

# NARRATIVAS MEDIÁTICAS E COMUNICAÇÃO

CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COMO  
PROCESSO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

JOÃO FIGUEIRA  
ANA TERESA PEIXINHO  
EDITORES E ORGANIZADORES

IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**MEMÓRIA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:  
ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO SOB A ÓTICA  
DAS NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS**

**ORGANIZATIONAL'S MEMORY AND IDENTITY:  
STRATEGIES OF LEGITIMATION FROM THE PERS-  
PECTIVE OF ORGANIZATIONAL NARRATIVES**

*Larissa Conceição dos Santos*

*Universidade Federal de Santa Maria*

*Laboratoire Gripic – CELSA, Université Paris-Sorbonne*

[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_11](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_11)

## **RESUMO**

O presente trabalho visa apresentar as perspectivas teóricas e analíticas resultantes da interseção entre as temáticas da memória, da narrativa e da comunicação sob a ótica específica da comunicação organizacional. Pretende-se destacar as estratégias de legitimação apoiadas na narrativização da trajetória empresarial, cujo argumento fundamental reside na vinculação entre identidade organizacional e identidade nacional. Mais especificamente, observa-se a construção de narrativas organizacionais (Santos, 2014a) voltadas para a comunicação da história e da memória das organizações e a forma como estes relatos buscam reafirmar a contribuição social e participação das empresas no desenvolvimento nacional. Outrossim, reflete-se acerca das implicações das narrativas histórico-organizacionais (Santos, 2014b) na reconfiguração da memória social e, a fim de ilustrar tais assertivas, discorre-se brevemente sobre as iniciativas ligadas à promoção da memória organizacional desenvolvidas pela companhia petrolífera brasileira Petrobras.

### **Palavras-chave:**

Memória, narrativa, comunicação, empresas, organizações

## **ABSTRACT**

This paper aims to present the theoretical and analytical perspectives resulting from the intersection between the themes of memory, narrative and communication under the specific perspective of organizational communication. It is intended to highlight the strategies of legitimation supported in the narrativization of the organizational trajectory, whose fundamental argument lies in the link between organizational identity and national identity. More specifically, we observe the construction of organizational narratives (Santos, 2014a) aimed at communicating the history and memory of organizations and how these reports seek to reaffirm the social contribution and participation of companies in national development. It is also reflected on the implications of the historical and organizational narratives (Santos, 2014b) on the reconfiguration of social memory and, in order to illustrate such assertions, briefly discusses the initiatives related to the promotion of organizational memory developed by the Brazilian oil company Petrobras.

### **Keywords:**

Memory, narrative, communication, companies, organizations

(Página deixada propositadamente em branco)

## Introdução

Os conceitos de história, narrativa e comunicação, embora aparentemente distantes, em função do campo disciplinar no qual estão fundamentados, guardam entre si uma profunda inter-relação. De maneira geral, evidencia-se a recuperação e *mise en circulation* do passado mediado pela comunicação, através das formas narrativas (narrativa escrita, oral, etc.), que lhe dão voz, ou por meio dos mais variados dispositivos (manuscrito, livro, vídeo, fotografia, áudio) que lhe dão suporte.

Para Barbosa e Ribeiro (2011, p.10), essa dimensão está relacionada com o “estatuto narrativo”, que constitui a base de formação tanto da comunicação quanto da história e da memória:

*Não se trata apenas de considerar que o produto da pesquisa na área de ciências humanas é sempre uma escritura, um texto, que descreve e reflete sobre processos sociais, interpretando atos e ações de um tempo considerado próximo ou distante, mas que, numa espécie de dupla relação, tanto a comunicação como a história percorrem sempre caminhos narrativos.*

A evolução e a expansão comunicacional a partir do séc. XV, especialmente dos meios de comunicação, até o surgimento das mídias digitais atuais, afetaram (e ainda afetam) diretamente o registro e a conservação da história e da memória. Logo, se a linguagem e a comunicação constituem-se como elementos socializadores da memória não se pode negligenciar o papel das narrativas organizacionais (Santos, 2014a) na reconstrução ou (re)atualização da memória social.

Dessa forma, busca-se examinar a interface existente entre a história, a memória e a narrativa, tendo como ponto de inflexão

a comunicação, a qual permeia todos e cada um desses conceitos. São recuperados os principais resultados de uma pesquisa de doutoramento recentemente finalizada<sup>1</sup>, enfatizando aqui o processo de *narrativização* na Petrobras, através de um Programa de Memória<sup>2</sup> desenvolvido pela companhia, e lançando reflexões sob as apropriações da identidade organizacional e de reconstrução da memória social observados por meio de estratégias de legitimação que repousam na identificação nacional.

### **Memória e representações do passado**

A memória, e, por conseguinte, os registros, traços e indícios memoriais, podem ser observados enquanto objetos de investigação de diversas disciplinas (sociologia, literatura, história, filosofia, etc.), mas precisam também ser valorizados pela sociedade como fontes da recuperação e preservação do passado.

Após um período de questionamentos sobre o papel e o lugar da memória, como objeto de estudo da historiografia, Pierre Nora traz à luz seus ensaios sobre os “*lieux de mémoire*”, inscrevendo-a definitivamente na disciplina histórica. A abertura ao uso da memória como fonte histórica e o reconhecimento das fontes orais ganham espaço na historiografia, possibilitando o surgimento de novas tendências como a micro-história, as narrativas de vida, a história oral, as quais valorizam as histórias particulares e possibilitam a formação de uma “grande história”

---

<sup>1</sup> Refere-se a tese de Doutorado em Sciences de l'Information et de la Communication, realizada na Université Paris-Sorbonne (Paris IV) em co-tutela com a Universidade de São Paulo (ECA-USP), defendida em 07 de abril de 2016, sob o título *Communication des organisations: Stratégies de légitimation au travers des récits historico-organisationnels*.

<sup>2</sup> Trata-se do Programa *Memória Petrobras*, cujas principais informações podem ser conferidas através do site <http://memoria.petrobras.com.br/>

ou “história total”. A recuperação da memória, a partir das entrevistas, por exemplo, abre caminho para novas fontes que irão nutrir a escrita da história.

Os termos *história* e *memória* foram, no entanto, durante muito tempo confundidos, ou utilizados como sinônimos em relação ao passado. Como consequência, a memória estaria submetida e, por vezes, ofuscada pela história, este símbolo do rigor e cientificismo que visam assegurar sua credibilidade.

Mas foi pelo viés da sociologia, e especialmente de Maurice Halbwachs, que a temática da memória conquistou sua emancipação, enquanto campo de estudo próprio, e sua distinção (mas nem por isso oposição) da história. Para Halbwachs (1997), a memória diz respeito ao vivido, ao sentido, ao experimentado, ao concreto, à imagem, enquanto a história remete ao cientificismo, ao problematizado, ao crítico, ao domínio intelectual. Dessa forma, a memória estaria situada no limite da história: onde termina o sensorial (memória) começa o científico (história).

A memória simboliza, nesse sentido, a multiplicidade, a pluralidade de vozes que compõem ou operam na formação de uma memória coletiva. Enquanto a história mostra-se, aparentemente, unilateral, representando uma voz oficial, cuja pretensão reside em expressar uma visão única e universal (Dosse, 1998).

Para Dosse (1998), é através da mediação da narrativa que uma articulação entre essas dimensões, aparentemente divergentes, mas tão inter-relacionadas entre si, poderia se realizar. O autor evidencia, nesse sentido, o valor dos relatos como porta-vozes da memória e, portanto, mecanismos eficazes à restituição da história.

A narrativa é vista como um mecanismo de comunicação que permite ao indivíduo expressar-se, reconstruir por meio da linguagem aquilo que guarda em sua memória. “Lembrar é contar uma história”, afirmaria François Dosse, seja ela fragmentada, ou

dispersa, porém imprescindível para que o relato possa existir. No entanto, salienta o autor, “cette mémoire relève donc d’un tissage à la fois privé et public. Elle advient comme émergence d’un récit constitutif d’une identité personnelle ‘enchevêtrée dans des histoires’ qui fait de la mémoire une mémoire partagée” (Dosse 1998, p.6), demonstrando o caráter plural das narrativas, as quais trazem à tona uma memória social, formada pela composição, ou sobreposição de memórias que habitam a sociedade.

É possível observar esse entrelaçamento entre memória e comunicação por meio das narrativas, pois, através delas, damos voz, corpo e forma aos registros, recordações, e lembranças do passado guardadas em nosso inconsciente. Assim, a memória seria a substância, o conteúdo da narrativa (Gardère, 2003).

Em realidade, a memória é um processo em constante construção e reconstrução. É, portanto, variável, flexível, pode ser alterada em função das variações em sua narração, e reestruturação dos fatos, como exemplifica Meneses (1992) através da História oral. A partir disso, podemos inferir que a memória dos grupos (memória coletiva) é socialmente construída, pois se restaura, se reconstrói continuamente através de processos de “feição adaptativa” (Meneses, 1992).

### **Resgate, registro e conservação: possibilidades em torno da memória**

Meneses (1992) propõe estabelecer os limites entre história e memória, conceituando esta última a partir de cinco problemáticas-chave: a resgatabilidade da memória, o peso do passado, a memória indivisível, a marginalização do esquecimento e as estratégias e administração da memória. Um primeiro conceito relaciona a memória ao registro, resgate de informações,

conhecimentos e experiências (passadas). Nessa concepção, a memória precisa ser restaurada e preservada, pois é passível de desgastes, bem como, necessita ser resgatada a fim de não perder-se no esquecimento. Apesar de bastante recorrente, essa definição aborda a memória como algo definido, concreto e previsível.

Em função dessa mutabilidade, como podemos falar em um resgate da memória? Seria essa uma representação fidedigna da realidade ou uma reapropriação e ressignificação do passado, a partir do olhar dos sujeitos? Meneses(1992) critica a interpretação da memória como “almoxarifado do passado”, isso é, a ideia a partir da qual a memória estaria vinculada ao passado, descategorizando a função do presente, inerente ao processo. A memória não apenas se produz no presente, mas também é reclamada em resposta às exigências atuais, para as quais cultivam-se as lembranças.

O passado é descontínuo, ambíguo, e, portanto, difícil de ser apreendido ou dominado através da memória. Cabe à história, por sua vez, o seu exame através de um distanciamento entre passado e presente.

Dessa forma, nossa percepção do mundo e nossas lembranças são alteradas em função dos quadros sociais da memória (Halbwachs, 1997), os quais simbolizariam a visão do mundo dos grupos sociais (Dodebei & Gouveia, 2006). Isto é, a memória se constitui a partir da interação entre os indivíduos na sociedade, especialmente por meio das formas de expressão da linguagem. Como resultante, as lembranças seriam construídas mediante o contato e as experiências em grupo.

No que diz respeito à relação entre lembrar e esquecer observa-se de um lado, inspirado nos preceitos de Walter Benjamin, uma preocupação relativa não-esquecimento, dos mortos, dos vencidos, das vozes que insistem em calar. De outro, a ideia de

que o conhecimento, a atividade intelectual, se faz por acumulação “pois o apelo do presente, da vida no presente, também exige que o pensamento saiba esquecer” (Gagnebin, 2006, p.12).

Diferentemente das sociedades de tradições orais, onde o conhecimento e a história eram transmitidos de geração em geração, atualmente, com a sobrecarga de informações, surge a preocupação com métodos e mecanismos que possibilitam a conservação dos registros memoriais: como os arquivos, centros de memória, acervos e coleções documentais, museológicas, entre outros. Por isso, é possível afirmar que a memória sobrevive na dialética entre lembrança e esquecimento, e nesse jogo existem informações, fatos, acontecimentos que decidimos esquecer (memória seletiva) e outros que nos esforçamos para lembrar.

A perda de referenciais, a desfragmentação e a busca por uma identidade/identificação latente na sociedade pós-moderna tornou imperativo o resgate, bem como o registro da memória. Observa-se o fenômeno da “supervalorização” da memória não apenas através das inúmeras comemorações, homenagens, eventos “em memória de”, brindando a trajetória de heróis ou mártires, mas também por meio dos tombamentos históricos, instituição de datas comemorativas, nomeação de ruas, praças, parques, colégios, além das exposições e museus concebidos com o mesmo propósito: conservar e difundir a memória (coletiva, nacional, regional, etc.).

Nesse contexto, Gagnebin (2006) destaca os abusos da memória, tais como as práticas da rememoração e celebração do passado, em detrimento do presente. A insistente lembrança de acontecimentos traumáticos também são analisados pela autora como formas de rememoração forçosa de eventos “que não deveriam ser esquecidos”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Lições de moral de episódios que não deveriam se repetir.

Mas esse período retrospectivo, de exaltação e glorificação ao passado, por vezes observado como a tirania da memória (Nora,1984), abarca em si uma culpa, uma certa dívida da sociedade com relação à sua própria história, que impulsiona a recuperar seus vestígios, arquivar, conservar e principalmente difundir, expor o passado, motivado por um verdadeiro “dever de memória” (Nora,1984, Gagnebin, 2006).

Outra faceta da relação entre memória e esquecimento é revelada através da problemática da amnésia social como um mecanismo de seleção e descarte próprios e necessários à memória humana. Não poderíamos nos lembrar de tudo e arquivar todas as lembranças (sobretudo aquelas trágicas, traumáticas). Dessa forma, a memória opera através de um processo de esquecimento programado, retendo apenas aquilo que considera importante, e descartando os elementos considerados desnecessários, seja por opção de esquecimento ou por saturação da memória (Meneses, 1992).

Muito embora não possamos guardar tudo, se existe um dever ele está ligado bem mais ao aprendizado, às lições e ensinamentos do passado, do que com o enaltecimento despropositado da memória. Contrária ao culto ao passado, Gagnebin (2006) destaca que a rememoração deve ser usada em proveito do aprendizado, do esclarecimento do presente. Ela defende, em contrapartida, um “lembrar ativo” baseado na compreensão e no esclarecimento do passado e do presente.

A história deve ser, antes de tudo, interpretativa, buscar entender os fatos, e, conforme enfatiza Gagnebin (2006), tirar deles um aprendizado, uma reflexão, esclarecer o sentido. Nesse processo, o historiador ocupa o papel de mediador na reconstituição da história. A ele compete tomar a distância *vis-à-vis* da memória, atribuindo-lhe sentido por meio de uma análise crítica, e garantindo a sua difusão através de uma escrita científica.

Faz-se necessária, portanto, uma abordagem hermenêutica do passado, analisando os fatos criticamente, buscando compreender os acontecimentos e seus porquês. A memória, quando analisada através de um viés hermenêutico, isto é, buscando a reflexão e a compreensão dos fatos, ultrapassa os anseios de *patrimonialização* e *museificação*, e explora suas contribuições ao presente e ao futuro. Uma tal abordagem aproxima-se daquilo que o historiador François Dosse denomina a “história social da memória”.

### **A história e memória como objetos da comunicação**

Face aos estudos e linhas de investigações consolidadas em torno da temática da memória, pelos campos da história, sociologia, psicologia e filosofia, pretende-se agora situar o lugar e a importância da memória também no âmbito das Ciências da Informação e da Comunicação, e, finalmente, as perspectivas de investigação dedicadas à comunicação organizacional.

Os usos da história e da memória, como fontes da comunicação, são observados por Barbosa e Ribeiro (2011) através das reapropriações midiáticas (especialmente as jornalísticas), cujas práticas recuperam o passado, reatualizando-o em notícia. Isto é, dando-lhe nova roupagem e tornando-o memorável.

*Ao transformar, através de múltiplas ações, o que já descreveu como presente em passado memorável e digno de novo registro, procuram afirmar sua ação mais do que “testemunha ocular da história”, construindo-se como produtores da própria história. Essa é uma das razões por que os meios de comunicação usam ao infinito múltiplas referências ao passado: ao passado de um lugar*

*transformado em Nação em torno de um discurso comum, inclusive de uma memória histórica partilhada; ao passado de sua própria história que, obrigatoriamente, nas suas construções, os inserem na história mais ampla da cidade ou do país; ao passado como utopia midiática, reconstruído como idílio dos tempos de outros* (Barbosa; Ribeiro, 2011, p.12).

Os meios de comunicação, e a mídia em geral, muitas vezes buscam na história subsídios que respaldem, embasem e validem informações e fatos presentes. A história assume, nesse caso, uma função de “verdade”, que atesta o dito conferindo-lhe credibilidade.

Em outros casos, o passado torna-se, ele próprio, notícia, objeto de interesse e investigação para o qual voltamos nossa atenção. Como exemplo, observam-se as datas comemorativas e a forma como os diversos meios de comunicação recorrem a esse passado, o qual “insistimos em celebrar”.

A comunicação recorre à história “por razões” (Barbosa, 2009), foca personagens singulares, em fatos pontuais, observa a história sob uma ótica linear, privilegiando, com isso, as cronologias. Faz-se necessário entender a historicidade dos sistemas de comunicação e dos processos comunicacionais (Barbosa, 2009) considerando sua inscrição em um contexto cultural definido pela prática social, isto é, onde os usos e as apropriações dos sujeitos refletem a forma e evolução da comunicação.

A introdução da abordagem histórica na comunicação deveria voltar-se para a análise das “práticas articuladas em torno dos modos de comunicação” (Barbosa & Ribeiro, 2011, p.14), privilegiando o estudo dos atores e a forma com que estes se relacionam com a história através da comunicação (papel mediador da comunicação), ao invés de limitar-se ao estudo dos veículos,

ou dos objetos comunicacionais fora de seu contexto de uso (virada pragmática nos estudos sobre história da comunicação).

A comunicação pode perfeitamente investigar os fenômenos históricos, os vestígios do passado e a memória da sociedade tomando como ponto de ancoragem os processos comunicacionais que permearam. Mas, para tanto, precisa romper com as amarras que a vinculam quase que exclusivamente ao presente, ao imediatismo midiático, mesmo que isso possa, aparentemente, conferir-lhe credibilidade (enquanto domínio próprio da comunicação).

*Definir como sendo objeto da reflexão do chamado campo comunicacional as mais importantes práticas de presente, no qual se sobressaem por todos os poros visíveis ou invisíveis as ações cotidianas de um mundo comunicacional, dá à comunicação um reconhecimento inaudito (Barbosa, 2012, p.148).*

Marialva Barbosa defende a inscrição da comunicação em um processo temporal, ou seja, entende as práticas e ações humanas como processos comunicacionais no tempo, inseridas, portanto, na história. Para a autora, a história pode ser entendida como um ato comunicacional, pois através dela revelam-se no presente os atos comunicacionais praticados pelos sujeitos no passado.

O laço que une história e comunicação é estabelecido pela narrativa, pois é através dela, conforme afirma Ricoeur (1983), que experimentamos a temporalidade e, portanto, estabelecemos o contato entre o passado, o presente e um futuro esperado. Em consonância com o pensamento ricoeuriano, Barbosa (2009, p. 11) esclarece que “as referências ao passado ou ao presente são estabelecidas em atos comunicacionais, ou seja, tanto a história

como a comunicação se valem de atos narrativos para configurar uma história com começo, meio e fim [...]”.

São, enfim, as nossas relações, práticas e ações na sociedade, ao longo do tempo, que nutrem a história. E, da mesma forma, são elas também as responsáveis pelas mudanças e evoluções na comunicação. Assim, poderíamos afirmar que a comunicação humana sempre foi objeto da história. De igual modo, a história sempre esteve relacionada com a comunicação, pois a evolução dos meios de comunicação altera a nossa relação com o tempo, estando, assim, intrinsecamente ligados à história que se constrói na atualidade (história das culturas, das mentalidades, do tempo presente).

Na visão de Barbosa (2009, p.13), o que se faz por meio da comunicação “é colocar em evidência os processos comunicacionais numa época comum, o presente vivido, para tentar não apenas explicar essas narrativas, mas compreender as ações desses homens do presente. Ações que se constituem pelo ato narrativo”.

A narrativa pode ser observada, nesse sentido, como um meio através do qual o passado é representado (Ricoeur, 1983). Da mesma forma, podem-se observar os discursos históricos como reconstruções, parciais e subjetivas, onde a partir de determinadas fontes, óticas e ideologias constroem-se narrativas da representação do passado.

### **História e memória como subsídios à comunicação organizacional**

Por outro lado, observa-se igualmente o crescimento no número de pesquisas baseadas nas intersecções entre os campos de estudo da memória, da história e da comunicação organizacional, dentre as quais, enfatiza-se os estudos de Elizabeth

Gardère, Marc Loiseau e Julien Tassel, na França, e as pesquisas realizada por Paulo Nassar, Rodrigo Cogo, Emiliana Pomarico Ribeiro e Andréia Arruda Barbosa, no Brasil.

A partir da perspectiva das empresas brasileiras, Nassar em sua pesquisa doutoral situa o resgate da memória, a construção da história organizacional e a responsabilidade histórica como novos campos de investigação às relações públicas. A pesquisa de Nassar (2006), pioneira no Brasil, possibilita aproximar os campos da comunicação organizacional e das relações públicas ao da história empresarial. Com isso, abre-se espaço para uma nova perspectiva de estudos, voltada à memória e à história das empresas como objeto das relações públicas. Além disso, os dados coletados fornecem um mapeamento das práticas associadas à história nas empresas brasileiras.

Já os trabalhos desenvolvidos por Cogo (2013) têm por foco a abordagem narrativa nas organizações, destacando os relatos de vida, e observando-os sob o prisma do *storytelling* e da “contação de histórias”. O autor enfatiza o papel das narrativas que circulam em diferentes meios comunicacionais com a finalidade de compartilhar as experiências de vida e tornar sua narração envolvente e memorável. Destaca-se em sua pesquisa de mestrado (Cogo, 2012) a apresentação de uma matriz de elementos estruturantes do *storytelling*.

Emiliana Pomarico Ribeiro (2013) concentra o seu foco nas micronarrativas afetivas como estratégias de comunicação organizacional, sugerindo o desenvolvimento de novas narrativas organizacionais (internas), baseadas na emoção e na afetividade, para que a comunicação possa tornar-se efetiva. Andréia Arruda Barbosa, por outro lado, analisa a memória institucional sob a ótica da complexidade, como uma possibilidade de comunicação organizacional, observando em a pesquisa doutoral os sites empresariais como lugares de memória institucionais, por meio dos

quais as organizações buscariam conectar-se com seus públicos de interesse (Barbosa, 2015).

Na visão francesa, e especificamente na perspectiva de Gardère (2003, p.22) “a história de uma empresa torna-se objeto da comunicação quando ela se inscreve em um processo de reflexão e de escrita anterior à transmissão de conhecimentos”. Segundo a autora a expansão das pesquisas sobre mudança organizacional iniciadas nos Estados Unidos influenciou a forma como as empresas se relacionam com o seu passado e especialmente como comunicam sobre ele.

Desde então, as organizações buscam destacar, através de ações de comunicação, sua tradição, sua originalidade e seu *savoir-faire*, isto é, diferenciais que ao longo do tempo forjaram a sua identidade, tornando-as singulares e únicas. Como resultado, a memória e a história passam a ser revisitadas pela comunicação como importantes fontes de conhecimento e reconhecimento organizacional. Nesse caso, a comunicação organizacional é analisada, por Gardère (2003), em termos de um processo de transmissão de informações estratégicas que auxiliam a organização na tomada de decisão.

Loiseau (1987), por sua vez, interroga-se sobre a capacidade da empresa (e de suas obras) em tornar-se objeto de estudo histórico. Para ele, a história “é uma das dimensões importantes segundo a qual se organizam estes objetos de estudo específicos que são as representações mentais ligadas à empresa” (Loiseau, 1987, p. 84). Em particular, no que diz respeito à comunicação, o autor salienta, primeiramente, a importância da história na problematização ou no desenvolvimento de ideias técnicas nas organizações, o que consiste na observação dos fenômenos organizacionais através de uma abordagem histórica. A história, porém, também é vista pelo autor como uma “constatação”, isto é, o reconhecimento da inserção dos processos de comunicação

no tempo. Podem-se identificar, nesse sentido, duas temporalidades: uma, ligada ao acontecimento original (servindo de objeto à comunicação) e outra, relacionada ao momento em que a comunicação é produzida, onde a história é convocada.

Um terceiro viés indicado, por Loiseau (1987), destaca o papel da história como fonte de comunicação, nutrindo o discurso institucional ou aqueles de promoção, de um produto. Trata-se da história ao serviço da comunicação, da utilidade dos recursos, fontes e métodos históricos, ao desenvolvimento das ações de comunicação. O autor destaca, ainda, o potencial da abordagem histórica para a interpretação (e mesmo o esclarecimento) dos fenômenos presentes à luz do passado:

*Il n'est pas douteux en effet qu'elle aide à savoir comment le présent s'est constitué. La biographie d'une entreprise, l'archéologie de ses pratiques, la généalogie de sa culture sont tout autant des procédures valides pour peu qu'on veuille bien admettre que les objets d'étude contemporains (de l'image de l'entreprise aux procédures de travail qu'elle respecte) sont largement le fruit d'une sédimentation historique (Loiseau, 1987, p. 84).*

Assim, o apelo à história e à memória, isto é, o retorno ao passado, tornam-se fontes para a compreensão do presente, em uma visão retrospectiva, mas também voltada à antecipação (e preparação) do futuro, em caráter prospectivo. A história e a memória são mobilizadas nos discursos institucionais, mas também nos signos materiais das organizações, sendo partícipes da construção de sua representação social (imaginário organizacional).

O apelo à história é também observado, por Heymann (1987), em relação às práticas de valorização da tradição e fortalecimento da imagem de marca das organizações. O autor considera que

certas tradições organizacionais tornaram-se, por si próprias, verdadeiros símbolos. Isso se deve, sobretudo, aos processos de comunicação organizacional e de publicidade, que permitem dar visibilidade à imagem da empresa por meio da associação entre uma história perene e duradoura, uma identidade forte e uma tradição (profissional, especializada e original) relativa ao domínio desempenhado pela organização.

A história, nesse sentido, ou a “historicidade” das empresas, é reivindicada como um elemento de legitimação. Trata-se da valorização do tempo, do passado e da afiliação subentendida nessa relação temporal (reconhecimento das origens e dos fundadores). Uma empresa antiga e duradoura tem a destacar sua autenticidade perante as novas organizações, as quais, muitas vezes, limitam-se a imitar o passado.

Observa-se, com isso, uma profunda relação entre história e verdade, atribuindo um sentido de credibilidade e originalidade aos acontecimentos. A fim de resgatá-la, faz-se uso da memória e dos mecanismos ligados a ela: lembranças, relatos, objetos, arquivos. No entanto, entende-se ser a memória uma (re) construção, um recurso para a recuperação da história, uma forma de alcançá-la, de interpretá-la para, conseqüentemente, restituí-la. A história e a memória constituem fontes de legitimação nas empresas. Ambos os campos são complementares, e sua relação complexa é explorada pela comunicação organizacional na composição das chamadas narrativas histórico-organizacionais (Santos, 2014b).

Segundo Loiseau (1987, p.90), “a clareza de percepção de uma política de empresa requer que ela seja legível ao longo do tempo. É aí que a história – ou em todo caso, uma certa história – cumpre um papel fundamental. Ela pode organizar os eventos passados para tornar o presente inteligível”. Assim, a história organizacional pode ser objeto de inúmeras ações de

comunicação destinadas a diferentes públicos. Independente do formato ou do suporte adotado (publicação, audiovisual, exposição ou evento), as atividades focadas na memória e no patrimônio empresariais são capazes de atingir uma larga gama de receptores, influenciando a percepção da imagem da empresa pela narração de sua história.

*Communication interne ou communication externe: toutes les deux concernent l'histoire dans sa dimension de représentation, cristallisant une image de soi, une personnalité propre. Qu'il s'agisse de l'identité – soi la conscience que l'entreprise a d'elle-même, et donc de sa volonté à engager son devenir dans telle ou telle stratégie de développement – ; ou de sa perception par l'extérieur, qu'il s'agisse des produits ou d'une image globale (Torres, 1987, p. 37).*

A comunicação se apropria da história e, de acordo com os objetivos estratégicos buscados, trata de destacar a fundação da empresa, sua tradição, ou sua perenidade, seus valores, sua vocação. Nesse caso, a apropriação da história e da memória se faz de maneira instrumental.

A abordagem histórica, como teoria e metodologia, é muitas vezes deixada de lado em detrimento de uma abordagem operacional: observando os documentos, registros, e informações como objetos, fontes a serviço de uma comunicação dita estratégica, porém pouco interpretativa.

Torna-se imprescindível ressaltar também a importância da identidade organizacional, não apenas para o campo da comunicação organizacional (Santos, 2007), e nas estratégias de comunicação de uma maneira mais ampla, mas singularmente nos processos de recuperação do passado, de reconstituição

das origens, das raízes, dos elementos de coesão e unidade que constituem as organizações.

### **História, memória e identidade organizacional**

Merece destaque também o estudo realizado por Tassel (2008) inspirado na abordagem gerencial da história, o qual objetivou analisar o papel do passado e da história no processo de tomada de decisões nas organizações, lançando luz sobre o papel e o lugar da identidade organizacional nessa dinâmica.

O autor examina o que ele chama de «escrita organizacional ou gerencial da história» – ou a «prática gerencial da história» dentro do *Groupe Caisse d'Epargne*, organização francesa do setor bancário. Entre as hipóteses analisadas pelo autor destacam-se: 1) a história como uma prática organizacional ou como uma ferramenta de gestão, 2) a história transformada pelos gestores em aparato produtivo ao serviço da organização e 3) a história tomada pelos gestores como um instrumento de mudança. Sua pesquisa investiga ainda a relação entre os usos gerenciais da história e as formas de poder, questionando se «fazer história nas empresas não é, antes de tudo, para os gestores uma forma de exercer o poder» (Tassel, 2008).

Elementos da história organizacional, como a identidade e a cultura, são fortes argumentos que revelam a essência da empresa, sua origem e seus valores. Os valores de base da organização, destacados desde o momento de sua fundação, fazem parte da origem histórica da mesma, de suas raízes, e constituem os pilares sobre os quais a cultura organizacional é estruturada.

Trata-se de evocar, por meio da história e da memória organizacional, os valores que fundaram a organização e que compõem a sua identidade, a fim de construir um discurso coerente

e consistente, atestando, ao mesmo tempo, a visão da empresa em uma continuidade temporal (Tassel, 2008). Ao analisar um projeto desenvolvido pelo *Groupe Caisse d'Epargne*, cujo objetivo era a recuperação de seus valores originais e a sua atualização diante do novo posicionamento do grupo, o autor observa a formação de uma tríade mudança-identidade-história, representando os usos gerenciais da história no processo de mudança organizacional e gerenciamento de identidade.

A justificativa para a realização de um projeto pautado nos valores organizacionais reside na necessidade de analisar os valores que estiveram na origem do grupo, a fim de questioná-los, reposicioná-los e, finalmente, reatualizá-los por meio de ações concretas que possam ser apreendidas pelos funcionários. Dessa forma, observa-se, por um lado, a posição central ocupada pela história, e por outro a importância da identidade na gestão das organizações.

Da mesma forma, também Larchez (1992) salienta o uso da história para a promoção dos valores e da identidade organizacional aos novos colaboradores como uma estratégia de imersão através da história, a qual busca desenvolver uma linguagem comum graças à aceitação do passado.

Na opinião de Tassel (2008), a gestão se apropria da história para o benefício da mudança e do gerenciamento da identidade organizacional. Os usos gerenciais do tempo constituiriam, assim, expressões de poder e controle exercidos pelos gestores nas organizações, onde os valores são inseridos, as mudanças são aceites e a identidade é incorporada pelos funcionários sem lhes deixar outra opção.

Ambos os pontos levantados, tanto a mudança quanto a identidade organizacional, relacionam-se com a gestão do passado e fazem parte de uma perspectiva mais ampla: o reconhecimento e a continuidade da empresa. Em outros casos, a história seria

vislumbrada como um instrumento empregado pelos gestores na implementação de mudanças dentro das organizações.

No que diz respeito à gestão e à tomada de decisão empresarial, a história serve de ferramenta à reconstituição de cenários que permitam analisar a evolução de uma estratégia (ou decisão) desde sua origem até a atualidade. Nesse caso, a análise do passado oferece uma retrospectiva com vista à compreensão de certos eventos ou ações que podem auxiliar na tomada de decisões atuais e futuras. De uma visão retrospectiva a uma ação prospectiva.

O recurso à história é muitas vezes adotado pelas empresas como ferramenta de previsão. Trata-se de analisar o passado para prever o futuro, de observar as estratégias e os métodos empregados ao longo da história da empresa, e mais, avaliar a sua repercussão, a fim de evitar os erros e aprender a partir das boas práticas. Essa abordagem prospectiva visualiza a história organizacional como uma ferramenta de gestão, de *apoio à tomada de decisões*.

*S'il est vrai que l'histoire ne se répète jamais exactement, et qu'il serait risqué de s'appuyer sur le passé pour prédire aveuglément l'avenir, elle met en revanche à disposition les analogies, les antécédents dont l'analyse peut être riche d'enseignement (Larchez, 1992, p.25).*

Nessa perspectiva, o passado pode ser resgatado e destacado como forma de justificar as decisões presentes, por meio de uma lógica de *continuidade*. Os fatos passados servem para validar a coerência das ações presentes e mostrar a trajetória seguida pela empresa, seus logros e sucessos, destacando como as práticas atuais da organização fazem parte desse percurso histórico. O presente, em conformidade com o passado, denota a tradição da empresa.

Assim, os gestores apoiam-se em fontes documentais (arquivos) e tomam em conta o conhecimento histórico dos colaboradores como forma de recuperar as raízes da empresa e instaurar valores que possam ser duradouros. Para Tassel (2008), isso simboliza um trabalho de construção da tradição que repousa sobre a identidade e os valores organizacionais, pois ele busca reencontrar a essência da companhia (identidade, valores, visão) e garantir sua permanência no tempo (do passado para o presente, pela atualização desses conceitos).

Tassel (2008) destaca também que o processo de construção da tradição envolve várias etapas, sob a forma de uma *retro-projeção*. Em seu estudo, junto ao *Groupe Caisse d'Epargne*, o autor constatou a existência de três fases de identificação das raízes da empresa: 1) a legitimação de valores; 2) a busca de consistência histórica no que diz respeito a esses fatores ou a identificação de uma filiação; e 3) a atualização dos valores organizacionais. Esses elementos também podem ser ressaltados e utilizados como ponto de apoio nos processos de comunicação organizacional.

Visão semelhante é partilhada por Gardère (2003), que observa como a recuperação e recomposição da história empresarial atende tanto a fins gerenciais quanto comunicacionais. Assim, a história organizacional pode ser utilizada como ferramenta estratégica de comunicação interna face aos problemas ligados à identidade e à cultura organizacional.

O resgate e a transmissão dos valores organizacionais são fontes de fortalecimento e integração internos que contribuem para a formação da imagem da organização através de uma abordagem histórica, de análise das raízes empresariais, dos fatores que contribuíram para a consolidação da empresa ao longo do tempo, para as estratégias e decisões, fracassos e vitórias que constituem a sua identidade e a tornam singular e única.

Nesse sentido, a autora analisa a relação entre a memória organizacional e a produção de conhecimento na empresa, isto é, como o capital humano e o capital intelectual se tornam fontes na gestão empresarial por meio do registro, acesso e difusão de informações, de dados de conhecimentos que auxiliam a tomada de decisão. Tal processo somente é possível graças à comunicação que serve de suporte à transmissão da memória organizacional.

Para ela, “o papel da história é ajudar a empresa a se conhecer melhor e se aceitar” (Gardère, 2003, p.19), tornando-se assim uma ferramenta de comunicação interna. Na visão da autora, a contribuição da história e da memória para a comunicação organizacional seriam de ordem simbólica, trabalhando a favor da imagem da organização através de uma rememoração crítica das representações da empresa.

### **Memória e identidade organizacional na reconstrução da memória social**

A partir disso, pode-se falar na existência de uma memória organizacional, formada pelos conhecimentos, memórias individuais, arquivos documentais, cultura e banco de dados que nutrem a organização (Gardère, 2003).

A memória, analisada por muitos estudiosos como fonte de experiência, transmissão de valores e lições de vida (Benjamin, 1994; Bosi, 2004; Gagnebin, 2006), se traduz, na ótica de Elizabeth Gardère, em termos de conhecimento tácito, útil e pertinente ao fazer organizacional, passível de ser transmitido de um trabalhador a outro, e, portanto, fonte de saber e de aprendizado sobre suas práticas, rotinas, bem como acerca do próprio *métier* empresarial.

Nesse sentido, três tipos de memória organizacional são destacadas pela autora, como fontes de conhecimento organizacional:

a *memória técnica* (relativa às pesquisas, ao saber técnico e à resolução de problemas), a *memória de projeto* (memória temática a respeito de projetos e experiências de trabalho específicas) e a *memória gerencial* dita organizacional (memória no sentido amplo, reunindo o conjunto de experiências, conhecimentos e competências sobre a empresa e seu ofício).

Ressalta-se, contudo, que no âmbito do presente estudo o emprego do termo memória organizacional visa designar a memória que “diz respeito à”, ou “relativa” às organizações, pois a adoção da expressão memória *da* organização torna-se questionável, uma vez que as empresas não são donas ou detentoras da memória, mas sim, constituídas no bojo de muitas memórias que se entrecruzam, como a do país, do setor e dos indivíduos que as integram.

No que diz respeito às memórias produzidas *nas* organizações, segundo a proposição de Maurice Halbwachs estaríamos tratando de uma “memória histórica”, isto é, aquela difundida e partilhada pelos membros da sociedade de forma resumida e esquemática (em oposição à memória autobiográfica, individual).

Conforme afirma Barros (2009, p.45) “um acontecimento – a partir de um processo de escolha coletiva – só tomaria o seu lugar na série dos fatos históricos algum tempo depois de ter ocorrido. A Memória Histórica, conjuntamente com o seu Tempo, seria constantemente reconstruída ou reatualizada pela coletividade”. Assim, ao narrar sua trajetória, as organizações não estariam apenas reivindicando seus feitos como fatos históricos, mas, sobretudo, participando na releitura e reatualização da história e da memória social.

Como resultado, a história e a memória constituem atualmente fontes à elaboração de diversas ações comunicacionais, culminando com o crescimento do número de centros de memória e de história empresariais. Trata-se de projetos ligados à salvaguarda

da memória e da história, tais como museus, exposições, vídeos institucionais, publicações empresariais (livros, folders, encartes) e, ainda, os sites ou domínios eletrônicos dedicados ao relato da trajetória organizacional.

No entanto, deve-se atentar para a simplificação e redução da memória aos seus produtos ou vetores, como, por exemplo, os arquivos e acervos pessoais. De acordo com Meneses (1992, p. 19), “para cobrir a problemática social da memória é necessário considerar não somente o sistema (os mecanismos, os suportes/vetores/referenciais), os conteúdos (as representações), mas também incluir os agentes e suas práticas”. Com isso, o autor defende a articulação entre conteúdos, estruturas e processos sociais para o desenvolvimento da memória. Salienta-se também a importância de estudos sobre os atores (ou agentes) e seus papéis na formação da memória social. Nesse sentido, busca-se aqui observar o papel das organizações na reconfiguração da memória social, analisada através das estratégias de recuperação do passado.

Para Meneses (1992), a memória possui diferentes categorias, ou classificações. A memória individual diz respeito àquela pertencente ao indivíduo, mas, segundo Hallbwachs (1997), é construída a partir da interação social, ou seja, é produto da partilha de lembranças em um grupo.

A memória coletiva, segundo Meneses (1992), opõe-se à memória individual e consiste em um “sistema de lembranças” organizado no interior dos grupos sociais, a qual necessita ser reativada ou estimulada para preservar-se. Admite-se, nesse sentido, a co-existência de diferentes memórias coletivas.

Podemos falar, portanto, em uma memória social, a qual designa “o campo de estudos que investiga as propriedades e os fenômenos que ocorrem com indivíduos ou com grupos sociais nas relações que estabelecem entre os fatos, imagens e

acontecimentos vistos do presente em direção ao passado, ou em direção ao futuro” (Dodebei, 2011, p.37).

Segundo Cabecinhas (2011, p.175) a memória social

*corresponde a um conjunto de representações sociais sobre o passado, que são construídas e partilhadas no seio de um determinado grupo social [...] constituídas através dos processos de comunicação cotidiana, contribuindo para a percepção de uma realidade comum a um determinado grupo e servindo como guia da ação desse grupo.*

Rosa Cabecinhas analisa a influência das narrativas identitárias no processo de (re) construção da memória social. Isto é, observa a partilha de valores, ideais, e percepções no seio dos grupos, através da circulação de múltiplas narrativas, que, por sua vez, contribuem para a formação de uma dada representação de si, dos outros e do mundo. As narrativas são carregadas de simbologias, pré-concepções, e marcas identitárias, que tornam cada relato único, guardando as marcas daquele que o produz.

Entende-se que o passado não é conservado, preservado de maneira fixa e intacta. Ele é reconstruído, reatualizado à luz do presente, a partir dos grupos sociais, “parce que l’individu isolé est une fiction, la mémoire du passé n’est possible qu’en raison des cadres sociaux de la mémoire ou, en inversant le point de vue, la mémoire individuelle n’a de réalité qu’en tant qu’elle participe de la mémoire collective” (Lavabre, 2000, p.54).

Salienta-se também a influência das instituições, Estado, organizações políticas, midiáticas, na (con)formação da memória social. São estes os chamados lugares por trás dos lugares “aqueles nos quais iremos encontrar não a produção ou elaboração da memória coletiva, mas os seus criadores maiores, as forças

que impõem a memória coletiva de modos diversos, gerando os lugares de memória mais específicos” (Barros, 2009, p.51).

Para a socióloga Marie-Claire Lavabre (2000, p.55, tradução livre) “a memória é dita coletiva não porque ela é a memória do grupo enquanto grupo, mas porque o coletivo, o social, é o estado no qual existem os indivíduos”. Devem ser consideradas também, de acordo com a autora, as filiações e as associações estabelecidas pelos sujeitos, isto é, a multiplicidade de identidades e percepções que se inter-relacionam na formação da memória coletiva.

Nesse sentido, a memória coletiva existe e é formada graças aos indivíduos que dela são portadores, sem os quais, portanto, ela correria o risco de desaparecer. Mas para além disso, a memória coletiva corresponde às apropriações do passado e das experiências daquilo que os grupos sociais desejam preservar (Barros, 2009).

Ulpiano Meneses destaca em sua classificação a importância da memória nacional, formada e difundida pelo estado e pelas camadas dominantes, portadora de um caráter unificador e de uma ordem ideológica, consideradas como fontes ao desenvolvimento da identidade nacional.

Em nossa pesquisa de doutoramento, realizada entre 2012 e 2015, e que buscou analisar as estratégias de legitimação por meio da narração da história organizacional, foi possível observar, entre outros fatores, a adoção de argumentos e construções discursivas que visam legitimar o propósito organizacional – sua identidade, valores e função social – e sua contribuição para o desenvolvimento nacional. Isto é, identidade organizacional e nacional se fundem e se confundem como forma de respaldar e enaltecer a participação social das empresas na construção não apenas da história nacional, mas também do sentido identitário e da relação simbólica estabelecida entre empresa e país, como

exemplificaremos através do caso da companhia Petrobras, no Brasil.

### **Identidade organizacional e identidade nacional: aspectos de uma narrativa legitimante no caso da Petrobras**

No caso destacado no presente ensaio, relativo à companhia Petrobras, busca-se solidificar uma memória dita da “empresa” através da profusão de narrativas de seus colaboradores. Observa-se, por um lado, a interferência da história na formação da memória coletiva, através das publicações, relatos e objetos de valor históricos. As cronologias, acervos e publicações empresarias de vocação historiográfica (que visam narrar a história das organizações) afetam e muitas vezes condicionam a construção social da memória por meio de um processo de resignificação (atribuição de novos sentidos aos fatos e eventos).

Por outro lado, a história também pode ser influenciada pela memória difundida na sociedade, conforme destaca Le Goff (1990, p.473)

*toda a evolução do mundo contemporâneo, sob a pressão da história imediata em grande parte fabricada ao acaso pelo media, caminha na direção de um mundo acrescido de memórias coletivas e a história estaria, muito mais que antes ou recentemente, sob a pressão dessas memórias coletivas.*

Em comparação com a memória coletiva é possível observar a memória organizacional como uma forma de socialização de informações, saberes e conhecimentos tácitos que circulam,

se difundem e são registrados (arquivados, conservados) pela organização.

*Trois facteurs sont à l'origine du développement de l'histoire d'entreprise comme outil de gestion. Dans un contexte de plus en plus incertain et instable, aux frontières mobiles et dans lequel les nouvelles technologies se développent rapidement, les entreprises doivent être réactives et gérer la réduction des délais. Cette approche normative permet d'élaborer un nouveau langage analytique pour faire face au changement organisationnel* (Gardère, 2003, p.82-83).

A perspectiva da memória como instrumento de mudança organizacional tem por base a visão segundo a qual nos registros memoriais poderíamos recuperar o conhecimento, a tradição, as práticas empresariais que ficam impregnadas na memória através de traços, indícios orais ou escritos (Gardère, 2003).

Muitas vezes as empresas hesitam entre a inovação e a tradição, a continuidade dos processos ao longo do tempo. Nesses casos, o recurso à memória pode funcionar como um catalisador, demonstrando a coerência das ações realizadas em determinadas épocas e a importância de medidas diferenciadas frente a novas conjunturas.

As organizações são parte constituinte da história de uma nação, elas integram e participam na sua formação. No entanto, através da produção de narrativas histórico-organizacionais (Santos, 2014b) as empresas se apropriam da história em um processo de reinterpretação ou resignificação. A nova história, reatualizada e difundida por meio de seus relatos organizacionais, ao circular na sociedade, afeta a percepção que os indivíduos possuem sobre os acontecimentos relatados. Esta rememoração

forjada e adaptada aos interesses organizacionais participa, assim, na formação da memória social e da memória histórica e econômica de um país.

A dinâmica de releitura e reescrita da história se configura através de um processo comunicacional de construção (e difusão) de narrativas que descrevam a história da organização. Para tanto, distintos procedimentos podem ser utilizados, sendo comuns a elaboração de narrativas interativas (cronológicas e enciclopédicas) via *site web* institucional, publicação de livros relatando a história organizacional, instauração de exposições (itinerantes, eventuais), criação de museus empresariais, entre outros.

### **O caso da Petrobras**

No caso da Petrobras a historiadora Miriam Figueiredo (2009) considera que a evolução da abordagem histórica na companhia petrolífera é marcada por três momentos: a) a iniciativa particular de uma colaboradora da empresa que dedicou-se à salvaguarda de informações sobre a trajetória da Petrobras, formando um acervo de fotos e documentos; b) a gerência do acervo histórico da Petrobras pelo CPDOC-FGV<sup>4</sup> visando reconstituir a trajetória do setor petrolífero brasileiro e da Petrobras<sup>5</sup>; c) o tratamento da história *da* e *na* Petrobras por meio da criação do projeto Memória dos trabalhadores Petrobras, em meados de 2001, e de forma permanente da consolidação do Programa Memória, a partir de 2004.

---

<sup>4</sup> Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil –CPDOC, que forma a Escola de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas (FGV) no Brasil.

<sup>5</sup> Projeto que origina o livro *A questão do petróleo no Brasil-Uma história da Petrobrás*, lançado em 1993 à ocasião do aniversário de 40 anos da empresa.

O projeto *Memória dos trabalhadores Petrobras* compreendia o levantamento de documentos entre as diferentes unidades da Petrobras que pudessem constituir um acervo representativo da história da companhia, além da coleta de depoimentos dos representantes dos diversos sindicatos de trabalhadores ligados a ela, culminando com a publicação, em 2003, do *Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras*, e também do site web *memoria.petrobras.com.br* onde foram disponibilizadas as entrevistas.

Atualmente as temáticas ligadas à história e à memória organizacionais são desenvolvidas na petrolífera brasileira através do Programa Memória Petrobras, criado em 2004, e cuja missão consiste em contar a história da companhia a partir de relatos de pessoas que participaram, participam ou têm alguma relação com a organização (Figueiredo, 2009). Nesse sentido, uma das principais ações, visando o registro evolutivo da empresa, consiste na prática da história oral, através da coleta de depoimentos entre os trabalhadores que constitui uma fonte para a compreensão e resgate da história da empresa, bem como matéria-prima para a comunicação organizacional.

No caso do Programa Memória Petrobras busca-se destacar a importância do acervo e dos arquivos históricos seja para o resgate dos valores, da identidade organizacional, e sobretudo na integração dos trabalhadores nesse processo, incluindo seus relatos na trajetória da companhia<sup>6</sup>.

De acordo com Retroz (2015) e Figueiredo (2009) a identidade do trabalhador é muito ligada à identidade brasileira, o que pode ser observado através dos depoimentos coletados ao longo

---

<sup>6</sup> As experiências reveladas através do Projeto Memória Petrobras elucidam claramente esse caso. Entre 2002 e 2003 a empresa coletou depoimentos de funcionários dos mais diversos setores e regiões, questionando-os sobre suas histórias dentro e fora da Petrobras. O acervo do Programa Memória representa uma das principais fontes de memória da empresa as quais alimentam e retroalimentam suas principais publicações.

dos referidos projeto e programa. De acordo com os relatos, os trabalhadores afirmam que suas ações não tiveram importância somente na construção da empresa, mas também no desenvolvimento do país. Há, nesse sentido, uma ligação entre o *ethos* organizacional e o *ethos* nacional.

Tais iniciativas de resgate e preservação da história e memória organizacionais são alguns reflexos desse fenômeno e simbolizam também os contornos de um movimento mais amplo, de indivíduos e coletividades que reivindicam espaço, reconhecimento de suas ações, de sua identidade e seu legado, promovendo sua integração na história da nação a partir de uma nova perspectiva (Heymann, 2006). As premissas sublinhadas pelo autor buscam evidenciar a construção de uma memória reivindicada pelos grupos sociais que conchama para manter vivas suas memórias. Da mesma forma, também os atores organizacionais buscam igualmente reafirmar suas contribuições para a sociedade e sua participação na construção histórica da nação, muitas vezes incluindo a diversidade de vozes dos grupos que as compõe, e, outras tantas, silenciando-as.

Através da análise de alguns depoimentos, contidos no almanaque da Petrobras e também no *website* do *Programa Memória*, é possível observar que os trabalhadores entendem seu trabalho na Petrobras como uma contribuição ao desenvolvimento nacional, uma “missão de fazer algo pela independência nacional” pois “construir a Petrobras é ajudar a tornar o país independente” ou seja, torná-lo proprietário de suas próprias riquezas. Esses ideais estiveram ligados à fundação da própria companhia, que buscava a independência financeira, defendendo a existência de petróleo em solos brasileiros e a sua exploração exclusivamente por brasileiros.

As análises também permitiram evidenciar a construção de narrativas da trajetória da Petrobras apoiadas em argumentos legitimantes (Halliday, 1987) que buscam expandir seus propósitos

organizacionais e associá-los a certos *valores universalistas*. Ao evocarem suas ações ao longo do tempo como contribuições à sociedade, as organizações buscam legitimar-se com base no argumento da “utilidade” (Halliday, 1987). Esse artifício, observado tanto nas narrativas comunicadas através dos livros institucionais quanto por meio dos *sites web* da companhia Petrobras, valida a existência da organização e atribui um valor às práticas organizacionais, para além do sentido estritamente econômico.

De acordo com Gardère (2003), uma forma de superar as possíveis desconfiças, ou descrenças em relação à história organizacional, encontra lugar na comunicação organizacional voltada para a promoção da utilidade social da empresa. Assim, a história é usada a favor da empresa, como instrumento de reconhecimento de sua contribuição social. É nesse ponto onde história e narrativa organizacional se encontram, como fonte e meio da legitimação organizacional.

E se, por um lado, as narrativas histórico-organizacionais comunicadas através dos mais variados suportes (folders, revistas, livros, sites web, etc.) permitem dar visibilidade e tornar pública a trajetória organizacional, por outro, elas também funcionam como operadores na reatualização da memória social, graças a um processo de reprodução, circulação, e reapropriação, que afeta e altera o que sabemos sobre as empresas, mas, especialmente, a representação que temos delas.

### **Considerações finais**

No cenário pós-moderno (Lyotard, 1979), abre-se espaço para o surgimento de novas narrativas que possam orientar e propor novos valores a uma sociedade complexa, porém carente de referenciais norteadores e elementos de identificação.

Emergem assim discursos alternativos, oriundos de atores organizacionais, os quais, cientes de sua importância e papel social, proferem seus princípios através de novas narrativas (auto) legitimantes.

Face a uma sociedade fragmentada, a organização busca apresentar um discurso unificador e uma missão universal(ista), a fim de conquistar a preferência dos públicos e o comprometimento para com seus valores. Isso significa que as organizações produzem narrativas não apenas com o intuito de comunicar suas ações, sua trajetória, e reforçar o sentido de pertencimento interno, mas também como forma de legitimarem-se perante uma sociedade em busca de ideais, de exemplos, de valores pelos quais engajar-se.

Baseado em tais premissas, o presente estudo apoiou-se na prerrogativa de que as organizações constroem seus relatos históricos apoiados no valor agregado à sociedade, ou seja, a história organizacional serve a legitimação das empresas através da valorização de sua função social e das contribuições destas ao desenvolvimento setorial, regional e nacional.

A narração da história das empresas não tem por intenção apenas relatar sequencialmente os fatos, mas também produzir um efeito sobre os leitores (dimensão pragmática da narrativa). Para além dos objetivos específicos, relativos à produção e comunicação de tais relatos, como, por exemplo, a comemoração de uma data especial, a integração de novos funcionários, ou o fortalecimento da identidade empresarial, as narrativas histórico-organizacionais (Santos, 2014b) têm por finalidade legitimar a organização: justificar suas ações, exaltar suas contribuições, e validar sua existência.

As narrativas em questão buscam legitimar a atuação das empresas ao mesmo tempo que criam um elo entre identidade organizacional e nacional, tornando-as partícipes na construção

do país. No caso da companhia Petrobras, a identidade sempre esteve associada ao ideário nacional, desde a formação de seu nome e marca (Petróleo + Brasil = Petrobras), sua configuração estatal, e sua representatividade em escala mundial, até os recentes escândalos a partir de 2014, onde esteve associada a práticas de corrupção que mancharam sua imagem, e à qual a imagem do país fora diretamente vinculada.

Mas, se por um lado as organizações discursivamente reivindicam o seu papel na construção da história nacional, por outro lado, “*prétendre écrire l’histoire d’une nation sur une période donnée sans se préoccuper de celle de ses entreprises est, d’une certaine manière, une simplification idéaliste de la réalité*” (Gardère, 2003, p.94).

Assim, como objeto para futuras pesquisas, poderiam ser observadas como tais organizações são contempladas, inseridas, e apresentadas na narração da história nacional, ou ainda investigados os relatos da história das empresas concebidos a partir de distintas vozes ou atores organizacionais – relatos polifônicos - afim de compreender como são integradas as múltiplas visões, identidades e valores individuais na construção de uma narrativa englobante.

### **Referências Bibliográficas**

- BARBOSA, A. A. (2015). *Ambiências memoriais no ciberespaço: portais corporativos como lugar de memória*. Porto Alegre: Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Comunicação: PUC-RS.
- BARBOSA, M. C. (2009). Comunicação e história: presente e passado em atos narrativos. In : *Comunicação, Mídia e Consumo* (São Paulo. Impresso), v. 6, 11-27.
- BARBOSA, M. C. (2012). O presente e o passado como processo comunicacional. In : *Matrizes* (USP. Impresso), v. 5, 145-155.

- BARBOSA, M. C. & Ribeiro, A. P. G. (2011). Comunicação e história: um entre-lugar. In: Barbosa, M. C. & Ribeiro, A. P. G. *Comunicação e história: partilhas teóricas* (p.9-28). Florianópolis: Insular.
- BARROS, J. A. (2009). História e memória: uma relação na confluência entre tempo e espaço. In : *Mouseion*, v. 3, n. 5, 35-67.
- BENJAMIN, W. (1994).O narrador: considerações sobre a obra de Nicolai Leskov  
In: *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura* (pp. 197-221). São Paulo: Brasiliense.
- BENJAMIN, W. (1994). Sobre o conceito de história. In: *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura* (pp. 222-234). São Paulo: Brasiliense.
- BOSI, E. (2004). *O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social*. 2 ed. São Paulo: Ateliê Editorial.
- CABECINHAS, R. (2011). *Narrativas identitárias e memória social: estudos comparativos em contexto lusófono*. Publicações da Faculdade de Filosofia, Universidade Católica Portuguesa, pp. 171-184 <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17954/1/cabecinhas%202011%20nims.pdf> (accedido a 25 de fevereiro de 2015).
- COGO, R. S. (2012). *Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais*. São Paulo: Dissertação apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP).
- DODEBEI, V. (2011). Memória e patrimônio: perspectivas de acumulação/dissolução no ciberespaço. In : *Aurora* (PUCSP. Online), v. 10, 36-50.
- DODEBEI, V. & GOUVEIA, I. C. (2006). Contribuições das teorias da memória para o estudo do patrimônio na web. In: *Anais do VII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação ENANCIB* <http://portalppgci.maria.unesp.br/viewabstract.php?id=197> (accedido a 9 de setembro de 2017).
- DOSSE, F.(1998). Entre histoire et mémoire: une histoire sociale de la mémoire. In: *Raison présente*, v.128, n. 4, 5-24.
- FIGUEIREDO, M. C. (2009). *Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: a história de um projeto*. Dissertação (Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

- GAGNEBIN, J- M. (2006). *Lembrar, esquecer, escrever*. São Paulo: Editora 34.
- GARDERE, E. (2003). *Le capital mémoire de l'entreprise*. Paris: L'Harmattan.
- HALBWACHS, M. (1997). *La mémoire collective*. Paris : Albin Michel.
- HALLIDAY, T. L. (1987). *A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra*. São Paulo: Summus.
- HEYMANN, P. (1987). Tradition et image de marque. In: Hamon, M. & Torres, F. (Dir). *Mémoire d'avenir : l'histoire dans l'entreprise* (pp. 93-97). Paris: Economica.
- LARCHEZ, M. (1992). *Histoire de communiquer ou communiquer l'histoire*. Strasbourg: Ed. Ronald Hirlé.
- LAVABRE, M-C. (2000). Usages et mésusages de la notion de mémoire. In: *Critique Internationale*, v. 7, n. 1, 48-57.
- LE GOFF, J. (1990). *História e memória*. Campinas: Editora Unicamp.
- LOISEAU, M. (1987). Les modes de communication de l'histoire en entreprise. In: Hamon, M. & Torres, F. (Dir). *Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise* (pp. 81-91). Paris: Economica.
- LYOTARD, J-F. (1979). *La condition postmoderne*. Paris: Les Éditions du Minuit.
- MENESES, U.B. (1992). A história, cativa da memória? Para um mapeamento da memória no campo das ciências sociais. In: *Revista Instituto Estudos Brasileiros*, São Paulo, v.34, 9-24.
- NASSAR, P. (2006). *Relações Públicas e História Empresarial no Brasil*. São Paulo: Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP).
- NORA, P. (1984). *Les Lieux de mémoire* t. 1 La République. Paris : Gallimard.
- RETROZ, S. R. (2015). *Memória impressa: os livros da Petrobras sobre sua história*. Dissertação (Mestrado Profissional em Bens culturais e Projetos Sociais), Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais.
- RIBEIRO, E.P. (2014). *Micronarrativas como estratégia de comunicação interna*. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, ECA-USP.

- RICOEUR, P. (1983). *Temps et récit I: L'intrigue et le récit historique*. Paris : Seuil.
- SANTOS, L. C. (2007). A importância dos estudos sobre Identidade para a comunicação. Anais do XXX INTERCOM – Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos/SP <http://xa.yimg.com/kq/groups/24630185/689240259/name/A+importancia+da+Identidade+-+Larissa+Santos+UFSM.pdf> (acedido em 29 de setembro de 2017).
- SANTOS, L. C. (2014a). A emergência das narrativas organizacionais. *Anais do XXXVII INTERCOM - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Foz do Iguaçu-PR, Brasil, v.37., em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1440-1.pdf> (acedido a 29 de setembro de 2017).
- SANTOS, L. C. (2014b). História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. In: *Revista Organicom*, 11(20) <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/683/531> (acedido a 28 de setembro de 2017).
- TASSEL, J. (2008). *L'histoire saisie par le management. Entre pratiques du passé et exercice du pouvoir managérial*. Tese (Doctorat en Sciences de l'information et de la communication), CELSA, Paris IV-Sorbonne, Paris.
- TORRES, F. (1987). Retour vers l'avenir: l'histoire dans l'entreprise. In: Hamon, M & Torres, F. *Mémoire d'avenir* (pp.21-42). Ed Economica.