

## **Nostalgia, aprendizado e confraternização: estratégias de experiência do torcedor no espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo (Fla Memória)<sup>1</sup>**

Rafael Cuba Mancebo

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ

Flávia Barroso de Mello

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ

Alessandra de Sá Mello da Costa

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ

Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ

### **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre memória, identidade organizacional e experiência de consumo, a partir da análise do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo (FlaMemória). Para tanto, foram utilizadas técnicas da Análise Crítica de Discurso, mais especificamente a abordagem sociocognitiva proposta por Teun 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. Os resultados mostram três tipos de experiência dos torcedores com a organização: uma nostálgica, que articula as memórias individuais com a história do clube; uma experiência de aprendizagem, com o caráter pedagógico que os espaços de memória têm, ao contar a história da organização e sua articulação com a história local; e por fim, uma experiência de confraternização, em que o espaço de memória se torna lugar de encontro para visitação de grupos e prepara o dos torcedores antes dos jogos do clube.

### **Palavras-chave**

Museus corporativos; Experiência de consumo; Memória organizacional; Identidade organizacional.

### **Introdu o**

Centradas no consumo, as sociedades contemporâneas reservam um lugar cada vez mais importante   procura de sentido,   constru o de projetos de vida que as ajudem a dar uma orienta o e um significado   sua experiência cotidiana, em um cenário social cada vez mais complexo e fragmentado. As reflexões de Semprini (2010) sobre o consumo complementam e

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunica o, Consumo e Organiza es, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunica o Organizacional e de Relações Públicas.

fortalecem esse pensamento, na medida em que o autor confirma o crescimento das práticas de consumo nas quais a parte física, material, é dispensável ou ausente: o que “se consome são as ideias, as imagens, as emoções, os imaginários, as histórias” (SEMPRINI, 2010, p. 49). Nesse viés, como apontam Barbosa (2004) e Rocha (2002), o consumo é um ato cultural, faz parte de uma teia de significados<sup>2</sup>, funcionando como um conjunto de códigos através dos quais os atores dão sentido às representações e práticas sociais que ocupam lugar central na vida cotidiana. Para além de um ato individual e arbitrário, consumir, portanto, é utilizar elementos da cultura material para afirmação de identidades.

Nos termos de Hall (2014), a identidade é entendida a partir de um viés discursivo, como uma construção sempre em processo, em que as dinâmicas culturais provocam suturas e fixações, discursos e práticas que, por um lado, tentam interpelar os atores a assumirem seus lugares de sujeitos sociais e, por outro lado, produzem subjetividades, que os constroem como sujeitos agentes. Ou seja, para Hall (2014), uma identidade nunca é fixa, estável, ela é constitutiva a partir da relação com o “Outro”, a partir da *différance* ou por meio dela.

Se a construção cultural de uma identidade pode ser entendida como uma narrativa de si e dos outros, em constante construção, cabe, portanto, destacar o conceito de memória coletiva, de Maurice Halbwachs (1990), uma vez que essas narrativas são produzidas com base no acionamento das memórias de quem as narra. Como Halbwachs (1990), Pollak (1992) reitera o aspecto de construção da memória como uma estratégia de agentes e agências sociais para ancorar identidades e afirma que a memória é, em parte, herdada, e está fenomenologicamente ligada ao sentimento de identidade (POLLACK, 1992, p.5). A memória coletiva (HALBWACHS, 2006) se configura, portanto, em elemento constituinte do sentimento de identidade, são memórias compartilhadas coletivamente que ajudam a constituir os sujeitos culturalmente como comunidades, coletividades (POLLACK, 1989).

Nesse sentido, 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). Memória e história organizacional

---

<sup>2</sup> Na perspectiva do antropólogo Clifford Geertz (2008), cultura é uma teia de significados tecida pelo homem. O autor, assim como Max Weber, acredita que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” e assume que essas teias são a cultura. Trata-se de um sistema de símbolos que interage com os sistemas simbólicos de cada indivíduo, num processo recíproco, dando sentido de pertencimento e orientando os atores em seus contextos sociais.

passaram, então, 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). 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. A partir de uma narrativa histórica, intencionalmente selecionada, organizada e divulgada pelas organizações.

Desse modo, cresce o interesse das organizações pela construção de espaços de memórias, incluindo os clubes de futebol, entendidos aqui como organizações que passam pelos processos de disseminação dos pressupostos empresariais (RODRIGUES e SILVA, 2009). Este movimento de atribuição de destaque e ênfase à história dos clubes insere-se em um contexto mais amplo e reflete a crescente importância atribuída por parte das empresas, da sociedade e do mercado aos museus em geral, e aos museus corporativos, em particular. Assim, dada sua natureza imaterial, a memória como discurso, ao ser apropriada para fins estratégicos, deve se materializar em artefatos que se relacionam com a organização. Vale ressaltar que esses discursos são socialmente construídos e, por isso, seus significados extrapolam a materialidade dos artefatos apresentados, uma vez que fazem parte de um conhecimento que é coletivo e extrapola as fronteiras da organização, reforçando, assim, a riqueza de se analisar os espaços de memória a partir das experiências oferecidas aos seus frequentadores, bem como as memórias coletivas que ali são construídas.

Reconhecendo, dessa forma, que hábitos de consumo e cultura (re)desenham as relações entre as organizações e seus consumidores, busca-se, neste trabalho, conjugar a abordagem dos estudos de identidade organizacional (SCHULTZ; HERNES, 2013; SUDDABY; FOSTER; QUINN TRANK, 2016) e as teorias sobre memória (POLLACK, 1989; HALBWACHS, 1990; MISZTAL, 2003) para compreender, com base na análise do discurso (VAN DIJK, 2013) a relação entre memória, Identidade Organizacional e experiência de consumo, a partir da análise do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo (FlaMemória).

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Museus corporativos, Identidade Organizacional e Memória**

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. Para esses autores, as organizações têm identidade e esta pode ser compreendida com base em uma proposta tripartite, que propõe a identidade organizacional 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 dessa proposição, diferentes possibilidades para a compreensão do conceito de identidade organizacional foram apresentados, resultando em um conjunto de estudos e pesquisas que, ao longo dos anos, buscaram compreender, revisar e aplicar o conceito e a importância da Identidade para as Organizações.

Caldas e Wood Jr. (1997), contrapondo a definição seminal de Albert e Whetten (1985), propuseram a substituição da dimensão da centralidade para a da fragmentação, do aspecto da distintividade para o da não distintividade, e o da durabilidade para o da volatilidade. Já Gioia, Corley e Fabbri (2002), ao analisar a relação entre a Identidade Organizacional e a temporalidade, apontam que, nesse processo de construção e reconstrução da Identidade Organizacional, o acesso ao passado auxilia na compreensão sobre “*Quem somos como organização*”, ainda que não haja um caráter durável ou estável no que é acessado do passado, cujo significado é sempre atualizado, contextualizado e ressignificado pelas lentes do presente. Reitera-se, assim, a importância da temporalidade como dimensão da Identidade Organizacional que é repetidamente 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.

Assim, história e memória são entendidas não como variáveis em uma relação objetivista e mensurável, nem como contexto, na qual a atividade organizacional acontece de forma organizada e cronológica, mas sim 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 Myszal (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). 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”.

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, que se materializam a partir de diferentes estratégias, como por exemplo, os espaços de memória que deixaram de ter um caráter tradicional de repositório da memória da organização, para serem considerados um canal estratégico para as organizações se comunicarem com o mercado. Em suas versões mais contemporâneas, os museus corporativos adquirem diferentes formatos, tais como instalações em salas de exposições, centros de visitantes, centros de informação e visitas guiadas às fábricas (Danilov, 1992; Nissley e Casey, 2002) e, nas palavras de Andreoni (2011, p.169), são ressignificados e as tradicionais "premissas de conservação cedem espaço para a comunicação", com ênfase diretamente em questões de relações públicas, marketing e/ou no que Rhees (1993) denomina como publicidade educacional.

Como desdobramento desta ressignificação, compreende-se os museus corporativos como espaços de experiências de consumo/marca. No atual contexto de mercado, a realização de eventos e experiências, também denominada “marketing experiencial ou de experiências” (Kotler e Keller, 2012), tem sido aliado nas ações de propaganda, promoção de vendas e Relações Públicas. Dessa maneira, os museus corporativos são atualmente considerados um importante canal estratégico para as organizações se comunicarem com seus *stakeholders*, estreitando laços de identificação e contribuindo para o desenvolvimento da identidade organizacional e da imagem da organização.

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. 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).

### **3. Procedimentos metodológicos**

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). Os dados foram coletados a partir de observação participante, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas.

A análise foi organizada em duas etapas, a primeira contempla a apresentação e análise do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo, o Fla Memória. Em seguida, são analisadas as diferentes experiências vivenciadas no museu e como elas constroem, subjetivamente, a marca da organização. Para a 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.

### **4. Análise de resultados**

#### **4.1 O espaço de memória do Flamengo – FLA Memória**

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 um 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.

Os critérios de escolha para a curadoria do material a ser exposto consideraram o que fosse mais relevante na história do clube. Para escolha dos troféus, considerou-se os títulos nacionais, campeonatos conquistados depois de um período sem vitórias e conquistas internacionais. Já para os atletas com destaque, levou-se em conta o reconhecimento nacional e fatos marcantes para a torcida. A relação próxima com o torcedor também pautou os critérios de seleção, bem como o garimpo de artefatos para o museu, inclusive com uma convocação para que os torcedores doassem objetos para o museu do clube. Um exemplo são as camisas que ficam em exposição – algumas doadas por torcedores. 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 espaço de memória 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,.

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.

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 Figura 1 mostra a linha do tempo apresentada no segundo ambiente do espaço de memória.



**Figura 1** – Ambiente 2: linha do tempo e troféus

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

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. A equipe de três funcionários, em 2011, passou a contar com 18 profissionais, em 2020 - entre eles historiadores, museólogos, a equipe que trabalha diretamente no museu, um gerente, um diretor e o vice-presidente de Patrimônio Histórico - que atualmente, fazem um trabalho constante e minucioso de recebimento, catalogação, restauração e armazenamento de milhares de artefatos históricos relacionados à memória da organização, como 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.

O Fla Memória promove, ainda, um Projeto Educativo, 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 e a memória coletiva, reiterando 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. É importante ressaltar que esse projeto é oferecido para escolas em vulnerabilidade social.

O Quadro 1 sistematiza os espaços analisados no Fla Memória: o tema de cada espaço e suas estratégias discursivas, nos ambientes de 1 a 4; e as estratégias de organização e exibição, nos ambientes 5 e 6.

<b>Espaço</b>	<b>Tema principal</b>	<b>Estratégias discursivas</b>
Ambiente: <i>hall</i> de entrada	Torcida	O clube como inevitável; Tamanho e relevância
Ambiente 2: linha do tempo e troféus	História do Flamengo	Vitória; Orgulho e Singularidade (o clube é único)
Ambiente 3: o vestiário	Campeão mundial (1981)	Endosso; Experiência sensorial para materializar a experiência
Ambiente 4: o campo	Os inesquecíveis	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 Brasileirão

**Quadro 1** – Sistematização da análise dos espaços do Fla Memória

Fonte: Elaboração própria

O espaço de memória do Flamengo passa, agora, por mais uma reformulação, para implementação do projeto original de 2009, que contempla a construção do Museu do Flamengo.

**4.2 As experiências do torcedor no Fla Memória**

A forma como os espaços de memória passaram a ter um papel estratégico para as organizações inclui, entre outras coisas, a possibilidade de proporcionar aos seus *stakeholders* laços de identificação e experiência com a organização. No caso analisado, a construção discursiva dos espaços endossam uma identidade organizacional que reforça valores relacionados a relevância, orgulho, singularidade e a inexorabilidade do clube.

Desse modo, ao longo da observação participante e das entrevistas realizadas com visitantes e funcionários, foram identificadas três categorias de experimentação desses sujeitos no espaço de memória do Flamengo, em que observa-se a articulação discursiva entre história, memória e identidade: 1) nostálgica; 2) aprendizado; e 3) confraternização.

A experiência nostálgica está relacionada com o que foi observado e dito pelos frequentadores em relação as lembranças que a visita despertou neles. Nessa categoria, era comum que histórias familiares fossem lembradas, a ida a jogos marcantes e até mesmo a lembrança e o saudosismo de artefatos tecnológicos usados na época, como o rádio de pilha (muito utilizado para ouvir jogos até mesmo dentro dos estádios de futebol). A figura 2 retrata duas paredes da entrada que trazem os antigos rádios de pilha e uma imagem do antigo estádio do Maracanã lotado de torcedores flamenguistas.



**Figura 2** – Primeiro ambiente do Fla Memória

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

Os trechos a seguir de entrevistas realizadas com torcedores e funcionários do clube, no Fla Memória, exemplificam essa relação entre as experiências pessoais, a organização e o saudosismo do passado, sendo bastante comum que as lembranças e histórias contadas durante as entrevistas estivessem relacionadas a fotos e artefatos vistos no espaço de memória.

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).

O acionamento do passado evidenciou, também, aspectos marcantes da memória coletiva, quando os sujeitos se lembram e compartilham histórias de eventos que não viveram.

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.. (Entrevistado 4).

As lembranças e as sensações individuais relacionadas à memória organizacional também foram despertadas nas experiências nostálgicas, articulada também com uma narrativa de superação de tempos difíceis.

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)

O cunho pedagógico também se coloca como uma das funções dos museus corporativos estratégicos. Nesse caso, o espaço de memória organizacional cria uma experiência que ensina os frequentadores sobre a história da organização, lançando mão de estratégias que a associam com a história local. Para além do projeto Projeto Educativo, com o apoio do “Roteiro Pedagógico da Gávea”, durante a pesquisa ficou claro como o tour no Fla Memória se associava também a uma experiência de aprendizagem que serve para fins organizacionais, como a estratégia de socialização de novos contratados.

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)

No trecho abaixo, o entrevistado fala da importância de se utilizar o espaço de memória como etapa da contratação de funcionários e jogadores. Para ele, o Fla Memória apresenta informações essenciais para quem quer se vincular ao clube, conhecendo não apenas a sua história, mas valores que estão ligadas a cultura da organização e outros aspectos que constituem a identidade organizacional.

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.(Entrevistado 15, jogador artilheiro da final do Mundial de 1981).

Por fim, a última categoria de experiência identificada está relacionada com a forma com que o espaço de memória é utilizado para que os frequentadores confraternizem, entre si, e se preparem para grandes eventos, se constituindo num espaço de relação entre o clube e a torcida

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 (Entrevistada 1 - Museóloga do Flamengo).

Outro aspecto identificado na experiência da confraternização são os rituais que se estabelecem entre os torcedores, identificados a partir dos encontros e a criação de tradições entre eles e o time. A esse respeito, podemos utilizar como exemplo, os torcedores de diferentes partes do Brasil que usam o espaço de memória e a sede do clube como ponto de encontro e preparação em dias de jogos.

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).

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)

## **Considerações finais**

O presente trabalho teve como objetivo analisar a relação entre memória, identidade organizacional e experiência de consumo, a partir da análise do espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo (FlaMemória).

Fica claro, ao longo da análise, que o espaço de memória do Flamengo vai além da função exercida pelos museus tradicionais - que organizavam a história e a memória da organização - para atuar de forma estratégica na relação entre torcedores, funcionários e turistas.

Desse modo, para construir um percurso discursivo que articula história, memória e identidade organizacional, foram identificadas três categorias de experiência: a experiência nostálgica, em que são evocadas histórias pessoais e uma memória coletiva para reforçar os valores e a identidade da organização; a experiência educativa, em que o espaço de memória apresenta e ensina sobre a história da organização e da sociedade local; e a experiência de confraternização, em que o espaço de memória organizacional se torna um espaço para articular grupos e criar tradições de encontros pré-jogos. Vale ressaltar, que o tour conduz os visitantes

em uma narrativa carregada de estratégias discursivas que apresentam a organização como relevante, grande, inexorável e singular. Essas estratégias discursivas dos espaços do museu e as três experiências identificadas, além de envolverem emocionalmente os visitantes, os conduzem em uma jornada de consumo que se materializa na venda concreta de produtos como souvenirs, camisas, bolas, e outros produtos licenciados.

Finalmente, observa-se que a gestão das memórias no Fla Memória torna-se um instrumento de comunicação entre a organização e seus *stakeholders*, em que a uma determinada imagem de marca pretendida são associados valores, identidade, cultura, símbolos e ritos que formam uma memória capaz de suportar tal imagem. A própria estrutura física e o arranjo temático do espaço guiam o visitante em uma jornada histórica com o clube que, para além de estabelecer um lugar de memória, proporciona mais uma experiência de consumo com a marca.

## Referências

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 263-295, 1985.

BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro, Zahar, 2004.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Rev. adm. empres. [online]**. v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997. ISSN 0034-7590.

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.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de Consumo e Pós-modernismo**. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

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.; 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.

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.

HALL, Stuart. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e Diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

HALBWACHS, M. **On Collective Memory**. Chicago: Chicago University Press, [1926] 1992.

HUYSSSEN, A. **Seduzidos pela memória**: arquitetura, monumentos, mídia. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

MISZTAL, B. A. **Theories of social remembering**. Maidenhead: Open University Press, 2003.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, 1989.

ROCHA, Everardo. **Cenas do consumo: notas, ideias, reflexões**. Revista Semear, vol. 6, 2002. Disponível em: [http://www.letras.puc-rio.br/unidades&nucleos/catedra/revista/6Sem\\_06.html](http://www.letras.puc-rio.br/unidades&nucleos/catedra/revista/6Sem_06.html).

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.

SARAIVA, L. et al. **As questões identitárias nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade**. São Paulo: Estação das Letras Editora, 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.

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 knowledge. In: GEE, J. P.; HANDFORD, M. (Ed.). **The Routledge handbook of discourse analysis**. Abingdon: Routledge, 2013, p. 587-603.

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.