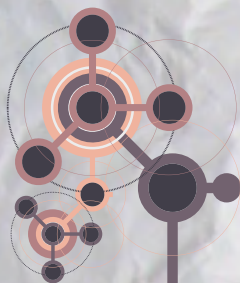


ENTREVISTA





Nicole D'Almeida

- Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação Pela Université de Paris IV - Sorbonne
- Professora catédrica da École des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa), da Universidade de Paris IV
- Docente responsável pelo Curso de Especialização em Comunicação das Empresas e pelo MBA em Gestão, Comunicações, Sociedades, da Celsa – Sorbonne
- Pesquisadora do Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur les Processus d'Information et de Communication (Gripic) e do Institut des Sciences de la Communication (ISCC) do Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS)
- E-mail: nicole.d'almeida@celsa.paris-sorbonne.fr

Memória organizacional, narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo

Organizational memory, narrative of an experience that was successful in the course of time

Memoria organizacional, narrativa de una experiencia de éxito a lo largo del tiempo

Estruturação da entrevista

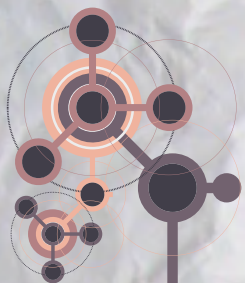
Luiz Alberto de Farias, Patrícia Salvatori, Paulo Nassar,
Valéria Castro, Waldemar Luiz Kunsch.

Tradução do francês

Waldemar Luiz Kunsch

Foto

Edinaldo Arruda



Nicole D'Almeida, doutora em Ciências da Informação de da Comunicação pela Université Paris IV – Sorbonne e titular de um HDR – Habilitation à Diriger Recherches, é pesquisadora e professora catedrática em nível de mestrado e doutorado na École des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa), da Universidade de Paris IV – Sorbonne. Integra, como perita, diversas instituições nacionais e internacionais, tais como: a Agence d'Evaluation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (Aeres) e a Agence Nationale de la Recherche (ANR), da França; o Fond National de la Recherche Scientifique (FNRS), da Bélgica; a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), de Portugal; e o Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

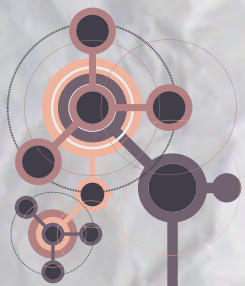
Na Celsa, coordena o MBA “Comunicação das organizações e instituições” e o Curso de Especialização em Comunicação das Empresas. Além disso, por meio do Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur les Processus d'Information et de Communication (Gripic), desenvolve e orienta pesquisas nas áreas de: comunicação organizacional; comunicação ambiental e desenvolvimento sustentável; responsabilidade social corporativa; discursos organizacionais, institucionais e ambientais de diferentes zonas geográficas; e discurso narrativo. Publicou inúmeros artigos em periódicos internacionais, organizou diversas coletâneas e é autora de uma série de obras próprias, como: *Les promesses de la communication*; *La société du jugement: essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*; *L'opinion publique*; e *L'argumentation*. Integra a comissão editorial da revista *Hermès*, especializada em comunicação, do Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

Nicole já participou de várias atividades acadêmicas conjuntas com universidades e entidades de comunicação no Brasil. Um dos focos das suas pesquisas atuais é analisar a comunicação organizacional por meio de uma abordagem narrativa pós-moderna, um viés inovador e promissor nos estudos de comunicação organizacional em uma perspectiva nacional e internacional. No ano passado ela esteve na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) para ministrar o curso “As narrativas organizacionais e a arquitetura de signos”, no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM/ECA-USP).

Na oportunidade, também conduziu um seminário para alunos da especialização e estudantes de graduação do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), sobre seu projeto de pesquisa “Dinâmicas de comunicação no espaço público”, por ela desenvolvido no Gripic, versando sobre o diálogo e o confronto dos agentes individuais, coletivos, econômicos, políticos ou associativos em um espaço público estruturado por um princípio de autoapresentação, de discussão, de debate e controvérsia. O objetivo do projeto é compreender a polifonia das várias maneiras de dizer e mostrar que se revelam em grupos sociais, buscando identificar a vitalidade da ação comunicativa dos atores e das organizações. A autoapresentação envolve a construção de sistemas de signos que inclui os discursos, a maneira de falar, a retórica (prova ou figura), as histórias (narrativas) e estratégias instituintes.

Relaciona-se com esse contexto esta substancial entrevista que agora ela concedeu à equipe editorial de *Organicom*.





Organicom – *Professora, como compreender a irrelevância crescente conferida à memória no campo empresarial? E, complementando a pergunta, qual seria a importância da memória coletiva nos negócios?*

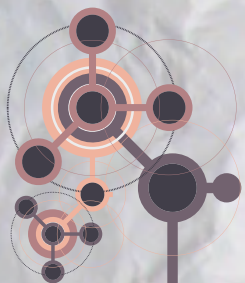
Nicole – O mundo dos negócios é “liberal”, aberto à iniciativa e à invenção. Joseph Schumpeter o definia por sua capacidade de ruptura criativa. Para ele, a inovação supõe um rompimento em relação ao passado e ao presente. Na mesma perspectiva, historiadores mostraram como o surgimento do mercado e o desenvolvimento dos negócios permitiram a invenção de modos de vida e de valores novos nas sociedades dos séculos XIX e XX liberadas da antiga ordem monárquica. Os trabalhos produzidos nos campos das ciências e da história nos levam a pensar na capacidade libertadora do mercado.

Como, então, compreender a importância crescente conferida à memória no domínio dos negócios? Hannah Arendt dizia que a modernidade se caracteriza pela quebra do fio da tradição. O incremento da complexidade e da incerteza implica a construção de pontos de reparo e incentivam a reencontrar esse fio perdido, que é como um fio de Ariane. A fragilização dos atores em um mundo aberto ocorre concomitantemente com um trabalho de memória e de patrimonialização. A questão da memória é ao mesmo tempo um problema (o esquecimento ou a dificuldade de transmissão) e uma solução (reafirmação da vontade de continuidade). A questão da memória é política e social. Mais recentemente, ela passou a ser também uma questão econômica, vinculada ao mundo dos negócios.

A abordagem patrimonial e a abordagem comunicacional são mobilizadas conjuntamente, dentro de uma perspectiva de conservação e de notoriedade. As indústrias do setor do luxo, por exemplo, se prendem muito à conservação de seu patrimônio, que é um tesouro no que se refere ao saber-fazer (gestos tradicionais que supõem uma aprendizagem lenta) e uma garantia de qualidade para o presente e o futuro. A memória ativa é posta a serviço de uma identidade, bem como de um posicionamento de marca e de empresa. Ela instala uma presença durável nas mentes, que é um remédio diante da fugacidade, e também uma singularidade (originalidade) no universo da multiplicidade de produtos, de marcas e de atores. A memória funciona, portanto, como uma prova, como uma garantia e como um capital de experiência conquistada. A ativação do passado no mundo do business não é sinal de nostalgia, mas de serviço ao presente e ao futuro.

Organicom – *O que ocorre em âmbito mundial? Pode-se afirmar que existe uma convergência das narrativas organizacionais?*

“A memória ativa é posta a serviço de uma identidade, bem como de um posicionamento de marca e de empresa.”



Nicole – Eu acho que existe, entre os países, uma convergência das narrativas no campo dos produtos. O imaginário da Coca Cola, por exemplo, e seu elo com o lazer, o tempo livre e o esporte são explorados da mesma maneira em todo o planeta. As narrativas ligadas aos produtos e, portanto, à publicidade, são construídas para além do país onde a empresa nasceu e se desenvolvem de maneira idêntica em escala planetária. A única adaptação que se dá é em termos linguísticos, de tradução em diferentes idiomas. Mas não se faz nenhuma mudança no visual, nas imagens, nos *slogans*. As agências de comunicação ou de publicidade que trabalham para marcas como Coca Cola, McDonald's, Louis Vuitton, Nestlé ou Danone recebem instruções muito estritas, não se exigindo delas nenhuma criatividade. Aliás, muitas vezes é a mesma agência que, ao longo do mundo, se envolve com a comunicação e repete um formato único ou unificado. A narrativa organizacional da L'Oréal e sua promessa de beleza-juventude é a mesma na França, na China e no Brasil.

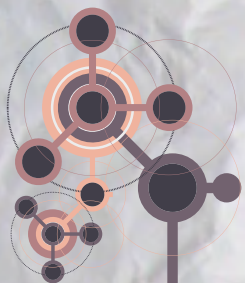
Durante a Copa Mundial de Futebol, os produtos, a gastronomia, a música e a cultura do Brasil ocuparam um espaço importante nos pontos de venda, nas mídias e na publicidade. O imaginário tropical e exótico tradicionalmente ligado ao Brasil como um estereótipo retomaram uma forte atualidade no mundo inteiro. Mas a circulação internacional da "narrativa universal", habitualmente reduzida à vertente eufórica dos valores solares foi contrabalançada por outras narrativas fortes desenvolvidas por ocasião desse evento esportivo: de um lado, a narrativa da vida urbana marcada pelo gigantismo e pela ameaça da violência (as cidades brasileiras como o futuro das sociedades); de outro, a narrativa política da sociedade civil que questiona a governança mundial e invoca o direito fundamental a bens comuns como a educação e a saúde. A narrativa publicitária aumentou, assim, de maneira interessante, produzindo uma conjunção entre o mercado, a ordem internacional (no caso, a Fifa) e as necessidades da sociedade.

Organicom – *Falando em imaginário, qual seria a importância da linguagem simbólica na geração de sentidos das narrativas?*

Nicole – Consolidar uma presença no mercado, construir uma visibilidade e desenvolver uma notoriedade fazem parte de uma vontade de conquista e de uma estratégia de expansão. As políticas de comunicação desenvolvem nesta perspectiva todos os componentes de uma retórica: a verbal e a sensorial. O componente verbal consiste na escolha de um vocabulário específico, de um tipo de argumentação, de provas e de narrativas inscritas em mídias cuidadosamente escolhidas segundo um princípio de complementaridade. O componente sensorial supõe a escolha de imagens, de cores, de tom e de ritmo adaptado, em uma estratégia de captação sensorial da atenção por meio da *aisthesis*, ou faculdade de sentir, como fonte de identificação. É o que alguns denominam uma comunicação plurissensorial, que mobiliza todos os sentidos, fortemente incitados pelas mudanças comerciais. A busca de relações duráveis ou repetidas com os públicos implica funções clássicas de comunicação, às quais se acrescentam funções especializadas em *design*, semiologia, criação visual, musical, olfativa etc. A comunicação levada a efeito repousa tanto sobre a racionalidade verbal quanto sobre uma dramaturgia feita de símbolos e de preocupações comuns evocadores de uma cultura.

Organicom – *O que a senhora expõe se liga de alguma forma com o conceito de comunicação integrada?*

Nicole – As organizações constroem sua presença por meio de um gigantesco sistema de signos, sempre mais estendido e mais sofisticado, que engloba as dimensões materiais (arquitetura de empresa), imateriais (*websites*, presença nas redes sociais), racionais e emocionais. O imperativo comunicacional consiste em buscar uma presença multiforme e reconhecível, no espaço físico, no espaço midiático e no espaço mental das sociedades e dos indivíduos. Não sendo mais possível a onipresença em um universo preenchido e até saturado de atores, de produtos e de mensagens, o importante é ser ou aparecer como único.



O trabalho de comunicação não é mais de acumulação, mas de seleção e até mesmo, poderíamos dizer, de *design*, de construção de um núcleo de características desenvolvidas de acordo com diferentes modalidades e diferentes mídias. O trabalho de comunicação se faz segundo um princípio de afastamento e de integração. A ideia de um *design* comunicacional a serviço não da concepção do produto, mas da construção da relação, nos leva a pensar no que hoje chamamos de uma economia da atenção, da disponibilidade mental. As agências de comunicação se interessam muito por esses trabalhos ligados às ciências cognitivas, que analisam a receptividade dos públicos e o funcionamento do cérebro e como este trata as solicitações e informações.

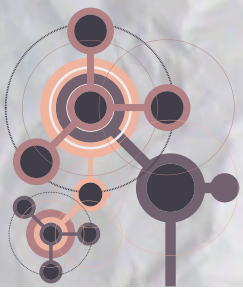
Organicom – Isso nos leva à análise da memória como um ativo intangível...

Nicole – Eu acho que a performance das organizações implica dois ativos intangíveis: uma capacidade de inovação e uma capacidade de memória. Dependendo dos setores de atividade ou das situações do mercado, um ou outro desses ativos é considerado como essencial.

A criatividade é uma exigência fundamental que se coloca para as empresas. A gestão da criatividade é um ponto muito importante. Ele é, por exemplo, fonte do valor financeiro de empresas como Google e Apple. O caso da Apple é interessante porque ela se pauta por uma verdadeira tradição de inovação. Seu passado e seu futuro se colocam sob o signo da criatividade.

O valor da memória organizacional é de uma ordem diferente. A memória não faz parte de ativos materiais como a infraestrutura técnica ou os ativos financeiros. Ela é imaterial, porque constituída de valores, de maneiras de fazer, de modos de relação e nesse sentido ela é um componente da cultura organizacional. Entidade cultural, a memória não existe espontaneamente e nem naturalmente. A memória não é o passado. Ela supõe sempre um trabalho de reconstituição, de seleção dos elementos do passado. Ela é feita de futuro, mas também de esquecimento. A memória resgatada das organizações é um argumento importante que confere ao produto, ao serviço ou à imagem da empresa um relevo que multiplica a confiança. A memória enquanto narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo constitui uma capital intangível precioso, fonte de reputação e de valor. A maior parte das empresas pelo mundo agora compreendeu a importância dessa dimensão e em todos os países se publicaram livros de história organizacional e se montaram museus de empresas.

“A criatividade é uma exigência fundamental que se coloca para as empresas.”



Organicom – *Em sua opinião, que papel o “storytelling” tem na formação de cultura e valores organizacionais?*

Nicole – O desenvolvimento do *storytelling* posto a serviço da identidade é interessante. Roland Barthes escrevia em 1966 que “não há e não houve jamais algum povo sem narrativa”. A existência de um grupo e a ação coletiva implicam necessariamente a produção de narrativas. Estas não são produções verbais autônomas. Elas traduzem uma experiência, realizando-a e rematando-a. É, pois, a construção de um grupo e a definição do sentido de sua ação que está em jogo. Nessa perspectiva, compreende-se a produção de narrativas nacionais (narrativas que “fazem” a nação), de narrativas de classes sociais (a narrativa operária marxista), de narrativas regionais (a narrativa do sertão, por exemplo, tal como ela é evocada nos romances do brasileiro Jorge Amado).

Aplicada às organizações econômicas, a questão da narrativa é ao mesmo tempo idêntica e diferente. Ela é idêntica porque as narrativas produzidas nesse quadro apontam a dimensão humana das organizações, frequentemente esquecida ou ocultada por uma dimensão comercial e financeira onipresente. Ela é idêntica, também, pela capacidade que cada narrativa tem de propor o sentido de uma ação ou de uma situação. No entanto, ela é muito diferente à medida que sua produção é confiada a alguns membros desse ou daquele lado, à medida que a standardização e a industrialização caracterizam essas narrativas.

As narrativas institucionais produzidas e difundidas por trabalhadores, clientes e parceiros das empresas só têm legitimidade se eles souberem aceitar a pluralidade e a produção lado a lado com outras narrativas. Toda narrativa provoca a geração de outra narrativa e é assim que se constrói uma comunidade de ação que é também uma comunidade de interpretação. A cultura e os valores não são decretados e não são impostos unilateralmente. Eles são sempre produtos de uma discussão coletiva, duma “negociação” informal mas real, na qual se desenrola incansavelmente a dialética do acordo e do conflito.

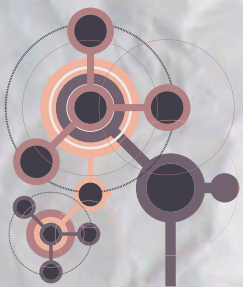
Uma narrativa autêntica e unificadora é uma narrativa aberta a tudo e a todos, ou seja, uma narrativa não congelada, na qual cada um pode se inscrever e inscrever sua experiência. É só pensar nas fábulas e nos contos tradicionais, que estruturam e unificam comunidades. As estórias e as lendas sempre foram retomadas, enriquecidas e transformadas pelos agrupamentos humanos. Lembremo-nos, enfim, do caráter aberto e quase infinito das narrativas, à imagem dos contos das mil e uma noites...

Organicom – *Em outras palavras, o “storytelling” pode ter limitações, não é?*

Nicole – Uma narrativa vale tanto por seu objeto, ou seu enredo específico, quanto por seu autor e seu público. A produção industrial do *storytelling*, com seus estereótipos e suas repetições, cria uma desconfiança quanto à autenticidade das narrativas passadas aos públicos. Sua dimensão normalizadora e autoritariamente reguladora é cada vez mais lembrada. Ao *storytelling* talvez se oponha o *truth telling*, o caminho que os inspiradores da iniciativa chamada de Verdade e Reconciliação (Nelson Mandela e Desmond Tutu) propunham na África do Sul, após décadas de *apartheid*, para reconciliar grupos sociais separados e opostos e “fazer” a nação arco-íris.

Organicom – *Como inspirar e motivar as equipes nesse sentido?*

Nicole – Essa pista se acha hoje bastante desenvolvida e parece mais importante que as pistas institucional e publicitária, que são objetos de dúvidas e padecem de um déficit de crença. As narrativas institucionais devem ser sucedidas pelas narrativas organizacionais, pelas narrativas no trabalho e do trabalho. Em situações de crise, por exemplo, o poder narrativo



dos atores é importante: diante de uma pane técnica, a palavra dos trabalhadores e sua capacidade de compreensão do problema são essenciais para explicar e resolver a situação. Não se trata aqui de *storytelling* no sentido industrial, mas de uma tomada de palavra coletiva, às vezes espontânea, às vezes suscitada, que produz explicações possíveis, propõe soluções e reinventa a continuidade da ação.

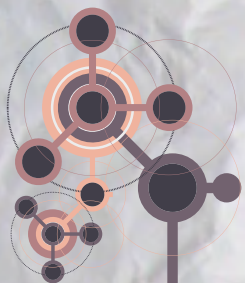
Fora dessas situações extremas ligadas a crises, notadamente as crises técnicas, a gestão da mudança apela bastante ao *storytelling*, à palavra e à discussão para fazer compreender e compartilhar mudanças. O teatro de empresa, pondo em cena situações difíceis ou novas para as quais é preciso preparar os trabalhadores, é um *storytelling* eficaz que relata, propõe, faz refletir e abre a discussão. Trata-se de adotar um modelo de cooperação interpretativa para as narrativas, como preconiza Umberto Eco em *Lector in fabula* (1979): trabalhadores envolvidos no enredo e participando da narrativa, eis uma pista promissora que reúne o autor e o ator.

Organicom – *Enfim, estamos falando da inserção do “storytelling” em um processo de humanização, certo?*

Nicole – A produção de narrativas faz parte de uma re-humanização no sentido de que ela permite agir sobre o tempo, sobre a constituição de um grupo social e sobre a formalização da experiência. “O tempo torna-se tempo humano à medida que é articulado de um modo narrativo”. Esta frase de Paul Ricoeur, em seu livro *Temps et récit*, de 1983, leva a pôr no coração da experiência humana, individual ou coletiva, uma capacidade de palavra que gera mudança e sentido. A “magia” da narrativa consiste na capacidade de reunir elementos descontínuos e fragmentados, concatenando-os em uma série unificada que dá um sentido à situação e à ação. Em um mundo de urgência e de descontinuidade onde a unidade de ação, de tempo e de lugar desaparece, a força das narrativas é essencial. As narrativas religam o que está separado, dão um sentido às coisas e instauram um grupo. Elas são uma resposta ou uma revanche para a desumanização do mundo dos negócios.

A análise da seção “Empresas”, na imprensa, é um indicador interessante do nível da preocupação social nos diferentes países. Sob essa rubrica se opera com bastante frequência a encenação de um mundo do negócio sem seres humanos e sem consideração pelo trabalho. A leitura das seções intituladas “Business” muitas vezes deixa transparecer claramente a redução do campo da economia às finanças e faz pensar em um funcionamento desumanizado ou inumano das organizações. As empresas aparecem ali como um lugar de circulação de capitais, sem a presença de qualquer vontade humana. A

“As narrativas religam o que está separado, dão um sentido às coisas e instauram um grupo.”



ação econômica jamais é visulizada como um trabalho e, sim, como uma especulação, o mundo autorreferencial, quase imaterial e misantropo, onde se coloca e se desloca a única realidade reconhecida, a do dinheiro e dos capitais. A presença humana quase não aparece e raramente se mostra de maneira positiva. E, quando a dimensão social se faz presente, ela recai sobre situações de operações-tartaruga, de arrastões, de greves ou de conflitos, de situações e elementos considerados como perturbadores, enfim.

Organicom – Como a senhora vê a questão da qualificação dos profissionais que lidam com o processo das narrativas organizacionais?

Nicole – A construção de narrativas organizacionais é uma especialidade de algumas agências de comunicação, que acrescentam a seus serviços de comunicação habituais aquilo que chamam de “produção de conteúdo” ou de *brand content*. Trata-se de um nicho de empregos novos para os quais ainda não existem formações universitárias específicas. Os perfis desses profissionais se ligam frequentemente ao jornalismo, ao marketing ou à literatura. Esse é o perfil do *storyteller* profissional, sabendo-se que na França não existem mais de trinta pessoas que trabalham exclusivamente com esse campo. A meu ver, o *storyteller* “interno” é um profissional ou um *manager* cuja competência é a do regente de orquestra, com capacidade de suscitar diferentes vozes e diferentes instrumentos, permitindo produzir um concerto o mais harmonioso possível.

Organicom – O “storytelling” poderia vir a ser uma área independente como campo de pesquisa?

Nicole – Na França o *storytelling* não existe como campo de pesquisa específico. Hoje ele é abordado pelas ciências de gestão, porque estas o consideram, de uma maneira um pouco simplista, como uma ferramenta de gestão. Os historiadores se interessam pela produção de narrativas em uma perspectiva política, como, por exemplo, a instituição da narrativa sobre a nação francesa durante o século XIX. As ciências da comunicação frequentemente incluem a questão em uma perspectiva midiática, como é o caso do Observatório da Narrativa Midiática da Université de Louvain (UCL), na Bélgica, e analisam a atualidade expressa nas narrativas. Os colegas de Montréal (James Taylor, François Cooren) inserem a questão no contexto da comunicação organizacional. Mais recentemente, alguns pesquisadores, entre os quais me coloco, passaram a ressaltar a questão da autoridade, encarando-a não como uma questão de poder, mas como a capacidade de ser “autor”. São alguns exemplos de como o *storytelling* é tratado na área da pesquisa acadêmica.