma homenagem intitulada #Nossos10, feita uma semana após o incêndio que matou no alojamento do Centro de Treinamentos do Flamengo, o Ninho do Urubu, dez meninos que treinavam pelo time. Na exposição estavam 10 medalhas com os nomes de cada um deles, um troféu e uma bandeira pendurada acima.



**Figura 16** – Homenagem aos 10 meninos no Ninho

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em fevereiro de 2019

Algum tempo depois essa homenagem foi retirada e voltou sendo representada por dez camisas com os nomes de cada um deles, expostas na arquibancada ao lado da coleção de camisas históricas do time, como mostra a Figura 17.



**Figura 17** – Segunda homenagem aos 10 meninos do Ninho

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em janeiro de 2020

Com menos destaque do resto do acervo, a exposição tem caráter permanente, com o objetivo de homenagear os meninos e registrar um momento delicado e sensível para a história do clube.

Como apresentado anteriormente, esse ambiente permite uma maior interação entre os visitantes, como, também, a exibição de novos artefatos e homenagens com ações específicas. Desse modo, com as vitórias no Campeonato Brasileiro, Libertadores da América e o vice-campeonato no mundial, em 2019, a área de destaque no centro da sala passou a exibir os dois troféus mais recentes, como também, o vídeo oficial feito pela Confederação Sul-Americana de Futebol, conhecida pelo acrônimo Conmebol, intitulado “Glória eterna ao Flamengo”, com imagens inéditas do jogo final da Libertadores da América, em que o Flamengo foi campeão.

Os dois troféus geraram o interesse de muitos torcedores que queriam fazer uma foto ao lado deles. As Figuras 18 e 19 mostram a nova disposição do salão, que também é onde fica exposto o troféu de 1981.



**Figura 18** – Troféus do Campeonato brasileiro e Libertadores da América 2019

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em janeiro de 2020



**Figura 19** – Visitantes assistindo ao vídeo “Glória eterna ao Flamengo”

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em janeiro de 2020

#### 4.1.1.5 Espaço 5 – memórias e representações

O quinto ambiente (Figura 20) é um corredor que direciona o visitante para a saída do museu. O interessante desse espaço é que ele traz diferentes artefatos relacionados ao Flamengo, organizados em molduras, como a de uma exposição de quadros. Foi interessante observar como a estética do espaço fazia com que todos parassem e olhassem com calma os quadros e as imagens. Talvez por não ter um padrão nos tipos de conteúdos que ficam expostos, a leitura dinâmica, comum e muito observada no corredor com a linha do tempo, se torna quase impossível. Desse modo, as pessoas param, olham e leem, muitas vezes atraídos

pelo estranhamento de encontrar uma caricatura ou a foto de um time que não teve tanto destaque.

Mesmo mostrando vitórias, nesse setor, os entrevistados falam das derrotas. Entre elas, estão gravuras, charges, quadros, fotografias, times de períodos sem muitas vitórias e uma tela de TV com um vídeo da torcida cantando, com um mosaico: A maior torcida faz a diferença.



**Figura 20** – Ambiente 5: memórias e representações

Fonte: Material coletado pelo pesquisador e equipe durante a pesquisa de campo em fevereiro de 2019

As imagens mostram a primeira equipe decacampeã de remo (1970-1980), um título de campeão de futebol de 1919, um grafite com o escudo do time, um vídeo da torcida comemorando um gol, jogadores do vôlei, basquete, atletas da natação, entre outros.

Mas o que parece ser um conjunto de artefatos sem um tema específico é, na verdade, um conjunto de memórias e representações do Flamengo, construídas e ressignificadas por seus proprietários originais. Durante o trabalho da curadoria de conteúdos, muitos quadros foram doados por funcionários do clube que os tinham como lembrança e registros em suas salas.

Após esse corredor, a saída do museu dá em um *hall* com alguns *banners* que apresentam fotos e informações sobre as vitórias do Flamengo nos campeonatos Carioca e Brasileiro.

O Quadro 5 sistematiza a análise apresentando os espaços analisados no Fla Memória, o tema de cada um deles e as estratégias discursivas, nos ambientes de 1 a 4, e as estratégias de organização e exibição nos ambientes 5 e 6.

**Quadro 5** – Sistematização da análise dos espaços do Fla Memória

<b>Espaço</b>	<b>Tema principal</b>	<b>Estratégias</b>
Ambiente: <i>hall</i> de entrada	Torcida	Discursos: Inevitável; Tamanho e relevância
Ambiente 2: linha do tempo e troféus	História do Flamengo	Discursos: Vitória; Orgulho e Singularidade
Ambiente 3: o vestiário	Campeão mundial (1981)	Discursos: Endosso; Experiência sensorial para materializar a experiência
Ambiente 4: o campo	Os inesquecíveis	Discursos: Vitórias; Mantos (uniformes); Interação passado-presente
Ambiente 5: memória e representações	O(s) Flamengo(s)	Diferentes representações do Flamengo: gravuras, charges, quadros, fotografias, times menos populares
Ambiente 6: títulos	Vitórias em campeonatos	Sistematização e representação gráfica (por <i>banners</i> ) de títulos nacionais, como o Carioca e Brasileiro

Fonte: Elaboração própria

Assim, chega ao fim o *tour* pelo espaço de memória do Flamengo, que agora passa por mais uma reformulação para o seu novo espaço, que vai implementar o projeto original de 2009, construindo o Museu do Flamengo.

#### **4.1.1.6 Museu do Flamengo – o futuro**

Ainda na fase de obras, já está pronto o projeto para a construção do Museu do Flamengo, no mesmo local onde hoje é o Fla Memória, mas ocupando um espaço de 2.000 m<sup>2</sup>, quase sete vezes mais espaço do que o atual. O projeto foi realizado junto com a empresa Mude, responsável pelos museus da Conmebol, Benfica, Juventus, Boca, River e de Wembley. O objetivo é que o espaço se torne um ponto turístico da cidade do Rio de Janeiro, com estimativa de 400 mil visitas por ano, o que renderia aos cofres do clube uma receita de R\$10.000.000,00, incluindo apenas a visita e consumo de produtos do museu.

A inauguração está prevista para 2020, ano em que o clube comemora 125 anos. No ambiente 4, o campo onde ficam os troféus e um telão, está em exibição o vídeo de apresentação do projeto, com as salas, temas e como serão os espaços do novo museu. O conteúdo também está divulgado em vídeos na internet. Durante a pesquisa, foi possível acessar o projeto comercial do museu, apresentado para gestores da rede hoteleira da cidade.

As áreas temáticas do museu serão organizadas em dois andares: no primeiro andar, o tema principal é o futebol e o segundo será dedicado aos esportes olímpicos e à fundação do clube. O projeto com imagens em 3D dos espaços será apresentado a seguir.

A primeira sala será dedicada à torcida, o “Flamengo infinito”, como mostra a montagem de fotos da Figura 21.



**Figura 21** – Projeto 3D do Museu do Flamengo: sala dedicada à torcida

Fonte: Vídeo de divulgação do projeto e plano comercial

O novo museu terá um grande apelo tecnológico para apresentar o seu acervo, mas, mais do que isso, promover a interação entre os visitantes com os conteúdos. Conforme apresentado no referencial teórico, essa tem sido uma tendência dos museus corporativos estratégicos, que passam a ter um foco maior na interação e experiência dos usuários. Além disso, outro ponto identificado na literatura é a relação desses espaços de memória com as áreas de *marketing* e comunicação, como, por exemplo, o projeto comercial que apresenta o museu

para empresários da rede hoteleira da cidade do Rio de Janeiro, que tem como argumento central o impacto e dimensionamento da publicidade digital.

A Figura 22 mostra uma das estratégias desenhadas para estimular a interação dos torcedores com o museu, gerar engajamento com os visitantes e criar espaços para ações de *marketing* e de recolhimento de recursos financeiros.



**Figura 22** – Projeto 3D do Museu do Flamengo: engajamento com a torcida

Fonte: Vídeo de divulgação do projeto e plano comercial

Nesse espaço intitulado “A maior torcida do mundo”, haverá telas com as fotos dos torcedores que contribuirão com ações de arrecadação de dinheiro, os *crowdfundings*. Além de estimular a interação, o museu passa a implementar uma ação para gerar receitas além do arrecadado com a venda de ingressos e produtos licenciados.

Outro exemplo de estratégia para estimular a interação e a produção de conteúdos durante o *tour* é o espaço planejado para os visitantes narrarem um gol

e enviarem para o seu próprio *e-mail* o arquivo com a gravação. Haverá, também, uma sala na qual os visitantes poderão fazer uma foto montagem com seus ídolos. O espaço para *photo booth* terá um fundo de *chroma key* que vai permitir que a montagem seja feita na hora da foto e enviada para o *e-mail*. Outros espaços terão *games*, como a sala *e-Sports*, e espaços de interação com realidade virtual. A Figura 23 mostra uma montagem de fotos com a simulação desses espaços do projeto feitos em 3D para apresentação do museu.



**Figura 23** – Projeto 3D do Museu do Flamengo: entretenimento e interação

Fonte: Elaboração própria com base no vídeo de divulgação do projeto e plano comercial

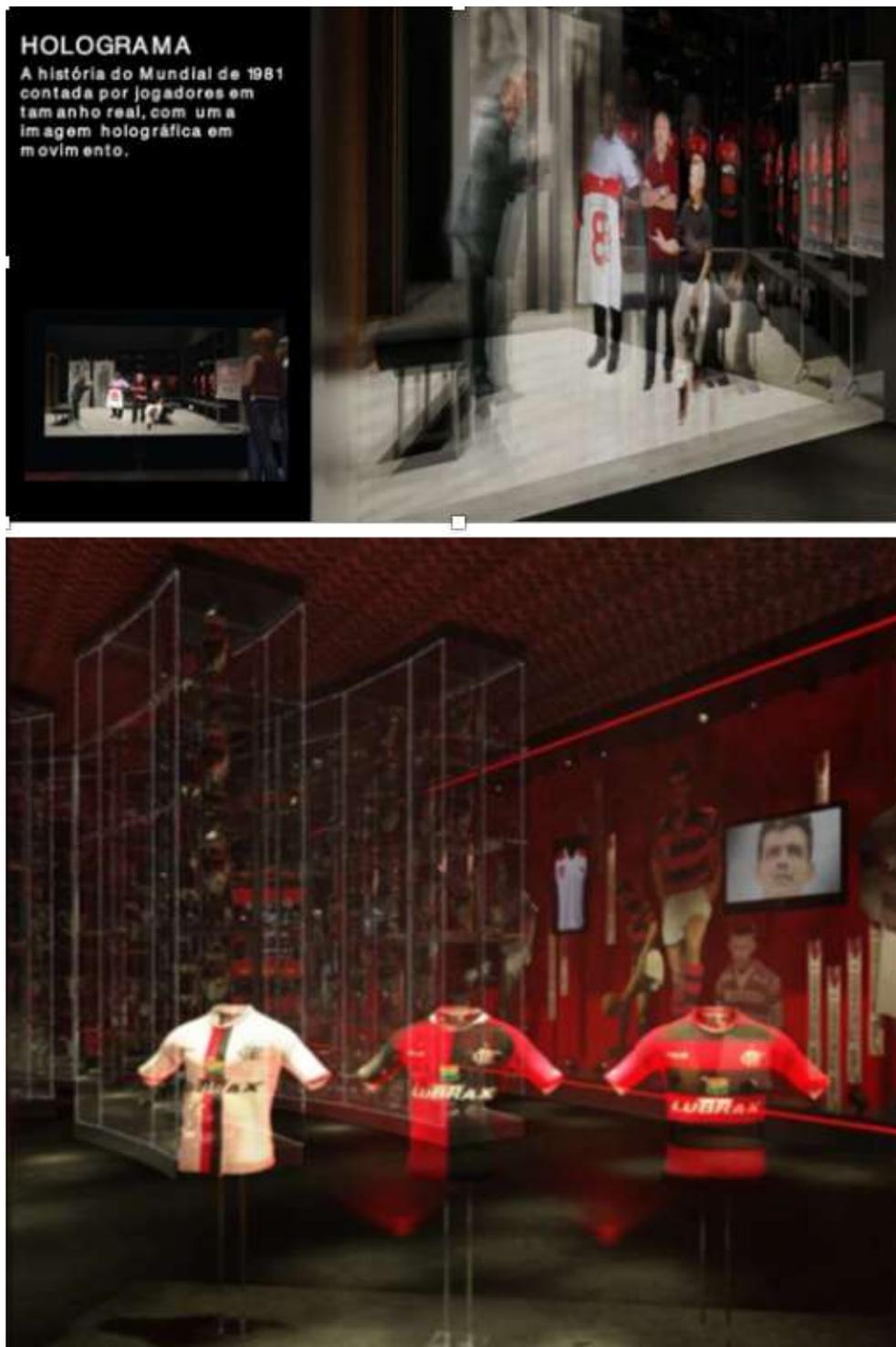
Seguindo com a apresentação e análise do Museu do Flamengo, o novo projeto para o espaço de memória do clube, há, em outra sala, com o título de “O mais querido”, a representação dos consulados e das embaixadas dos torcedores. O objetivo do espaço é destacar e valorizar esse projeto do clube que reúne torcedores em diferentes partes do Brasil e do mundo em grupos chamados de embaixadas e consulados. Tais grupos organizam encontros para jogos, criando e reforçando uma rede de torcedores. Vale ressaltar que, assim como é atualmente no Fla Memória, os espaços de apresentação da torcida são discursivamente construídos para apresentarem grandeza e relevância. No caso do novo projeto, é possível identificar essas características a partir do grau superlativo dos adjetivos “Maior”, “Mais querido”, como também com o uso de adjetivos escolhidos para mostrar grandeza, como, por exemplo, “infinito”.

Seguindo a mesma estrutura discursiva, a sala seguinte, intitulada de “Grande jogadores”, contará a história dos principais jogadores que passaram pelo time.

A sala que apresenta as camisas do time, chamada de “O manto sagrado”, traz um aspecto marcante no novo projeto, que é o uso da tecnologia (apresentados na montagem de fotos da Figura 24). Para apresentar todas as camisas usadas na história do clube, a exposição será feita com projeções, o que possibilita que todas fiquem em exibição – no projeto atual, apenas 16 delas ficam expostas; entretanto, desafia a relação construída pelos visitantes com a materialidade dos objetos.

Como será discutido na próxima seção desta análise, os artefatos expostos no Fla Memória tiveram um importante papel na representação dos discursos da organização, servindo para representá-los, endossá-los e constituí-los, materialmente.

Outro uso da tecnologia que deve marcar a experiência dos visitantes é a apresentação do mundial de 1981, que será feita com hologramas dos jogadores contando sobre o jogo. Atualmente, no Fla Memória, o ambiente 3, que simula um vestiário com as camisas do time de 1981, é um dos espaços que mais gerou interação e engajamento dos visitantes.



**Figura 24** – Projeto 3D do Museu do Flamengo: holograma e projeção em *mapping*  
Fonte: Elaboração própria com base no vídeo de divulgação do projeto e plano comercial

Em outras salas, também serão utilizadas soluções tecnológicas para apresentar o acervo do museu. Um exemplo disso é a sala de troféus, que terá uma tela interativa na qual o visitante poderá acessar as informações dos troféus em exposição. A mesma interação está prevista para o espaço que fala do basquete, intitulado de “Grandes momentos do basquete do Flamengo” e na sala que terá a linha do tempo (totalmente digital e interativa).

Por fim, outro aspecto que chama a atenção é na estratégia utilizada para expandir as possibilidades de experiências sensoriais no espaço de memória. Além das ferramentas tecnológicas de realidade virtual, hologramas e a sonoplastia do ambiente, um espaço chamado Paixão 360° terá uma exibição audiovisual no museu tecnologia de cinema 360°. Além disso, terá uma sala multiuso, para fins institucionais, e não de visitação, a ser utilizada para eventos, reuniões, apresentação de jogadores, coletivas de imprensa, entre outros. O espaço contará com 250 lugares, estruturado em forma de auditório.

As estratégias para a operação do museu incluem pontos para venda de ingressos *online* e em locais físicos, parcerias com agências de viagens e cruzeiro, geração de receita a partir da venda de produtos, lanches, espaço multiuso e parcerias e previsão de *ticket* médio de R\$32,00.

Com a apresentação e análise do espaço de memória do Flamengo em suas três fases – nascimento, com o Fla Experience; o que é hoje, com o Fla Memória, e o próximo passo, com o projeto do Museu do Flamengo –, foi possível identificar a relação que o espaço de memória do clube tem no envolvimento dos visitantes com a organização. Isso ocorre em um processo no qual a história da organização e a história individual, como também a memória da organização com as memórias individuais encontram-se e criam um imbricamento que constrói uma memória que é coletiva.

Esse processo constitui-se de forma discursiva e é intersubjetivo entre indivíduo e organização. Nesse sentido, a próxima seção utilizará a análise do discurso para se aprofundar nessa relação.

## 4.2 A torcida

A relação que as pessoas estabelecem com o passado e as representações que criam desse passado fazem parte de um processo social que envolve a relação delas com organizações, com grupos sociais e com memórias que são individuais.

Parte desse processo acontece de forma discursiva, que constitui e é constituído por representações do passado acessadas a partir do compartilhamento de ideias, conhecimentos, práticas culturais, rituais e monumentos (MISZTAL, 2003; ROWLINSON et al., 2010).

Após a análise dos espaços de memória do Flamengo, serão aprofundados, nesta seção, os discursos dos torcedores que visitaram o museu para explorar a relação entre discurso, memória organizacional e as memórias individuais. Nesse sentido, é importante olhar, a partir da abordagem sociocognitiva da Análise de Discurso, o processo em que os múltiplos passados individuais constituem uma memória coletiva e a relação desses discursos e dessa memória coletiva com a identidade da organização.

A análise ocorreu com base em categorias *a priori*, considerando-se a relação entre a perspectiva individual, a partir da memória episódica e os modelos mentais, e a perspectiva social, fundada na memória coletiva. Também serão apresentadas, na análise, categorias utilizadas construídas *a posteriori*.

A análise foi estruturada, *a priori*, na representação de um grupo social que pode ser definido a partir de algumas dimensões sociais que servem como critérios de **associação** (filiação – como nós somos? Quem nós somos? De onde viemos?), **atividades típicas** (O que nós fazemos? O que se espera de nós? Por que estamos aqui?), **objetivos específicos** (Por que fazemos isso? Onde queremos chegar?), **normas** (Quais são os nossos principais valores? Como nós nos avaliamos e avaliamos os outros?) **relações de grupo e recursos** (Quais os recursos essenciais que nós temos e quais precisamos ter?).

Essas categorias de análise foram detalhadas no capítulo de procedimentos metodológicos considerando-se a sua capacidade de constituir as dimensões sociais da ideologia de um grupo. Ou seja, também em termos sociais, dimensões que constituem um grupo como grupo, a partir de suas memórias coletivas e “propriedades que as pessoas rotineiramente usam para identificar a si mesmas e a outras pessoas como membros de um grupo” (VAN DIJK, 2000, p.33).

#### 4.2.1 A Nação

Na dimensão que trata dos aspectos relacionados à associação a um grupo, um aspecto muito marcante nos discursos analisados está na construção de um senso de pertencimento dos entrevistados a algo que é relevante, grande, e que faz deles parte de algo que extrapola a própria organização, como pode ser visto nos trechos a seguir:

(1) Ele foi no jogo comigo (o filho do entrevistado) Então, nós saímos **juntos**, o voo **juntos**, o ônibus pro estádio **juntos**, o jogo **juntos**, a volta **juntos**... Como eu tive o **privilégio** de ter podido viver aquilo com o meu pai. O Flamengo... **ele é maior do que um clube**... é aquela história, não é só futebol. (Entrevistado 4 – torcedor e membro do conselho).

(2) Acho que até o gosto pelo esporte, em geral, veio **por causa do Flamengo** (Entrevistada 8, torcedora).

(3) Tem uma coisa de identidade, assim, de **sempre ter sido Flamengo** quase... pra mim, eu acho que é quase como **sempre ter sido Brasil**, sempre ter sido Flamengo. (Entrevistada 13, torcedora)

No trecho 1, está marcado no discurso do entrevistado a repetição do adjetivo “juntos”, em reforço à forma em que ele e o filho assistiram ao jogo da final da Libertadores de 2019, em Lima, no Peru. Mas, além disso, o entrevistado qualifica esse momento como um privilégio, comparando com o que ele próprio viveu com o pai. A palavra “como” tem o sentido de “da mesma forma” e o trecho “viver aquilo” refere-se a assistir a um jogo de futebol no estádio.

O reforço da ideia de privilégio acontece quando o entrevistado apresenta quem proporcionou isso a ele, o Flamengo, que passa a ser algo maior do que um clube

e algo além do futebol, que é reforçado pelo uso do advérbio “só”, que tem valor restritivo. Em outras palavras, o Flamengo, como um clube e uma organização, é representado como algo maior, que não é descrito por ele, mas que proporcionou um tipo de privilégio na relação do entrevistado com o próprio pai e com seu filho.

Sobre essa relação de transbordamento dos sentidos atribuídos à organização da sua atividade social concreta – ser um clube poliesportivo –, o trecho 2 apresenta uma relação causal entre o clube e o gosto pelo esporte. Desse modo, inverte-se o que seria mais intuitivo de se associar, ou seja, vincular-se a uma organização que oferece algo de que se gosta, ao invés de gostar de algo porque é oferecido por uma organização. Esse marcador de causalidade reforça a organização como provedora de algo maior do que ela própria oferece. Constrói-se, assim, um sentido de entrega de valor, por parte da organização, maior do que as suas atividades profissionais, como foi apresentado no trecho 1 sobre o Flamengo “ser maior do que um clube”.

No trecho 3, retirado de outra entrevista, também é reforçado esse discurso de que o Flamengo é algo maior do que um clube, uma organização, ele é algo que constitui uma identidade (individual).

Com o uso do advérbio “**sempre Flamengo**”, também analisado no capítulo anterior sobre a escrita da entrada do museu, constrói-se uma ideia de eternidade, como algo que vai durar perpetuamente, como também um valor de inevitabilidade, ou seja, por ser algo que sempre foi assim e sempre será, dado que não é possível evitar e, por isso, passa a constituir o indivíduo. No discurso, o advérbio aparece reforçando a ideia do time como identidade, e que tem a mesma natureza intrínseca da nacionalidade, como “sempre ter sido Brasil”.

Os discursos que endossam a grandiosidade do clube e atribuem a essa grandiosidade o papel de atrair pessoas ao grupo, também endossa a construção discursiva da organização como algo maior do que ela própria e o desejo das pessoas para se tornarem parte de algo grande e especial, como apresentado no trecho 4.

(4) Acho que o próprio **gigantismo alimenta**. As pessoas, **quando** veem aquela **coisa** muito grande, **querem entrar**, é como se fosse **um imã** (*Entrevistado 5 - torcedor*).

No trecho, há um sentido condicional entre ver e querer entrar, de querer fazer parte daquele grupo. Essa relação é apresentada como sendo alimentada por um “gigantismo” reforçando a ideia de tamanho e proporção de uma “**coisa grande**”. Outro ponto é o reforço da ideia do grupo a uma coletividade que extrapola o nível organizacional, mas que também não é nomeado pelo entrevistado, que coloca como “**aquela coisa** muito grande”.

Além disso, a inevitabilidade, discursivamente construída, é reforçada pelo uso da metáfora do “imã”, pois a atração entre quem olha e passa a desejar fazer parte do grupo é representado por um objeto cujo campo magnético atrai quem dele se aproxima.

Em outro discurso, um torcedor entrevistado especificou o que chamou sua atenção na organização, apresentando a torcida como um diferencial do clube e o que despertou o desejo de “fazer parte”.

(5) A coisa que mais me impressionava era a torcida, pelo calor que é a torcida do Flamengo... Ia pouco ao estádio quando era mais novo, via pela televisão a **torcida cantando e os bandeirões**, e **tudo aquilo ali me emocionava bastante**, eu ficava muito identificado, **queria fazer parte daquilo**. (*Entrevistado 10, torcedor*)

O trecho apresentado traz marcas que mostram a importância da torcida e como seus aspectos tangíveis e concretos chamaram a atenção do entrevistado: “a torcida cantando e os bandeirões”. É interessante notar os sentidos produzidos nessa relação, em que os atributos da torcida vistos pela televisão provocaram emoção, identificação e o desejo de fazer parte do grupo.

Em outro momento dessa mesma entrevista, a torcida é apresentada como “o maior patrimônio” do clube, como relato no trecho 6.

(6) O **maior patrimônio do Flamengo é a torcida**. A torcida do Flamengo é uma coisa impressionante, **você não vê em nenhum lugar do mundo** uma torcida que seja ao mesmo tempo tão grande e tão apaixonada. Você tem clubes lá da Europa, por exemplo, que têm torcidas imensas... A torcida do Flamengo é **Flamengo**, o cara é Flamengo no bom, no ruim. E a capacidade de mobilizar as pessoas, eu acho que isso é impressionante do Flamengo assim, diferencial de qualquer outro clube. (*Entrevistado 10, torcedor*)

É interessante notar que essa valorização da torcida a coloca como parte da organização – representada como “o maior patrimônio”, mais do que um grupo social que se relaciona com a organização ou um *stakeholder*, na linguagem de negócios. Além disso, é construído um sentido de diferenciação a partir da 1) singularidade, dado que não se encontra nada igual “no mundo”, apenas no Flamengo; de 2) mobilização, com o engajamento da torcida, independente do momento ser bom ou ruim, ela se mantém conectada ao time e de 3) relevância, apresentando a grandeza da torcida e relativizando o tamanho, pois, por mais que você tenha “torcidas imensas na Europa”, a do Flamengo é grande e apaixonada.

Esses aspectos formam a torcida como grupo social. Van Dijk (2000) relacionou esse processo à ideologia, sendo esta formada pelos valores e conhecimentos compartilhados por um grupo social a partir de três elementos: cognição social, sociedade e discurso. A cognição social é compreendida como os valores e conhecimentos compartilhados; a dimensão social, como a relação entre os grupos e como eles reproduzem esses valores e conhecimentos (ideologia) e o terceiro ponto, o discurso, no qual são marcadas e reproduzidas as dimensões anteriores que influenciam a fala, os textos e o como o indivíduo conversa.

Com base nisso, e retomando a análise, o senso de pertencimento e identificação também aparece como resultado dos elementos apresentados anteriormente de singularidade, mobilização e relevância.

(7) Eu venho desse tempo que o Flamengo era popular, né? **E era democrático, no sentido de todo mundo... todas as camadas da população**, dos mais pobres, eu me identifiquei com isso do Flamengo, **aquela massa de pobres** lá torcendo pro Flamengo, falei "pô, que bacana, **a gente...**", tinha uma certa identificação, né? O Flamengo **era acessível**, a verdade é essa, eu **me sentia parte**, assim, **de quem nunca poderia ser sócio**[...] Mas o Flamengo tava ali, **recebia** a gente bem e **precisava** da gente, havia essa troca, né?... (Entrevistado 5, torcedor)

Se os trechos anteriores endossaram a relevância pelo tamanho e grandiosidade, o trecho 7 apresenta um processo de identificação a partir do acesso e da possibilidade de pertencer.

Historicamente, o nascimento do Flamengo com o futebol de rua e os jogos abertos a quem quisesse assistir já representava uma aproximação com as

camadas mais populares da cidade, que não tinham acesso aos clubes, onde aconteciam os jogos. Mas além da possibilidade de pertencimento, é interessante que a organização aparece como quem recebe e, também, como quem precisa. O uso verbo “receber” reforça o ato de acolhimento que se desdobra no sentimento de pertencimento ao grupo social, de mobilização. Isso relaciona-se, também, com os critérios de pertencimentos que constituem a perspectiva coletiva da análise. Nesse caso, o reforço de que esse grupo social é para todos vai reforçar o discurso de “massa”, de tamanho e, assim, de relevância, inclusive pelo uso do verbo “precisar”, ou seja, a torcida como parte da organização ao mesmo tempo que a transcende e a apoia.

A ideia da torcida como um espaço democrático e acessível, que aparece nos discursos, também pode ser exemplificada pelos trechos 8 e 9.

(8) É que tu vê que **é uma união**, ali todo mundo passa **a ser igual**: é rico, é pobre, é mais ou menos, é mulher, é criança, tá todo mundo muito unido. [...] Um time que **é poderoso**, um time **que enraíza**, um time que **tem massa**, que **tem povo**, que tem... que eu acho isso bonito (Entrevistado 9, torcedor).

No trecho 8, o sentido de ser um espaço para todos é reforçado com a listagem de diferentes grupos sociais que têm em comum o pertencimento ao time. Assim, é construído discursivamente o que o grupo é: “time poderoso”, com o adjetivo qualificando a organização; e como o grupo é: unido, igual, “que tem massa”.

Com base nos valores apresentados anteriormente, o trecho 9 exemplifica como esses mesmos elementos aparecem relacionados aos conhecimentos que o grupo tem (comunidade epistêmica).

(9) Só tem dois lugares no Brasil que todo mundo é igual: urna de votação, quando você vai votar, o teu vale como de todo mundo, **e rampa do Maracanã... Não tem fura fila na rampa do Maracanã, tu pode ser o cara mais rico do mundo, tu vai ter que descer e subir se tu gosta de futebol** (Entrevistado 12, torcedor).

De acordo com Van Dijk, um dos aspectos que constituem um grupo social são os conhecimentos compartilhados por este mesmo grupo. Desse modo, as marcas que esses conhecimentos deixam no discurso podem ser acessados a partir das

suposições, ou seja, se não é explicado no discurso o que é Maracanã, é possível que esse seja um conhecimento compartilhado pelos membros desse grupo.

Mas o principal ponto que o trecho 9 traz é uma representação dos valores apresentados anteriormente, do Flamengo como um espaço democrático, a partir de um *script*<sup>15</sup>, ou seja, um roteiro sobre determinada situação que permite que os membros de uma comunidade epistêmica atuem no mundo. Em outras palavras, independente de classe social, “o cara mais rico do mundo”, a rampa do Maracanã é parte do processo de participação na partida de futebol.

A representação desse *script*, além de mostrar aspectos relacionados à constituição de um grupo social, a partir de uma comunidade epistêmica, reforça os valores apresentados em outros discursos como o que caracteriza e compõe a torcida.

Ainda sobre a representação do grupo em relação à capacidade de mobilização (massas) e singularidade (só o Flamengo tem ou é), os trechos 10 e 11 também apresentam a mesma construção discursiva de grandeza, mas desvinculando tamanho e quantidade.

(10) O Flamengo é o maior... **não interessa se tem torcida com 120 milhões**, a nossa é a maior... O cara **se sente maior do que ele é**, porque tá ali (Entrevistado 5, torcedor).

Nesse sentido, no trecho 10, o uso do comparativo de superioridade “maior” é reforçado como um diferencial do clube, dado que, implicitamente, o uso do adjetivo pressupõe comparação com outras torcidas. No entanto, a ausência de marcadores de evidencialidade reforça o caráter subjetivo dos sentidos atribuídos à torcida e ao pertencimento a ela.

Sobre isso, Van Dijk (2000) apresenta a evidencialidade como uma estratégia para legitimar o que está sendo dito no discurso. Como exemplo, tem-se a apresentação de evidências ou de algo que demonstre confiabilidade para reforçar os argumentos apresentados. Entre as estratégias utilizadas está uma a que o autor chama de *number games*, que se dá pelo uso de números para

---

<sup>15</sup> Conforme apresentado no capítulo de análise dos dados, de acordo com Van Dijk, o *script*, como elemento da comunidade epistêmica, relaciona-se com o discurso, porque é a partir dele (do discurso) que o indivíduo é moldado para a ação.

legitimar a argumentação com base em fatos e dados. Outra estratégia de evidencialidade pode ser a de citar uma fonte, muito comum em discursos como “vi na TV”, “li no jornal...”.

(11) Eu acho que é a questão de ser um clube de massa, que é algo que é histórico, **vem da história do Flamengo**. Eu acho que isso que transforma o Flamengo... o fato de ser muito popular, de todo mundo falar nele (Entrevistado 11, torcedor).

No trecho 11, a evidencialidade aparece com o uso da história do time, ou seja, embasando o tamanho e a popularidade do time ao que seriam fatos históricos.

O interessante nos dois trechos é que, no trecho 10, o argumento apresentado é pautado na quebra desse paradigma da evidencialidade, ao argumentar que, apesar de existir outra torcida com 120 milhões de torcedores, a do Flamengo continua maior, reforçando um imaginário coletivo da organização como algo grande, sem um argumento que legitime essa afirmação.

Isto é, o trecho sustenta uma argumentação subjetiva, quase metafísica, que se distancia dos fatos concretos da vida social e se pauta na experiência subjetiva do indivíduo. Reforçando essa argumentação, o torcedor do Flamengo é apresentado como parte do fenômeno e passa a se sentir “maior do que é”.

Com isso, é reforçada uma lógica em que a torcida do Flamengo é maior se comparada a outra que tenha mais torcedores e seus integrantes se sentem maiores do que eles próprios são. A subjetividade como marca desse discurso também é reforçada por outros discursos que utilizaram metáforas para apresentar um caráter transcendente para explicar a relevância e singularidade da organização. Essa construção retórica estrutura-se com base em significado, conteúdo e cognição (VAN DIJK, 2000). Nessa perspectiva, novos significados vão sendo atribuídos à organização.

## 4.2.2 A Religião

Retomando a análise das entrevistas, a religião aparece, inicialmente, como uma metáfora recorrente nos discursos analisados.

A definição comum de religião, pelo dicionário Michaelis, é a certeza da existência de algo superior ou sobrenatural, a veneração ao sagrado ou uma causa ou doutrina defendida com devoção e fé. O uso dessa metáfora reforça os discursos de grandeza e transcendência e da construção discursiva do clube como algo maior do que o próprio clube, apresentados anteriormente.

A análise de metáforas, conforme apresentado por Fairclough (2001a), permite a identificação de estratégias para a construção de uma identidade comum, como também a forma como se pensa e age em um sistema de conhecimento e crenças.

De acordo com os entrevistados:

(12) **Flamengo é religião**, é aquela coisa que te carrega, que você **deixa de fazer** alguma coisa pra acompanhar, **você faz o esforço** de grana pra vir no estádio, pra viajar pra assistir o jogo.... (Entrevistado 6, torcedor)

(13) O Flamengo é quase uma **religião** que o pessoal adquire, e a gente brinca muito que **quem é, não consegue deixar de ser**. (Entrevistado 9, torcedor)

Nesse sentido, no trecho 12, o Flamengo é apresentado como uma religião e uma relação pautada pela dedicação e esforço, marcados no texto como “deixar de fazer” e “você faz o esforço de grana”. Por outro lado, há uma construção, exemplificada nos trechos 12 e 13, da religião como mecanismo de permanência que “carrega o torcedor” e que ele “não consegue deixar de ser”.

Esses trechos exemplificam o discurso já apresentado anteriormente sobre a organização como algo inevitável e parte do indivíduo e de sua identidade.

Durante a análise, foi possível perceber que mais do que uma metáfora utilizada como recurso retórico, “religião” aparecia como uma estrutura discursiva composta por outros elementos e interdiscursos, como: transcendência, liturgia, sacrifício e um senso de pertencimento motivado por algo maior.

A exemplo disso, os trechos 14 e 15 representam o uso de metáforas que reforçam os aspectos relacionados a transcendência e liturgia, marcadas nos discursos para representar o clube e a relação da torcida com a organização.

(14) As embaixadas entram no clube em dia de jogo é como se entrassem **em um templo**... Olham as estatuas, a piscina, se sentem parte da organização. (Entrevistado 4 – torcedor e membro do conselho)

(15) Quando eu digo “O Flamengo”, **é a aura do que o Flamengo representa** e o museu é uma das formas de pegar esse símbolo “Flamengo” e abraçar a torcida (Museóloga 1 do Flamengo).

Os trechos em destaque apresentam um importante aspecto entre a relação dos torcedores com o clube, mediada pelo espaço físico da organização, a sede, como também, com o museu.

A palavra “templo” utilizada é, em termos literais, como um lugar sagrado e é usado no trecho 14 para mostrar a relação entre as embaixadas (torcida que vem de fora do Rio de Janeiro) com o espaço-sede da organização. Mais do que o uso metafórico do templo, o trecho também apresenta a relação entre “o templo” com a ida ao clube nos dias de jogo (ritual).

(16) Aqui [no Fla Memória] fica lotado no dia do jogo. [Porque] a pessoa quer **entrar no clima** desde cedo... Vem aqui, ou vai na loja, ou vai dentro do clube pra fazer visitação... (Entrevistado 16, funcionário Fla Memória)

(17) Dia de jogo do Flamengo... vem muita gente de fora do Rio. Para 200 ônibus aqui, **aí o dia da galera é**: vou na loja, compro, vou no museu e depois vou pro Maracanã. Isso acontece direto. (Entrevistado 12, torcedor).

O contato da torcida com o espaço físico da organização, “o templo”, torna-se uma forma de reforçar o senso de pertencimento e a admiração entre indivíduo e organização, como aparece no trecho 14: “olham as estatuas, a piscina, se sentem parte da organização”.

Outro ponto importante é como os rituais pré-jogo constituem um *script* – estrutura essencial para o estabelecimento de um senso de pertencimento e de grupo. Como aparece nos trechos 16 e 17, a ida ao clube em dias de jogo é uma prática de muitos torcedores como forma de “entrar no clima”, ou seja, preparar-se para assistir ao jogo.

Além disso, o espaço de memória do clube torna-se um lugar de acolhimento, como mostra o trecho 15 – “o museu é uma das formas **de pegar esse símbolo** “Flamengo” e **abraçar a torcida**”.

No trecho, o museu age para tangibilizar o que seria o Flamengo como símbolo, como também age como forma de acolhimento, indo de uma perspectiva concreta e material do museu para uma representação subjetiva e simbólica – “abraçar a torcida”.

No trecho 18, apresentado em seguida, o contato com o museu é motivo de honra. Em entrevista com o torcedor que virou símbolo da torcida, o torcedor-anjo, o espaço de memória e o Flamengo são representados como “benção”, reforçando a formação discursiva Religião.

(18) **O cantinho do patrimônio histórico** do Flamengo é você ter **a honra de pisar e conviver, respirar isso aí, todos os dias**. Então, isso aí não tem preço. Sou grato a Deus, gratidão eterna, de **me dar essa benção**, (e hoje) tá dentro da minha vida de verdade, que é o Flamengo (Entrevistado 14, personagem torcedor-anjo).

O espaço de memória do Flamengo é representado de forma afetuosa, como “o cantinho do patrimônio histórico”, e também como um importante recurso da organização, dado o sentimento de agradecimento do entrevistado. Complementar a apresentação desse espaço como um recurso de valor, a participação das pessoas na organização, ou como elas se tornaram parte dessa religião, também é uma categoria discursiva relevante nessa dimensão, conforme apresentado a seguir:

(19) Flamengo é quase que **como uma religião [...] une as pessoas, une as classes, une as raças, une povos**, cidades diferentes, mas o Flamengo, ele representa muito o povão, né? (Coordenador de História do Flamengo)

A análise do Flamengo a partir dos discursos relacionados à religião contribui para dois aspectos fundamentais: pertencimento e participação.

O pertencimento está relacionado com o processo em que os indivíduos se veem como parte da organização, da torcida, e a participação é como eles exercem seus papéis sociais.

O trecho 19 reforça a identidade de um time que é para todos e que une diferentes grupos sociais na torcida. Outro ponto é como o discurso de religião é utilizado para exemplificar a forma como o Flamengo atua como uma cola social e fator dessa união das pessoas. Vale ressaltar que é preciso cuidado para que o processo de construção de uma identidade coletiva e o caráter homogeneizante que a formação de grupos tende a produzir não suprima as identidades individuais. Sobre essa relação entre pertencimento e identidade, o trecho 20, apresentado a seguir, mostra, mais uma vez, o Flamengo como algo maior do que um clube, mas dessa vez exercendo um papel específico de formação do indivíduo.

(20) ...outro dia eu estava buscando algumas fotos de quando eu era criança e eu só me vestia de Flamengo. E **o Flamengo, cara, pra mim, na minha formação como ser humano**, como um todo, cara, digo que o Flamengo **é tão importante quanto qualquer outra escola** que eu tenha passado (Entrevistado 4, torcedor e membro do conselho).

É interessante notar que, na narrativa construída no depoimento, o torcedor estrutura uma argumentação em que legitima o potencial de formação do Flamengo em sua vida, criando uma comparação de importância com a escola, uma instituição socialmente legitimada para esse tipo de formação. Mais um ponto a se destacar é o uso do pronome “outro”, que constrói no trecho sentido de semelhança entre a escola e o clube.

Essa relação entre pertencimento e identidade ressalta a importância de se analisar o papel social que o torcedor, constituído como o grupo social torcida, exerce em relação à organização.

A seguir, serão analisados trechos sobre a construção discursiva do pertencimento e os papéis que as pessoas envolvidas com o clube devem exercer. Além disso, ao mesmo tempo que a torcida se constitui como parte da organização, apresentada como algo que transcende o clube poliesportivo, ela também é um recurso social essencial para a construção de pertencimento - exemplificado no trecho 21.

(21) o Flamengo tem **muito título, muito título, mas o que diferencia, é a torcida**, cara, é a torcida. Sem sombra de dúvida. [...] A torcida **carrega** o Flamengo, entendeu? **Isso desde sempre** (Entrevistado 7, Torcedor).

A repetição das palavras “muito título” reforça e endossa o clube como vencedor. No entanto, o uso da conjunção “mas” apresenta um sentido de oposição ao construir o argumento de que mesmo o time tendo muitas vitórias não é esse o diferencial dele, reafirmado na frase seguinte “sem sombra de dúvida”. Com a quebra da lógica título - diferenciação, são apresentados os argumentos que darão base ao discurso da torcida como recurso e como diferencial do clube, apresentando o que ela faz: “carrega o Flamengo”.

Nesse sentido, um conjunto de discursos vão construir o papel da torcida como parte essencial da organização, mas mais do que isso, como principal responsável pelos resultados e pela identidade do clube.

(22) [o que faz se sentir Flamengo] no Maracanã, tá cantando junto com a torcida, gritando gol, **empurrando os jogadores** quando o time tomou um gol, quando o time não tá jogando tão bem. Eu acho que **isso é ser Flamengo, sofrer ali junto com os jogadores dentro de campo, estando no estádio ou**, por algum acaso se não pode tá presente no estádio, **mesmo de longe tá sofrendo ali junto** (Entrevistado 10, torcedor).

Endossando a construção de que a torcida “carrega o Flamengo”, trecho 21, ela também é apresentada como uma unidade que age, “empurra os jogadores” e “sofre”, como apresenta o trecho 22 e é reforçado nos discursos apresentados a seguir.

(23) O futebol é um negócio assim: **quando a torcida grita, canta, principalmente quando o time é ruim, faz muita diferença**. O Flamengo cansou de ganhar jogo, tu olha o time, tu fala assim, **“isso não vai ganhar nada.”** E aí **a torcida** ou bota medo ou ajuda, e aí tem um efeito positivo ou negativo. Então assim, **saber que eu posso contribuir com isso...** (Entrevistado 1, torcedor).

O trecho 23 endossa o apresentado anteriormente e apresenta as atividades exercidas pela torcida como a definição do que é futebol, inclusive desassociando o desempenho do jogo ao time e apresentando a dedicação da torcida como diferencial. Essa construção do papel e relevância da atuação da torcida nos jogos reforçam o senso de pertencimento e de propósito, fazendo com que o torcedor tangibilize a contribuição dele, assumindo que ela se deu diretamente no resultado do jogo, como na frase “saber que eu posso contribuir com isso...”.

Outro ponto é que, para endossar esses discursos, são apresentadas características como sendo próprias da torcida e, com isso, um diferencial para a organização. Os trechos a seguir apresentam essa construção da torcida a partir de discursos que constituem a torcida como: dedicada, persistente, fiel e que enfrenta dificuldades.

(24) O amor da torcida [representa do Flamengo], porque hoje as torcidas, quando o clube tá mais ou menos, **abandonam**. O Flamengo **continua**, a galera meio que continua um pouco. Alguns saem, **mas a grande maioria continua apoiando** o time.... (Entrevistado 6, torcedor).

O trecho representa a dedicação da torcida no apoio ao time. De forma comparativa, o torcedor cita como as outras torcidas agem diferente, abandonando o time nos momentos de dificuldade, mas, ainda que no Flamengo ocorram casos assim, não é o que faz “a grande maioria”. O discurso estrutura-se em apresentar a dedicação do torcedor ao clube como seu diferencial, ao comparar a dedicação de sua torcida com as outras. Além disso, o apoio da torcida passa a ser reforçado como uma característica e como comportamento esperado por parte da torcida.

No modelo teórico-analítico proposto por Van Dijk, essa dimensão representa as **atividades** que compõem um grupo social e a memória coletiva a partir da construção discursiva do que o grupo faz (apoia) e o que é esperado dele (dedicação).

Seguindo essa mesma estratégia discursiva – e dentro da mesma categoria de análise –, os trechos 24 e 25 reforçam como características a persistência (24) e a fidelidade (25).

(24) A torcida, o time, o clube, a instituição, a história, **eu me sinto parte do Flamengo**... eu vivi a parte do Flamengo a minha vida toda, **desde** tá sempre perdendo, lutando pra cair, até... A gente **sempre acompanha** o Flamengo, então tipo, é **uma unidade**, entendeu (Entrevistada 8, torcedora)

(25) É uma **torcida fiel**. Tu **tá ruim, tá bom**, você tem o estádio **cheio**, você tem a presença do público. **Não interessa qual é a condição**, pode estar uma maioria brigando pra não cair, mas é presente, né? (Entrevistado 9, torcedor)

Tanto a persistência como a fidelidade aparecem como marcas nos discursos, constituindo um senso de pertencimento incondicional. A persistência aparece nos discursos com marcações temporais, como “desde”, “vida toda” e “sempre” e cria uma relação causal entre persistir por ser uma unidade, como também ser uma unidade porque persiste.

O trecho 25, que reforça a fidelidade, também endossa o discurso de pertencimento incondicional, como na frase “não interessa qual é a condição”. Além disso, o discurso tem marcações de modo, por exemplo, “ruim”, “bom” e “cheio”.

É importante destacar que, a todo tempo, os discursos estão em interação e disputa, criando estratégias de endosso e reprodução ou de refutamento. Assim, a construção discursiva do pertencimento e da organização a partir de metáforas e interdiscursos de cunho religioso e metafísico relaciona-se, diretamente e indiretamente, com as outras dimensões analisadas, como a relevância, grandeza e aspectos afetivos. Dito isso, a análise continua a partir da dimensão do pertencimento da torcida.

(26) Viajava sozinho, às vezes, tava sozinho, Rússia, Bielorrússia, Budapeste, e **eu tava lá vendo jogo do Flamengo**, quatro e meia da manhã no horário lá. Então, assim, **eu tava sozinho lá**, mas eu sabia **que também o estádio tava lotado**, todo mundo aqui tava vendo. Sabia que os flamenguistas estavam vendo de tudo que é lugar. Então assim, é um senso de **comunidade**, né?... Porque eu sei que tá **todo mundo fazendo igual**. (Entrevistado 7, torcedor)

O trecho 26 reforça o discurso de pertencimento e dedicação com marcações de lugar – por exemplo, “tava lá”, “sozinho lá”, “todo mundo aqui” –, além de citar nominalmente, em reforço e evidência, uma lista de lugares diferentes. Diferente das estratégias dos trechos 24 e 25, aqui, o senso de pertencimento e “senso de comunidade”, são reforçados por um descolamento tempo-espaco. Em outras palavras, o que é compartilhado pelo grupo passa a ser tão relevante que independentemente do lugar, por todos estarem com foco e interesse no mesmo acontecimento, o grupo se constitui. Além disso, o ato de assistir aos jogos, seja pela TV seja no estádio, configura-se como um *script* dessa comunidade epistêmica.

Por fim, se pertencimento e a dedicação dão base para constituir discursivamente a torcida como grupo social, o discurso de sacrifício é usado para representar o time. A relação de interdependência entre os discursos é exemplificada no trecho 26.

(26) Você se sentia participando, **tem isso o Flamengo**, a torcida do flamengo tem uma identificação com o time, essa troca, **o time precisa tanto da torcida quanto a torcida precisa do time também**, acho que ao contrário ninguém fala muito, falam "ah, o time precisa da torcida," mas a torcida precisa do time, as pessoas que tão lá precisam também do time pra se sentirem participando, **parte de uma coisa grande** também. (Entrevistado 5, torcedor)

(27) Maracanã lotado. Torcida começa a cantar todo mundo junto. Aquela coisa que parece que... sei lá. **É uma áurea diferente**. É uma coisa inexplicável, né?" (Coordenador de História do clube)

Dado que os discursos não ocorrem de forma estanque em suas dimensões e categorias, o trecho 26 apresenta a relação entre time, a torcida e o clube. Na frase “tem isso o Flamengo”, a torcida é patrimônio do Flamengo, como já foi apresentado em dimensões anteriores, constituindo a torcida como recurso essencial para o sentimento de pertencimento e propósito compartilhado. Outro ponto é como essa relação é apresentada a partir de uma abordagem transcendental e metafísica, como no trecho 27, quando o uso de uma áurea é novamente utilizado na entrevista.

A relação de interdependência time-torcida é usada para representar a grandeza do clube, com o fato da torcida precisar do time para se sentir “parte de uma coisa grande”. Sobre essa relação são apresentados, também, elementos de sacrifício, apoio e superação, como os trechos 28, 29 e 30.

(28) A Copa do Brasil 2013, aquele jogo com o Atlético Paranaense quando eu vi a taça... [fez lembrar] a **dificuldade** do jogo, a **emoção** do título. O Brasileiro de 2009 também, **a dificuldade**, virar no finalzinho o jogo. **Todo mundo já imaginou que a gente não ia ser campeão e no finalzinho o** (Angelino) faz o gol. (Entrevistado 4, torcedor e membro do conselho)

(29) Como a gente **sempre foi no clube**, já viu o Flamengo **ruim, devendo todo mundo**, né? Pedindo... **catando milho pra conseguir um time**. Hoje, o que me chama muita atenção é a organização empresarial que eles se encontram. Uma coisa estabelecida (Entrevistado 9, torcedor)

(30) Tem até a música da torcida, né? “Raça, amor e paixão”, eu acho que paixão é o que mais representa, assim, porque é realmente **um amor inflamado**,

um amor que **te faz querer fazer até sacrifício** assim, pelo Flamengo, né? Você vê várias pessoas que **venderam carro, venderam casa** não sei o que, **só pra** ir lá pra Lima no Peru ver o Flamengo jogar. Eu acho que é essa paixão que te move **até fazer sacrifícios pelo time**. (Entrevistado 10, torcedor)

Os trechos 28 e 29 marcam a dificuldade como parte do processo de conquista do Flamengo. No 28, a dificuldade contrapõe-se à emoção inesperada da vitória e, no 29, a um contexto mais amplo ao exemplificar um período de crise financeira do clube como algo superado. A lembrança dos tempos de crise reforçam os pontos positivos do período atual, após fala sobre o que acompanhou nos tempos de crise, é usada a expressão dêictica “hoje”, marcando o momento do discurso e a situação do clube no período da entrevista (situação de comunicação) – pós-vitórias de 2019.

O trecho 30 tem como ponto principal a relação entre os sentimentos da torcida com ações de sacrifício pela organização. A etimologia da palavra sacrifício tem relação com um fazer sagrado, por isso compõe a dimensão discursiva Religião. Outro ponto é que se trata de um termo usado para representar a oferta de algo com certa dificuldade, ou por alguma coisa em troca.

No discurso do torcedor, o sacrifício é justificado por um “amor inflamado” e a troca de bens materiais estáveis na vida das pessoas como carro e casas. O nível de dificuldade ou de relevância desse sacrifício é marcado pelas palavras “**só pra** ir lá pra Lima”, que dimensiona comparativamente o que foi entregue em troca do que foi feito.

Os discursos apresentados nessa dimensão da análise apresentam elementos de sacrifício, transcendência, pertencimento e dedicação. Além disso, são representadas formas como o grupo entende o que é torcer: sofrer, se emocionar e impulsionar o time. Mas além de torcer e fazer parte de algo tão grande, relevante e inexplicável, é fundamental que o grupo engaje outras pessoas e as traga para também pertencer a eles.

Esse processo de convencimento, evangelização e doutrinação é estabelecido com experiências próprias, mas, principalmente, como herança familiar.

(31) Isso aí **já vem de berço**, né, cara? Graças a Deus, meu avô foi o cara, foi o meu super-herói na minha vida, que mostrou e conviveu comigo. **Nossa vida é Flamengo, nossa religião** (Entrevistado 14, personagem torcedor-anjo).

O trecho 31 representa a interseção entre as duas dimensões: família e religião, que será explorada na próxima seção.

### 4.2.3 A Família

Um aspecto muito marcante nos discursos analisados foi a relação estabelecida, metaforicamente ou não, com a família. Seja o clube representado como família ou tendo seus valores passados como herança, é interessante notar que, aqui, história e memória são como recursos sociais essenciais para engajar outras gerações no grupo social. Além disso, fica claro o processo em que as memórias individuais (episódicas), quando compartilhadas, são pontes para a dimensão coletiva, que estabelece os valores do grupo social e seus objetivos.

Os trechos 31 e 32 apresentam o sentido atribuído à família para a mobilização e continuidade da organização como grupo social.

(31) Flamengo é uma paixão... **Começou com o meu avô**. Eu era muito pequenininho e meu avô **ouvia os jogos, ouvia os comentários, ouvia os programas** que passavam de madrugada no rádio, minha vó ficava louca. **E eu vendo aquela empolgação** do meu avô, a gente era muito próximo, né? Passava o dia todo com ele, minha mãe me deixava lá pra trabalhar. E aquilo foi... o Flamengo **ouvindo todo dia, de alguém que você tem um vínculo muito forte, foi passando**. Aí eu comecei a me interessar também, ouvir, ficava ouvindo com ele, comecei a entender o que acontecia no campo, perguntava, **foi**. (Entrevistado 5, torcedor)

A frase destacada “começou com o meu avô” apresenta o início do processo de passagem de uma geração para outra, e, ao analisar a descrição de como o entrevistado via a relação do avô com o Flamengo, é possível identificar a representação construída por ele sobre o que é torcer, ou seja, seu modelo mental. Vale lembrar que, conforme nos ensina Van Dijk, o modelo mental é uma interpretação individual sobre um acontecimento com base nos conhecimentos

compartilhados socialmente. São esses conhecimentos que fazem a ponte entre a perspectiva individual e a social, assumindo que, nos discursos, estão as representações que se tem do mundo com base em um repertório social e coletivo, aí o papel da memória coletiva na constituição de um grupo (como analisado nessas seções).

O discurso é marcado por uma sequência de ações (“1) ouvia os jogos, 2) ouvia os comentários, 3) ouvia os programas...”), que construiu no entrevistado uma memória de afeto sobre o seu avô, relacionando-o à organização. Além do processo de influência, a partir da relação familiar próxima, o interesse e afeto que ele estabeleceu em relação ao Flamengo é associado a algo passado do avô para ele, como pode ser visto no trecho “ouvindo todo dia, de alguém que você tem um vínculo muito forte, **foi passando**”. A forma nominal do verbo no gerúndio, “passando”, reforça o sentido de algo que acontece em um processo.

O trecho 32 é retirado da mesma entrevista e mostra a relação entre a memória que ele tem do avô com a representação do Flamengo.

(32) Eu tenho as fotos do meu avô, **olho pro meu vô e vejo meu avô de Flamengo**, ele nem usava camisa, nada disso, mas é que eu olho pro meu avô e vejo o Flamengo, **meu avô é o maior símbolo**. (Entrevistado 5, torcedor)

A relação entre a memória sobre o avô e o Flamengo é tão forte que há um imbricamento entre as duas representações. Ainda que o avô não usasse a camisa do Flamengo, é assim que ele é lembrado, dado que há um modelo mental sobre o Flamengo que envolve o uso da camisa (*script* e esquemas) e um modelo mental sobre o avô que envolve aproximação com o Flamengo. Essa teia de memórias e representações deixa marcas nos discursos e transbordam para as ações concretas do dia a dia. Isso fica evidente quando comparamos o discurso desse torcedor no papel de neto e o discurso dele que reproduz essa mesma relação com ele no papel de pai. Vale lembrar que os papéis são analisados e fazem parte da situação de comunicação, dimensão discursiva da perspectiva individual do modelo analítico proposto por Van Dijk (2000) e apresentado nos procedimentos metodológicos.

O trecho 33 é o entrevistado narrando sobre ele, como pai. Com dois filhos, o mais velho decidiu seguir o time do avô, o rival Fluminense, mesmo passando por todo o processo de socialização feito por ele.

(33) É um processo interessante. Óbvio que eu **comecei a levar ao jogo cedo**, do Flamengo tal, **dei camisa**, ele tem camisa... **tem foto** com a camisa do Flamengo quando nasceu, **o padre que batizou era Flamengo** botou a camisa dele do Flamengo... Até que ele tinha uns 8 anos, ele veio falar comigo "pai, eu preciso falar um negócio com você, **mas eu não quero que você fique chateado**", vou repetir exatamente o que ele falou, no diálogo. Aí eu falei pra ele "filho, o que houve, o pai tá até... o que aconteceu com você?" aí ele disse "pai, eu gosto do Fluminense, eu quero torcer pro Fluminense". Até fiz uma brincadeira falei "ah meu filho, tudo bem, **a gente troca o seu nome e o meu nome eu tiro do seu**. (Entrevistado 5, torcedor)

O trecho é interessante porque mostra o processo de passagem dos valores do time para a geração seguinte a partir de um processo, que reforça o *script* identificado no discurso sobre o entrevistado e o avô.

Esse *script* envolve: acompanhar os jogos, ter a camisa, ouvir as histórias e perceber no outro a paixão e valorização pelo time. A forma como esse processo acontece também fica marcado no diálogo que ele reproduz com o filho, quando decide avisar que vai seguir com outro time. Ao alertar que precisa contar algo, dar seriedade ao assunto e adiantar que não quer que o pai fique chateado, o discurso reforça que um *script* foi seguido, mas o filho iria romper com o que havia sido passado. A escolha do filho pelo Fluminense foi influência do avô. O segundo filho seguiu com o Flamengo e, na sequência da entrevista, ele conta que o filho “virou mais flamenguista do que eu, ele é mais fanático do que eu. Ele quer todos os jogos... fala do Flamengo o tempo todo, eu falo ‘caramba, Gabriel. Você tá até chato’”. Sobre o processo feito com o filho mais novo, o flamenguista, ele conta sobre a ida ao espaço de memória do Flamengo.

(34) Nós viemos **juntos**. Aí **contei a história, contei as lembranças**. O Flamengo tem muita história **antes dele**, agora que ele tá construindo uma história nova, né? (Entrevistado 5, torcedor).

Seguindo com os discursos de herança, que mobilizam e dão continuidade à organização, um entrevistado, ao ser perguntado sobre a escolha pelo Flamengo, não apenas respondeu sobre o pai, apresentado no trecho 35, mas mostrou uma tatuagem dele e o pai indo ao Maracanã juntos, apresentado na Figura 25.

(35) 100% meu pai, aqui ó, é ele, que tem aqui [mostrou a tatuagem da foto apresentada na Figura 25][...] É meu pai, cara. Meu pai sempre foi flamenguista, era de [torcida] organizada na minha idade. **Ele viu o Zico, né?** Já foi de organizada, já foi sócio-proprietário também, e **acabou passando pra mim**. Na verdade, **a primeira lembrança que eu tenho do Flamengo é a gente assistindo um jogo em 2005**, Flamengo e Paraná, lá no Paraná [...] Aí eu lembro do meu pai pulando, comemorando. **Essa é a primeira lembrança que eu tenho, 100% relacionado ao meu pai.** (Entrevistado 7, Torcedor)



**Figura 25** – Tatuagem das idas ao Maracanã com o pai

Fonte: Material coletado pelo pesquisador durante a pesquisa de campo em janeiro de 2020

No trecho 35, é apresentado o mesmo processo da entrevista anterior, pois o time é mostrado como algo que é passado de geração a geração a partir de um processo, como visto na expressão “acabou passando pra mim”. Do mesmo modo, o depoimento é pautado em uma admiração pela forma com a qual o familiar se dedica ou gosta do time, como no trecho em que aparecem as marcas de evidencialidade – “meu pai sempre foi flamenguista” – as quais legitimam uma identidade social de seu pai como torcedor. Os trechos contidos em “era de [torcida] organizada na minha idade. **Ele viu o Zico, né?...** Já foi sócio-proprietário”, revelam experiências do seu pai e legitimam sua escolha como torcedor do Flamengo.

Outro ponto comum dos discursos é a relação entre as memórias individuais com o clube. Assim como no trecho 32, este entrevistado também tem como primeira memória sobre o clube a figura do pai feliz com um jogo. No trecho, são marcados os elementos da situação de comunicação, lugar – no Paraná –, data, em 2005, com o pai – papel social e como torcedor –, identidade social.

Além desses discursos que apresentam aspectos relacionados à memória episódica, ou seja, individual, o trecho 36 evidencia outras relações entre memória, discurso e grupo social.

**(36) a minha relação com o Flamengo começa desde que eu nasci, que eu nasci prematura**, e aí as roupas da maternidade nem cabiam em mim. E aí meu pai, às pressas, ele comprou logo uma camisa do Flamengo pra botar na porta da maternidade. [...] **Já nasci flamenguista**, e **já nasci tri Carioca**, que foi em 99, 2000 e 2001. (Entrevistado 10, torcedor)

O trecho 36 traz um exemplo de discursos que reproduzem memórias sobre acontecimentos que não foram vividos por quem narra, ou, como no caso, a pessoa não teria como lembrar: “a minha relação com o Flamengo começa desde que eu nasci, que eu nasci prematura...”

Ainda assim, a partir das histórias que são compartilhadas em um grupo social, uma memória coletiva é constituída, permitindo que essas histórias sejam reproduzidas. Nesse caso, a identidade social do entrevistado, como torcedor, foi pautada na sua crença de já ter nascido flamenguista, dados os papéis

apresentados no discurso: o pai-torcedor, o filho recém-nascido e o Flamengo – a herança.

Para encerrar os discursos que exemplificam a construção discursiva do Flamengo como família, o trecho 37 apresenta o clube como elo para o relacionamento entre pai e filha. O trecho 38 refere-se, metaforicamente, sobre a representação do Flamengo como família.

(37) Eu não tenho um grupão de amigos flamenguistas, sabe? É mais meu pai... **Eu e meu pai. A gente divide isso.** Minha irmã é flamenguista, mas eu acho que ela não acompanha tanto. Eu e meu pai **a gente conversa, a gente lê** a respeito, essas coisas... (Entrevistada 8, torcedora)

No trecho, o Flamengo aparece como algo que é compartilhado entre a entrevistada e seu pai. Ela não qualifica o Flamengo como uma paixão ou um time que eles compartilhem; em certa medida, a palavra “isso” coisifica a organização. É interessante porque essa estrutura discursiva coloca a agência nos dois, que são quem divide e quem compartilha. O cerne desse discurso está no compartilhamento, enquanto, nos outros, há um projeto para construir, reforçar e manter a relação com o time e com a organização.

Outras construções mais subjetivas e emocionais também aparecem entre os torcedores e na relação organização-indivíduos e como eles se estabelecem como um grupo social, a partir das suas memórias individuais e dos conhecimentos socialmente compartilhados.

O trecho 38, além de apresentar a organização a partir de uma metáfora, também traz marcas sobre uma construção discursiva constituída por elementos emocionais.

(38) A relação com o Flamengo **não é meramente com o clube** não. O Flamengo é como se fosse um **membro da família** pra mim, de verdade, quando o Flamengo sofre, a minha família sofre junto, a gente se liga, "deu ruim, deu problema", e tal, e funciona dessa forma, não chega a ser uma relação doentia, **mas é uma relação de carinho muito grande**, de verdade. **Eu penso em Flamengo, penso em família direto, no automático.** (Entrevistado 11, torcedor)

O discurso destacado apresenta uma retórica em que a relação com o Flamengo como clube é simplificada pelo trecho em negação “não é meramente com o

clube”. Nesse sentido, é estabelecida uma relação familiar com o clube e, mais do que isso, de afeto, como apresentam as frases destacadas.

A relação de afeto, que potencializa a construção discursiva de transcendência, do Flamengo como maior do que o próprio clube, ou seja, a organização maior do que a própria organização, também aparece nos discursos que o associam a afeto e à emoção, mais do que às atividades oferecidas como organização.

(39) Eu **não ganho dinheiro** com Flamengo, **só gasto**. Então, quando eu paro pra pensar, eu acho que é muito mais... assim, pra mim, **representa uma grande emoção, uma grande paixão mesmo**, uma coisa que eu gosto de assistir, de ir, de olhar, de saber das coisas, pesquisar. (Entrevistado 12, torcedor)

No trecho 39, o torcedor inicia com uma tentativa de racionalizar a relação com o clube, a partir de uma interdiscursividade de custo e benefício. O raciocínio desdobra-se na construção de uma argumentação de que o ganho não é monetário, mas de uma relação de emoção e afeto.

Essa relação apareceu em quase todas as entrevistas e reforça a complexidade das identidades que uma organização pode assumir, pois os agentes sociais relacionados a elas atribuem sentidos que transcendem as fronteiras e atividades da própria organização. A relação que se estabelece não é a de um torcedor com um clube poliesportivo, mas de emoções profundas, como representado nos trechos 40 e 41.

(40) O pessoal fala “Ah, quando nasceu meu filho foi a maior emoção da minha vida”... **A maior emoção da minha vida foi aquela hora que o Gabigol chutou aquela bola, foi a sensação que a minha alma saiu do meu corpo...** O Flamengo me proporcionou, sem nenhuma dúvida a **maior emoção da minha vida** quando aquela bola entrou ali no 2 a 1. Aquilo ali foi, sei lá, foi uma coisa assim, **indescritível** e **inacreditável** [...] A sensação de ser campeão, ela te deixa até meio **inebriado**. Eu voltei de Lima, cara, eu fiquei, sei lá, 10 dias, uma semana, parecia que eu tinha tomado um LSD. (Entrevistado 4, torcedor e membro do conselho)

(41) Vi sozinho em casa [a final da Libertadores], meu pai mora em Orlando e, porra, senti uma emoção tão grande cara... **Por nada na minha vida eu senti uma emoção tão grande** como aquela cara, que **me marcou**, de longe. (Entrevistado 7, torcedor)

Os dois trechos apresentam dois torcedores diferentes compartilhando uma mesma experiência – de forma espontânea, não foram perguntados sobre isso. A

final da Libertadores da América é apresentada como exemplo da maior emoção da vida deles.

No trecho 40, a emoção do jogo chega a ser comparada à emoção do nascimento de um filho, que é apresentado como menos emocionante do que o gol da vitória. Além de marcadores de comparativo de superioridade como em “maior emoção da minha vida”, a sequência de adjetivos é usada para qualificar o momento como “indescritível” e “inacreditável”, reafirmando e dimensionando a emoção sentida a partir de uma estratégia de repetição. Continuando a análise do trecho, após adjetivar o momento, é usada uma metáfora sobre se sentir inebriado ou usado LSD, sigla para Lysergic Acid Diethylamide, droga sintética utilizada como alucinógeno e que potencializa os sentidos do corpo.

No trecho 41, de forma menos enfática, outro torcedor descreve o mesmo jogo relatando que ficou marcado como a maior emoção da vida dele. O interesse de analisar os dois trechos juntos é que eles retratam um jogo que foi vivenciado de formas diferentes, a saber, o enunciador do trecho 40 com a sua, em Lima, no estádio, e o enunciador do trecho 41, sozinho, em casa.

Da mesma forma, em outras entrevistas, a relação com a organização foi descrita e pautada em emoções e sentimentos.

(42) **O Flamengo representa, com certeza, grande parte da minha alegria ou minha tristeza.** Dia de jogo do Flamengo depende dele, se ganhar vai ser o resto do dia todo animado, feliz, e se perder é um dia bastante irritado, **provavelmente com a cabeça impossível de fazer outras coisas.** Eu acho que um grande exemplo disso foi o dia da final da Libertadores, que foi um dia, **posso colocar como um dos dias mais importantes da minha vida,** com certeza no top 3. (Entrevistado 10, torcedor)

O discurso apresentado no trecho 42 associa o clube aos sentimentos de alegria e tristeza, desvinculando-o de um jogo ou momento específico e relacionando-o a sua rotina pessoal, principalmente a partir dos trechos “dia de jogo”, que apresenta a possibilidade de alegria e tristeza independente de um jogo específico.

No final, o exemplo citado é o mesmo dos entrevistados apresentados anteriormente, a final da Libertadores como o dia mais importante da vida, seguido de uma ressalva para a possibilidade de estar entre os três melhores dias. Os trechos que citam “o dia todo” e “impossível de fazer outras coisas”, também reforçam essa relação entre os sentimentos e emoções a algo mais rotineiro e recorrente, pois trazem marcações vagas que representam rotina. A relação entre emoção, o clube e a rotina é estabelecida no trecho 42.

(42) Aquela coisa que você às vezes tu sofre a semana inteira, aí chega no domingo tu é feliz [...] Esportivamente falando, é como você amar uma mulher e ser correspondido... (Coordenador de História do clube)

Além disso, há, também, no discurso, o uso de metáfora para representar uma relação em que a vitória do time recompensa o amor do torcedor, em uma relação de amor correspondido.

As emoções e os sentimentos não marcaram apenas os discursos, mas também os momentos de entrevista. Durante os relatos, houve momentos de emoção, fisicamente expressados por arrepios e olhos cheios de lágrimas ao contarem histórias sobre o time e relembrem momentos marcantes.

As categorias organizadas *a priori* compõem as dimensões do que seriam os esquemas mentais de um grupo social, também apresentados por Van Dijk como ideologia, tendo em vista os valores que são compartilhados pelo grupo. Nesse sentido, foi possível compreender e organizar como o Flamengo é representado pelos agentes sociais relacionados a ele e como esses agentes se constituem como um grupo social.

Foram identificadas três formações discursivas, *a posteriori*: 1) A nação, composta por discursos de relevância e grandeza; 2) A religião, composta por discursos relacionados ao espaço físico da organização como um templo, pertencimento e dedicação/ sacrifício, e, por fim, 3) A família, composta por discursos de herança, afeto e emoções – todos representados no Quadro 6.

**Quadro 6** – Sistematização dos discursos analisados

	<b>Discursos (a posteriori)</b>	<b>Elementos - memória coletiva (a priori)</b>
<b>Nação</b>	Relevância	<b>Filiação:</b> Como nós somos? Quem nós somos? De onde viemos?
	Grandeza	
<b>Religião</b>	Templo	<b>Atividades:</b> O que fazemos? O que se espera de nós? <b>Recursos:</b> Quais recursos essenciais que temos?
	Pertencimento	
	Dedicação/ Sacrifício	
<b>Família</b>	Herança	<b>Metas:</b> Por que fazemos? Onde queremos chegar? <b>Valores:</b> Quais os nossos principais valores? Como nos avaliamos e avaliamos os outros?
	Afeto/emoção	

Fonte: Elaboração própria

É importante destacar que as dimensões supracitadas dão base para a análise da identidade organizacional, apresentada na próxima seção.

#### 4.3

#### **A relação: Memória, discurso e identidade(s) organizacional e proposta de modelo teórico-analítico original**

Seguindo o objetivo do presente trabalho de analisar o papel do espaço de memória organizacional do Flamengo para a construção e representação de uma identidade organizacional pretendida, será explorada, nesta seção, a relação entre a análise do espaço de memória do Flamengo, os discursos analisados e a(s) identidade(s) da organização.

Vale resgatar que, conforme foi apresentado anteriormente, Van Dijk entende que a ideologia é uma representação de crenças coletivas de um grupo; além disso, o autor analisa como são representados os critérios de identificação dos membros desse grupo. Essa abordagem propõe, então, que a ideologia é uma forma de cognição social, como também define a identidade de um grupo e o seu sentimento de pertencimento.

Desse modo, os valores presentes nos discursos da torcida vão mediar a relação entre o espaço de memória e as identidades da organização. Isso porque esses discursos têm marcas que são constituídas e constituem os aspectos de imagem, identificação e da identidade do clube.

Essa relação é representada no espaço de memória para reforçar o que é a organização – “Isso aqui é Flamengo”<sup>16</sup> –, sua relevância – “somos uma nação” –, pertencimento e devoção – “é a minha religião” –, e continuidade – “é a minha herança”. A identidade social da torcida é reforçada pela forma como ela se vê, como ela se sente representada pela organização e como a organização se posiciona, por exemplo, com novas práticas de gestão. Em outras palavras, ao mesmo tempo que a torcida tem sua identidade social influenciada pelo clube, ela também exerce a mesma influência na identidade do clube como organização.

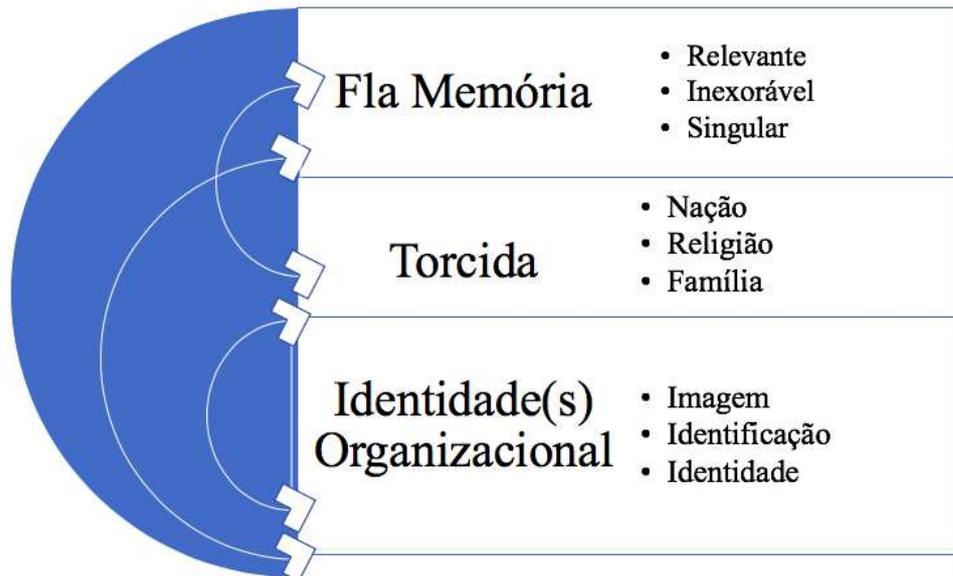
Como apresentado na teoria, a identidade organizacional é constituída a partir das identidades individuais, via identificação. É nessa relação que aparece como a definição que o indivíduo faz de si é permeada por valores e até mesmo atributos que ele acredita definir a organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAILL, 1994).

Como parte desse processo e dessa relação está o espaço de memória, que faz parte do processo de construção de uma identificação organizacional, pautando o comprometimento e engajamento do indivíduo em reações emocionais e cognitivas com essa organização e com a identidade dela (HATCH; SCHULTZ, 2000).

Essa relação entre o Fla Memória, a torcida e a identidade organizacional é representada na Figura 26, considerando os discursos ou dimensões de cada uma e o processo cognitivo e emocional apresentado no capítulo de análise do discurso.

---

<sup>16</sup> “Isso aqui é Flamengo” dá nome ao último bloco da linha do tempo apresentado no museu e está escrito em um enorme cartaz que fica pendurado dentro do clube.



**Figura 26** – Representação da relação entre Torcida, espaço de memória e Identidade Organizacional

Fonte: Elaboração própria com base na análise

Vale ressaltar que essa representação não tem o objetivo de simplificar a complexidade dessa relação e nem assumir que ela produz resultados concretos e estáveis. Essa representação tem como base a complexidade das relações sociais e a capacidade que os discursos têm de constituírem e serem constituídos por práticas sociais. A Figura 26 é uma fotografia do período analisado, porque memória, discurso e organização, a partir das perspectivas teóricas utilizadas na pesquisa, estão constantemente em disputa definindo e redefinindo os valores e sentidos atribuídos às organizações.

Para manter a relação equilibrada entre espaço de memória (Fla Memória), grupo social (Torcida) e identidade(s) organizacional (Flamengo), algumas ações e estratégias são utilizadas para evitar o desalinhamento de uma dessas dimensões. Entre elas, o contato direto com o *feedback* dos visitantes no museu e atualização do acervo de acordo com comentários e pedidos feitos durante o *tour*.

Sobre isso, alguns pontos são destacados na análise da entrevista realizada com o coordenador de História do clube, parte da área de Patrimônio Histórico e que cuidou de todo o processo de curadoria e criação do primeiro espaço de memória do Flamengo.

Eu acho que o torcedor, quando ele vem no museu, ele se sente em casa. Porque a gente é Flamengo, viveu muita coisa de Flamengo, mas ficou no passado. Então **quando você vê aquele passado ali na tua frente, presente**, você se identifica como uma coisa sua, uma coisa **da sua família**. Então, eu vejo muito torcedor chorar lá dentro, ligar pra amigos, “pô, você não sabe onde é que eu tô...”. **E aí doam coisas também pra gente**, “eu tenho uma camisa, tenho uma revista, um livro, uma medalha.” Então, isso é muito legal, **essa interação do torcedor com o clube** (Coordenador de História do clube).

A interação e participação ativa da torcida no acervo do museu é um ponto que foi destacado em todas as entrevistas com membros da equipe de Patrimônio Histórico do Flamengo. Além disso, os valores e as dimensões identificadas nos discursos dos torcedores são reforçados por ele e aproximam a relação entre a torcida e o espaço de memória, não apenas como um canal de comunicação para a organização, mas como um dispositivo, no sentido foucaultiano, da relação entre mecanismos institucionais, conhecimento e a apreensão da subjetividade pela emoção.

Para a museóloga do clube entrevistada em fevereiro de 2020,

a relação torcida e o acervo, a torcida e o Flamengo, é mágica. É isso que move. O envolvimento [...] É uma coisa única, só os museus de futebol conseguem um engajamento de um público tão diverso (Museóloga 1 do Flamengo).

Essa relação entre os indivíduos com os espaços de memória das organizações também influencia o processo de alinhamento entre as identidades individuais e coletivas, em um processo de ajustamento e busca por padrões (KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006).

Na perspectiva do clube, um ponto interessante para essa análise é o uso mais instrumental que pode ser dado ao museu corporativo. Como apresenta a leitura funcionalista dessa relação, a memória organizacional pode ser instrumentalizada pelas estratégias de comunicação, ações de *marketing* e nas políticas de gestão de pessoas.

Quando você vai recrutar uma pessoa pra trabalhar no Flamengo, pra jogar bola no Flamengo, o cara precisa conhecer a cultura, precisa saber quem é o Zico, precisa saber como é o estilo de jogo do Flamengo. Se o cara entender que basta ele entrar com raça que a torcida vai levantar ele nos braços, que não basta ele ser um craque, esse cara vai entregar o que a gente espera que ele entregue (Entrevistado 4 – torcedor e membro do conselho).

Vale observar que na entrevista com um dos conselheiros do clube, alguns aspectos relacionados com as práticas de gestão foram apresentados, como o funcionamento do conselho, o sistema de votação, as novas práticas de gestão e a relação com o Fla Memória. Aqui, o seu discurso é o de quem participa da gestão da organização, em um papel social diferente do apresentado na seção anterior, de torcedor. Como foi explicado nos procedimentos metodológicos, uma das dimensões na situação de comunicação que produz os discursos analisados são os papéis e as identidades sociais de quem fala. Esses papéis não são divididos ou organizados no discurso, mas deixam diferentes marcas que podem ser utilizadas na análise. O exemplo dessa entrevista é interessante porque, ao longo da pesquisa, ele contribuiu a partir de diferentes papéis: o torcedor, o pai que fala sobre o time, o filho que ouviu do pai sobre o time e o conselheiro que participa da gestão do clube.

Retomando a análise, um aspecto importante nessa relação entre memória e identidade organizacional é a relação do espaço de memória, da equipe que cuida dele, com outras áreas da organização. A exemplo disso estão as ações da vice-presidência de Patrimônio Histórico com outras áreas, como o Fla Gávea, que cuida do clube, a área de *Marketing* e Comunicação e a equipe que cuida das redes sociais. Outra estratégia que tem como objetivo levar a história do Flamengo para fora dos muros do clube são as parcerias com outras organizações, como a RioTur, que faz parte da Secretaria Especial de Turismo da cidade do Rio de Janeiro, e escolas, ambos em parceria com o projeto Educativo, sob a responsabilidade da vice-presidência de Patrimônio Histórico.

Como parte de diferentes ações possíveis, essa relação do espaço de memória passa a ter um caráter estratégico para a organização, tanto do ponto de vista das parcerias externas, como também voltada para os seus funcionários e a relação que eles têm com o clube.

Às vezes você vê um funcionário que tá aqui há 40 anos e tu não sabe que o cara é torcedor do clube, tá aqui porque ama, entendeu? O Pinheiro, por exemplo, que é chefe de segurança, tá aqui há 40 anos, tu sempre vê ele sério porque ele é chefe de segurança. Aí a gente foi entrevistar ele, o cara chorou copiosamente, como uma criança (Coordenador de História do clube).

Em outras palavras, a partir do projeto de memória oral desenvolvido pela área para coletar histórias de ex-funcionários, funcionários, atletas, ex-atletas e torcedores, é possível estabelecer uma aproximação na relação entre essas pessoas e o clube e, mais do que isso, conhecer o significado que aquele trabalho e aquela organização tem para essas pessoas.

Além dessas ações, com o Fla Memória, a equipe de Patrimônio Histórico tem como objetivo apresentar uma imagem criada internamente com base no que se percebe como visto por quem é de fora (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). Assim, os discursos de grandeza, singularidade e relevância, que marcaram as análises, confirma essa abordagem de uma imagem projetada e que produz efeitos de sentido nos seus visitantes (as emoções, por exemplo). Outro trecho da entrevista com o historiador que participou do primeiro projeto do museu exemplifica como o espaço de memória participa da construção dessa imagem organizacional.

[O objetivo] é mostrar a grandeza do Flamengo, né? Grandeza de um clube como um todo. Não é só um time de futebol, é muito mais que isso. Então, eu sempre pedi pra gente ilustrar bem essa grandeza do Flamengo no Brasil, no mundo, através dos títulos, dos grandes jogadores que passaram por aqui. Da grandeza da torcida (Coordenador de História do clube).

Outros projetos e ações também trabalham nessa mesma direção. Ao refletir sobre o papel da memória nesse processo, a museóloga do clube, entrevistada em fevereiro de 2020, compartilhou outras ações realizadas, como, por exemplo: 1) a homenagem feita a ex-atletas, no mês dos aniversários deles, mensalmente, no Maracanã. Além disso, é comum, no dia da homenagem, eles visitarem o museu antes. 2) o encontro das embaixadas e consulados, que reúne torcedores espalhados pelo Brasil e que tem como parte do encontro a visita ao clube; e 3) o uso do museu para levantar recursos financeiros, como no projeto em que eles venderam camisas exclusivas ou autografadas.

Outra dimensão que se destacou na análise do processo de construção e reconstrução das identidades do Flamengo é a diferenciação. Nesse ponto, torcedores e membros da organização, em sua completa maioria, citaram a profissionalização do clube como um fator marcante em comparação a outros clubes.

O Flamengo tá acima... Tá muito distante, tá cima de todos eles. É isso que eu falei agora, é o planejamento, é a planilha que tá sendo feita, tanto na parte financeira como no planejamento, pro futebol. (Entrevistado 15, jogador artilheiro da final do Mundial de 1981)

Eu acho que o Flamengo é uma potência... durante muito tempo não se soube explorar, né? [...] É como se tivesse petróleo aqui na Gávea e tu não sabia como tirar ele. (Coordenador de História do Flamengo)

O que é preciso atenção é em como as novas práticas de gestão não vão interferir na relação do torcedor com o clube. Em termos de estrutura, saúde financeira e investimentos em novos projetos, essa nova fase só favorece o clube e a organização. Por outro lado, as novas práticas e o modelo futebol-empresa podem criar em um time que tem como pilar da sua identidade organizacional a popularidade da torcida, uma identidade paradoxal.

Eu já fui até sócio-torcedor, mas agora tu tem que ser o top do top pra conseguir comprar um ingresso, então fica meio complicado. (Entrevistado 9, torcedor)

Por um lado, há, na entrada do Fla Memória, um painel com jogadores no telhado do Maracanã e, ao fundo, a geral<sup>17</sup> lotada, além das histórias e relatos de torcedores que iam aos jogos todos os domingos. Do outro lado, após a reforma do Maracanã – e com a extinção da geral e a política de vendas de ingresso preferencialmente para sócios-torcedores –, grande parte da torcida deixou de ter acesso a um ritual que se mostrou fundamental na relação das pessoas com o clube: assistir aos jogos no estádio. Esse ponto apareceu em grande parte das entrevistas e chama a atenção para a forma com que um clube que se posiciona como sendo das massas está se distanciando delas. Esse é um aspecto que merece atenção porque a fluidez e complexidade que se assumiu como parte da identidade organizacional não significa ter que enfrentar o desafio de conciliar duas identidades tão paradoxais: o futebol-empresa, da elite, e o futebol-paixão, do povo.

Não há problema na estratégia do sócio-torcedor como fonte de receita do clube, inclusive, como apresenta Van Dijk (2000, p. 34), os grupos sociais e de

---

<sup>17</sup> Área do antigo estádio do Maracanã na qual as pessoas podiam assistir aos jogos em pé, com ingressos que não custavam mais do que R\$5,00.

memória coletiva estruturam-se a partir de diferentes papéis. O principal ponto é como cuidar para que todos se sintam parte da organização.

Os próprios grupos são frequentemente estruturados. Eles podem ter membros comuns, que podem fazer parte mais ou menos oficialmente do grupo (por exemplo, possuir um cartão de membro), mas também indivíduos ou subgrupos que cumprem posições específicas ou têm papéis especiais [...] Esse tipo de organização do grupo é vital para a aquisição, disseminação, defesa ou inculcação de ideologias. Assim, novos membros precisam aprender a ideologia de um grupo. Essa ideologia pode ter que ser defendida ou legitimada na esfera pública... Livros e outras mídias podem ser usados para ajudar. Em outras palavras, a "vida ideológica" de um grupo pode se basear em uma organização complexa de funções, organizações e instituições e em suas práticas cotidianas. [...]

O cuidado deve ser para não reproduzirem os tempos em que o esporte era feito pela elite, para a elite e como estratégia para criar uma elite.

Por fim, vale ressaltar o papel do espaço de memória para alimentar o senso de pertencimento e de continuidade da organização. Isso aparece na forma como o museu constrói um modelo mental nos agentes sociais envolvidos com o clube<sup>18</sup>, criando uma representação do que é o Flamengo a partir das estratégias e dimensões discursivas apresentadas na seção anterior e da relação discurso, memória e identidade.

Acho que a memória de um clube como o Flamengo, na verdade, é você não só construir a cultura do clube, mas como você reproduzir isso pra que todo mundo entenda o que que é o Flamengo. (Entrevistado 4, torcedor e membro do conselho)

O trabalho de mergulhar e compreender a relação entre o espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo com a identidade da organização evidenciou diferentes relações e sentidos atribuídos pelas pessoas ao clube. Seja por uma construção emocional seja por aspectos mais concretos, o ponto de partida é que, ao fazer parte de uma comunidade mnemônica, com memórias que são sociais e coletivas, o espaço de memória organizacional torna-se ponte entre indivíduo e organização. Ao mesmo tempo que alimenta essas memórias coletivas, as materializa e as representa de forma discursiva e simbólica.

---

<sup>18</sup> Sobre isso, é importante notar que grande parte dos modelos mentais criados são contados para os indivíduos e não experienciados. Por isso, dentre outras coisas, o poder da mídia de massa.

Desse modo, a análise da relação entre o Fla Memória com a identidade organizacional do clube evidenciou diferentes construções discursivas e a relação entre as memórias individuais, de quem se relaciona com o clube; as memórias da organização, com suas histórias, conquistas e eventos; e uma memória coletiva, quando as memórias da organização passam a ser compartilhadas pelos seus membros, mesmo quando eles não viveram aquilo que lembram.

Assim, a organização é estabelecida como uma comunidade mnemônica (ZERUBAVEL, 2003), que compartilha um conhecimento mútuo, de natureza sociocultural, definindo a identidade social dos seus membros e o sentimento de pertencimento (VAN DIJK, 2006) com a organização.

Nesse contexto, a presente tese propõe um quadro teórico-analítico original, desenvolvido a partir de categorias criadas *a posteriori*, com o objetivo de analisar as dimensões e as camadas de uma comunidade mnemônica, e como se dá a relação entre as memórias individuais e coletivas, em interação.

Zerubavel (2003) analisa as comunidades mnemônicas em três níveis: macro (social) – por exemplo, a nação –, meso (organização) – como exemplo, a organização – e micro (individual) – exemplificado pelos grupos étnicos.

Com a ressalva de que não se considera que esses três níveis sejam estanques ou funcionem de forma autônoma, buscou-se explorar, com o modelo proposto, a relação entre indivíduos e organização a partir de três dimensões que consideram a relação entre agentes sociais e os espaços de memória das organizações. As três dimensões serão explicadas a seguir, junto com a representação gráfica do modelo, na Figura 27.

A primeira dimensão, chamada “**Eu fiz a história**”, é constituída pelo uso e representação da memória de quem viveu os acontecimentos retratados no espaço de memória. Já a segunda dimensão, “**Eu vi a história**”, acontece com a representação daqueles que foram contemporâneos e viveram ou assistiram aos acontecimentos representados. E, por fim, a terceira dimensão, “**Eu ouvi a história**”, é representada por aqueles a quem as histórias da organização são contadas.



**Figura 27** – Quadro teórico-analítico – comunidade mnemônica e memória organizacional (Etapa 1)

Fonte: Elaboração própria

Cada dimensão ocorre em nível individual, a partir de uma memória episódica e de um modelo mental da situação. Vale lembrar que é na memória episódica onde ficam registrados os episódios vivenciados pelas pessoas, ou seja, o que aconteceu e a forma como se viveu determinada situação. Na memória episódica é que ficam os modelos mentais, que, como apresentado anteriormente, é a representação que o indivíduo tem de qualquer situação e, por isso, também é individual. Com base no que ensina Van Dijk<sup>19</sup>, a estrutura de qualquer situação pode ser organizada em cinco categorias, que devem ser analisadas porque são elas que moldam os discursos:

- a) **Papéis:** Quem fala? Quem ouve? Vai além de pensar nos atores, mas o papel de cada um.
- b) **Identidade social:** o artilheiro, o ex-atleta, o torcedor, o membro do conselho de gestão, o filho, o pai...
- c) **Acontecimentos:** a final do campeonato, a contratação, o pedido de falência, a vitória, a derrota...
- d) **Lugar:** Onde foi? Onde é?
- e) **Tempo:** Quando foi? Quando é?

<sup>19</sup> Em Van Dijk (2006) e notas de aula.

Essas dimensões foram parte da base teórica de cada dimensão do modelo (*eu fiz, eu vi e eu ouvi*) porque todo discurso de um indivíduo que é parte de uma comunidade mnemônica será moldado pela representação mental que ele tem do que aconteceu (modelo mental e memória episódica). Além disso, o que é lembrado e o papel que foi exercido na situação irá definir se o indivíduo está na dimensão de quem fez, de quem viu ou de quem ouviu.<sup>20</sup>

Posto isso, a segunda etapa na concepção do modelo ocorreu com base na discussão teórica sobre cognição social, ou seja, os conhecimentos que são compartilhados por um grupo de pessoas e que fazem delas uma comunidade epistêmica. Vale ressaltar que, para que se compartilhe os mesmos conhecimentos, não é preciso ter a mesma orientação ideológica ou o mesmo grupo social. Por exemplo, torcedores do Flamengo sabem como é um jogo de futebol, o que é uma bola e uma chuteira. O mesmo conhecimento é compartilhado por torcedores de outros times, ou seja, esses conhecimentos compartilhados fazem com que esses torcedores sejam da mesma comunidade epistêmica, mas não do mesmo grupo social (do ponto de vista da ideologia e da memória coletiva, apresentadas anteriormente). Van Dijk (2006, p. 13) destaca que “a noção de conhecimento é relativa, e depende das crenças de determinado grupo, sociedade ou cultura”, mas são esses conhecimentos que vão pautar toda a atividade humana, dado que o ser humano age de acordo com os conhecimentos que tem sobre o mundo. A base desse conhecimento será: 1) a experiência: eu sei, porque vi, senti ou vivi – empirismo –; 2) o discurso: eu sei, porque li, me contaram ou estava na TV; ou 3) a inferência: eu sei porque posso deduzir com o conhecimento que já tenho.<sup>21</sup>

A terceira etapa de concepção do modelo foi trabalhar com as interseções entre as dimensões, assumindo que o processo de lembrar ocorre de forma intersubjetiva e, com isso, uma comunidade mnemônica irá se constituir moldada

---

<sup>20</sup> Por isso, vale ressaltar que o modelo foi criado *a posteriori*, dado que, sem a análise do Discurso em uma etapa anterior, não seria possível construir as dimensões e a forma como elas se articulam entre si para constituir uma comunidade mnemônica em função de uma organização como cola social.

<sup>21</sup> Notas de aula: disciplinas Discurso e Sociedade I e Discurso e Sociedade II, ministradas por Teun Van Dijk no IESP/UERJ – 2016.

pela relação entre o que foi compartilhado com os outros, pelos outros e para os outros.

Nesse sentido, a etapa 3 pautou-se nas discussões e análises feitas em relação às comunidades mnemônicas, memória coletiva e memória organizacional.

Com as três dimensões apresentadas, é possível identificá-las a partir das entrevistas feitas sobre o Flamengo.

**Eu fiz a história:** João Batista Nunes de Oliveira, o Nunes, foi jogador artilheiro da final do Mundial de 1981. Atualmente, atua ativamente no clube com projetos sociais e é representado de diferentes formas no museu, como fotos, e no início de 2020, com um busto de bronze no *hall* de entrada do clube.

O que mais me marca é eu chegar lá e ver, é de saber a história do Flamengo, de fazer parte da história do Flamengo, e chegar ali dentro do Fla Memória você vê, “pô, **aqui tem uma parte de mim, do que eu fiz**, do que eu conquistei junto com todos os meus companheiro, e tô na história do Flamengo”, e tá lá realmente **gravado**. Tá lá **o troféu**, tá lá **o meu nome**, tá lá **a camisa**, tá **o nome, a camisa dos meus companheiros**. Então, isso aí é a maior **prova**, né, que realmente é real.

A gente pode bater no peito, **tanto o Flamengo como eu**, e falar, “eu sou campeão do mundo”.

Enquanto existir o Clube de Regatas do Flamengo, enquanto existir todos esses jogadores que eu citei aqui agora [companheiros de time], enquanto existir mundo, ninguém vai apagar **o que nós fizemos**. Nós vamos ser sempre o primeiro. Pode vim quem for, **ninguém vai apagar o que nós fizemos**.

Nos trechos destacados estão as marcas de quem realizou os acontecimentos que foram escolhidos pela organização para serem lembrados. Mais à frente, o modelo teórico-analítico será usado para articular os discursos dos indivíduos com a memória e o espaço de memória da organização.

**Eu vi a história:** Entrevistados 12 e 7, torcedores do Flamengo.

Eu faço parte, porque assim, quando as pessoas falam “ah, o Flamengo jogou em Lima na final da Libertadores naquele estádio”. Cara, **eu tava ali**. Então, assim, fiz parte do campo? Não. Apesar do Flamengo vender como “ah, vocês fazem parte, não sei o quê”, mas, assim, eu acho que eu faço parte da história, **dela contada**, entendeu? Pô, tinham lá 20 mil torcedores do Flamengo no estádio, **um deles era eu** (Entrevistado 12).

100% meu pai, aqui ó, é ele, que tem aqui [mostrou a tatuagem da foto apresentada na Figura 25] [...] É meu pai, cara. Meu pai sempre foi flamenguista, era de [torcida] organizada na minha idade. **Ele viu o Zico**, né? Já

foi de organizada, já foi sócio-proprietário também, e acabou passando pra mim (Entrevistado 7).

Essa dimensão traz aqueles que viram ou viveram os fatos escolhidos para serem contados como a história da organização. É importante diferenciá-la da primeira porque aqui estão representadas as pessoas que fazem parte da história, porque, de alguma forma, participaram dela, e, por isso, possuem um papel central para a memória coletiva, que é passá-la para outras gerações como história-testemunho: “eu vi, eu estava lá”.

Um ponto interessante para a análise é a de estabelecer relação entre as dimensões do modelo e os discursos analisados. Nessa dimensão, por exemplo, está a base para a formação discursiva da organização como herança, apresentada na seção anterior. Uma das formas de reforçar e passar a história da organização adiante é pela oralidade e uma das estratégias discursivas de evidencialidade é legitimar a história que está sendo contada com o discurso de testemunho.

**Eu ouvi a história:** Entrevistado 4, torcedor e membro do conselho

Cara, eu lembro muito do meu pai e meu tio, que é o grande parceiro do meu pai me jogando pro alto em 81. Eu não me lembro do jogo, mas eu me lembro muito fortemente da alegria dos dois **de nós sermos** campeões mundiais de 81. Lembro muito do meu pai falando assim “Bruno, o jogo com o Cobreloa”, **aquela história do Cobreloa, não me lembro do jogo, mas eu me lembro muito daquela história.**

A terceira dimensão é um ótimo exemplo para retratar a forma como as histórias e os conhecimentos que são compartilhados contribuem para a continuação da organização e, mais do que isso, cria uma aproximação entre as memórias individuais com as memórias coletivas. Nesse ponto, é importante notar o processo como são formados os modelos mentais, base da memória episódica. Muitos modelos mentais são criados com base nas experiências individuais de cada um, mas muitos outros ocorrem a partir dos discursos da mídia ou dos grupos sociais do qual o indivíduo participa. Nesse sentido, ouvir as histórias da organização contribui para o senso de pertencimento, como também para a constituição da comunidade mnemônica, quando são compartilhadas memórias pelo grupo, mesmo aquelas que não se viveu.

Para complementar a elaboração do modelo, é fundamental analisar as interseções entre as dimensões. Isso porque, além delas não serem estanques, se nas dimensões analisa-se a relação e o papel dos indivíduos em uma comunidade mnemônica, nas interseções é possível estabelecer estratégias para implementar ações com foco na memória organizacional. A Figura 28 apresenta graficamente a versão completa do modelo, que será detalhado a seguir.



**Figura 28** – Quadro teórico-analítico – comunidade mnemônica e memória organizacional

Fonte: Elaboração própria

Para completar o modelo teórico-analítico, foram exploradas as interseções entre as dimensões. As interseções podem direcionar as ações e políticas de espaços de memória organizacional e é importante reforçar que todas elas são de natureza discursiva. Assim, a interseção 1, ponto comum entre todas as dimensões, é o ponto central da comunidade mnemônica e onde estão os principais elementos (discursos) da memória organizacional.

O ponto 2, interseção entre quem fez a história e quem ouviu sobre ela, permite a identificação de dois discursos: o de **reforço**, no qual é confirmado e endossado o que se ouviu, e o de **idealização** da situação ou evento, a partir do desejo que é despertado sobre ter estado na situação ou visto aquilo que foi contado.

O ponto 3, interseção entre quem fez e quem viu, apresenta duas estratégias discursivas: a da **identidade**, que reforça o senso de pertencimento por quem viu e acompanhou uma situação histórica, e o de **testemunho como argumento de autoridade**. É importante refletir sobre o papel dessa dimensão para que as pessoas se engajem e compartilhem as histórias e memórias da organização .

Por fim, a interseção 4, entre quem viu a história e quem ouviu, há uma estratégia discursiva de **herança**. Da mesma forma que essa categoria foi analisada anteriormente, aqui, são reforçados os discursos vinculados à família e ao afeto, ao senso de tradição e pertencimento; e à memória como valor e herança.

O modelo teórico-analítico contribui para mediar e construir memórias coletivas, como, também, construir e reforçar a(s) identidade(s) da organização que são fluidas, discursivas e temporais.

Entre esses aspectos, está o reforço da comunidade mnemônica, com os seus diferentes discursos, e o compartilhamento dos conhecimentos das comunidades epistêmicas, com a criação de modelos mentais e a construção de representações sobre o que é a organização.

A seguir, a análise trará exemplos sobre a relação entre o espaço de memória organizacional, com ações que impactam na identidade da organização (imagem, identificação e identidade), a partir do modelo proposto.

Uma das possibilidades de análise dessa relação é observar como o Fla Memória representa e materializa os discursos identificados. Nesse sentido, vale ressaltar que os artefatos que ficam em exposição têm um importante papel na representação dos discursos da organização, servindo para representá-los, endossá-los e constituí-los materialmente.

Sobre isso, Schultz e Hernes (2013) apresentam os artefatos como sendo o que permite as pessoas estabelecerem um conhecimento compartilhado, ponto importante no modelo teórico-analítico, que apresentou esses conhecimentos como os formadores de uma comunidade epistêmica, nas lentes de Van Dijk.

E é legal que você vendo assim, **os banners, os troféus**, você acaba lembrando de alguns jogos que você foi, né? Alguma coisa assim, que você participou,  **você vê a foto do time, você lembra de alguns jogadores que você às vezes tava meio esquecido**. Acho legal ter essa memória do clube (Entrevistado 4).

Além do importante papel de representação, essa relação entre memória, discurso e artefatos exemplifica como o passado pode ser experienciado de forma física e sensorial e como pode contribuir para a construção de uma memória coletiva, auxiliando, inclusive, quem conta as histórias.

Sobre isso, foram identificadas algumas relações entre os discursos, a observação da visitação no museu e os artefatos.

Na dimensão **Eu fiz a história**, estão as camisas com os nomes dos jogadores e os troféus e títulos conquistados. Como apresentado anteriormente, durante a entrevista, o jogador artilheiro da final do mundial de 1981, Nunes, pontua o papel dos objetos no museu. Resgatando o trecho:

Aqui tem uma parte de mim, **do que eu fiz**, do que eu conquistei junto com todos os meus companheiro, e tô na história do Flamengo", e tá lá realmente **gravado**. Tá lá **o troféu**, tá lá **o meu nome**, tá lá **a camisa**, tá **o nome, a camisa dos meus companheiros**. (Entrevistado 15, jogador do time de 1981)

No espaço de memória, os troféus materializam o discurso de vitória e os títulos que o Flamengo usa (discursivamente) para se diferenciar dos outros times. A relação com esses artefatos é de materialização de uma memória que o visitante tem (episódica ou coletiva).

Ele chegou na frente dos troféus, parou, ele ajoelhou e começou a chorar, mas chorar de verdade, chorou muito... Ele assistiu ao jogo, com mais 50 pessoas, em uma TV de 14 polegadas, preto e branco... (Entrevistado 16 – Funcionário do espaço de memória sobre um integrante da equipe de segurança do NBA americano, que estava treinando na sede do Flamengo e foi ao museu).

Outro ponto que chama a atenção é a relação entre memória e a experiência sensorial possibilitada pelos artefatos do museu. Uma experiência compartilhada em uma das entrevistas chamou a atenção.

A gente faz uma visita tátil, né? Pode colocar a mão diretamente no troféu, mas com luva... Ele [visitante deficiente visual] colocou a luva e começou a ver os troféus, aí eu pedi a ele, "cara, vê esse troféu aqui agora", aí ele começou... aí quando ele botou a mãozinha, ele falou, "não é o que que eu tô pensando, não? É? Não, não?", ele ficou assustado, "por que você não falou pra mim antes?", "não, porque esse aqui é diferente", aí ele começou a chorar, "caramba, eu tô com o Mundial nas minhas mãos"... (Entrevista 16 – Funcionário do espaço de memória sobre visita tátil, feita com torcedores deficientes visuais)

Nessa dimensão, **Eu fiz a história**, os artefatos auxiliam na representação da memória e ajudam a contar a história. É comum que eles não apenas representem

quem fez, mas, muitas vezes, são objetos doados por essas pessoas, como, por exemplo, as camisas, chuteiras ou fotos que são doadas por ex-jogadores para o museu.

Na dimensão **Eu vi a história**, o espaço de memória vai endossar a memória episódica (individual e de quem viu/ viveu aquele momento) representando, de forma material, os acontecimentos por fotos, vídeos ou depoimentos, por exemplo.

No caso do Fla Memória, o que chamou a atenção foi a forma como as pessoas estavam engajadas em assistir ao vídeo oficial produzido pela Conmebol com imagens da final da Libertadores de 2019. Era comum ouvir, de quem assistia ao vídeo, que fica em reprodução constante dentro do museu, relatos sobre onde estava naquele dia, onde assistiu e a emoção que sentiu. A tela com o vídeo fica na mesma sala na qual estão expostas as taças.

Outro ponto interessante é perceber essa materialização como registro para quem viu o fato histórico que está sendo representado. Sobre a relação entre o registro e a representação do que foi vivido, o trecho a seguir mostra o impacto que o trabalho sensorial tem nas memórias individuais e coletivas e as diferentes formas de se pensar nessa representação material.

Eu nunca tive tatuagem, a primeira vez que for fazer uma tatuagem vai ser sobre a viagem pra Lima, eu vou fazer na perna. Porque, assim, eu acho que não sou só eu, as pessoas se emocionam mesmo, porque eu acho que aquela descarga de adrenalina, quando acontece alguma coisa que você tá esperando, pô, é uma sensação que eu nunca mais vou esquecer... Nunca mais vai sair do meu olho, da minha retina a imagem do segundo gol (Entrevistado 12).

E por fim, para contribuir com mais um exemplo da dimensão **Eu ouvi a história**, ficou evidente, na pesquisa de campo, como os artefatos servem para construir uma memória coletiva que inclua aqueles que não viveram o que lembram. Sobre isso, a forma como as histórias contadas e as memórias compartilhadas engajam novos membros para o grupo social é reforçada com a representação material daquilo que é contado.

Nessa dimensão, a escolha feita para exemplificar a análise será a de uma fotografia tirada durante as idas ao museu, na pesquisa de campo. A Figura 29 mostra o momento em que um filho pede para o pai tirar uma foto com o busto de um dos jogadores do time de 1981, que jogou no Flamengo muito antes do menino ter nascido. Provavelmente, a admiração pelo jogador e o conhecimento que ele tem sobre o time de 1981 é resultado das histórias que ouviu do seu pai, do que estava endossado e representado no museu e que tornou ele parte dessa comunidade mnemônica que é a organização.



**Figura 29** – Pai tira foto do filho ao lado do busto do jogador de 1981

Fonte: Material coletado pelo pesquisador durante a pesquisa de campo em fevereiro de 2020

A análise que o modelo propõe é a de analisar as diferentes dimensões que constituem uma comunidade mnemônica e suas relações discursivas. Além disso, o modelo pode contribuir para a análise e elaboração de espaços organizacionais de memória, a partir da compreensão dos diferentes agentes sociais envolvidos, o papel da memória de cada um nessa comunidade mnemônica e as relações que se

estabelecem entre eles, entre eles com a organização e desse processo na constituição de uma identidade organizacional.

Desse modo, o modelo não propõe que essas ações e papéis sociais sejam estáticos, pois exercem diferentes papéis em diferentes contextos. Um exemplo de como essa relação entre indivíduos e entre indivíduos com as organizações é fluida, nos trechos a seguir, é possível identificar uma mudança nos papéis quando se muda o período e o “fato histórico” a ser apresentado.

#### **Eu fiz a história:**

Vamos supor que você, na época, tinha 18, 20 anos, 25 anos e viu a gente jogar, certo? Que é a faixa de idade nossa. Aí você casou, nasceu o seu filho. Aí o seu filho vai crescendo, passa a ser rubro-negro, porque você é rubro-negro, **você vai contar a história para ele**, que é a obrigação sua contar a história para ele.

**O verdadeiro rubro-negro tem que saber a história** do Flamengo desde pequeno. Nasceu, quando pular, “sou Flamengo”, e já **tem que saber** a história do Flamengo, e **tem que trazer** ele aqui pra Gávea e também pro Fla Memória, pra conhecer a história do Flamengo, conhecer realmente **os verdadeiros ídolos do Flamengo**. Esses tão tentando ainda ser, então, eles (iam) ter que trabalhar muito. Têm condições? Têm. Agora, não fazendo a comparação que tão querendo fazer (Entrevistado 15, jogador artilheiro da final do Mundial de 1981).

#### **Eu ouvi a história:**

Cara, de 81, assim, meu pai sempre falou, “cara, aquele time ali, você nunca vai ver igual”. E eu sempre fiquei, “p\*\*\*, nunca vou ver igual? Que m\*\*\*.”

O meu pai foi nos jogos da Libertadores de 81. E esse ano eu falei, **“tô vivendo a mesma coisa que o meu pai viveu”** (Entrevistado 12).

A comparação entre os trechos mostra como cada membro da comunidade mnemônica vai se relacionar com as memórias coletivas e da organização. Esse processo de transformação, inclusive, também traz novas práticas, novas histórias, novas identidades e novos ídolos. Sobre isso, da mesma forma que o artilheiro de 1981 está para o pai do entrevistado 12, o artilheiro de 2019 estará para ele. Nesses períodos de mudança, modificam-se os papéis (quando o entrevistado 12 for contar para o seu filho sobre o jogo de 2019), como também criam-se disputas discursivas, que podem ir de exemplos mais concretos como *quem será o melhor time de todos os tempos?* O de 1981 ou o de 2010? Como também em exemplos mais subjetivos como os valores que vão representar e ser compartilhados pela organização.

Outro exemplo das mudanças nos papéis sociais para a dinâmica do modelo é o ex-jogador Júnior, que jogou no time de 1981 e no jogo de 2019 participou como repórter esportivo e comentarista. Em cada acontecimento que a organização decidir marcar na sua história e comunicar isso para a sua comunidade mnemônica, os papéis de quem fez, quem viu e quem ouviu serão readequados.

O que acontece nesse processo é que a organização seleciona o que ela quer expor e, ao entrar em contato com cada visitante, aquela memória é ressignificada pelas memórias individuais.

Dado esse contexto, é importante considerar no modelo a cognição como ponte entre o discurso e o social, uma vez que as pessoas, em uma mesma situação discursiva, podem assumir diferentes posições e papéis. Isso ocorre porque cada participante da situação discursiva terá uma representação subjetiva diferente, ou seja, representações mentais específicas e individuais.

## 5 Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo analisar o papel do espaço de memória organizacional do Clube de Regatas do Flamengo para a construção e representação de uma Identidade Organizacional.

A pesquisa realizada considerou o caráter discursivo, temporal e fluido da Identidade Organizacional que se constituiu de acordo com o contexto sociocultural em um processo relacional e dialético (HATCH; SCHULTZ, 2000; SCHULTZ; HERNES, 2013). Essa abordagem deu base para um importante resultado da pesquisa que foi apresentado a partir da relação entre os discursos da organização, representados na análise do Fla Memória, e o discurso dos torcedores.

Desse modo, foi possível compreender as dimensões discursivas e ideológicas da Identidade Organizacional do clube, a partir do cruzamento feito na pesquisa entre os discursos do espaço de memória com a análise sobre como a torcida se estabelecia (discursivamente) como um grupo social. Por parte do Flamengo, ficou evidente uma construção discursiva que o apresenta como relevante, ao falar de seu tamanho; singular, ao falar de sua história que o diferencia de outros clubes; e inexorável, que reforça uma ideia de tradição, herança e devoção ao time. Além disso, essa relação (indivíduo-organização) apresentada na análise contribuiu para a abordagem teórica que trata da Identidade Organizacional a partir de três elementos: imagem, identificação e identidade, ao mostrar a articulação das dimensões individuais (torcedores), organizacionais (Fla Memória) e sociais (Contexto) de uma organização poliesportiva.

Outro importante resultado foi que a construção discursiva da organização feita por ela própria interage, reforça e constitui os discursos dos torcedores. Com a análise do discurso feita utilizando categorias que tratam da constituição de grupos sociais, definidas *a priori*, foram identificadas três formas como as pessoas atribuem valor para a organização, construindo-a discursivamente como

Nação, Religião e Família, em que aparecem, em um processo interdiscursivo, o discurso da organização de relevância, pertencimento, dedicação e herança que constituem, e reforçam, esses indivíduos como parte de um grupo social: o Flamengo. Essas três representações do clube evidenciaram, também, diferentes camadas de poder e de estruturas ideológicas que constituem a Identidade Organizacional do Flamengo. Além disso, a identidade da organização ao ser analisada a partir da relação entre o seu discurso institucional, com o museu, e os discursos de seus torcedores, exemplificou como há uma relação dialética entre indivíduos e organizações e a importância de se considerar os processos cognitivos, interpretativos, os valores comuns e entendimentos que são compartilhados (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009; RAVASI; VAN REKOM, 2003) nesse processo social e (inter)discursivo.

Os resultados da pesquisa também contribuíram ao mostrar a mediação que a sociocognição faz entre discurso e sociedade, a partir da identificação feita ao longo da análise sobre os conhecimentos, ideologias e papéis sociais dos indivíduos. A exemplo disso, as marcas deixadas nos discursos de papéis como os de pais, que devem contar histórias sobre o Flamengo; de torcedores, que devem apoiar incondicionalmente o time; de filhos, que ouvem as histórias e recebem o Flamengo como uma herança; de jogadores, que protagonizam momentos a serem apresentados no espaço de memória e materializam os discursos de herói; ou como gestores, que selecionam as memórias que devem ser apresentadas, silenciadas e relacionadas com a identidade da organização.

Desse modo, a análise apresentou como esses indivíduos criam um modelo mental de representação e estabelecem, assim, a relação entre memórias individuais e coletivas. Dado que esse processo acontece em uma relação de intersubjetividade, os conhecimentos e valores comuns do grupo são criados e compartilhados na relação dos torcedores com o Fla Memória. No entanto, vale ressaltar que o museu é uma das camadas da memória organizacional, e por isso a importância de projetos como os que estão sendo desenvolvidos de história oral, com ex funcionários, jogadores e torcedores, e de recuperação e catalogação de documentos e artefatos.

O que também chama a atenção é a forma como os diferentes momentos da organização impactam nas estratégias criadas em relação a história e a memória da organização. A exemplo disto, estão nas mudanças que vieram com a troca na gestão do clube, e nas práticas de gerenciamento do espaço de memória, agora com uma atuação maior da vice-presidência de Patrimônio Histórico.

A análise realizada com foco no espaço-museu, apresentou como os ambientes representam diferentes estratégias discursivas do espaço de memória do Flamengo e seu processo histórico, que se iniciou com um projeto desenvolvido em parceria com uma empresa externa, que construiu e operacionalizou o Fla Experience, até o projeto atual de expansão e criação do que será chamado “Museu do Flamengo”, com 2.000 metros quadrados e uma proposta de entrar para a rota turística da cidade do Rio de Janeiro.

A análise do novo projeto evidenciou a importância da organização em pensar nessa relação do espaço de memória com a cidade, incluindo a parceria de outras instituições, aproximando-as do clube. Com o aumento da visibilidade da história e da memória da organização para o resto da cidade, o museu passa a ganhar mais um papel estratégico, que é o de aumentar senso de pertencimento das pessoas e do orgulho de estarem relacionadas com a organização.

Com essa consideração, a pesquisa mostra como os espaços de memória organizacional podem ser pensados, também, como uma cola social dos indivíduos que interagem com ela e fazem parte dessa comunidade mnemônica. Isso reforça o caráter gerencial, estratégico e político dos espaços de memória organizacional e os museus corporativos, desconstruindo a ideia de que a história apresentada é feita de fatos concretos e incontestáveis, mas sim, de construções discursivas que se articulam com as estratégias da organização e do seu relacionamento com funcionários, torcedores, sócios e a sociedade em geral.

A exemplo disso está a relação entre os temas dos ambientes do espaço de memória do Flamengo com construções discursivas e outras estratégias de exibição. Na análise é apresentado o foco dos discursos relacionados com o tamanho, a relevância e a inexorabilidade da organização, no espaço que tem como tema a torcida – o que estimula e alimenta o senso de pertencimento e

orgulho dos visitantes. Além disso, temos outros exemplos como, os discursos sobre vitória, orgulho e singularidade, como condutores da seção que apresenta a História do Flamengo; a apresentação e destaque dado ao Campeonato Mundial de 1981, como estratégia discursiva de endosso dos discursos anteriores; ou os espaços que apresentam passado e presente em interação com representações de datas e títulos em campeonatos antigos e vídeos e artefatos de vitórias recentes.

Ademais, foi interessante perceber os diferentes usos que as pessoas dão ao espaço de memória, não apenas para acessarem o passado da organização, mas também como um lugar para construir memórias e registros de suas histórias pessoais, como nos casos de torcedores fazem pedidos de casamento dentro do museu, ou ensaio fotográfico para álbum de gestantes, o que mostra a complexidade da relação entre as dimensões individuais e coletivas, o particular e o espaço de memória da organização.

As reflexões e resultados apresentados permitiram outra relevante contribuição desta pesquisa para a área de estudos organizacionais, com a proposta de um modelo teórico-analítico original para compreender, analisar e construir comunidades mnemônicas, a partir de espaços de memória que articulam as memórias coletivas das organizações e as memórias individuais das pessoas envolvidas com elas.

Para isso, foi importante explorar a proposta do modelo de articular três agentes sociais relacionados com as organizações: quem fez a ação histórica e que vai ser contada no museu, na dimensão Eu fiz a história; quem é contemporâneo do que foi feito e assistiu aos acontecimentos, na dimensão Eu vi a história; e em terceiro, a dimensão das pessoas a quem as histórias da organização são contadas, com Eu ouvi a história.

A partir da aplicação do modelo proposto, foi possível perceber a importância que há nas interseções entre as dimensões, onde são propostas e analisadas estratégias discursivas para criar e estabelecer uma comunidade mnemônica e o seu desdobramento prático para a identidade organizacional, com a criação de espaços de memória.

Outro ponto importante é que o modelo proposto não tem o objetivo de fazer algum tipo de verificação ou generalização dos fenômenos sociais analisados mas permite explorar a relação interdiscursiva e intersubjetiva na relação entre memória, discurso e identidade organizacional. Em reforço a esse ponto, os resultados da pesquisa refletem o modo como pensar diferentes vozes, memórias e sujeitos, exige que se considere que esse é um processo de identidades da organização, pois, diante da abordagem utilizada e da complexidade social em que estão inseridas as organizações, não é possível assumir uma única identidade para os indivíduos e, principalmente, para as organizações.

Desta maneira, a tese aqui proposta apresenta esse processo constante de encontro entre memórias individuais com memórias que a organização escolhe mostrar constitui não só uma memória coletiva, como, também, uma simbiose de identidades. Ao misturar as memórias pessoais e individuais com as histórias e as memórias da organização, é como se esta organização, a partir da história e da memória, passasse a constituir a identidade social desses sujeitos. Isto é, o espaço de memória possui um papel de articulador das memórias individuais e organizacionais para construir uma comunidade mnemônica, que, por sua vez, constitui a identidade organizacional.

Nesse sentido, a identidade organizacional passa a ser resultado de um processo intersubjetivo entre organizações e pessoas e a organização torna-se a cola social que integra e constitui essas pessoas como um grupo (comunidades mnemônicas e comunidades epistêmicas) que se forma a partir dessa relação, estabelecendo, assim, uma memória que é social e coletiva.

Vale ressaltar que o modelo proposto nesta tese não se conclui nele mesmo, mas deve ser explorado em outros contextos, outros espaços de memória, reforçando a identidade organizacional como fluida, complexa e mutável, assim como os discursos e as memórias individuais e coletivas.

Para pesquisas futuras, foram percebidos alguns caminhos possíveis de serem melhor explorados. Um deles é o aprofundamento sobre a volta da elitização do futebol a partir das políticas de vendas de ingressos para sócio-torcedores e o acesso aos jogos por parte das camadas populares. Essa nova configuração tem

potencial para levar ao clube uma identidade organizacional paradoxal, no time das massas, mas que só pode ser acompanhado pela elite econômica da cidade.

Outro caminho para pesquisas futuras está relacionado com a relação apresentada no modelo teórico-analítico aplicada a comunidades virtuais. Com organizações e clubes atuando cada vez mais ativamente nas redes sociais, é possível que haja implicações na relação entre memória e identidade organizacional a partir de comunidades mnemônicas estruturadas digitalmente. Outro ponto relacionado com a transformação digital e que merece ser observado é a desmaterialização da memória, com o uso de tecnologia para representar os artefatos históricos da organização, como, por exemplo, os uniformes, que, no novo projeto do museu, serão expostos com hologramas, como também as novas formas de se representar e materializar a memória da organização (*playlist* da torcida, celulares, redes sociais, entre outros).

Esse contexto parece manter a importância do espaço de memória organizacional como o lugar para articular, costurar, constituir e ser constituído por diferentes discursos, memórias e identidades, possibilitando ações para tangibilizar, experienciar, estruturar e organizar uma memória organizacional – que é, também, coletiva.

## 6 Referências bibliográficas

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 263-295, 1985.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 20-23, 1989.

BERG, P. O.; GAGLIARDI, P. **Corporate images**: a symbolic perspective of the organization-environment interface. Paper presented at the SCOS Conference on Corporate Images, Antibes, 1985.

BERNSTEIN, D. **Company image and reality**: a critique of corporate communications. Eastbourne: Holt. Rinehart & Winston, 1984.

BEYDA, T. T.; MACEDO-SOARES, D. Identidade organizacional: análise crítica da produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 400-414, 2010.

BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. **Management & Organizational History**, v. 1, n. 1, p. 5-30, 2006.

BRICKSON, S. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, 2000, p.82-101.

BROWN, R.; WILLIAMS, J. Group identification: the same thing to all people? **Human Relations**, v. 37, p. 547-564, 1984.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Rev. adm. empres. [online]**. v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997. ISSN 0034-7590.

CARDOSO, M. A. F.; HANASHIRO, D. M. M.; BARROS, D. L. P. Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 351-376, 2016.

- CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 127-144, 2008.
- CASTRO, R. **O vermelho e o negro**. Rio de Janeiro: Editora Companhia das Letras, 2012.
- CHATMAN, J. Matching people and organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 455-484, 1991.
- COOLEY, C. H. Human Nature and the Social Order. New York: Scribner's, 1902.
- CORLEY, K. G. et al. Guiding organizational identity through aged adolescence. **Journal of Management Inquiry**, v.15, n.2, p.85-99, 2006.
- COSTA, A. S. M. D.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 37-47, 2010.
- COSTA, A. S. M.; SARAIVA, L. A. S. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1761-1780, 2011.
- COUTINHO, R. S. **Um Flamengo grande, um Brasil maior: o Clube de Regatas do Flamengo e o imaginário político nacionalista popular (1933-1955)**. 2013. 196 f. Tese (Doutorado em História). Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.
- DANILOV, V. **A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers**. Westport: Greenwood Press, 1992.
- DANTAS, M. T. L. Diferentes construções do “Eu” em narrativas sobre loucura e arte. In: RIBEIRO, B. T.; LIMA, C. C.; DANTAS, M. T. L. **Narrativa, identidade e clínica**. Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA, 2001, p. 93-120.
- DEETZ, S. Conceptual foundations. In: JABLON, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 03-46.

DUREPOS, G.; MILLS, A.; MILLS, J. H. Tales in the manufacture of knowledge: writing a company history of Pan American World Airways. *Management & Organizational History*. v. 3, n. 1, p. 63-80, 2012.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 239- 263, 1994.

ERIKSON, E. H. **Identity and the Life Cycle**. New York: Norton, 1959.

FAIRCLOUGH, N. A Análise Crítica do Discurso e a mercantilização do discurso público: as universidades. In: MAGALHÃES, C. (Ed.). **Reflexões sobre a Análise Crítica do Discurso**. Belo Horizonte: Faculdade de Letras, UFMG. 2001b.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Tradução de Izabel Magalhães. Brasília: Editora Universidade de Brasília. 2001a.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

FARIAS, C. M. A introdução dos esportes no Rio de Janeiro. Recorde: **Revista de História do Esporte**, v. 2, n. 1, 2009.

FELDMAN, R. M.; FELDMAN, S. P. What links the chain: an essay on organizational remembering as practice. **Organization**, v. 13, n. 6, p. 861–887, 2006.

FELDMAN, S. P. Management ethics without the past: rationalism and individualism in critical organization theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 623-643, 2000.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Elementos para a compreensão dos estudos de identidade em teoria organizacional. In: CARRIERI, A. P. et al. (Orgs). **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cad. EBAPE.BR [online]**. v. 7, n. 4, p. 687-703. ISSN 1679-3951, 2009.

FORTIER, A-M. Migrant belongings: memory, space identity. Oxford: Berg, 2000.

FREIRE, D. A. L.; MURITIBA, P. M. Identidade Organizacional: análise bibliométrica da produção brasileira de 2000 a 2011. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 4, n. 2, p. 1-17, 2013.

FREITAS, M. E. Identidade e identidades: somos o branco e o arco-íris. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; ENOQUE, A. G.; GANDOLFI, P. E. (Org.). **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, p. 11-14, 2010.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. 1. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIOIA, D. A. et al. Organizational identity formation and change. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 123-193, 2013.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 370-403, 1996.

GIOIA, D.; CORLEY, K.; FABBRI, T. Revising the past (while thinking in the future perfect tense). **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 6, p. 622-634, 2002.

GIOIA, D.; HAMILTON, A. Great debates in organizational identity study. In: PRATT, M.; SCHULTZ, M.; ASHFORTH, B.; RAVASI, D. (Eds.), **Handbook of organizational identity**. Oxford: Oxford University Press, 2016, p. 21-38.

GODFREY, P. C. et al. What is organizational history? Toward a creative synthesis of history and organization studies. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 590-608, 2016.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. 1995.

GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. New York: Doubleday, 1959.

GRANJA, A. L.; SANTOS, J. M. C. M. O poder do passado: a utilização da memória organizacional na construção da identidade de clubes de futebol. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 81-99, 2016.

HALBWACHS, M. **On Collective Memory**. Chicago: Chicago University Press, [1926] 1992.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HALL, S.; DU GAY, P. (Ed.). **Questions of Cultural Identity**. Newbury Park: SAGE Publications, 1996.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997. Doi: <http://doi.org/10.1108/eb060636>

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, land culture in organizations. In: SCHULTZ, M., HATCH, M. J., & LARSEN, M. H. (Eds.). **The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000, p. 11-35.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. (Ed.). **Organizational identity: a reader**. New York: Oxford University Press, 2004.

HOBSBAWN, E.; RANGER, R. **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz & Terra; 11 ed., 2015.

HUYSSSEN, A. **Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

KOTLER, P.; REIN, I.; SHIELDS, B. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. São Paulo: Bookman, 2008.

KREINER, G. E.; HOLLENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1031-1057, 2006.

LOPES, L. P. M. Práticas narrativas como espaço de construção das identidades sociais: uma abordagem socioconstrucionista. In: RIBEIRO, B. T.; LIMA, C. C.; DANTAS, M. T. L. (Orgs). **Narrativa, Identidade e Clínica**. Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA, 2001, p. 56-71.

MACDONALD, C. L'Identité. Séminaire interdisciplinaire dirigé par Claude Lévi-Strauss, professeur au Collège de France, 1974-1975. In: **L'Homme**, 1978, tome 18 n° 3-4. De l'idéologie. pp. 199-201.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

MACHADO, H. V.; CRUBELLATE, J. M. Identidade e imagem organizacional como fenômenos simultâneos e complementares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MANSUR, C. E.; RIBEIRO, L. C. (Orgs.). **Meu maior prazer**: histórias de uma paixão. Belo Horizonte: Leitura, 2009b.

MANSUR, C. E.; RIBEIRO, L. C. (Orgs.). **O time do meu coração**: Clube de Regatas Flamengo. Belo Horizonte: Leitura, 2009a.

MEAD, G. H. **Mind, self, and society**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

MISZTAL, B. A. **Theories of social remembering**. Maidenhead: Open University Press, 2003.

NASSAR, P. **Relações Públicas na construção da Responsabilidade Histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

NISSLEY, N.; CASEY, A. Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory: the politics of the exhibition. **British Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 35-45, 2002.

OLICK, J. K.; ROBBINS, J. Social memory studies. From 'Collective Memory' to the Historical Sociology of Mnemonic Practices. **Annu. Rev. Sociol.** v. 24, p.105-140, 1998.

OLIVEIRA, L. A. Van Dijk. In: OLIVEIRA, L. A. **Estudos do discurso: perspectivas teóricas.** São Paulo: Parábola, 2013, p. 311-336.

OLIVEIRA, M. C. L.; BASTOS, L. C. Saúde, doença e burocracia: pessoas e dramas no atendimento de um seguro saúde. In: RIBEIRO, B. T.; LIMA, C. C.; DANTAS, M. T. L. (Orgs). **Narrativa, identidade e clínica.** Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA, 2001, p. 162-187.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 49-65, 1986.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; ABATE JÚNIOR, C. B. A. Mudanças simbólicas: análise discursiva das transformações identitárias e espaciais em uma feira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 1, p. 1-23, 2007.

PRATT, M. G., et al. Introduction: organizational identity. In: *The Oxford handbook of organizational identity.* New York: Oxford University Press, 2016.

RAVASI, D. Identidade organizacional e memória. **Organicom**, v. 11, n. 20, p. 40-48, 2014.

RAVASI, D.; PHILLIPS, N. Strategies of alignment: organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. **Strategic Organization**, v. 9, p. 103-135, 2011.

RAVASI, D.; RINDOVA, V. P.; STIGLIANI, I. History, material memory and the temporality of identity construction. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 5, 2018.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

RAVASI, D.; VAN REKOM, J. Key issues in organizational identity and identification theory. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 2, p. 118-132, 2003.

RIBEIRO, A. P. G.; BARBOSA, M. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. **Comunicação & Sociedade**, v. 28, n. 47, p. 99-114, 2007.

ROCHA, Ana Raquel Coelho; DA ROCHA, Angela. Observação participante aplicada a pesquisas em marketing sobre turismo e lazer. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 13, n. 3, 2013.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 17-37, 2009.

ROWLINSON, M. et al. Social remembering and organizational memory. **Organization studies**, v. 31, n. 1, p. 69-87, 2010.

ROWLINSON, M.; HASSARD, J. The invention of corporate culture: a history of the histories of Cadbury. **Human Relations**, v. 46, n. 3, p. 299-326, 1993.

ROWLINSON, M.; HASSARD, J.; DECKER, S. Research strategies for organizational history: a dialogue between historical theory and organization theory. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 250-274, 2014.

SARAIVA, L. et al. **As questões identitárias nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010.

SCHUDSON, M. Distortion in collective memory. In: SCHACTER, D. L. (ed.) **Memory Distortion**. Cambridge: Harvard University Press, 1995, p. 346–363.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. A temporal perspective on organizational identity. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 1-21, 2013.

SOARES, A. J. . História e Invenção de Tradições no Campo do Futebol. **Estudos históricos**, v. 23, p.119-146, 1999.

STRAUSS, A; CORBIN, J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUDDABY, R.; FOSTER, W. M.; QUINN TRANK, C. Re-membering: rhetorical history as identity work. In: PRATT, M. G.; SCHULTZ, M.; ASHFORTH, B. E.; RAVASI, D. (Ed.). *The Oxford handbook of organizational identity*, p. 297-316, 2016.

VAN DIJK, T. A. Discourse and ideology. **Discourse studies: a multidisciplinary introduction**. New York: Sage, 2011.

VAN DIJK, T. A. Discourse and knowledge. In: GEE, J. P.; HANDFORD, M. (Ed.). **The Routledge handbook of discourse analysis**. Abingdon: Routledge, 2013, p. 587-603.

VAN DIJK, T. A. Discourse as interaction in society. **Discourse as social interaction**, v. 2, p. 1-37, 1997.

VAN DIJK, T. A. Discourse, context and cognition. **Discourse studies**, v. 8, n. 1, p. 159-177, 2006.

VAN DIJK, T. A. **Ideology and discourse: a multidisciplinary introduction**. Barcelona: Pompeu Fabra University, 2000.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WALSH, B. A noção de discurso na AD peuchetiana e na ACD de Fairclough e implicações nos diferentes modos de Análise. **RAÍDO**, v. 5, n. 9, p. 9-23. 2011.

WALSH, J. P., G. R. UNGSON. **Organizational memory**. **Acad. Management Rev.** v. 16, n. 1, p.57-91, 1991.

WHETTEN, D. A. Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 219-234, 2006.

WORCMAN, K. Memória do futuro: um desafio. In: NASSAR, P. (Org). **Memória de Empresa**. São Paulo: Aberje, 2004, p.23-30.

ZERUBAVEL, E. **Time maps: collective memory and the social shape of the past**. London: University of Chicago Press, 2003.

ZUNDEL, M.; HOLT, R.; POPP, A. Using history in the creation of organizational identity. **Management & Organizational History**, v. 11, n. 2, p. 211-235, 2016.

## Apêndice

Tópicos a serem abordados durante as entrevistas, considerando as dimensões apresentadas na literatura.

Com base na literatura de Identidade Organizacional<sup>22</sup>:

1. O que é o Flamengo?
2. Como ele se diferencia?
3. Quando você se sente parte dele?
4. Com uma palavra, como você define o clube? (Sugerir que a pessoa diga uma metáfora que representa o clube)
5. Quando você pensa no seu clube, qual outra organização vem a sua cabeça? Por quê?<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Considerando temporalidade, com base em: Schultz e Hernes (2013); Gioia et al. (2000); Ashforth e Mael (1989) e Whetten (2006)

<sup>23</sup> Proposta de Hatch e Schultz (2000) para abordagem que assume IO como relacional (incluindo Identificação e Imagem) a partir da reflexão: 1. Como eu me defino com base no outro – projeção; 2. Comparação; 3. Referenciação... O que é usado nessa comparação? Por ex: artilheiros; uniforme; tempo de vida do clube; número de vitórias; briga histórica? Técnico atual? Espaço físico (estádio, museus e lojas)? Tamanho da torcida?