

Narrativas sensoriais em projetos de memória organizacional: uma possibilidade em estratégias de comunicação institucional

João de Deus Dias Neto

Universidade de São Paulo (Doutorando), Escola de Comunicação e
Artes, São Paulo, SP, Brasil
ORCID 0000-0002-8200-5416

Resumo

Narrativas sensoriais estão expostas neste trabalho como alternativa estratégica, para efetividade, em projetos de comunicação institucional de memória das organizações. O percurso desta proposta passa pela compreensão de conceitos basilares das organizações, as quais têm na comunicação todos seus processos operacionais, desde sua constituição, desenvolvimento e eventual desaparecimento. Estudamos a complexidade das dimensões da cultura organizacional, destacando elementos constituintes: ritos, rituais, mitos e heróis organizacionais. Aborda-se a relevância da comunicação institucional estratégica e a identidade corporativa, bem como suas muitas conexões também foram evidenciadas. Observamos que há caminhos possíveis na comunicação institucional de memória, destacando a relevância e emergência das narrativas de experiência, especialmente no que concerne à comunicação sensorial, em projetos de memória. Por fim, foram elencadas narrativas sensoriais concretas a partir de algumas peças de comunicação institucional de memória organizacional de empresa premiada pela Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

Palavras-chave

Narrativas sensoriais; Memória organizacional; Comunicação institucional.

1 Introdução

Estudos, postulados e práticas de comunicação institucional de memória organizacional compõem o arcabouço básico na estruturação desta produção acadêmica. O autor dá continuidade à busca de sustentação teórica para estratégias fundamentadas em práticas que tragam inovação em projetos de comunicação que envolvam a memória de organizações.

Após os estudos que fundamentaram a pesquisa estruturada da dissertação “Ações inovadoras na comunicação da memória institucional – 100 Anos da CPFL”, de 2016, na qual foram levantados vários projetos de comunicação institucional de memória da empresa estudada e emergiram sete categorias de inovação, o autor apresenta uma tentativa, um passo primitivo para extensão de seus estudos, com o objetivo de suscitar o uso de narrativas de proximidade, que adentrem narrativas sensoriais, introduzindo, por meio de projetos de memória institucional e imbricações

com estímulos sensoriais, um aprofundamento sobre percepção dos sentidos humanos na memória institucional. Este processo se materializará no refinamento da interpretação de projetos de memória organizacional.

Dada a complexidade do assunto e pluralidade de dimensões epistemológicas, houve necessidade de, primeiramente, dar relevância à experiência humana, da qual origina-se todo conhecimento e discurso (COGO, 2016). Em outros termos, o primado da narrativa, especialmente pelos estímulos sensoriais, será o eixo norteador deste trabalho.

Como critério metodológico, os procedimentos iniciaram-se por meio de pesquisa qualitativa em nível exploratório, com fundamentação em referencial bibliográfico. A revisão bibliográfica abrange postulados, pesquisas e produções acadêmicas oriundas de várias áreas de conhecimento, como antropologia, sociologia, história, gestão e negócios, psicologia, filosofia etc. Para dar forma final ao *corpus* desta pesquisa, além das fontes citadas, o autor apresenta algumas peças de comunicação que fizeram parte do programa CPFL 100 Anos, em comemoração ao centenário de fundação da organização, em análise sobre a percepção de elementos de narrativas sensoriais, com vistas à fundamentação do texto.

A primeira etapa do percurso deste trabalho é a reflexão sobre a relevância da cultura, desde suas raízes antropológicas até a complexidade de suas dimensões em âmbito organizacional. Segue-se com a discussão sobre elementos da cultura, como ritos, mitos e heróis organizacionais, que, em sua institucionalidade, imbricam-se com o próximo tópico abordado: projetos que visam reforçar identidade e pertencimento nas organizações.

Após essas abordagens, exploram-se teorias e práticas estratégicas de comunicação institucional de memória organizacional, dissertando-se sobre memória nas organizações. A pesquisa, então, apresenta conceitos iniciais sobre comunicação sensorial.

A segunda parte do trabalho, em uma tentativa de eleger narrativas que envolvam estímulos sensoriais, identifica e analisa algumas peças de comunicação institucional de memória da empresa CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz,¹ em

¹ CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz – Grupo CPFL Energia: fundada em 16 de novembro de 1912, passou por diversas reestruturações. Controlada pela CESP (Companhia Energética de São Paulo),

seu projeto de comemoração de cem anos de atividade. Fecha-se a pesquisa com suas considerações finais.

2 Cultura: complexidades em múltiplas dimensões

As ciências da comunicação têm imbricações multidisciplinares. Rossetti (2013) analisa aproximações da comunicação com a filosofia, apresentando indicadores que categorizam inovação em comunicação, e múltiplas vinculações também evidenciam aproximações com sociologia, história, ciências da administração, ciências políticas, ciências voltadas para a saúde etc. A aproximação da comunicação com a antropologia é rica, visto que comunicadores são, inexoravelmente, tingidos por matizes originados daquela área de conhecimento, seja por questões de estudos culturais, etnografia ou conhecimentos afins.

É ponto de partida fundamental à proposta deste trabalho abordar concepções sobre cultura. Fleury (1996) decupa e categoriza pesquisadores dos fenômenos culturais nas organizações, classificando suas posturas como *empiricistas*, antropólogos, pesquisadores clínicos ou terapeutas. Em relação ao pesquisador antropólogo, indica sua proximidade com a realidade social da organização. Nas raízes antropológicas do conceito de cultura, aponta que

[...] a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social. [...] os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas estritamente idênticas, mas antes como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas. [...] Não existe também a preocupação em estabelecer relações entre as representações e o poder. Seguindo ainda Durhan, os padrões culturais não são concebidos como instrumentos de dominação, a não ser no sentido genérico de que a cultura é instrumento de domínio das forças naturais. (FLEURY, 1996, p. 17).

A mesma autora evoca, sob a ótica da sociologia, a presença e a relevância do interacionismo simbólico, que apresenta traços funcionais da cultura como legitimação de significados:

em 1997, foi privatizada. Desde 2017, a CPFL faz parte da empresa chinesa State Grid Corporation (CPFL, [s.d.]; WIKIPEDIA, [s.d.]).

Quando um grupo social [Berger e Luckmann (1967)] tem que transmitir a uma nova geração a sua visão do mundo, surge a necessidade de legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados: tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico. Isto porque no processo de legitimação se produzem novos significados já atribuídos aos processos institucionais. (FLEURY, 1996, p. 17).

A legitimação da visão de mundo, nas organizações, dá-se pelas práticas rituais nela operacionalizadas, pois “[no âmbito das] organizações é possível observar como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los” (FLEURY, 1996, p. 18).

Fleury (1996), ainda, nas entrelinhas dos postulados de Beyer e Trice (1986), destaca a relevância do papel da comunicação qualitativa, tangível, para legitimação dos elementos da cultura, conceituando cultura organizacional como:

[...] “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional” [...] os autores afirmam que “para criar e manter a cultura estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”. (BEYER; TRICE, 1986 apud FLEURY, 1996, p. 19).

Ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos são destacados como fatores estruturantes da tangibilidade no processo comunicacional da cultura. Sobre ritos, Fleury (1996), ao interpretar as pesquisas de Beyer e Trice (1986), percebe seu aspecto funcional de legitimação:

[...] o rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações. O rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião. (FLEURY, 1996, p. 19).

Chiavenato (2010) exalta a ótica funcionalista, que reforça a perspectiva dos simbolismos manifestados pela cultura organizacional, os quais exprimem a identidade singular de cada organização:

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente. A cultura exprime a identidade da organização. [...] Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e coesão da organização. Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 173).

Ainda no campo das investigações sobre gestão e negócios, Montana e Charnov (2010) identificam sinais de mitos e rituais, bem como a função cognitiva dos símbolos que a organização quer legitimar perante seus colaboradores:

A cultura organizacional corporifica a visão dos fundadores da empresa e dos primeiros heróis do mundo dos negócios. Geralmente encontrada em uma mitologia que adorna os feitos reais desses indivíduos, esses primeiros valores servem para orientar e influenciar a administração em vigor. Basta pensar na imagem do herói-inventor Thomas Edison labutando até tarde da noite para se entender grande parte da dedicação dos funcionários atuais à empresa que fundou, a General Electric. (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 82).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), reforçando a abordagem do simbolismo da ética empresarial e seu vínculo com a cultura organizacional, alertam que

[...] é importante enfatizar que basicamente pelo fato de estarem ligadas à forma como a empresa interage com seus *stakeholders*, quase todas as decisões do processo de administração estratégica apresentam dimensões éticas. A ética organizacional é revelada pela cultura da organização, isto é, as decisões de uma empresa são produto dos valores essenciais compartilhados pela maioria ou por todos os gerentes e funcionários da empresa. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 24).

As simbologias que permeiam o mundo organizacional de nada valeriam sem que houvesse sua manifestação pelos atores envolvidos e comprometidos a comunicá-las. Destaca-se nesta missão o protagonismo das ações comunicacionais. Marchiori (2009, p. 294) lembra-nos que “cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo humano do conhecimento. [...] objetivamente, a cultura se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de *personalidade da organização*”. Isso demonstra a dinamicidade do processo de enraizamento e desenraizamento da cultura organizacional:

Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento em que o grupo passar a agir, a cultura

está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados em razão de serem entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação até que um novo comportamento venha a ser valorizado pelo grupo em detrimento de outro. Dessa forma, culturas são continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais. (MARCHIORI, 2009, p. 294).

Apresentados alguns aspectos de sua multidimensionalidade, detalhemos agora alguns elementos preponderantes da cultura organizacional.

3 Ritos, rituais, mitos e heróis organizacionais

Cada organização tem identidade própria e cultura única, com maior ou menor intensidade de manifestação por parte de seus complexos elementos. Nestas manifestações estão rituais, mitos, heróis e demais fixadores da cultura. Reconhecendo este emaranhado de representações simbólicas e imaginárias, Srouf (2012) acredita que cada cultura

forma um objeto decifrável. Ainda que moldada com a argila das representações imaginárias dos símbolos, das imagens e das ideias, configura relações de saber que se conjugam e, a um só tempo, articulam agentes coletivos: relações de hegemonia e conformidade, no plano da moldagem e apropriação das consciências, e relações de influência e adesão, no plano da transformação dos signos em mensagens cognitivas. (SROUR, 2012, p. 129).

Depreende-se, sob esta ótica, embate de poderes (hegemonia e conformidade), consciências moldadas e apropriadas, adesões e influências durante o processo da formação das mensagens. Segalen (2002) aborda o poder que o rito tem sobre um grupo, de alterar suas condições sociais e sua maneira de enxergar o mundo:

[...] é possível admitir que se instaurem ritos dentro de qualquer organização (agrupamento *ad hoc*, empresa, serviço administrativo ou público, grupo profissional etc.) em que seja criada uma linguagem comum de símbolos, forjada pela sua história. Tal ritual não se contenta em refletir as condições sociais ou as maneiras de pensar; ele pode contribuir para reorganizá-las ou até mesmo criá-las. (SEGALEN, 2002, p. 107).

Marras (2016) confirma o papel de legitimação de valores da empresa: “Ritos: praticados com a finalidade de perpetuar, no dia a dia, os valores organizacionais e

tornar a cultura mais coesa. Exemplos: café da manhã com o presidente” (MARRAS, 2016, p. 294). Sobre mitos, pondera que

[...] são figuras imaginárias, geralmente oriundas de fatos não concretos e que são utilizados para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos. Um exemplo de um mito é a afirmativa “nossa empresa é uma grande família”. Os mitos são renovados constantemente por meio dos ritos, razão pela qual perdem a propriedade de terem acontecido somente uma vez. Revestem-se, segundo Ullman, de cunho eterno e correspondem a um precioso legado cultural. (MARRAS, 2016, p. 295).

Um mito só tem lugar pela narrativa. Barthes (2003) disserta sobre a linguagem do mito:

Naturalmente, não é uma fala qualquer. São necessárias condições especiais para que a linguagem se transforme em mito [...] Mas o que se deve estabelecer solidamente desde o início é que o mito é um sistema de comunicação, uma mensagem. Eis por que não poderia ser um objeto, um conceito ou uma ideia: ele é um modo de significação, uma forma. [...] Seria, portanto, totalmente ilusório pretender fazer uma discriminação substancial entre os objetos míticos: já que o mito é uma fala, tudo pode constituir um mito, desde que seja suscetível de ser julgado por um discurso. O mito não se define pelo objeto de sua mensagem, mas pela maneira como a profere: o mito tem limites formais, contudo não substanciais. (BARTHES, 2003, p. 199).

4 Comunicação institucional estratégica e identidade corporativa: conexões

A dinâmica social, carregada de traços culturais diversos e condições sociais heterogêneas, impacta os ambientes laborais, vez ou outra, fazendo pressão sobre características identitárias das organizações, causando insegurança. A tarefa contínua dos dirigentes é criar e manter engajamento das equipes de trabalho. Promover o sentido de pertencimento e evidenciar sinais de identidade entre a organização e sua comunidade de trabalhadores são ações estratégicas. De forma planejada e estruturada, o gestor deve propiciar momentos em que narrativas de experiência possam assumir o papel de contraponto ao enfraquecimento do discurso oficial, que tem se perdido em metanarrativas, sem resultado efetivo.

Dar protagonismo pontual a colaboradores, com seus relatos de experiências pessoais, gera sensações de pertencimento, que, somadas em micronarrativas, têm efeito

de proximidade da organização, fortalecendo a identidade corporativa. Estas práticas, mesmo que espaçadas no tempo, interligadas a elementos da memória institucional, pode ser um caminho estratégico possível de comunicação:

Do ponto de vista social, a identidade emerge quando as pessoas começam a se perceber e se descrever como *indivíduos* todo à parte dos grupos ou comunidades onde antes eram tratadas como seres indiferenciados de regras, valores e hábitos coletivos. (BENDASSOLLI, 2007, p. 221).

Na perspectiva da sociologia, Bendassolli (2007) discute a criação social de um espaço íntimo, separado com uma singular gestão de sua existência, como fator decisivo para este individualismo moderno, do qual emerge a identidade da pessoa, que terá neste cenário a valorização de sua intimidade e autoaperfeiçoamento. Diz, ainda, que uma identidade pode ser considerada uma narrativa construída ao longo do tempo, cuja finalidade é “fornecer uma linguagem coerente que os indivíduos podem usar a fim de construir e organizar o sentido de sua existência no tempo-espaço e de lidar com seus relacionamentos sociais” (BENDASSOLLI, 2007, p. 227). Para comunicadores institucionais das organizações, revelam-se aqui possibilidades de uso estratégico de imbricações das narrativas identitárias da empresa e de seus colaboradores, em processos de comunicação institucional de memória.

Para as organizações, visualiza-se um antídoto para a atual precariedade das ações e narrativas presentes nos espaços empresariais, que desencantam não apenas os membros de sua comunidade interna. Essa identidade corporativa tem repercussão muito além de seus limites territoriais. A comunicação digital amplia a exposição da imagem institucional.

Se as organizações são donas de seu discurso e precisam manter sua identidade bem afinada para serem reconhecidas e preferidas por seus diversos públicos, elas devem também, e mais urgentemente, olhar com mais atenção para esses públicos, porque eles são os verdadeiros agentes das imagens dessas mesmas organizações. (IASBECK, 2009, p. 28).

A aproximação dos públicos de interesse, os *stakeholders*, como forma de cultivar ou regressar a uma identidade que seja coletiva é proposta por Garcia (2009):

A busca de identidade não é isolada na produção científica sobre cultura e comunicação organizacional. Os discursos da organização também tecem essa mesma construção de identidade, de uma identidade coletiva. Os

trabalhos de Denis Bertrand sobre a constituição de uma identidade coletiva corporativa mostram que esta exige uma narrativa da proximidade. Do ponto de vista da comunicação externa, a organização procura construir perante seus públicos (consumidores, fornecedores, comunidade) um discurso do nós, buscando também essa narrativa da proximidade e o regresso a uma identidade coletiva. (GARCIA, 2009, p. 118).

Resultados efetivos nos objetivos, que norteiam a projeção de uma imagem positiva, sujeita a confirmação frente a sua identidade corporativa, passam por ações que aproximem a organização de seus públicos, a começar pelo público interno. A possibilidade de planejamento, com projetos de comunicação institucional de memória organizacional, é um caminho.

5 Comunicação institucional de memória: síntese e caminhos possíveis

Para chegarmos às questões de memória nas empresas, faz-se necessário repensar sobre memória das pessoas enquanto indivíduos e enquanto coletividade (memória individual e coletiva), pois ali estão fundamentos de laços sociais. Atores sociais, das mais diferentes origens, constroem a memória no presente e dela se apropriam.

Análoga no tempo ao que é uma “arte da guerra” para as manipulações do espaço, uma “arte” da memória desenvolve a aptidão para estar sempre no lugar do outro, mas sem apossar-se dele, e tirar partido dessa alteração, mas sem se perder aí. Essa força não é um poder (mesmo que seu relato o possa ser). [...] A memória vem de alhures, ela não está em si mesma e sim noutra lugar, e ela desloca. (CERTEAU, 2014, p. 150-151).

Ricoeur (1996) atribui à memória a missão singular e única de guardar e cuidar de algo que efetivamente aconteceu no tempo. Sua conexão com as experiências das relações humanas, inseparáveis dos processos sociais, possibilita permanência de crenças, mitos, tradições, ritos e rituais, sejam eles privativos das pessoas ou – ainda mais expressivo – das comunidades e coletividades materializadas em escolas, igrejas, comunidades diversas e, especialmente neste estudo, do âmbito organizacional. A memória precisa ser socializada, pois

A memória não é um fenômeno de interiorização individual, mas sim uma construção social e um fenômeno coletivo, dessa forma sendo modelada pelos próprios grupos sociais. Ainda, devemos pensar que a memória não é o passado, mas a rememoração desse passado feita no presente de um indivíduo, sendo determinada pelas condições presentes do momento. (GOULART; LEMOS; PERAZZO, 2005, p. 156).

Andreoni (2011) cita três elementos constituintes da memória, sob a ótica de Pollack (1992):

[...] os acontecimentos vividos pessoalmente; os acontecimentos “hereditários”, quando se refere a fatos presenciados pelo grupo à qual a pessoa se sente pertencer, ou seja, que não são vivenciados pessoalmente, mas apropriados por meio do imaginário; e a memória constituída por pessoas e personagens, podendo-se ainda considerar os lugares de memória, aqueles associados a alguma lembrança. (ANDREONI, 2011, p. 171).

A partir das concepções acima, é possível criar um quadro sinótico das categorias dos elementos de memória e seus respectivos processos:

Quadro 1 – Categorização dos elementos de memória

| Categoria | Processamento | Origem |
|--------------------------|----------------------------------|---|
| 1. Acontecimentos | Vividos pessoalmente | Próprio indivíduo |
| | Hereditários: herança de grupos | Sentido de pertença, acontecimentos apropriados pelo imaginário |
| 0. Pessoas e Personagens | Singularidades “míticas” | Eventos singulares |
| 0. Lugares de Memória | Lembrança dos lugares de memória | Associação a lembranças |

Fonte: Elaborado pelo autor, compilado de Pollack (1992, p. 200-212).

Fazendo uso das categorias do quadro 1, podemos visualizar projetos de comunicação de memória institucional que contemplem acontecimentos e experiências vividos pessoalmente ou adquiridos de forma hereditária, que reforçam a sensação de pertencimento, por parte dos colaboradores, e que, unidos a mais acontecimentos, potencializam a memória coletiva. A segunda categoria, que ocupa pessoas e personagens, tem o poder de transformá-las em protagonistas como singularidades “míticas” no seio da organização, como ocorrem muitos casos de empreendedores notáveis, percebidos como seres heroicos, mitológicos e lendários.

Na terceira categoria, os lugares de memória, projetores de reminiscências nos indivíduos, há espaços especiais, nos quais lembranças marcantes impregnam paredes, galpões, salas, auditórios, espaços de lazer, refeitórios, depósitos, células de produção etc. Estes espaços podem ser resgatados materialmente, de forma simbólica ou funcional, simultaneamente, mas em graus diversos (NORA, 1993). Em concretude com a estrutura demográfica, a retenção e transmissão de lembranças evidenciam o aspecto funcional. Por fim, dos significados singulares aos que experienciam os momentos de memória, emerge o simbólico.

Mesmo um lugar de aparência puramente material, como um depósito de arquivos, só é lugar de memória se a imaginação o investe de uma aura simbólica. Mesmo um lugar puramente funcional, como um manual de aula, um testamento, uma associação de antigos combatentes, só entra na categoria se for objeto de um ritual. Mesmo um minuto de silêncio, que parece o exemplo extremo de uma significação simbólica, é ao mesmo tempo o recorte material de uma unidade temporal e serve, periodicamente, para uma chamada concentrada de lembrança. Os três aspectos coexistem sempre. (NORA, 1993, p. 21-22).

Decidir dar visibilidade à memória organizacional pode nascer da intenção pessoal dos fundadores, herdeiros ou gestores de imagem corporativa. Empresas consolidadas comemoram datas especiais (25, cinquenta, cem anos etc.), disseminando e compartilhando aspectos relevantes de sua história; em eventos específicos, celebram valores enraizados em sua cultura organizacional. Não há construção e manutenção da imagem positiva da empresa, no âmbito institucional, sem ações de comunicação institucional.

Esta comunicação, quando eficiente e eficaz, cria cenários para resultados efetivos, como a ampliação gradativa de sua influência sobre os diferenciados ambientes em que opera, diminuindo eventuais impactos de fatores incontroláveis que surgem do ambiente externo. Uma organização, para deixar de ser um simples organismo que combina fatores de produção e coloca produtos ou serviços no mercado e, assim, transmutar-se em uma instituição, terá muitos momentos e desafios a serem enfrentados. Conclui-se que a institucionalização de uma organização é processual.

É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba

com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente. (SELZNICK, 1971, p. 14).

É de fundamental importância na construção da memória institucional da empresa a existência de um inventário de sua história, mesmo que não divulgado de imediato, a construção da biografia, do percurso, especialmente quando se institucionalizou e adiante. Visão, cultura, comportamentos, símbolos, identidade, comunicação, elementos que compõem a personalidade e a imagem de uma empresa formam os pilares que sustentarão a memória institucional (NASSAR, 2008). O caráter seletivo da memória implica a escolha de experiências, que podem ser positivas ou negativas, originadas dos diversos relacionamentos que a organização tem com públicos e comunidades diversas, seus gestores, colaboradores, produtos ou serviços (NASSAR, 2008). Aqui, a história assume-se como marco referencial e zelo pelas memórias.

No âmbito da gestão da comunicação, projetos de memória institucional resgatam elementos que permitem, em certo grau de efetividade, criar ambientação em que se instale uma linguagem de construção, organização e melhoria do sentido das relações existentes na organização.

Os gestores de comunicação têm um objetivo a ser conquistado ao decidirem por planejar, estruturar, implementar e acompanhar um projeto de memória institucional. Inovar, trazer novas táticas, possibilidades, explorando novas narrativas ou novos formatos narrativos pode significar diferencial na comunicação de memória institucional. A exploração destes novos formatos passa por muitos caminhos. A sensorialidade estará marcada em cada um deles.

6 Narrativas de experiência e comunicação sensorial em projetos de memória

Vimos que dar protagonismo a colaboradores, permitindo que se expressem por meio de narrativas próprias de experiências, gera sensações de pertencimento, favorecendo a proximidade da organização, fortalecendo a identidade corporativa. Ribeiro (2014) traz em suas percepções que:

As narrativas de experiência dizem respeito às lembranças sobre experiências e repertórios e têm ligação com o funcionamento do eu

recordativo: ele compõe histórias e as retém para futura referência. Por isso, uma história é sobre eventos significativos e momentos memoráveis, não sobre a passagem do tempo. É sobre a produção de sentido. (RIBEIRO, 2014, p. 61).

A produção de sentido destacada no texto de Ribeiro (2014) reforça a potência das narrativas enquanto elementos vetores, condutores de significados. Como componente do efeito da narrativa, pode-se analisar, na sensorialidade, a interferência sobre a sensibilidade humana. Acreditamos em produções comunicacionais, estrategicamente planejadas, que tenham fundamentação neste postulado, de primado da narrativa. Cogo (2016) adere à relevância da produção de sentido:

Narrativas são vistas como a forma primária através da qual a experiência humana se torna significativa. O sentido narrativo é um processo cognitivo que organiza as experiências humanas em episódios temporariamente significativos. (COGO, 2016, p. 88).

Partindo da diferenciação entre sagrado e profano proposta por Eliade (2018), caso haja uma espécie de sacralização de algum momento, de algum acontecimento que se manifeste na memória organizacional, instala-se um profícuo espaço para fortalecimento de vínculos identitários com seus públicos de interesse. Isso se dá pois o trabalho, para o pesquisador, está entre as funções vitais do ser humano.

Pode-se medir o precipício que separa as duas modalidades de experiência – sagrada e profana – lendo-se as descrições concernentes ao espaço sagrado e à construção ritual da morada humana, ou às diversas experiências religiosas do Tempo, ou às relações do homem religioso com a Natureza e o mundo dos utensílios, ou à consagração da própria vida humana, à sacralidade de que podem ser carregadas suas funções vitais (alimentação, sexualidade, trabalho etc.). (ELIADE, 2018, p. 19-20).

O olhar antropológico de Campbell (1990) não se furta às questões da realidade, presentes nas narrativas de experiência, as quais ecoam em nosso ser como confirmadores de nossa existência. Em seu raciocínio, corrobora mitos como portadores de soluções para obtenção de sentido, de significação para nossas vidas. Dessa forma, “Mitos são histórias de nossa busca da verdade, de sentido, de significação, através dos tempos. Todos nós precisamos contar nossa história, compreender nossa história” (CAMPBELL, 1990, p. 5). Conclui, ainda, que:

Todos nós precisamos compreender a morte e enfrentar a morte, e todos nós precisamos de ajuda em nossa passagem do nascimento à vida e depois à morte. Precisamos que a vida tenha significação, precisamos tocar o eterno, compreender o misterioso, descobrir o que somos. (CAMPBELL, 1990, p. 5).

Nassar e Cogo (2011) colocam como desafio pertencente à Comunicação Organizacional e à área de Relações Públicas a missão do enfrentamento dos processos interacionais, em meio às novas tecnologias. Apresentam a centralidade em narrativas que cumpram, efetivamente, seu objetivo nesta arena desafiadora:

Com multiprotagonistas em interações mediadas ou incitadas pela tecnologia, a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas acabam reconfiguradas para dar conta de expectativas mais elevadas em torno da transparência e da relevância das mensagens. Um centramento estratégico da narrativa, se localizado na memória organizacional como estimuladora de significados e geradora de pertencimentos, deve considerar a necessidade de recriação de formatos interativos como força atrativa diante da atenção pulverizada. (NASSAR; COGO, 2011, p. 2).

Acreditamos como fator crítico de sucesso esta recriação de formatos interativos em projetos de comunicação institucional de memória. Toda narração só tem efetividade caso estimule ou apresente sentidos nas pessoas. Esta concepção pode adensar-se para os sentidos mais fisiológicos, para além dos significados abstratos. Neste momento, passa-se a um percurso que poderá ter conotações inovadoras, pois o campo é estruturado em narrativas sensoriais. Por exemplo, no caso da experiência visual, oferecida em livros apenas imagéticos, sem qualquer construção textual tradicional, temos que

Uma história pode ser contada de várias maneiras diferentes, inclusive sem o uso das palavras! Através de imagens, desenhos ou ilustrações é possível transmitir sentimentos, ideias e guiar o leitor e a leitora por um caminho tão profundo quanto aquele proposto pelas letras. Com essa perspectiva, as narrativas visuais vêm ganhando cada vez mais admiradores e se estabelecendo como um gênero que consiste em utilizar imagens que se relacionam e, em conjunto, transmitem um sentido narrativo (HIRATA, 2021, n.p).

Foram apresentadas reflexões sobre fenômenos circunscritos aos ambientes organizacionais: cultura e algumas dimensionalidades; ritos, rituais, mitos e heróis organizacionais; conexões entre identidade corporativa e comunicação institucional e caminhos estratégicos possíveis para narrativas de memórias, mesmo que de forma

embrionária. Apresentamos, agora, sinais de comunicação sensorial em peças de comunicação institucional de memória de empresas.

7 Peças de comunicação institucional de memória organizacional com narrativas sensoriais

O Projeto CPFL 100 Anos, da empresa CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz, foi premiado pela Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial como melhor na categoria Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial de 2013, apresentando inovações comunicacionais. Destacaremos algumas peças com indicadores de narrativas sensoriais.

Narrativas sensoriais visuais: apresentam-se imagens como fios condutores de uma rede, uma sucessão de acontecimentos constituintes da história organizacional. Dentre os produtos comunicacionais, apresentados a diversas comunidades, destacam-se não apenas eventos tradicionais, mas produções culturais abertas ao público, que visitaram cidades da área de atuação das distribuidoras do grupo, como a exposição itinerante “100 Anos de História e Energia”, bem como uma exposição especial (fig. 1), em Campinas, denominada “100 Anos de Arte Paulista – Coleção da Pinacoteca do Estado”.

Neste contexto de impactos visuais, insere-se também a Exposição Especial Gênese e Celebração (fig. 2). A CPFL expôs a coleção de arte africana do acervo de Rogério Cezar de Cerqueira Leite, ex-vice-presidente executivo da companhia, cientista e pesquisador de energia. Estiveram presentes na mostra elementos religiosos que possuem representações em cultos africanos.

Figura 1 – Exposição Especial 100 anos de Arte Paulista: Obras da Pinacoteca do Estado



Fonte: Pinacoteca de São Paulo (2022a; 2022b; 2022c; 2022d; 2022e)

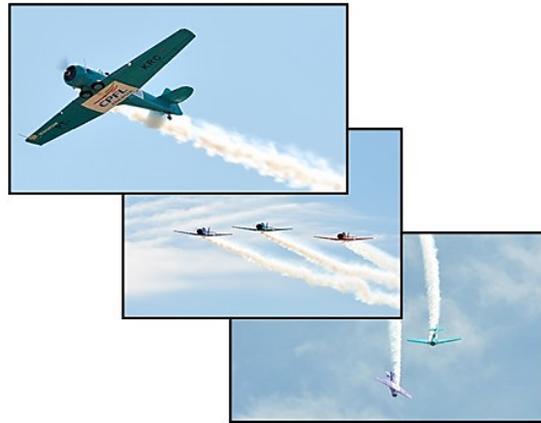
Figura 2 – Capa do Catálogo da Exposição Gênese e Celebração



Fonte: Studio Meios_STDM (2022) (STDM, 2012)

Narrativas sensoriais auditivas e visuais combinadas: sons como refinadores de percepções e impactos visuais não rotineiros estiveram presentes em eventos de acrobacia aérea (fig. 3). Foram dez apresentações da Esquadrilha da Fumaça CPFL 100 Anos, em várias etapas do Circuito Energia de corridas da CPFL e no evento “100 dias para o Centenário”.

Figura 3 – Acrobacias da Esquadrilha da Fumaça CPFL



Fonte: Corrida CPFL Itapetininga: apresentação da Esquadrilha da Fumaça (CORRIDA DE RUA..., 2012)²

Narrativas sensoriais olfativas e gustativas combinadas: aromas específicos, elementos que trazem estímulos olfativos, como ativadores de lembranças identitárias, incluindo estímulos gustativos despertando e ativando traços identitários comuns entre empresa e colaborador. A CPFL promoveu café da manhã, em diversas unidades do grupo, em 14 de novembro de 2012, atingindo 8.200 funcionários, com premiação de concursos.

Narrativas sensoriais do paladar: disparador de lembranças e memórias afetivas. A CPFL promoveu eventos culturais e educacionais, atingindo 1.500 pessoas. O “Domingo Energia” possibilitou o encontro das famílias dos funcionários, com distribuição de lanches, brincadeiras etc. Também disseminou sua cultura e imagem, com várias visitas do “caminhão da CPFL” nas escolas, naturalmente com alimentação aos estudantes, exposições e sorteios.

Narrativa sensorial tátil: percepções táteis como linguagem de aproximação ou reaproximação com elementos de memória. O tocar, o sentir, a percepção da forma, da densidade, da temperatura ou, ainda, a experiência de inserção na narrativa, como acontece em cenários como cápsula do tempo, eventos esportivos envolvendo a comunidade laboral e entretenimentos diversos.

O evento Night Run CPFL 100 Anos (fig. 4), realizado em 24 de novembro de 2012, dá concretude a esta perspectiva. Envolveu kits com lanche, postos de

² Disponível em:
<http://corridaderuaitapetininga.blogspot.com/2012/10/corrida-cpfl-itapetininga-apresentacao.html>.
Acesso em: 08 out 2022.

hidratação, guarda-volumes, postos de atendimento e medalhas. Houve permissão para participantes de todas as idades, inclusive portadores de deficiência.

Figura 4 – Cenas da Corrida Noturna CPFL – 2012



Fontes: Jornal Local News (2012) e O Corredor Anônimo (2012)

Apesar de o recorte apresentado, com peças de comunicação de memória institucional, ser limitado, foi possível destacar sinais, nos quais se fizeram presentes estímulos sensoriais nas narrativas analisadas, formando um caminho para refinamento das estratégias usualmente utilizadas pelos gestores de comunicação institucional.

8 Considerações finais

Narrativas sensoriais estão expostas neste trabalho como alternativa estratégica em projetos de comunicação institucional de memória das organizações. Para chegarmos a esta proposta passamos pela compreensão de conceitos basilares das organizações, as quais têm na comunicação todos seus processos operacionais. Observamos quão complexas são as dimensões da cultura organizacional, destacando ritos, rituais, mitos e heróis organizacionais. Foi evidenciado um panorama sintético sobre a relevância da comunicação institucional estratégica e identidade corporativa e suas muitas conexões.

Observamos que há caminhos possíveis na comunicação institucional de memória, tendo em vista a relevância e emergência das narrativas de experiência, especialmente no que concerne à comunicação sensorial. Por fim, destacamos, de algumas peças de comunicação de memória organizacional, narrativas sensoriais

concretas. Formatamos uma iniciativa ainda embrionária do tema, para o qual há necessidade de aprofundamento, maior riqueza de fontes e análises.

A proposta pretende alargar o horizonte de inovações neste campo, o qual pode expandir-se a partir dos aprofundamentos pertinentes ao assunto.

Referências

ANDREONI, Renata. Museu, memória e poder. In: **Em Questão: Comunicação e Informação**. Revista do Progr. Pós-graduação em Comunicação e Informação – Fac. Biblioteconomia e Comunicação – Univ. Fed. Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, v. 17, n. 2, jul./dez. 2011. Disponível em:

<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/22251>. Acesso em: 08 out 2022.

AUTORRETRATO. **Pinacoteca de São Paulo**, 2022a. Disponível em:

<<https://acervo.pinacoteca.org.br/online/ficha.aspx?id=13615&ns=201000&Lang=BR&museu=0&mostraExplorar=1>>. Acesso em: 08 out 2022.

BARTHES, Roland. **Mitologias**. trad. Rita Buongiorno, Pedro de Souza e Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: DIFEL, 2003.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

BERGER, Peter. L.; LUCKMANN, Thomas. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**, Garden City, NY: Anchor Books, 1967.

BEYER, J.; TRICE, H. **How an organization rites reveal its culture**. Organizational Dynamics, New York, 1986.

CAIPIRA picando fumo (primeira versão). **Pinacoteca de São Paulo**, 2022b. Disponível em: <<https://acervo.pinacoteca.org.br/online/ficha.aspx?id=17279&ns=201000&Lang=BR>>. Acesso em: 08 out 2022.

CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito: Joseph Campbell, com Bill Moyers**. Betty Sue Flowers (org.), trad. Carlos F. Moisés. São Paulo: Palas Athena, 1990.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano: 1. Artes de fazer**. trad. Ephraim F. Alves. -22 ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. -3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COGO, Rodrigo. **Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da comunicação**. São Paulo: ABERJE, 2016.

CORRIDA CPFL Itapetininga: Apresentação da "Esquadrilha da Fumaça". **Corrida de rua - Itapetininga-SP** - Blog, 2012. Disponível em: <<http://corridaderuaitapetininga.blogspot.com/>>. Acesso em: 08 out 2022.

CPFL 100 anos Night Run. **Jornal Local News**, 2012. Disponível em: <<http://jornallocal.com.br/site/esportes/cpfl-100-anos-night-run>> Acesso em: 08 out 2022.

CPFL Energia, **Wikipedia**, [s.d.]. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/CPFL_Energia>. Acesso em: 09/10/2022.

ELIADE, Mircea. **O sagrado e o profano: a essência das religiões**. Trad. Rogério Fernandes. -4.ed.- São Paulo: WMF Martins Fontes, 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme ...[et al]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

GARCIA, Maria José Guerra de Figueiredo. A formação dos gestores em cultura e comunicação organizacional: o ponto de vista da semiótica discursiva. In: **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Margarida M. K. Kunsch (org.), v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

GÊNESE E CELEBRAÇÃO. **STDM**, 2012. Disponível em: <<http://www.stdm.com.br/genesecelebracao>>. Acesso em: 08 out 2022.

GOULART, Elias Estevão; LEMOS, Vilma; PERAZZO, Priscila Ferreira. Memória e cidadania nos acervos de história oral e mídia digital. In: **Em Questão: Comunicação e Informação**. Revista do Progr. Pós-graduação em Comunicação e Informação – Fac. Biblioteconomia e Comunicação da Univ. Fed. do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, v. 11, n. 1, jan./jul. 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/117>. Acesso em: 08 out 2022.

HIRATA, Katya. **Narrativas visuais: a arte de contar histórias sem palavras**. São Paulo – SP, 2021. Disponível em: https://lojavirtual.giostrieditora.com.br/index.php?route=d_blog_module/post&post_id=85. Acesso em: 08 out 2022.

HISTÓRIA sólida. **CPFL**, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.grupocpfl.com.br/institucional/historia-cpfl-energia>>. Acesso em: 09/10/2022.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. trad. Eliane Kanner, Maria Emília Gutilla e All Tasks. rev. técnica Paulo R. Gião. -2.ed.- São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Margarida M. K. Kunsch (org.), v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

LARGADA dos 5k, 10k e Caminhada - Night Run CPFL 100 Anos - 2012. **O Corredor Anônimo** - YouTube, 2012. Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=lip6WMTaJEY>. Acesso em: 08 out 2022.

LUIZ, Jose. Corrida CPFL Itapetininga: **Apresentação da "Esquadrilha da Fumaça"**. 01 de outubro de 2012. Disponível em:
<<http://corridaderuaitapetininga.blogspot.com.br/2012/10/corrida-cpfl-itapetininga-apresentacao.html>>. Acesso em: 08 out 2022.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Margarida M. K. Kunsch (org.), v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. -15.ed.- São Paulo: Saraiva, 2016.

MENINO. **Pinacoteca de São Paulo**, 2022c. Disponível em:
<<https://acervo.pinacoteca.org.br/online/ficha.aspx?id=9995&ns=201000&Lang=BR&mostraExplorar=1>>. Acesso em: 08 out 2022.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. trad. Cid K. Moreira.- 3.ed.- São Paulo: Saraiva, 2010.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. -2.ed.- São Paulo: Difusão Editora, 2008.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo. A História e a Memória na Comunicação Organizacional: um estudo da narrativa da experiência para atratividade dos públicos. In: **Revista Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática**. v. 10. no. 19, 2011. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/3048/2471>. Acesso em 08 out 2022.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. trad. Yara Aun Khoury. In: **Projeto História -Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**. Progr. Pós-Graduação de História da PUC-SP. 1993. jul./dez. v. 10. p. 07-28. Disponível em:
<<http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/12101/8763>>. Acesso em: 08 out 2022.

PAISAGEM. **Pinacoteca de São Paulo**, 2022d. Disponível em:
<<https://acervo.pinacoteca.org.br/online/ficha.aspx?id=10294&ns=201000&Lang=BR>>. Acesso em: 08 out 2022.

PESQUISA GERAL. **Pinacoteca de São Paulo**, 2022e. Disponível em:
<<https://acervo.pinacoteca.org.br/online/home.aspx?Lang=BR&pesquisaGeral=1#>>. Acesso em: 08 out 2022.

POLLACK, Michael. Memória e identidade social. In: **Revista Estudos Históricos** – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) -Escola de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 5, n.10, 1992. p. 200-215. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/1941/1080>. Acesso em: 08 out 2022.

RIBEIRO, Emiliana P. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna**. Dissertação (Mestrado)-Programa Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes Univ. de São Paulo. SP, USP, 2014. Disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-13112014-112422/publico/EMILIANA_POMARICORIBEIRO.pdf. Acesso em: 08 out 2022.

RICOEUR, Paul. “Entre mémoire et histoire”. In: **Revue Projet**. Paris: n. 248, p.11, 1996.

ROSSETTI, Regina. Categorias de inovação para os estudos em Comunicação. In: **Comunicação & Inovação – Revista do Progr. Pós-graduação em Comunicação da USCS – Univ. Munic. de São Caetano do Sul (SP)** – Brasil, São Caetano do Sul, v. 14, n. 27, jul-dez 2013, p. 63-72. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/2262. Acesso em: 08 out 2022.

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. Trad. Maria de Lourdes Menezes. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SELZNICK, Philip. **A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. trad. Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. – 3ª ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STUDIO MEIOS LTDA. **STDM**. Gênese e Celebração. Disponível em: <http://www.stdm.com.br/genesecelebracao>>. Acesso em: 08 out 2022.

Sensory narratives in organizational memory projects: a possibility in institutional communication strategies

Abstract

Sensory narratives are exposed in this work as a strategic alternative, for effectiveness, in institutional memory communication projects of organizations. The path, to arrive at this proposal, goes through the understanding of basic concepts of organizations, which have in communication all their operational processes, from their constitution, development and eventual disappearance. We studied the complexity of organizational culture dimensions, highlighting constituent elements: rites, rituals, myths and organizational heroes. It addresses the relevance of strategic institutional communication and corporate identity, as well as its many connections were also highlighted. We observed that there are possible paths in institutional memory communication, highlighting the relevance and emergence of experience narratives, especially with regard to sensory communication, in memory projects. Finally, from some pieces of institutional communication of organizational memory of a company awarded by ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, concrete sensory narratives were listed.

Keywords

Sensory narratives; organizational memory; institutional communication.

DIAS NETO, João D. Narrativas sensoriais em projetos de memória organizacional: uma possibilidade em estratégias de comunicação institucional. **Interfaces da Comunicação**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023, p. 1-22.

Recebido em: 13/10/2022.

Aceito em: 01/12/2022.