

# COMUNICAÇÃO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: PARA ALÉM DA PRODUÇÃO DE NARRATIVAS REPRESENTACIONAIS

COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL MEMORY: BEYOND THE PRODUCTION OF REPRESENTATIONAL NARRATIVES

COMUNICACIÓN Y MEMORIA ORGANIZACIONAL: MÁS ALLÁ DE LA PRODUCCIÓN DE NARRATIVAS REPRESENTACIONALES

## Renata Andreoni

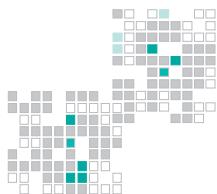
■ Doutora em Comunicação Social pela PUCRS, com estágio doutoral na Université Paris-Sorbonne/Paris IV. Mestre em Comunicação Social pela PUCRS. Possui especialização em Gestão Cultural, Patrimonial e Turismo Sustentável pela Fundación Ortega y Gasset, Buenos Aires/ARG. Graduada em História pelo IPA.

■ E-mail: [andreoni.renata@gmail.com](mailto:andreoni.renata@gmail.com)

## Cleusa Maria Andrade Scroferneker

■ Docente Titular Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design (PUCRS) e do PPGCOM/PUCRS. Pós-Doutorado em Comunicação (USP). Doutorado em Ciências da Comunicação (USP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR/ CNPq, Bolsista Produtividade PQ/CNPq2.

■ E-mail: [cscrofer@gmail.com](mailto:cscrofer@gmail.com)/ [scrofer@pucrs.br](mailto:scrofer@pucrs.br)



## RESUMO

No presente artigo, objetivamos empreender uma discussão teórica, recorrendo a algumas exemplificações, permitindo-nos refletir sobre possíveis tensões entre memória, história e narrativas. O intuito é trazer esse debate à arena da Comunicação Organizacional, na medida em que a compreendemos como uma questão de poder (Edwards, 2018), (re)tecida por intersubjetividades e múltiplos interesses. As diferentes dimensões – memória, história e narrativas – são abordadas em um empenho teórico e interdisciplinar, permitindo apresentarmos uma perspectiva crítica sobre o desenvolvimento da memória organizacional, para além da produção de narrativas representacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** COMUNICAÇÃO; MEMÓRIA ORGANIZACIONAL; NARRATIVAS REPRESENTACIONAIS; ABORDAGEM CRÍTICA.

## ABSTRACT

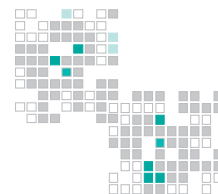
In this article, we intend to undertake a theoretical discussion by using some examples that allow us to reflect on possible tensions between memory, history and narratives. The aim is to bring this debate to the stage of organizational communication, to an extent that we understand it as a matter of power (Edwards, 2018) (re)woven by intersubjectivities and multiple interests. The different dimensions – memory, history and narratives – are addressed in a theoretical and interdisciplinary commitment, allowing us to present a critical perspective on the development of the organizational memory in addition to the production of representational narratives.

**KEYWORDS:** COMMUNICATION; ORGANIZATIONAL MEMORY; REPRESENTATIONAL NARRATIVES; CRITICAL APPROACH.

## RESUMEN

En este artículo, pretendemos desarrollar una discusión teórica, recurriendo a algunas ejemplificaciones, permitiendo reflexionar sobre posibles tensiones entre memoria, historia y narrativas. La intención es traer el debate a la arena de la Comunicación Organizacional, en la medida en que la comprendemos como una cuestión de poder (Edwards, 2018), (re)tejida por intersubjetividades y múltiples intereses. Las diferentes dimensiones - memoria, historia y narrativas - se abordan en una propuesta teórica e interdisciplinaria, permitiendo presentar una perspectiva crítica sobre el desarrollo de la memoria organizacional, más allá de la producción de narrativas representacionales.

**PALABRAS CLAVE:** COMUNICACIÓN; MEMORIA ORGANIZACIONAL; NARRATIVAS REPRESENTACIONALES; ENFOQUE CRÍTICO.



## 1. Introdução

A sociedade contemporânea vem passando por profundas transformações com o advento de tecnologias que possibilitam a ampliação da produção e circulação das informações, bem como das conexões, que não se restringem mais ao contato físico/presencial. Essas mudanças impactam esferas sociais, econômicas, políticas, culturais, a partir da emergência de diferentes abordagens comunicacionais (no sentido de intensificação das interações). É neste contexto que percebemos as organizações nas últimas décadas, no qual vivenciamos construções e proliferações de narrativas diversas, entre atores individuais e coletivos, nos ambientes físicos e digitais. A pluralidade dessas narrativas, enquanto “formações discursivas<sup>1</sup>” (Foucault, 1998) de expressão, expansão e desejo de legitimação, implica na necessidade de discutirmos sobre a complexidade da comunicação nesses espaços, enquanto um processo relacional, que envolve fenômenos indeterminados, constituídos pela alteridade.

Compreendemos as organizações enquanto sistemas complexos, para além de elementos quantificáveis e plenamente planejáveis e assertivos, mas constituídos por incertezas e imprevisibilidades. A ideia de controle absoluto acaba por sufocar a dinâmica organizacional, comprometendo seus processos, que são vivos, as transformações, adaptações e criações essenciais para a sua auto-eco-organização (Morin, 2008). Sob essa perspectiva, objetivamos empreender uma discussão teórica, que nos permita refletir sobre possíveis tensões entre memória, história e narrativas. O intuito é trazer esse debate para a arena da Comunicação Organizacional, na medida em

1 À luz de Foucault (1987), compreendemos a narrativa sob uma perspectiva discursiva, aberta, constituída sobre bases frágeis e arbitrárias, uma formação que emerge a partir de uma rede de relações. A formação discursiva enquanto um processo de construção que reúne enunciados dispersos, tecendo discursos que atuam sobre práticas sociais e organizacionais, atuando na esfera da legitimação, configurando diferentes relações de poder.

que a compreendemos como uma questão de poder (Edwards, 2018), (re)tecida por intersubjetividades e múltiplos interesses.

A memória vem sendo temática de reflexões e discussões acadêmicas no campo da Comunicação e, mais especificamente, da Comunicação Organizacional. Entre os trabalhos pioneiros da área, destacamos a tese de Paulo Nassar, intitulada *Relações Públicas e História Empresarial no Brasil* (2006). Desde então, diversos pesquisadores vêm se ocupando do tema da memória, à luz da comunicação<sup>2</sup>.

As diferentes dimensões – memória, história e narrativas – são abordadas em um empenho teórico e interdisciplinar, permitindo apresentarmos uma perspectiva crítica sobre o desenvolvimento da memória organizacional. Para tanto, recorreremos a algumas situações práticas, em relação à memória organizacional, no sentido de elucidar nossas compreensões. A realização desse exercício de exemplificação se dá a partir de uma abordagem exploratória, valendo-se de pesquisa bibliográfica e documental (Gil, 2008), com o intuito de explicitar e contextualizar a discussão proposta. Para iniciarmos esta discussão, propomos (re)pensar a interface memória e história a partir dos tensionamentos que evidenciamos no pensamento de Nora (1993), mais especificamente em seu conceito de “lugares de memória”.

## 2. Memória Organizacional: lugar da memória nas organizações?

Pierre Nora (1993), em suas reflexões sobre a problemática dos “lugares de memória”, expõe a “aceleração da história”, em “[...] uma oscilação cada vez mais rápida de um passado definitivamente morto. Fala-se tanto de memória porque

2 No artigo *Interface Memória e Comunicação: Formações Discursivas da Memória Organizacional no Campo da Comunicação Organizacional*, publicado nos anais da Abrapcorp/2019, desenvolve-se uma reflexão crítica sobre trabalhos da área da Comunicação Organizacional que propõe um debate em relação à interface memória e comunicação, mais especificamente entre os anos 2018-2014.

ela não existe mais” (Nora, 1993, p. 7). A princípio, podemos identificar um paradoxo nessa relação, a ausência de memória configura-se em “lugares de memória”, porém, o autor esclarece que é justamente a necessidade de lugares, para ancorarmos a memória, que indica o fato de não habitar-mos mais a nossa memória espontânea.

Para o autor, os espaços de memória podem ser identificados em monumentos, museus, livros, personagens, estátuas, pinturas, arquivos, documentos, símbolos, instituições, eventos... Entretanto, o que possibilita que esses se constituam como tal é possuir uma “vontade de memória”, uma intenção memorialista que garanta sua identidade. Um jogo entre memória e história configura esses espaços.

São lugares em três sentidos (simultâneos) da palavra: material, simbólico e funcional. Um depósito de arquivo (material) só é um lugar de memória se a imaginação o investe de uma áurea simbólica. Um manual escolar ou um testamento (funcionais), só se configuram se forem percebidos como objetos rituais (culto à memória da nação ou de um indivíduo). O ato de guardar um minuto de silêncio (simbólico) representa o recorte material de uma unidade temporal, que simbolicamente tem a função de chamar a atenção para uma lembrança (Nora, 1993). São locais materiais e imateriais onde a memória de uma sociedade se cristaliza<sup>3</sup>, espaços em que indivíduos, grupos, povos e nações se reconhecem, possibilitando formação de um sentimento de identidade e de pertencimento.

Podemos referir à potência de uma memória organizadora (Candau, 2014) na estruturação de um grupo, nas representações que vão se constituindo sob as identidades (des/re)construídas.

3 Essa expressão pode ser relativizada partir do pensamento de Ricoeur (2007, p. 415), ao refletir sobre a obra *Lugares de Memória*, de Pierre Nora, considerando que: “Certamente, é em lugares que se cristaliza e se refugia a memória, mas trata-se de uma memória dilacerada, cujo dilaceramento não é, na verdade, tão completo que a referência à memória possa ser apagada”.

Ao propor a dimensão de “lugares de memória”, Nora (1993) ressalta diferenças entre memória e história. Para o autor, a memória é:

[...] a vida, sempre carregada por grupos vivos e, nesse sentido, ela está em permanente evolução, aberta à dialética da lembrança e do esquecimento, inconsciente de suas deformações sucessivas, vulnerável a todos os usos e manipulações, susceptível de longas latências e de repentinas revitalizações. [...] A memória é um fenômeno sempre atual, um elo vivido no eterno presente. Porque é afetiva e mágica, a memória não se acomoda a detalhes que a confortam; ela se alimenta de lembranças vagas, telescópicas, globais ou flutuantes, particulares ou simbólicas, sensível a todas as transferências, cenas, censura ou projeções (Nora, 1993, p. 9).

Enquanto a história é “[...] a reconstrução sempre problemática e incompleta do que não existe mais. [...] uma representação do passado”, os “lugares de memória” indicam a passagem de uma história totêmica para uma história crítica. Os significados atribuídos aos “lugares de memória” giram em torno de abordagens conceituais da memória e da história, com suas diferenças e imbricações na tecitura da realidade social, onde “palpita algo de uma vida simbólica” (Nora, 1993, p. 14).

As reflexões de Nora (1993) elucidam as relações entre memória, história, identidade e criticidade. O autor discute sobre projetos de construção de identidades, e de como diferentes elementos e estruturas vão sendo configurados para coesão e unificação de um grupo. Assim, podemos realizar uma analogia com o contexto organizacional, e sua busca por legitimidade, aspirando constituir suas identidades em uma formação fragmentada, fluída e descentralizada. Valemo-nos, portanto, das contribuições de seu pensamento para compreendermos possíveis



sentidos e motivações que orientam a produção de “lugares de memória”, como iniciativas de organizações empresariais.

O interesse empresarial em produzir “lugares de memória” pode ser identificado, também, pela formação da Rede de Centros de Memória Empresarial, formada por nove organizações, a saber: Centro de Documentação e Memória Grupo Gol, Centro de Documentação e Memória Kablin, Memória Petrobrás, Espaço Memória Itaú Unibanco, Centro de Memória Bosch, Memória Votorantim, Memória Globo, Centro de Memória Bunge, Grifo e Tempo e Memória (Fundação Bunge, 2014)<sup>4</sup>. A constituição dessa Rede foi uma iniciativa da Fundação Bunge, tendo como propósito “[...] convergir interesses de maneira objetiva e positiva em torno do debate da missão dos centros de memória empresarial em relação à comunidade e às suas mantenedoras<sup>5</sup>” (Ferraz, 2014).

A memória organizacional, então, pode ser compreendida como a manifestação de uma “vontade de memória”, assumindo, na maioria das vezes, características de exaltação e celebração. Podemos observar, também, a memória organizacional associada às intenções de legitimação, identificações, divulgação, marketing, além de questões relacionadas à gestão de informações e conhecimento. Esse trabalho, normalmente, é realizado por empresas especializadas na área. Para exemplificar, citamos aqui duas, entre as mais antigas do Brasil, a atuarem nesse ramo, o Museu da Pessoa (1992) e Memória & Identidade (1988)<sup>6</sup>. Ambas apresentam a relevância da memória organizacional, enfatizando diferentes perspectivas. “É preciso entender que a memória empresarial é um conceito de trabalho, do qual se extrai a matéria-prima para várias aplicações”

4 Essas instituições não serão objetos de análise deste artigo, são apresentadas por constituírem a Rede de Centros de Memória Empresarial.

5 Informação concedida por e-mail, recebida no dia 19/11/2014, enviada pela coordenadora do Centro de Memória da Fundação Bunge, Ana Izabel Ferraz.

6 Datas de criação dessas organizações.

(Memória & Identidade, 2013).

Mais especificamente, em relação à comunicação, prevalece a concepção instrumental, circunscrevendo-a a mais uma ferramenta de gestão e divulgação da organização. Para o Museu da Pessoa,

A memória institucional pode ser utilizada como **ferramenta de comunicação**, pois estreita o relacionamento da empresa com seus stakeholders, pode ser utilizada como fortalecimento da marca, pois tangibiliza os seus feitos e como gestão do conhecimento, pois sistematiza informações que geralmente estão dispersas na organização ou mesmo na memória dos seus colaboradores. Existe hoje no mundo corporativo brasileiro um franco movimento de institucionalização da memória empresarial como **ferramenta de gestão** e fomento dos negócios. Ao preservar e **divulgar** os registros das suas memórias, as empresas exercem a sua responsabilidade histórica (Museu da Pessoa, 2018, grifos nossos).

As informações, retiradas do site do Museu da Pessoa, apresentam a memória organizacional como uma ferramenta/instrumento para a comunicação, no contexto das organizações. Nesse mesmo sentido, entre os produtos e serviços ofertados no site da Memória & Identidade, destacamos uma das propostas disponibilizadas às organizações: “**arquitetura** de projetos e composição de equipes adequadas às estratégias de comunicação e marketing do cliente” (Memória & Identidade, 2013) [grifo nosso].

“Arquitetar” locais de memória nos espaços organizacionais representa, portanto, uma “vontade de memória”, uma necessidade que se instalou no contexto empresarial brasileiro depois do processo de redemocratização. De acordo com o que propõe Nora (1993), a construção de “lugares de memória” pressupõe mediação, distanciamento e criticidade, caso contrário, não estaremos mais

imersos na memória, mas em uma objetificação que dá origem a uma representação histórica. “Desde que haja rastro, distância, mediação, não estamos mais dentro da verdadeira memória, mas dentro da história” (Nora, 1993, p. 23).

A memória organizacional vem sendo desenvolvida como uma possibilidade de apresentação e, por vezes, exaltação, de uma memória histórica. A sua estruturação é seletiva e arbitrária, mas pode gerar a sensação de que se trata de uma memória viva, pulsante, orgânica. A memória histórica faz parte de um processo de coleta, reunião, exclusão e edição. Estabelece-se uma relação mediada, para, posteriormente, ser exposta como elemento facilitador da gestão. Poderíamos dizer que se trata de uma proposta de homogeneização, de construção/formação de pluralidades, em um empenho de configurar narrativas que evidenciem os significados propostos pela organização.

### 3. Memória Organizacional: narrativas representacionais

Em pesquisa desenvolvida em tese de doutoramento defendida em 2008 na École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication – CELSA, Université de Paris – Sorbonne, Julien Tassel (2008) desenvolve uma reflexão crítica sobre a aproximação da história do universo corporativo. O autor, com uma proposta interdisciplinar, 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 Grupo Caixa Econômica, mais especificamente à Associação para a história das Caixas Econômicas na França, criada em 1995. As reflexões e análises propostas conduzem a compreender como a história oferece subsídios para contribuir com a engenharia da identidade da empresa, aliada aos interesses de seus gestores.

[...] o fato de que a história da gestão orga-

niza-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<sup>7</sup> (Tassel, 2008, p. 401, tradução nossa).

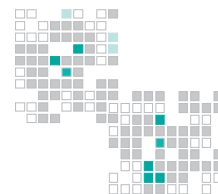
O autor identifica uma relação instrumental com a história, que é produzida a serviço da gestão, uma forma de explorar o passado conforme os interesses da organização, na medida em que produz seus próprios saberes. A história se configura como capital simbólico “[...] para melhor poder usar e seduzir esse capital simbólico, o poder de gestão define os objetivos de um futuro que os assalariados devem empenhar-se em realizar<sup>8</sup>” [...] (Tassel, 2008, p. 402, tradução nossa).

Tassel (2008) evidencia que a legitimação, outorgada pela história, está muito mais direcionada a promover um recurso de promoção e fortalecimento dos interesses da gestão do que se abrir à comunicação. A constatação do pesquisador vai ao encontro da afirmação de Aktouf (1996, p. 136, grifo do autor), ao destacar, há mais de 20 anos, que “[...] a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais ao controle e a dominação das situações e dos empregados do que ‘colocar em comum’”.

A partir dos postulados de Tassel (2008), retomamos o pensamento de Nora (1993) ao enfatizar que: “tudo o que é chamado de clarão de memória é a finalização de seu desaparecimento no fogo da história. A necessidade de memória é uma necessidade de história” (Nora, 1993, p. 12), de reivindicação, entre diferentes grupos sociais e organizacionais, ao direito à preservação e expo-

*7 le fait que l'histoire managériale s'organise moins selon une logique de véridicité ou de connaissance qu'une logique de productivité, ou le fait qu'elle tient moins compte des forme de savoir ou de rapport au passé que de leur propension à être efficaces au sein de l'entreprise.*

*8 pour mieux pouvoir en user et séduire, il définit les objectifs d'un avenir que les salariés doivent s'attacher à réaliser.*



sição de seu passado. Esse movimento pode acabar desenvolvendo fragilidades, tanto à memória como para a história.

Do lado da memória, como ela é voluntária e intencional no seu esforço de historicizar-se, ela se perde definitivamente como experiência do vivido [...] Do lado da história, perde-se a dimensão crítica que ela deve ter com relação ao passado, pois a ela não está reservado o papel de preservá-lo, tal qual ele foi, mas de reescrevê-lo incessantemente [...]. Erige-se, portanto, no presente alguma coisa híbrida e bastante ameaçadora, que é a memória histórica. Nem memória, porque alheia à experiência do vivido, nem história, porque destituída de seu valor crítico com relação ao passado (Decca, 1992, p. 133).

Ao considerarmos essas reflexões, podemos (re)pensar a constituição das narrativas organizacionais. Traçar uma narrativa através de fatos, situações e impressões sobre o pretérito, bem como sobre o presente, pode se configurar como uma narrativa de memória histórica, diferentemente da narrativa histórica, que pressupõe criticidade e compromisso reflexivo e metodológico. Mesmo cientes que o estatuto da verdade possa ser contestado, a história segue um caminho argumentativo, baseado na análise de fontes, diferentemente da espontaneidade evocativa da memória. A história trabalha com verossimilhança, sobre um compromisso veritativo. Já a memória não possui obrigação veritativa, embora tenha a intenção (Ricoeur, 2007).

As reflexões de Nora (1993), Decca (1992) e Ricoeur (2007) direcionam-se à historiografia, elucidando problematizações sobre as inter-relações entre história e memória. As relações que se estabelecem entre memória e história são marcadas por disputas, afastamentos, aproximações e interdependências. Por esse motivo, a co-

municação, ao buscar refletir sobre a memória, em um diálogo com a história, necessita atenção e acuidade, evitando apropriações tangenciais, desconsiderando seus tensionamentos e conflitos. Acreditamos que essas questões necessitam ser ponderadas quando falamos em memória organizacional, principalmente quando se trata da apreensão e mobilização de memórias que possam assumir sentido público. Com efeito, os sentidos atribuídos à memória organizacional necessitam ser problematizados, pois

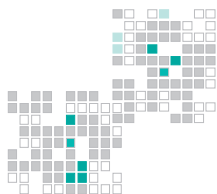
[...] a crítica consiste em questionar as evidências que fundamentam ou justificam a ação, em questionar as imposições simbólicas, expor as lógicas políticas inscritas nestas imposições simbólicas, em atualizar em definitivo a violência contida no 'é isso' e seu prolongamento em práticas organizacionais<sup>9</sup> (Heller; Hüet; Vidaillet, 2013, p. 24, tradução nossa).

Sob essa perspectiva, consideramos que é papel do pesquisador desacomodar e questionar justificações estabelecidas e reafirmadas pela recorrência das práticas. A postura crítica que assumimos nos leva a compreender que a memória organizacional acaba imprimindo à comunicação uma dimensão de canal, de operacionalização e divulgação de narrativas, que se apresentam como narrativas memorialísticas.

Consideramos que a memória organizacional concentra seus objetivos na elaboração de narrativas representacionais<sup>10</sup>. Narrativas centradas na investida em ilustrar um passado linear e/ou

*9 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 dans les pratiques organisationnelles.*

*10 A representação pode ser definida como uma imagem que remete à ideia e à memória de coisas, conceitos ou pessoas ausentes. A representação assume o papel de presentificação do ausente, "[...] substituindo-o por uma imagem capaz de representá-lo" (Chartier, 2002, p. 165).*



emotivo, entre fatos, causas e consequências, na tentativa de construir legitimidade, sobre um passado de realizações e experiências afetivas. Mobilizam-se recursos, que trazem à cena mais humanidades, valendo-se de depoimentos, sons, vídeos e produções de cenas representacionais que envolvam refinados recursos técnicos. Para exemplificar, destacamos a ação promovida no portal da Votorantim, alusiva às comemorações dos seus 100 anos de atuação, chamada Minha Votorantim. Através dela, as pessoas são convidadas a contarem histórias que demonstrem a sua relação com a empresa, a partir da produção de um curto vídeo/depoimento para ser veiculado no portal. Para apresentar a campanha, a Votorantim destaca: “A empresa não é um ser humano, mas tem alma. E sua alma é o somatório de milhares de almas de pessoas que se relacionaram com ela ao longo de sua existência. Essas pessoas fazem parte dessa história e ajudam a construí-la a cada dia” (Votorantim, 2018).

As memórias tornam-se recursos de representação às configurações das narrativas organizacionais, imprimindo novos estilos à narrativa, incorporando dimensões subjetivas da memória como princípio retórico para ativação de afetividades. Mas a transformação da forma não pressupõe a transformação da relação, que, sob nossa perspectiva, permanece estruturada sobre as mesmas ideias paradigmáticas de outrora.

Os “lugares de memória” empresarial podem representar não só uma “vontade de memória”, mas, também, a construção de realidades que não se sustentam na organização cotidiana do universo empresarial. Em um cenário de tantas incertezas e volatilidades, a memória organizacional pode se configurar como uma alternativa de construção do real. Um real “arquitetado”, projetando gerar processos de identificação, legitimação, vinculação, engajamento, pertencimento e empatia.

Sob essa “arquitetura”, a preocupação parece se limitar à composição de uma estrutura a ser

divulgada, contemplada e exaltada, reverberando significações preestabelecidas. Nessa perspectiva, a comunicação parece ser compreendida como um produto a ser transmitido, configurado pela formatação de memórias. No entanto, compreendemos que a comunicação não está nas materialidades expostas e/ou veiculadas, ela acontece no “espaço entre” (Marcondes Filho, 2010), pela abertura ao Outro, no “sentir com” (Andreoni, 2018), na vinculação, na experiência vivida em alteridade. Entendemos que a objetificação da memória não contribui para o desenvolvimento compreensivo da comunicação enquanto processo e fenômeno que pressupõe, como princípio basilar, a alteridade. Parece-nos mais pertinente assumirmos que, ao concebermos que a comunicação parte de uma situação relacional, há disputas e negociações para as configurações de sentidos, eles não estão definidos *a priori*, ao contrário, eles emergem da própria situação relacional, permitindo, ou não, a comunicação. A partir da nossa perspectiva, a memória é dimensão essencial nessa relação e/ou vinculação entre os diferentes sujeitos – individuais/coletivos – e não apenas como recurso à uma possível retórica para o engajamento.

Compreendemos que os “lugares de memória” organizacional podem ser facilitadores de gestão, mas não de comunicação, apenas ambiências abertas à sua contingência. A cristalização de memórias em produtos pode até ser um recurso para registrar, sistematizar e divulgar determinadas “imagens” de experiências e vivências, uma possível inovação das organizações. Essa abordagem prioriza o paradigma informacional/transmissivo, inibindo a comunicação, enquanto situação indeterminada, de base relacional, que emerge do intervalo que se estabelece entre Eu e o Outro, nas construções de sentidos engendrados pela memória. Sob essa perspectiva, a comunicação pressupõe abertura, diálogo, disputa e negociação, como dimensões que se (re/des)





articulam pela estética da alteridade.

A memória organizacional, associada à comunicação no contexto das organizações, se estrutura como produtora de ações que visam gerar determinadas percepções, sensibilidades, emoções, identificações e expectativas. Trata-se de operações estetizantes que vão sendo conformadas sobre uma trama de memórias, imaginários e representações sociais, em busca de legitimidade.

É possível contextualizarmos essas configurações com a “era hipermoderna do capitalismo, que é a do mundo de umas três décadas para cá” (Lipovetsky; Serroy, 2015, p. 38). Os autores sinalizam um novo estado da economia mercantil, que vão denominar como “capitalismo artista” ou “capitalismo criativo”, “transtético”. Sob esse contexto, identificam um processo de estetização do mundo, no qual constitui-se “[...] o reinado da artealização mercantil e da fábrica industrial das emoções sensíveis. [...] Apostando em novas fontes de criação de valor [...]” (Lipovetsky; Serroy, 2015, p. 41).

Esse pensamento permite compreendermos como a relação memória/comunicação vem se constituindo nas organizações empresariais. Retomando a noção de “vontade de memória” (Nora, 1993), a memória organizacional vem atuando na capitalização de memórias para a formação de produtos, talvez, como uma tentativa de dar “[...] ênfase aos bens capazes de tocar a sensibilidade estética dos consumidores [...]” (Lipovetsky; Serroy, 2015, p. 49).

A partir dessas reflexões, é possível estabelecermos aproximações com questões apontadas por Muniz Sodré, na 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, trata-se de “[...] estratégias semelhantes ao manejo industrialista das sensações e emoções. [...] A emoção está aí a serviço da produção de um novo tipo de identidade coletiva e de controle social” (Sodré, 2006, p. 51).

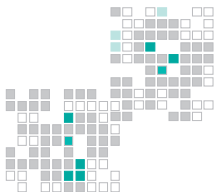
Diante desse pensamento, reiteramos que a memória organizacional vem se configurando como produtora e articuladora de narrativas representacionais. Narrativas desenvolvidas com a intenção de provocar sentidos/emoções, de envolver diferentes sujeitos, sob uma rede de distintas intencionalidades, almejando despertar uma relação empática com os públicos. Pressupõe articulação de diferentes extratos, apreendendo informações, relatos, registros históricos e fragmentos de memórias para a configuração da narrativa. A memória como recurso para o desenvolvimento de narrativas organizacionais pode ser compreendida como uma operação cognitiva e pragmática, na operacionalização dos afetos.

A memória organizacional é desenvolvida como uma esfera construtora de narrativas representacionais, sob uma abordagem estetizada<sup>11</sup> da comunicação. Evidenciamos uma configuração baseada na “comunicação funcional” (Sodré, 2014), na qual se estabelece a interface memória e informação.

#### 4. Considerações

A possível “emergência da memória” (Huysen, 2000), no contexto das organizações, representa uma “vontade de memória” (Nora, 1993), que, suscetível aos “usos e abusos” (Ricoeur, 2007), são editadas e configuradas em pretensos, “lugares de memória”. A memória organizacional vem se limitando ao papel de produtora de narrativas representacionais, sendo a memória uma dimensão de estetização da abordagem comunicacional, pensada e tratada, muitas vezes, de maneira simplista e instrumental, apenas como um canal de transmissão. Ressalvamos que a memória organizacional, além de facilitadora da gestão, na operacionalização e disponibilização de informações e conhecimento, pode se constituir

<sup>11</sup> 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” (Pereira, 2014, p. 153).



em “lugares de memória<sup>12</sup>”, na perspectiva que propõe Nora (1993), ao se abrir às criticidades, ao diálogo, em detrimento da representação de uma história totêmica, para além da produção de narrativas representacionais.

Entendemos que o conceito de memória organizacional possa assumir outras potencialidades latentes, e seja (re)pensado, apreendido e problematizado sob dimensões políticas, éticas e estéticas. Afinal, a memória organizacional, associada à comunicação, enquanto promotora de produtos, ou melhor, de narrativas, necessita considerar que “[...] as inter-relações entre comunicação, estética e política devem privilegiar o questionamento da distribuição de ordens do visível, do audível e do comunicável [...]” (Marques, 2011, p. 14). Diante do exposto, muito além da abordagem estetizante das narrativas representacionais, para transmissão e divulgação, com propósito de

---

12 É interessante observarmos as apropriações que são realizadas. Ricoeur (2007), chama atenção para uma nota produzida por Pierre Nora, seis anos depois do lançamento do artigo *Lieux de mémoire*. “Estranho destino o desses *Lugares de memória*: pretenderam ser, por seus procedimentos, métodos e pelo próprio título, uma história do tipo contracomemorativo, mas a comemoração os agarrou” (Nora, 1992, p. 977, citado por Ricoeur, 2007, p. 419, grifo do autor).

## REFERÊNCIAS

ANDREONI, Renata. *Interface memória e comunicação da práxis ao ontológico: um (re)dimensionar da memória na comunicação a partir do contexto organizacional*. 2018. 260 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Escola de Comunicação, Arte e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

CANDAU, Joël. *Memória e identidade*. São Paulo: Contexto, 2014.

CHARTIER, Roger. *A beira da falésia: a história entre certezas e inquietudes*. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2002.

DECCA, Edgar Salvadori. Memória e cidadania. In: *O direito à me-*

legitimação, a comunicação organizacional necessita ponderar que: “A comunicação, enquanto processo relacional e prática reflexiva, é a chave que permite uma reconfiguração do “comum” entre os sujeitos (dimensão estética) [...]” (Marques, 2011, p. 13, grifo da autora).

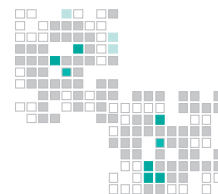
A memória, enquanto conceito polissêmico, objeto de estudos de várias áreas do conhecimento, é promotora de diferentes especificidades, que vão se constituindo de acordo com cada lugar social. As reflexões de Nora (1993) auxiliam na compreensão da memória no processo da história, sinalizando que essa formação se dá na medida do desaparecimento da memória espontânea. As relações da memória com a comunicação podem ser outras, e não se restringir apenas em apropriações que emergem da interface memória e história. Parece-nos que a comunicação no contexto das organizações vem substituindo a espontaneidade da memória em detrimento da constituição de representações. (Re)pensar a memória na comunicação é considerar, ou melhor, se abrir à espontaneidade da memória, como a indeterminação que se apresenta no intervalo entre Eu e o Outro, no (re)tecer das intersubjetividades.

mória: patrimônio histórico e cidadania. São Paulo: Departamento do Patrimônio Histórico da Prefeitura do Município de São Paulo, 1992. p. 129-136.

EDWARDS, Lee. Comunicação, poder organizacional e democracia. In: MAINIERI, Tiago; MARQUES, Ângela (org.). *Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos*. Goiânia: Cegraf/UFG, 2018. p. 23-48.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 13. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1998.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 15.ed. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis, Vozes, 1987.



- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HELLER, Thomas; HÜET, Romain; VIDAILLET, Bénédicte (eds). *Communications & organisation: perspectives critiques*. Villeneuve d'Ascq: Septentrion, 2013.
- HUYSSSEN, Andreas. *Seduzidos pela memória*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.
- LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. *A estetização do mundo – viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- MARCONDES FILHO, Ciro. *O princípio da razão durante: o conceito de comunicação e a epistemologia metapórica: nova teoria da comunicação III: tomo V*. São Paulo: Paulus, 2010.
- MARQUES, Ângela C. S. Relações entre comunicação, estética e política: uma abordagem pragmática. *Compós*, 20, 2011, Porto Alegre. *Anais...*, 2011. Disponível em: <[http://www.compos.org.br/anais\\_texto\\_por\\_gt.php?idEncontro=MjA=>](http://www.compos.org.br/anais_texto_por_gt.php?idEncontro=MjA=>)>. Acesso em: 13 out. 2017.
- MEMÓRIA & IDENTIDADE. 2013. Disponível em: <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/conceitos-e-praticas/memoria-empresarial/>>>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.
- MUSEU DA PESSOA. *Linhas de Ação*. 2018. Disponível em: <<http://www.museudapessoa.net/pt/entenda/linhas-de-acao>>. Acesso em: 16 jan. 2018.
- SODRÉ, Muniz. *A ciência do comum: notas para o método comunicacional*. Petrópolis: Vozes, 2014.
- SODRÉ, Muniz. *As estratégias sensíveis: mídia e política*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- NASSAR, Paulo. *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.
- NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. In: *Revista Projeto História*. São Paulo, n. 10, p. 7-28, dez./1993. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/12101/8763>>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- PEREIRA, Marcos V. Escola e estetização: possíveis aproximações. *Diálogos Latinoamericanos*, Dinamarca, n. 23, p. 150-163, dez. 2014. Disponível em: <http://www.red-redial.net/revista-dialogos,latinoamericanos-274-2014-0-23.html>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- RICOEUR, Paul. *A memória, a história, e o esquecimento*. Campinas: Unicamp, 2007.
- 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. 463 f. 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.
- VOTORANTIM. *Campanha Minha Votorantim*. 2018. Disponível em: <<http://www.votorantim100.com/minha-votorantim>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

