

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PERSPECTIVA CRÍTICA

Renata Andreoni¹

RESUMO

A partir de uma perspectiva crítica, o presente artigo tem como objetivo promover uma reflexão teórica sobre a interface memória/Comunicação, no contexto da Comunicação Organizacional. Ao considerarmos que essa relação se expressa no que vem sendo denominado por *Memória Organizacional*, direcionamos a atenção às produções que abordam essa temática em suas análises. Para tanto, inicialmente, promovemos uma breve discussão sobre a Comunicação Organizacional, através do pensamento de diferentes pesquisadores da área.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Organizacional. *Memória Organizacional*. Crítica

Neste artigo propomos refletir sobre a temática da *memória organizacional*, no contexto da Comunicação Organizacional². Sob uma perspectiva crítica, buscamos analisar como as questões relacionadas às memórias e às histórias de uma organização estão sendo (re)interpretadas no momento em que são associadas à Comunicação. Para tanto, direcionamos nosso enfoque para o que vem sendo produzido em relação a essa temática. Antes disso, realizamos uma breve discussão sobre a Comunicação Organizacional, através de estudos desenvolvidos, contemporaneamente, pelos pesquisadores da área.

As reflexões acadêmicas em torno da Comunicação Organizacional vêm apresentando novas dimensões, propondo perspectivas que vão além da visão mecanicista e transmissiva da comunicação. Scroferneker (2008), através do pensamento Complexo (MORIN, 2008), busca romper com as barreiras do Paradigma Simplificador nas pesquisas de Comunicação Organizacional. A vertente paradigmática da Complexidade é, também, desenvolvida por Baldissera (2009). A partir de uma aproximação com a Semiótica, o autor compreende a comunicação como um processo de construção e disputa de sentidos, que vai se (re)configurando no contexto das relações organizacionais. Compreendemos, portanto,

¹ Doutoranda em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS – Bolsista Integral/Capes), com estágio doutoral na Université de Paris IV – Sorbonne. Mestre em Comunicação Social. Graduada em História. E-mail: andreoni.renata@gmail.com.

² Palavras apresentadas em caixa alta expressam relação com a área e/ou subárea de conhecimento.

que (re)pensar a Comunicação Organizacional, sob a Complexidade, pode contribuir com o desenvolvimento e fortalecimento epistemológico do campo.

Ao considerar o contexto brasileiro, Bueno (2015) sinaliza que o discurso e a prática na Comunicação Organizacional carecem de sintonia. No entanto, o autor não deixa de ponderar avanços que possibilitaram deslocá-la de uma perspectiva meramente funcional. Scroferneker (2000), através de diferentes pressupostos e abordagens sobre a Comunicação Organizacional, já apontava a necessidade de ampliação dos estudos teóricos da área. O movimento de ampliações sobre o pensar e agir comunicacional, promovido por diferentes pesquisadores contemporâneos, é denominado por Scroferneker (2012) como *contra tendências* ao paradigma funcionalista, rompendo com possíveis visões reducionistas, lineares e prescritivas da Comunicação Organizacional.

O desafio, portanto, é desenvolvermos sensibilidades para percebermos as interferências e as transformações que estão acontecendo ao nosso redor, nos libertando das amarras do pragmatismo. “O ‘como fazer’ e ‘como aplicar’ – essas obsessões cognitivas que denotam timidez do intelectual para criar seus próprios caminhos – redundam em receitas de pesquisa e metodologias frankensteinianas” (ALMEIDA, 2008, p. 13, grifos da autora).

De acordo com D’Almeida (2015), pensar a Comunicação Organizacional pressupõe um olhar amplo e abrangente sobre as organizações, desenvolvendo um conhecimento que apreende tanto o que está perto como o que está mais distante, abarcando suas mudanças e complexidade. “O interesse da noção de comunicação organizacional é permitir compreender a dinâmica organizacional como dinâmica de comunicação”. Assim, “[...] a questão não é somente aquela de comunicação com os públicos, mas aquela da produção humana da organização” (D’ALMEIDA, 2015, p. 18). A comunicação, portanto, compreendida como organização. Tais concepções possibilitam uma compreensão da Comunicação Organizacional que vai muito além de uma função utilitária e quantitativa, considerando suas múltiplas dimensões.

Curvello (2002) identifica que, nos anos de 1970, surgem três novas correntes nos estudos de Comunicação Organizacional: Moderna ou Empírica, a Naturalista e a Crítica. A primeira baseia-se no empirismo qualitativo, buscando disponibilizar mecanismos para o maior controle da eficácia organizacional. Nessa perspectiva, a organização é apreendida

como uma estrutura passível de ser entendida e desenvolvida a partir da racionalidade linear, de maneira funcional. A Naturalista, ao contrário, compreende a organização como um organismo vivo, com contínua relação com o ambiente. Dessa forma, a comunicação está na gênese da dinâmica organizacional. A terceira vertente, de matriz marxista, evidencia a organização como um espaço de conflito entre classes, na qual a comunicação, também, acaba assumindo um aspecto instrumental, “[...] atuando na intenção de criar uma espécie de “falsa consciência” entre administradores e empregados” (CURVELLO, [2002], grifo do autor).

Reduzir os entendimentos e as discussões sobre a comunicação como uma atividade prescritiva, pode até ter algum impacto no ponto de vista profissional. Entretanto, sob o “[...] ponto de vista acadêmico é muito mais interessante, mais rico entender como essas coisas funcionam, não funcionam, como emergem, como se desfazem. [...] do que ficar dando receitas sobre como cuidar da comunicação” (CURVELLO, 2014, p. 366).

Mais do que vislumbrar um conjunto de técnicas e prescrições, a Comunicação Organizacional implica em compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 7).

O pensamento das autoras ratifica a importância de considerarmos as subjetividades e afetividades, no sentido de desenvolvermos novas dimensões compreensivas sobre a área. Vislumbrar mais do que um conjunto de técnicas e prescrições, ir além das práticas operacionais e institucionais.

Diante do exposto, conduzimos a análise sobre como a *memória organizacional* vem emergindo e como está sendo relacionada à Comunicação. Para tanto, partimos de diferentes pesquisas acadêmicas sobre a temática, no campo da Comunicação.

A partir de Nassar (2013; 2006; 2004); Cogo (2012); Cruz (2014a; 2014b; 2013); Barbosa (2015; 2010) Sousa, S. (2010); Ribeiro (2014; 2013); Andreoni (2013); Porciúncula (2008) destacamos a aproximação do tema da memória nos estudos de Comunicação Organizacional. Entre esses trabalhos, apresentamos, inicialmente, o estudo do estado da arte da pesquisa brasileira em Comunicação sobre a *memória organizacional*, elaborado por Lucia Santa Cruz, sob o financiamento do Centro de Altos Estudos da ESPM (CRUZ, 2013).

Da pesquisa realizada pela autora, destacamos três publicações, *Memória e comunicação organizacional no Brasil: interfaces* (2014a); *Inventário: o lugar da memória organizacional na pesquisa em Comunicação no Brasil* (2014b); e *Estado da arte da pesquisa brasileira em comunicação sobre memória organizacional* (2013). A primeira referência trata das interfaces entre a cultura da memória e as ações oficiais de comunicação, através da análise do programa de duas empresas: Memória Natura e Memória Bunge. As reflexões foram concentradas sobre “[...] os usos que a comunicação organizacional faz da memória das organizações para produzir discursos de identidade e estabelecer relacionamentos com seus públicos” (CRUZ, 2014a, p. 15). Os dois títulos subsequentes apresentam resultados da pesquisa sobre o estado da arte realizada. No trabalho, a autora apresenta 5 chaves conceituais, articuladas aos seus usos nas, e pelas, organizações, para elucidar as linhas de produção da memória na Comunicação. A saber:

Quadro 1- Chaves conceituais dos conceitos de Memória Organizacional

Chave conceitual	Usos
1. Memória como estratégia de comunicação.	Ferramenta de disseminação dos valores das organizações e como meio de ampliar o seu reconhecimento perante a sociedade.
2. Memória como cultura organizacional.	Gestão de pessoas, desenvolvendo o senso de identificação e de pertencimento, por meio da transmissão de valores institucionais.
3. Memória como gestão do conhecimento.	Função utilitária da memória no processo de preservação do conhecimento construído na organização, sua recuperação e compartilhamento.
4. Memória como trajetória institucional.	Resgate da história de uma organização.
5. Memória como saber coletivo.	Sentido próximo à abordagem antropológica de cultura, como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade.

Fonte: Cruz ([2014b]).

Ao considerarmos essas evidências da pesquisa, é possível identificarmos a prevalência do viés instrumental. A memória é relacionada às noções de ferramenta, transmissão, função utilitária e resgate. Nesse sentido, a memória pode se configurar como mais um *veículo*, um insumo a ser divulgado pela comunicação, enfatizando as dimensões

prescritivas e transmissivas da Comunicação Organizacional, como função a ser administrada/controlada para as consecuições exitosas da organização.

A pesquisadora constata, ainda, que o volume de produção sobre a temática representa menos de 1% dos trabalhos científicos do campo da Comunicação. No entanto, Cruz (2013) considera que,

Longe de significar ser este um assunto de pouca relevância, a baixa incidência de estudos no campo da Comunicação indica que há um grande espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema, que problematizem os usos que as organizações vêm fazendo das práticas memorialistas e avancem no questionamento da produção. Configurando-se, portanto, numa oportunidade temática para os pesquisadores da área da Comunicação, especialmente aqueles que se debruçam sobre as práticas comunicacionais das organizações e nas organizações (CRUZ, 2013, p. 142).

O enfoque sobre o *fazer*, nos *usos* e resultados é evidenciado, também, nas concepções propostas por Nassar e Cogo.

O resgate histórico, através da contação de histórias ou *storytelling*, conforma-se num formato atrativo e de repercussão, dando visibilidade à mensagem oficial mesmo em tempos de diversidade de fontes emissoras. [...] 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).

Ao mesmo tempo em que reconhecemos as potencialidades da memória e da História sobre os processos sociais, destacamos a importância de refletirmos criticamente sobre essas questões. As relações entre memória e História³ são marcadas por disputas, afastamentos, (re)aproximações e interdependências que exigem cautela, principalmente quando ambicionamos uma proposta interdisciplinar. Por esse motivo, a Comunicação, ao buscar refletir sobre a memória, em um diálogo com a História, necessita atenção e acuidade, evitando (re)apropriações tangenciais.

³ Os tensionamentos, afastamentos e (re)aproximações que configuram essa relação, em diferentes períodos, estão apresentados em Andreoni (2013).

A memória, enquanto dimensão social e, portanto, também, organizacional, trata-se de uma construção. Essa característica não é isenta de interesses e arbitrariedades que vão se (re)constituindo em relações de poder (FOUCAULT, 1979).

Pollak (1992), em seu trabalho *Memória e Identidade Social*, retomando o pensamento de Halbwachs (1877-1945), explica que a memória deve, também, ser entendida “[...] como um fenômeno coletivo e social, ou seja, como um fenômeno construído coletivamente e submetido a flutuações, transformações, mudanças constantes” (POLLAK, 1992, p. 201). Nesse sentido, consideramos a necessidade de assumirmos com perspicácia as discussões contemporâneas que perfazem o debate sobre a *memória organizacional*.

De acordo com D’Almeida (2014) a memória é uma questão política e social, no entanto, tem passado a ser, também, uma questão econômica/empresarial, como um capital de experiência conquistada. A autora destaca, ainda, que a Comunicação Organizacional vem ocupando novos espaços, sobre os quais a perspectiva de acumulação sobre o trabalho da comunicação cede espaço à compreensão de seleção. Nesse processo, D’Almeida (2014) considera que as organizações são constituídas por dimensões materiais (racionalis) e imateriais (emocionais), atuando como produtora de narrativas.

Narrativas compreendidas como espaços de relação da organização com os diferentes sujeitos, como tentativa de aparição, promoção e legitimação. Nesse caso, podemos pensar nas singularidades expressas pelas memórias individuais como substrato para a configuração de narrativas, (re)tecendo a organização sob uma dimensão simbólica.

Les récits d’entreprises se situent entre mythes et projets, entre quête de l’origine et projection vers le futur. Ils sont autant de rappels d’un passé réussi que de subtiles injonctions sur l’action à venir. Au-delà de leur énoncé, ces récits proposent des signes de reconnaissance et d’appartenance⁴ (D’ALMEIDA, 2012, p. 97)

Podemos pensar, então, a Comunicação Organizacional como espaço produtor, provocador e articulador de narrativas, em um processo constante de (re)citação de si. Sob essa perspectiva, identificamos que a *memória organizacional* vem se configurando como produtora e articuladora de narrativas memorialísticas. Narrativas desenvolvidas com a

⁴ As narrativas de empresa se situam entre mitos e projetos, em busca de origem e projeção em direção futuro. Elas reúnem tanto lembranças de um passado de sucessos quanto sutis expectativas sobre a ação futura. Além de seu enunciado, essas narrativas buscam signos de reconhecimento e pertencimento (Tradução nossa).

intenção de provocar sentidos, de envolver diferentes sujeitos, sob uma rede de distintas intencionalidades, almejando despertar uma relação empática com os públicos. Nesse sentido, pressupõe articulação de diferentes extratos, apreendendo informações, relatos, registros históricos e fragmentos de memórias para a configuração do sentido da narrativa

Para o desenvolvimento desta reflexão, abordamos, ainda, a obra *Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. Esse material, editado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, em 2004, reúne 12 artigos sobre como a memória é abordada nas organizações contemporâneas. Nassar (2004), na apresentação do livro, chama atenção à reestruturação econômica que o Brasil viveu nos anos 1990, culminando em processos de privatizações, fusões e aquisições no cenário empresarial do país. Nessa contextualização, o autor enfatiza a relevância histórica desses acervos. Nesse sentido, podemos considerar a relação entre *memória organizacional* e comunicação pública⁵, enfatizando a premência dessa aproximação.

Entretanto, para que as memórias e as narrativas históricas de uma organização possam ser apreendidas sob a perspectiva da comunicação pública, as discussões sobre a *memória organizacional* necessitam se apropriar dos meandros que circundam essas relações. O acesso às informações do passado de uma organização, sejam elas oficiais, ou não, assume relevância para além dos objetivos particulares de cada organização, adquirindo, portanto, valor no sentido público⁶. Dessa forma, acreditamos que essa é uma discussão que pode ser incorporada nas reflexões sobre a *memória organizacional*, numa construção interdisciplinar da Comunicação com as Ciências da Informação e a História, valendo-se das reflexões críticas em torno das noções de Memória Coletiva e Memória Social.

No entanto, evidenciamos que na obra *Memória Empresarial: História e Comunicação de mãos dadas...* essas questões não ganham centralidade no debate. As discussões concentram-se sobre os ganhos relativos aos interesses da organização. No artigo de Karen Worcman encontramos, mais uma vez, a perspectiva instrumental da comunicação, apostando na relação de eficácia que a memória possa ofertar à gestão.

⁵ “[...]compreendida como sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, à possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo” (DUARTE, 2012, p. 64).

⁶ “O bem público ou comum é apanágio da cidadania” (SODRÉ, 2006, p. 95).

Se a memória na empresa for entendida como **ferramenta** de comunicação, como agente catalizador, no **apoio aos negócios**, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica, então poderemos afirmar que essa empresa, de fato, é capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória (WORCMAN, 2004, p. 23-24, grifos nossos).

A autora destaca a importância de diferenciarmos o que entendemos por memória e o que entendemos por História. Ao apontar a característica seletiva da memória, destaca que “É a narrativa histórica que norteia a compreensão do presente – para o indivíduo e para a organização” (WORCMAN, 2004, p. 25). Nesse aspecto, propõe uma distensão temporal, enfatizando a interligação entre passado, presente e futuro. No entanto, não discute sobre as dimensões críticas e éticas que possam envolver a (re)construção dessas narrativas. Mais especificamente, sobre a distensão temporal, consideramos pertinente uma aproximação com as reflexões preconizadas por Ricoeur (2007), em sua obra *A memória, a história, o esquecimento*. A partir das concepções de tempo de Santo Agostinho (354-430), o filósofo vai refletir sobre as possíveis relações entre a memória (retrospectiva/passado), a promessa (prospectiva/futuro) e a potência do agir (presente). Sobre a necessidade dessas reflexões, o autor já enfatizava uma preocupação pública:

[...] perturba-me o inquietante espetáculo que apresentam o excesso de memória aqui, o excesso de esquecimento acolá, sem falar da influência das comemorações e dos erros da memória – e de esquecimento. A ideia de uma política da justa memória é, sob esse aspecto, um de meus temas cívicos confessos. (RICOEUR, 2017, p. 17).

Consideramos que essas questões não podem passar ao largo da discussão sobre a interface memória/Comunicação no contexto das organizações, constituindo-se no que denominamos como *memória organizacional*. Além disso, essas dimensões auxiliam a compreender a realidade complexa das organizações e o aspecto contingencial da comunicação.

Os dois artigos subsequentes, que constituem a *Obra*, são apresentados numa seção denominada *Resgate Histórico: dois casos*. Os textos elucidam o trabalho desenvolvido por duas organizações BNDES e PFIZER. Como podemos perceber, a expressão *resgate histórico* é manifestada com frequência, no entanto, não se trata, propriamente, de uma ação de

resgate, mas um processo de seleção e (re)construção, envolvendo, em parte, arbitrariedades⁷. Assim, é necessário buscarmos precisões conceituais, principalmente quando ambicionamos um trabalho interdisciplinar⁸.

Os próximos cinco artigos são apresentados numa seção chamada *Memória e Público Interno*. Os textos são, respectivamente: *Fundação Belgo – Projeto Memória*; *Petrobras – Projeto Memória dos Trabalhadores*; *Eletrobrás – Candiota, 40 anos de eletricidade a carvão*; *Ultragaz – Projeto Espaço do Conhecimento*; e *História empresarial, mediadora do futuro*. A partir de diferentes especificidades e abordagens, os textos destacam a importante relação entre memória, identidade e legitimação. Assim, diferentes questões são demarcadas, como: “[...] a utilização da memória como ferramenta de gestão para reforço da identidade [...]” (GLOOR, 2004, p. 54); “[...] a utilização desse acervo como ferramenta de relacionamento e de valorização da marca da empresa junto aos empregados e à sociedade.” (LOUREIRO, 2004, p. 69); “[...] agregar o corpo de funcionários, valorizar seu papel na empresa; recuperar a motivação; promover a aproximação da nova direção com os empregados e estimular o recomeço.” (CABRAL, 2004, p. 79); “[...] perenizar a marca e seu diferencial competitivo e para o suporte das ações de responsabilidade social e histórica, estabelecendo o elo passado-presente-futuro”. (RICCI, 2004, p. 86). O último artigo dessa seção apresenta outro enfoque, concentrando-se na discussão entre espaço público e organizações. Dessa forma, ressalta que:

A Comunicação e as tecnologias de sua realização deixam de ser apenas instrumentais e passam a se colocar como mediadoras de saberes, de práticas culturais, de formas, determinações e estratégias de poder. Vivem-se na contemporaneidade das empresas, conflitos e tensões que podem significar mudanças que o contexto mais amplo do capitalismo pode implicar, especialmente com a expansão das tecnologias de comunicação (SOUSA, M. 2004, p. 96).

⁷ “A história, efetivamente, não procede das partes até o todo: ela não se constrói pela reunião dos elementos, chamados fatos, a serem explicados em uma fase subsequente [...]. Os fatos e as explicações nunca são dados ao historiador, isolados, separados, como se tratasse de átomos. A matéria histórica nunca se apresenta como uma sequência de pedrinhas distintas, mas antes como uma espécie de massa, de matéria heterogênea e, à partida, confusa” (PROST, 2008, p. 212).

⁸ Considerando que o trabalho interdisciplinar pressupõe considerar que “[...] a interdisciplinaridade supõe uma disciplinaridade que a regula e a impulsiona, uma vez que os valores e princípios ordenados desse trabalho têm sua origem nos campos disciplinares envolvidos” (PEREIRA, 2014a, p. 111).

As considerações realizadas por Sousa, M. (2004) ratificam a importância de um senso crítico, aliado a pragmática, quando pensamos as relações entre memória, Comunicação e História. No entanto, o que evidenciamos é a ênfase sobre as potencialidades que a memória pode oferecer à gestão, na medida em que associa-se a construção de sentidos, de identificações e de legitimações da organização, frente aos diferentes públicos. Nesse caso, a importância comunicacional se restringe a um meio transmissivo de operacionalizar tais processos, já fundamentados por outras áreas do conhecimento, como a História e a Sociologia. Contudo, essas apropriações, direcionadas à eficácia dos objetivos organizacionais, parece não considerar as perspectivas críticas que emergem dessas relações.

O próximo artigo, assinado pelo Gerente de Comunicação Social da Companhia Brasileira de Mineração e Metalurgia (CBMM), concentra-se em descrever o trabalho desenvolvido em torno da preservação da história das profissões em extinção. Através de uma parceria com o *Museu da Pessoa*, foram realizadas entrevistas com trabalhadores que realizavam atividades extintas ou em processo de extinção, enfatizando a importância desses depoimentos para a preservação da memória dessas profissões.

O penúltimo artigo não aborda diretamente as questões relacionadas à memória e à História, concentrando-se sobre a descrição de algumas ações de responsabilidade social promovidas pela empresa *Sousa Cruz*. Além disso, o texto apresenta um pouco da trajetória da empresa, enfatizando a preocupação com o constante fortalecimento da imagem institucional juntos aos diferentes públicos. Assim, descrevem que: “Acreditamos que a nossa história e as nossas realizações nos credenciam como uma empresa responsável” (MENDONÇA, 2004, p. 111).

O livro é encerrado com um texto assinado por duas historiadoras, Beth Totini, fundadora da empresa *Memória & Identidade*, e Élica Gagete, Gerente de Desenvolvimento de Projetos – Pesquisa História e Produtos Institucionais da mesma organização. As autoras apresentam diversas possibilidades da *memória organizacional*, dando ênfase às possibilidades de diferentes produtos de memória (livro história-institucional; outras publicações institucionais, vídeos e CDROM; relatórios internos/estudo de caso; conteúdos para internet/intranet; *showroom* histórico/museu empresarial; exposições e produtos e suporte; centros de documentação e memória). Assim, consideram que:

As fontes e informações históricas, reunidas e analisadas a partir de pesquisa sistemática, transformam-se em valiosas matérias-primas não apenas para a análise dos caminhos vividos pela empresa como para a elaboração de diferentes produtos, de acordo com as ações estratégicas corporativas de comunicação interna e externa e os públicos-alvo visados (TOTINI; GAGETI, 2004, p. 121).

Com o exposto, podemos perceber novamente uma relação instrumental e prescritiva, visando a eficácia dos processos de gestão, através de uma operacionalização histórica. Contudo, antes de descrever os produtos e suas potencialidades, as pesquisadora dissertam sobre o desenvolvimento do conceito de memória empresarial⁹, no contexto brasileiro e europeu, destacando o pioneirismo dos Estados Unidos, com a criação da *Business Historical Society*, a partir das *business schools*.

Nos últimos anos, no Brasil e, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, diversas empresas e instituições têm se valido de projetos de memória empresarial como ferramenta de gestão estratégica, quer no que se refere ao auto-conhecimento necessário às tomadas de decisão do presente e ao planejamento do futuro, quer na construção de políticas de relacionamento com seus *stakeholders* (TOTINI; GAGETI, 2004, p. 120).

Nesse caso, podemos relacionar com o termo *História Empresarial*, destacando uma pesquisa de doutoramento, apresentada em 2008, na École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication – CELSA, Université de Paris – Sorbonne. Com o título *L'histoire saisie par le management: entre pratiques du passé et exercice du pouvoir managérial*¹⁰ – *L'exemple du Groupe Caisse d'Épargne*, o pesquisador Julien Tassel, desenvolve uma reflexão crítica sobre a aproximação da História do universo corporativo. Com uma proposta interdisciplinar, o autor promove uma discussão sobre aproximações e tensionamentos entre a história acadêmica e a história gerencial, e suas relações entre o saber e o poder, em diferentes períodos. O enfoque da pesquisa é direcionado para o Groupe Caisse d'Épargne, mais especificamente para L'Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne¹¹, criada em 1995. Nesse sentido, as reflexões e análises propostas nos

⁹ Sob nossa perspectiva, entendida como sinônimo de *memória organizacional*.

¹⁰ A história compreendida pela gestão: entre as práticas do passado e o exercício do poder gestor – o exemplo do Grupo Caixa Econômica. (Tradução nossa).

¹¹ A Associação para a História das Caixas Econômicas (Tradução nossa).

conduzem a compreender como a História oferece subsídios para contribuir com a engenharia da identidade da empresa, aliada aos interesses de seus gestores.

[...] le fait que l'histoire managériale s'organise moins selon une logique de véracité ou de connaissance qu'une logique de productivité, ou le fait qu'elle tient moins compte des formes de savoir ou de rapport au passé que de leur propension à être efficaces au sein de l'entreprise¹² (TASSEL, 2008, p. 401).

A história, sob essa perspectiva, acaba se tornando um instrumento a serviço da gestão, uma forma de explorar o passado conforme os interesses da organização, na medida em que produz seus próprios saberes. Assim, a história se configura como capital simbólico “[...] pour mieux pouvoir en user et séduire, il définit les objectifs d'un avenir que les salariés doivent s'attacher à réaliser¹³ [...]” (TASSEL, 2008, p. 402).

A abordagem e as questões propostas por Tassel (2008) evidenciam, também, uma relação instrumental da Comunicação, embora sob um enfoque distinto dos estudos brasileiros. Nesse caso, é relevante recuperarmos a reflexão destacada por Curvello (2002), ao concordar com o pensamento do pesquisador argelino Omar Aktouf, no momento em que considera que “a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados do que colocar em comum” (AKTOUF, 1996 *apud* CURVELLO, [2002])

Assim, retomamos as reflexões de Cruz ([2014b] grifo nosso), ao enfatizar que “[...] as pesquisas evidenciam o enquadramento que a própria área da Comunicação destina à Memória Organizacional – o de ferramenta, o que conduz a uma *visão utilitária* ainda que se pretenda estratégica”. Portanto, consideramos que os sentidos atribuídos à *memória organizacional* necessitam ser problematizados, pois,

[...] la critique consiste à questionner les évidences qui fondent ou justifient l'action, à mettre en cause les impositions symboliques, à dévoiler les logiques politiques inscrites dans ces impositions, et à mettre à jour en définitive la violence contenue dans le « c'est ça » et son prolongement

¹² “[...] o fato de que a história da gestão organiza-se menos conforme uma lógica da veracidade ou de um conhecimento do que conforme uma lógica da produtividade, ou o fato de que ela considera menos as formas de saber ou de relação com o passado que sua tendência de ser eficaz dentro de uma empresa” (Tradução nossa).

¹³ “[...] para melhor poder usar e seduzir esse capital simbólico, o poder de gestão define os objetivos de um futuro que os assalariados devem empenhar-se em realizar” (Tradução nossa).

dans les pratiques organisationnelles¹⁴ (HELLER; HÜET; VIDAILLET, 2013, p. 24).

Acreditamos que o desenvolvimento de uma postura crítica sobre a memória organizacional possa corroborar para irmos além das dimensões do *fazer* e da *eficácia*, questionando evidências e justificações erigidas. Além disso, pode estimular novas abordagens e perspectivas, outros direcionamentos e visadas sobre a interface memória/Comunicação. Dessa forma, propormos que o conceito de *memória organizacional* assuma outras potencialidades latentes, e seja (re)pensado, apreendido e problematizado sob dimensões políticas, éticas e estéticas.

Sob esta perspectiva, as reflexões realizadas nesta análise nos conduzem a identificar o desenvolvimento da *memória organizacional* como um processo de *estetização*¹⁵. Compreendemos que a *memória organizacional*, associada à Comunicação Organizacional, vem se estruturando como mais uma esfera (re)produtora e propulsora da (re)configuração de sensibilidades, percepções, emoções e expectativas. Trata-se de operações estetizantes que vão sendo conformadas sobre uma trama de memórias, imaginários e representações sociais. Entretanto, essas dimensões fazem parte do universo das singularidades, da subjetividade, podendo emergir, ou não, numa *experiência estética*¹⁶.

Podemos estabelecer relação com questões debatidas por Muniz Sodré, em sua obra *As estratégias sensíveis* (2006). O autor chama a atenção para a importância de estarmos atentos às estratégias racionais não espontâneas, que visam instrumentalizar o sensível, manipulando os afetos. Conforme o autor, trata-se de

[...] estratégias semelhantes ao manejo industrialista das sensações e emoções hoje realizado pelas mídias de espetáculo ou pela cultura de massa em geral. [...] a emoção fácil é o produto que se adulam os públicos, levando-os a risos e lágrimas fáceis. A emoção está aí a serviço da produção

¹⁴ “[...] a crítica consiste em questionar as evidências que fundamentam ou justificam a ação, em questionar as imposições simbólicas, expor as lógicas políticas inscritas nestas imposições simbólicas, em atualizar em definitivo a violência contida no ‘é isso’ e seu prolongamento em práticas organizacionais” (Tradução nossa).

¹⁵ No sentido de “[...] induzir ou atuar sobre o mundo e os sujeitos de modo a conduzi-los a uma certa performance ética e política na vida coletiva” (PERREIRA, 2014b, p. 153).

¹⁶ Uma relação baseada na possibilidade de ampliação constante do espectro de compreensão do mundo através da abertura à alteridade, do envolver-se e deixar-se sentir. Nesse caso, pressupõe-se uma *atitude estética*, que “[...] diz respeito ao exercício de uma forma de racionalidade que inclui o sensível, a sensação e a sensibilidade de modo que se coloque permanentemente sob suspeição a validade de normas éticas universais” (PERREIRA, 2014b, p. 151).

de um novo tipo de identidade coletiva e de controle social (SODRÉ, 2006, p. 51).

Nesse caso, a intencionalidade direciona o uso racionalista do afeto, através da memória, pela retórica da narrativa. Ricoeur (2007) chama atenção para uma vulnerabilidade da memória, a partir de uma relação representativa, entre a ausência da coisa lembrada e sua presença na forma de representação. Nesse sentido, destaca-se o aspecto de uma memória requisitada, trabalhada e exercitada. A memória como recurso para o desenvolvimento de narrativas organizacionais pode ser compreendida como uma operação cognitiva e pragmática, na operacionalização de buscar afetar¹⁷. No entanto, conforme esclarece Ricoeur (2007, p. 72) “[...] o exercício da memória é o seu uso; ora, o uso comporta a possibilidade de abusos”. Associamos esta iniciativa a *fragilidade da identidade* apresentada pelo autor, na medida em que uso/abuso da memória pode “[...] enxertar-se na reivindicação de identidade” (RICOEUR, 2007, p. 95). Frente ao exposto, é importante ponderarmos que o sentido de *uso* não necessita assumir tonicidade pejorativa, mas se configurar como uma ação política¹⁸.

Diante dessa perspectiva crítica, buscamos desacomodar determinadas estruturas estabelecidas, problematizando a relação com a memória nas organizações, especialmente sobre a interface memória/Comunicação. Esperamos que as reflexões propostas possam contribuir e fomentar discussões sobre as possíveis dimensões que a memória possa vir a assumir no contexto da Comunicação Organizacional, para além do pragmatismo sobre a eficácia da gestão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria da Conceição de. Introdução: Mapa inacabado da complexidade. In: SILVA, Aldo da.; GALENO, Alex (Org.). *Geografia: Ciência do Complexus*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2008, p. 09-41.

ANDREONI, Renata C. de S. C. **Proposta teórico-conceitual da Memória Empresarial: um caminhar de potencialidades**. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ARENDT, Hannah. *A Condição Humana*. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

¹⁷ No sentido de afecção, de afetação do corpo, “[...] que faz variar positiva ou negativamente a potência de agir” (GLEIZER, 2005, p. 35).

¹⁸ No sentido atribuído por Hannah Arendt (2003), da política como liberdade.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, n. 10/11, 2009. p. 115-120. Edição Especial, 2009. Disponível em:< <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

BARBOSA, Andréia A. **Ambiências memórias no ciberespaço: portais corporativos como lugar de memória**. 2015. 348 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

_____. **A memória institucional como possibilidade de comunicação organizacional: o caso exército brasileiro**. 2010. 188 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. Quando a prática briga com a teoria e o discurso. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A (Org.). **De qual Comunicação Organizacional estamos falando?** Porto Alegre: Edipucrs, 2015. p. 126-140.

CASTELLANO, Sandra. PFIZER – 50 anos Pfizer Brasil. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 43-52.

CABRAL, Ligia M. M. Eletrobrás – Candiota, 40 anos de eletricidade a carvão. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 71-80.

COGO, Rodrigo S. **Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais**, 2012. 278 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

_____. ; NASSAR, Paulo. A História e a Memória na Comunicação Organizacional: um estudo da narrativa da experiência para atratividade dos públicos. **Animus**, Santa Maria, v. 10, n. 19, p. 1-19, 2011. Disponível em:< <https://periodicos.ufsm.br/animus/issue/view/189>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

CURVELLO, João J. A. Comunicação Organizacional, um campo em crescimento. **Comunicologia**, Brasília, v. 7, n. 2, p. 349-367, 2014.

_____. A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais...** Salvador: INTERCOM, [2002]. Disponível em: < http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/index.html>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CRUZ, Lucia Santa. Memória e comunicação organizacional no Brasil: interfaces. **Organicom**, São Paulo, v. 11. n. 20, p. 177-188, 2014a. Disponível em:< <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/699/549>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. Inventários: o lugar da memória organizacional na pesquisa em Comunicação no Brasil. Congresso Internacional em Comunicação e Consumo. **Anais...** São Paulo: COMUNICON, [2014b]. Disponível em:< http://www.espm.br/download/Anais_Comunicon_2014/links/GT07.html>. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. Estado da arte da pesquisa brasileira em comunicação sobre memória organizacional. **Comunicologia**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 113-144, jan./jul. 2013. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/5282>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

D'ALMEIDA, Nicole. O estatuto do sujeito em organização. In: MARQUES, Ângela C. S. M.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.) *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas/UFGM, 2015, p. 18-25.

_____. Memória Organizacional, narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo. **Organicom**, São Paulo, v. 11, n. 20, p. 149-156, 2014, Disponível em: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/HOME/Meus%20documentos/Downloads/696-1922-1-PB.pdf>> Acesso em: 15 set. 2017.

_____. **Les promesses de la communication**. 2. ed. Paris: PUF, 2012.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: _____. (Org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 59-71.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GELIZER, Marcos A. **Espinosa & a Afetividade Humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

GLOOR, Leonardo. Fundação Belgo – Projeto Memória. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 62.

HELLER, Thomas; HÜET, Romain; VIDAILLET, Bénédicte (Eds). **Communications & Organisation: perspectives critiques**. Villeneuve d'Ascq: Septentrion, 2013.

LOUREIRO, Simone P. Petrobras – Projeto Memória dos Trabalhadores. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 63-70.

MENDONÇA, Constantino. Souza Cruz – O cigarro e a responsabilidade social. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 105-112.

MORIN, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

NASSAR, Paulo. Revendo valores no ambiente organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com cultura**. v. 1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013. p. 153-162.

_____. **Relações Públicas e História Empresarial no Brasil**. 2006. 237 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2006.

_____. (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

_____. Abertura – Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 15-22.

PEREIRA, Marcos V. Sobre interdisciplinaridade e diferença: um debate filosófico, In: **Revista Sul-Americana de Filosofia e Educação**, Brasília. n. 22, p. 129-153, 2014a. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/resafe/issue/view/951>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

_____. Contribuições para entender a experiência estética. In: **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa. v. 18, n. 18, p. 111-123, 2014b. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/2566>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

POLLAK, Michael. Memória e identidade social. In: **Estudos Históricos**. Rio de Janeiro. v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/1941>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

PORCIÚNCULA, Cristina da G. R. *O uso de instrumentos de relações públicas na construção da memória institucional: estudo de caso Fenadoce – FERIA Nacional do Doce*. 2008. 277 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

PROST, Antoine. **Doze lições sobre a História**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

RIBEIRO, Emiliana P. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna**. 2014. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

_____. Micronarrativas Afetivas: o tocar pelo invisível para uma comunicação visível. In: XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais...** Manaus: INTERCOM, 2013. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1231-1.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.

RICOEUR, Paul. **A memória, a história, e o esquecimento**. Campinas: Unicamp, 2007.

RICCI, Isabel. Ultragaz – Projeto Espaço do Conhecimento. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 81-88.

SÃO PAULO, Elizabeth M. BNDES – 50 anos BNDES. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 33-42.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A.; AMORIM, Lidiane; Oliveira; Rosângela. Diálogo e vínculo: contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 1-14, set./nov./dez. 2016.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. **Diálogo**, ed. 85, p. out./dez. p. 1-17, 2012. Disponível em: <http://dialogosfelafacs.net/wpcontent/uploads/2015/85/85_Revista_Dialogos_Contra_tendencias_paradigmaticas_da_comunicacao_organizacional_contemporanea_no_brasil.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

_____. Comunicação Organizacional: certezas e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 15-30.

_____. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. In: **INTERCOM**, [2000]. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pesquisa.php?query_final=KCh0aXBvPSd0cmFiYWxobycpIEFORCAoc3RhdHVzID0gJzEnKSBBTkQgTUFUQ0ggKHRpdHVsb3VhdXRvcixwYWxhdnJhQ2hhdmUpIEFHQUlOU1QgKCdTY3JvZmVybWVrZXIzMjAwMCCgSU4gQk9PTEVBTiBNT0RFRkSkglE9SREVSIEJZIGRhZGFFZGljYW8gREVtQw==&palavra=Scroferneker%202000&page=7>. Acesso em: 10 nov. 2017.

SODRÉ, Muniz. **As Estratégias Sensíveis: mídia e política**. Petrópolis: Vozes, 2006.

SOUSA, Sara Barbosa. **Memória Empresarial: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica**. 2010. 130 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SOUSA, Mauro W. História empresarial, mediadora do futuro. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 89-98.

TASSEL, Julien. **L’histoire saisie par le management: entre pratiques du passé et exercice du pouvoir managérial – L’exemple du Groupe Caisse d’Épargne**. 2008. 463f. Tese (Doctorat en Sciences de l’Information et de la Communication) – Celsa - Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l’Information et de la Communication, Université de Paris – Sorbonne, Paris, 2008.

SILVA, José. **Título**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2017.

TOTINI, Beth; GAGETE, Élica. Memória Empresarial: Uma análise de sua evolução. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 113-126.

WORCMAN, Karen. Museu da Pessoa – Memória do Futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 23-30.

VITAL, J. D. CBMM – A tecnologia e as profissões em extinção. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 99-104.

Organizational memory in organizational communication: a critical perspective

ABSTRACT

From a critical perspective, this article aims to promote a theoretical reflection on the interface between memory and communication in the context of Organizational Communication. Considering this relation, expressed in what is being denominated by Organizational Memory, we explore researches that address this matter. In this direction, initially, we promote a brief discussion about Organizational Communication through the thinking of different researchers in the area.

Keywords: Organizational Communication. Organizational Memory. Critics.

Memoria organizacional en la comunicación organizacional: una perspectiva crítica

RESUMEN

Desde una perspectiva crítica el presente artículo tiene como objetivo promover una reflexión teórica sobre la interfaz memoria / Comunicación, en el contexto de la Comunicación Organizacional. Considerando que esa relación se expresa en lo que se denomina por Memoria Organizacional, dirigimos nuestra atención hacia producciones que abordan la temática en sus análisis. Para ello, inicialmente, promovemos una breve discusión sobre la Comunicación Organizacional, a través del pensamiento de diferentes investigadores del área.

Palabras clave: Comunicación Organizacional. Memoria Organizacional. Crítica.

Recebido em: 02/10/2017

Aceito em: 12/12/2017