

# Entre o passado, o presente e o futuro: subsídios para a comunicação organizacional no embate entre inovação, história e memória

Rodrigo Silveira COGO<sup>1</sup>  
Paulo NASSAR<sup>2</sup>

**Resumo:** O artigo busca analisar os estudos de memória e seus efeitos para a comunicação organizacional. A ideia de uma história ambígua e mutável e as mudanças no conceito de tempo incorporam novos temas para as narrativas, trazendo para este campo a dimensão do simbólico e evidenciando que uma organização voltada somente para a produtividade desqualifica e empobrece as experiências de seus membros. Os comunicadores precisam atentar para estas transversalidades temáticas.

**Palavras-Chave:** comunicação organizacional; memória organizacional; história; narrativa

**Entre el pasado, lo presente y el futuro: notas para la comunicacion organizacional en la lucha entre inovacion, história y memória**

**Resúmen:** Este artículo analiza los estudios de la memoria y sus efectos en la comunicación organizacional. La idea de una historia ambigua y cambiante y los cambios en el concepto de tiempo para incorporar nuevos temas a narrativas, con lo que a este campo el tamaño de lo simbólico y lo que muestra que una organización se cen-

1 Rodrigo Silveira Cogo é profissional de relações públicas, especialista em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Mestre em Ciências da Comunicação, ambos pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, com estudo sobre memória organizacional e *storytelling*. Seu trabalho foi financiado pelo CNPq. Email: rodrigocogo@usp.br .

2 Paulo Nassar é professor-doutor do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, onde leciona na graduação e na pós-graduação, além de ser diretor-geral da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/Aberje. Email: paulonassar@usp.br .

tró sólo en la productividad y empobrece descalifica las experiencias de sus miembros. Los comunicadores deben prestar atención a estos temas transversales.

**Palabras-clave:** comunicación organizacional, memoria organizacional, historia; narrativa

## Introdução

Para compreender os estudos de memória, e fazer uma incursão mais específica sobre memória no composto da comunicação organizacional, é interessante iniciar por uma reflexão sobre a formação do conceito e do papel da história desde a Antiguidade clássica, com Heródoto até historiadores e filósofos mais recentes. Ao longo do tempo, a busca incessante do historiador foi pela objetividade diante da ambiguidade da história. A história seria, na verdade, o reino do inexato, conforme manifesta Le Goff (2003, p.95). Isso faz com que se compreendam algumas incertezas do historiador, no sentido de querer ser objetivo e não poder sê-lo, querer fazer reviver e só poder reconstruir. No geral, a história parece querer tornar as coisas contemporâneas, mas ao mesmo tempo tem que reconstituir a distância e a profundidade da lonjura histórica. Este autor trata da história vivida das sociedades humanas e do esforço científico para descrevê-la e interpretá-la, como dois pólos entre os quais se resume o próprio conceito de história: ao tempo natural e cíclico das estações e do clima se justapõe, e até se contrapõe, a percepção de duração registrada pelos homens; e a memória pessoal e coletiva fica submetida ao calendário e ao relógio, instrumentos de domesticação e de domínio do tempo. Nessa contínua defasagem, insinuam-se a ideia de história, ambígua e mutável, e a relação entre o passado e o presente. É como assinala Chesneaux, quando afirma que

os fatos históricos são contraditórios como o próprio decorrer da história; eles são percebidos diferentemente (porque diferentemente ocultados) segundo o tempo, o lugar, a classe, a ideologia [...] por outro lado são suscetíveis apenas de aproximações progressivas, sempre mais próximas do real, nunca acabadas nem completas. (1995, p.67)

Castells (2009, p.63) analisa as mudanças relativas ao conceito de tempo. O tempo biológico é definido por uma sequência programada de ciclos vitais da natureza, e

o tempo social é modelado ao longo da história, no que ele denomina de tempo burocrático – a organização do tempo nas instituições e na vida cotidiana. Já a partir da era industrial, o pesquisador identifica o tempo do relógio ou, remetendo à convicção foucaultiana, o tempo disciplinativo, que busca atribuir tarefas e ordens a cada momento da vida. Mas isto tudo seria abalado na chamada “sociedade em rede”, quando “a relação com o tempo vem definida pelo uso de tecnologias da informação e da comunicação em um incessante esforço para aniquilar o tempo negando sua sequenciação” (CASTELLS, 2009, p.64, tradução nossa). É o que comenta Safrá (apud MI-ZIARA; MAHFOUD, 2006, p.102), ao dizer que “o homem se encontra na fragilidade do entre: entre o dito e o indizível, entre o desvelar e o ocultar, entre o singular e o múltiplo, entre o encontro e a solidão, entre o claro e o escuro, entre o finito e o infinito, entre o viver e o morrer”.

Pollak (1992, p.209) acredita que a história está se transformando em histórias, parciais e plurais, até mesmo sob o aspecto da cronologia. As cronologias também estariam plurais, em função de seu modo de construção, no sentido do enquadramento da memória, e também em função de uma vivência diferenciada das realidades.

Reconstruindo a evolução do conceito de história, Le Goff (2003, p.129) apresenta, sob uma nova perspectiva, as principais questões da historiografia contemporânea. Entre elas, na França, desde os finais dos anos vinte do século XX, crescia em influência a chamada *École des Annales*, liderada por um grupo de historiadores reformistas, reunidos ao redor de Marc Bloch e Lucien Febvre. Desde 1929, vinham publicando uma revista intitulada *Annales d'histoire économique et sociale*, que tinha por objetivo afastar a historiografia da sua dependência para com a política, como era o gosto da corrente positivista ainda largamente hegemônica. O postulado é de que outros temas deviam servir de interesse ao historiador, novos campos de pesquisas deveriam ser abertos, graças à impulsão da arqueologia, que não se limitassem mais às visitas aos arquivos estatais atrás das decisões dos governantes, dos reis ou dos presidentes. Uma outra história deveria então nascer, abarcando as mentalidades das épocas passadas, a geografia, o clima, os costumes, a vida cotidiana. Para Totini e Gagete (2004, p.114-115), aproximando o tema do universo organizacional, é preciso valorizar os historiadores da ‘nova história’, que incorporam novos temas, novos protagonistas, novos ângulos para a história empresarial

e trazem para este campo a dimensão do simbólico, revisando a visão ortodoxa de Alfred Chandler, pesquisador da *Harvard Business School* notabilizado pelas biografias empresariais, relatórios anuais, livros e revistas de negócios.

O aprofundamento das discussões acerca das relações entre passado e presente na história, e o rompimento com a ideia que identificava objeto histórico e passado, definido como ato totalmente morto e incapaz de ser reinterpretado em função do presente, abriram caminhos para o estudo da história do século XX (FERREIRA, 2000, p.121). A história dos fatos recentes, por vezes, também é vista como problemática, muito embora na Antiguidade clássica, ao contrário, ela era o foco central da preocupação de historiadores. Ferreira (2000, p.111) relata que, para Heródoto e Tucídides, a história era um repositório de exemplos que deveriam ser preservados, e o trabalho do historiador era expor os fatos recentes atestados por testemunhos diretos, inclusive de personagens comuns, afastando-se da noção de que, para traços serem interpretados, deveriam ter sido antes arquivados. A historiadora complementa

a afirmação da concepção da história como uma disciplina que possuía um método de estudo de textos que lhe era próprio, que tinha uma prática regular de decifrar documentos, implicou a concepção da objetividade como uma tomada de distância aos problemas do presente (FERREIRA, 2000, p.112)

Mas é bom atentar que “uma organização voltada somente para a produtividade desqualifica e empobrece as experiências e vivências de seus membros” (NASSAR, 2008, p.131). Neste ambiente, a supremacia do exato e do objetivo enfraquece as relações simbólicas.

A oposição antigo-moderno é outro ponto de interesse aqui, como componente da inspiração e da argumentação de uma série de perspectivas de trabalho e de evocação da comunicação das organizações nos atuais tempos de grandes e constantes mudanças. Para Le Goff (2003), os ‘antigos’ são defensores das tradições, enquanto os ‘modernos’ se pronunciam pela inovação. No caso especial da história, este antagonismo introduz uma periodização, que é vista também no quadro do contraste entre concepções cíclicas e lineares do tempo. No século XX, o ponto-de-vista dos ‘modernos’ manifesta-se acima de tudo no campo da ideologia econômica, na construção da ‘modernização’, isto é, do desenvolvimento e da acultura-

ção, por imitação da civilização européia. Dependendo da análise, o ‘antigo’ pode ser substituído por ‘tradicional’, e moderno por ‘recente’ ou ‘novo’, gerando daí conotações pejorativas ou neutras. ‘Antigo’ ainda pode denominar aquilo que pertence ao passado, à época da Antiguidade. A palavra ‘moderno’ nasceu com a queda do Império Romano, no século V; a periodização da história em antiga, medieval e moderna instaura-se no século XVI. Portanto, cada um dos adjetivos consegue remeter a um período cronológico, passa pela análise de um momento histórico que segrega a ideia de ‘modernidade’ e, ao mesmo tempo, a cria para distinguir e afastar uma ‘antiguidade’. E estas terminologias são todas aplicadas ao vocabulário organizacional ao se avaliar uma proposição de ideia, ao se instaurar um canal de interface ou ao se articular um projeto de relacionamento.

Em geral, a atuação do antagonismo é constituída pela atitude dos indivíduos, das sociedades e das épocas perante o seu passado. Nas sociedades ditas tradicionais, a Antiguidade tem um valor seguro: os antigos dominam, como velhos depositários da memória coletiva, garantia da autenticidade e da propriedade. Estas sociedades voltam-se para os conselhos dos antigos, a gerontocracia. O combate entre ‘antigo’ e ‘moderno’ será menos o combate entre o passado e o presente, a tradição e a novidade, do que o contraste entre duas formas de progresso: o do eterno retorno, circular e o progresso por evolução linear (LE GOFF, 2003, p.172). Foi com o ‘Século das Luzes’ que se substituiu a ideia do tempo cíclico, tornando efêmera a superioridade dos antigos sobre os modernos, pela ideia de um progresso linear que privilegia sistematicamente o moderno. Se, por um lado, o termo ‘moderno’ assinala a tomada de consciência de uma ruptura com o passado, por outro não está carregado de tantos sentidos como os seus semelhantes ‘novo’ e ‘progresso’. ‘Novo’ implica um nascimento e assume o caráter quase sagrado de batismo. Vira um esquecimento, uma ausência de passado, com o sentido de recém-aparecido, de nascido, de puro. Já o uso de ‘progresso’ elimina o moderno, desvaloriza permanentemente o presente como algo ultrapassado e sempre na espera do porvir.

A história não é um desenvolvimento orientado pelo progresso, uma sucessão cronológica de fatos, ela é a memória do presente. Nesse sentido, a modernidade em Baudelaire é a memória do presente, pois esse tempo possui existência em si, e não somente em relação ao passado,

sendo um modo de olhar permitido pela alteração permanente do mundo (NASCIMENTO, 2005, p.61).

## Reflexões sobre passado, presente e futuro

A distinção entre passado e presente é um elemento essencial na concepção do tempo. Como o presente não pode se limitar a um instante, a um ponto, a definição da estrutura do presente, seja ou não consciente, é um problema da operação histórica e causa impacto nos estudos da memória e na significação da comunicação organizacional. Na consciência histórica, as conexões passado/presente/futuro apresentam-se de vários modos: o passado pode apresentar-se como modelo do presente ou como idade mítica; o presente em relação ao passado como decadência ou progresso; o futuro aparece em relação ao presente ou ao passado também como decadência ou progresso; e ainda o presente em relação ao passado, como Antiguidade em relação à Modernidade.

Mas a ausência de um passado conhecido e reconhecido pode também ser fonte de grandes problemas de mentalidade ou identidade coletivas. Os hábitos de periodização histórica levam, assim, a privilegiar as revoluções, as guerras, as mudanças de regime político, a história dos acontecimentos. Eric Hobsbawm (1998, p.22), que levantou o problema da função social do passado, entende por passado o período anterior aos acontecimentos que um indivíduo se lembra diretamente. A maior parte das sociedades considera o passado modelo do presente. Nesta devoção há, no entanto, fendas através das quais entram a inovação e a mudança. Se a ligação com o passado pode admitir novidades e transformações, na maior parte dos casos o sentido da evolução é percebido como decadência ou declínio. A inovação aparece em uma sociedade sob a forma de um regresso ao passado, a ideia das renascenças. Muitos movimentos revolucionários tiveram como palavra de ordem e objetivo o regresso ao passado e até restaurações de patrimônio têm este simbolismo. O passado só é rejeitado quando a inovação é considerada inevitável e socialmente desejável. Os indivíduos que compõem uma sociedade sentem quase sempre a necessidade de ter antepassados. Coexistem cronologias históricas e não-históricas, com formas diferentes de sentido do passado. São versões diante de uma dada sucessão de acontecimentos e dentro de documentos e testemunhos.

A crise do progresso faz com que a ligação com o passado comece a adquirir formas reacionárias inicialmente, passando depois para uma nostalgia do passado

dentro da euforia do progresso científico e técnico, e no final volta-se para o futuro com temor ou esperança. A aceleração da história levou as massas dos países industrializados a ligarem-se nostalgicamente às suas raízes e, por isto, vê-se hoje em dia movimentos de moda retro e dos brechós, novas terapias de vidas passadas, revalorização da arqueologia, filmes históricos, interesse pela confecção de árvores genealógicas, estímulo ao folclore e restaurações de patrimônio, no que Huyssen (2000, p.89) caracteriza como “comercialização em massa da nostalgia”. Mesmo em outros domínios a atenção pelo passado desempenhou papel importante, como no caso da psicanálise, dominada pelas recordações inconscientes, pela história oculta dos indivíduos e pelo passado mais longínquo, ainda que seja um passado reconstruído pelas recordações dentro de um novo contexto.

Baptista e Pereira (2007, p.305) dão uma importante contribuição para estas reflexões: o homem é um ser imerso em temporalidades, e portanto associado a subjetividade, identidade, memória e diferença. Existe o tempo clássico da Antiguidade, num modelo cosmológico, com características cíclicas, ligado ao movimento dos astros, portanto ligado a questões exteriores ao homem e à espacialidade. Na Idade Média, o tempo é aquele ligado a uma possível eternidade, com fortes aspectos de religiosidade, em que o tempo terreno é tido como transitório até a morte – lá sim estava o homem intemporal do tempo eterno. Os tempos denominados modernos inauguram uma espécie de tempo linear em direção ao futuro, num tipo de negação do passado, onde “a ciência busca negar valores atribuídos ao passado, busca apontar somente o presente como melhor [...] e baseia-se numa concepção, na maioria das vezes, equivocada de progresso” (BAPTISTA; PEREIRA, 2007, p.306). E também o tempo pode ser subjetivo, ligado especialmente ao mundo interior e regido pelos ritmos das sensações e impressões pessoais desencadeando numa memória individual, sendo qualitativo e não mensurável.

Lipovetsky (2004) critica as concepções simplistas a respeito do real e de temporalidades. Na era do ‘hiper’, que se caracteriza pelo hiperconsumo, pela hipermodernidade e pelo hipernarcisismo, observa-se um volume fenomenal de capital em circulação. A sociedade de consumo exhibe o excesso, uma multiplicação desordenada de mercadorias. A vertiginosa transformação da tecnologia influencia a vida e a morte, e até mesmo a procriação. A ênfase está na obrigação do movimento, na hipermu-

dança, sem o peso de qualquer utopia, tudo ditado pelo imperativo da eficiência. Quanto mais se tem visão do futuro, mais ele se presta à invenção e ao simulacro da imortalidade. A crença de Augé (2008, p.33) é semelhante, no que chama de “supermodernidade”, caracterizada pelas figuras de excesso: superabundância factual, superabundância espacial e individualização das referências, correspondendo a transformações das categorias de tempo, espaço e indivíduo. A renovação da categoria tempo se concretiza no aceleração da história através do excesso de informações e da interdependência do mundo. A crença tecnológica celebrada na atualidade leva o homem a viver um tempo dotado de apenas duas dimensões: o presente das invenções e o futuro das conquistas, sempre carregando olhares enviesados em relação ao passado. Pinto (2001, p.294), defendendo uma “poética da memória”, fala na preparação de uma linguagem adequada à fixação dos referenciais passados e na articulação entre as muitas temporalidades de que se compõe a memória.

### **A memória sob impacto do desejo de fruição do presente**

É preciso pontuar que a aceleração do tempo e a preocupação com a perda de sentido do passado e o próprio aumento da capacidade de esquecer têm levado as sociedades contemporâneas a demonstrar grande interesse em recuperar a memória e também a história. A análise de Ribeiro e Barbosa (2007, p.102) aponta para o papel ocupado nas sociedades contemporâneas pela mídia, que, com suas complexas redes de informação e acelerados ritmos de transformação tecnológica, pareceria induzir – pelo desejo de fruição plena no presente – ao enfraquecimento da consciência histórica. A pós-modernidade enfatizaria a perda da memória e da referencialidade histórica como uma das marcas do tempo atual. O diagnóstico de John Gillis (apud FERREIRA, 2002, p.326) é de que a memória tornou-se um grande negócio e, com isso, vê-se situações de resgate de memória em que a comemoração em si tem mais importância do que aquilo que está sendo lembrado. A memória parece ter adquirido um atributo de mercadoria onde exposições em museus e eventos comemorativos estão cada vez mais parecidos com espetáculos. Ela invadiria o cotidiano, mas, na maioria das vezes, como mais um produto para satisfazer parcialmente uma demanda por identidade.

A atual concepção de presente é de uma estagnação entorpecida, na qual “boiamos anestesiados, impedin-

do a consciência e a sensibilidade da dor causada pelo vazio de sentido” (GIACÓIA JR, 2009, p.45), sobremaneira diante da permanente emergência que parece reger a sociedade com uma avalanche de informação. Haveria uma espécie de entorpecimento e de insensibilidade de um falso presente, que aprofunda o processo de “bagatelização da vida, de mediocrização do humano” (GIACÓIA JR, 2009, p.45). Fredric Jameson (apud ROCHA, 2009, p.53) diz que a patologia da contemporaneidade é de ordem temporal, dada a vivência totalizante do aqui e do agora que dificultaria a valoração do passado e a projeção do futuro. Rose Rocha (2009, p.53) entende que a “sensação de overdose de informações é inevitável, levando-nos várias vezes a refletir sobre se, de fato, nessa lógica de ansiedade e excesso, estamos realmente envolvidos em processos de comunicação”. Completa Grygiel (apud MIZIARA; MAHFOUD, 2006, p.101):

onde não há futuro, isto é, onde não há aquele re-lizar-se do passado, ali não há esperança. Por isso, a civilização dos que não tem identidade, aquela identidade que se realiza no homem entre o passado e o futuro, a civilização da atualidade e da produção, constrói o mundo da dúvida e do desespero.

Desde 1970, a memória está em moda no Brasil (D’ALÉSSIO, 1992-93, p.97), como necessidade de preservação do passado, o que se comprova desde o senso comum às políticas públicas. A necessidade identitária parece estar compondo a experiência coletiva dos homens e a identidade tem no passado seu lugar de construção. São os momentos de ruptura que empurram as atenções para a memória e sua duração, e ela funciona como recomposição da relação passado/presente, até como estratégia de sobrevivência emocional. Afinal, diz D’Aléssio (1992-93, p.97), “a história se torna mais rápida, a duração do fato é a duração da notícia, o novo – produzido incessantemente – conduz as vidas, criando a sensação de hegemonia do efêmero”. É preciso atentar para a situação de o passado ir perdendo seu lugar para o presente eterno, trazendo a ameaça de contrapor-se ao efeito desintegrador da rapidez contemporânea.

Ferreira (2004, p.98) pergunta-se o motivo da busca generalizada pelas origens familiares, institucionais e setoriais, ao que responde ser uma espécie de contrapartida de um processo de globalização que tende a diluir fronteiras e fragilizar tradições locais e laços interpesso-

ais, transformando visões de mundo, comportamentos e produzindo um sentimento de insegurança. E resume

a iniciativa de diferentes setores da sociedade para recuperar e divulgar suas memórias, através de livros, exposições, inauguração de monumentos e criação de centros de memória, tem como objetivo reelaborar identidades, difundir uma determinada visão sobre o passado (é bom lembrar que a memória, como a história, é sempre produto de seleção feita no vasto campo do passado), e reforçar a imagem pública de grupos ou personagens (FERREIRA, 2004, p.98-99).

Pinto (2001, p.297) encorpa a discussão ao dizer que, diante da ameaça do esquecimento dada pelo presente acelerado e em desalinho, cria-se uma espécie de obsessão pelo passado conduzida em obsessão pela memória. Tanto que é “a memória que (re)conecta o homem contemporâneo, presa do quadro rarefeito da modernidade, ao passado como fonte de identidade, começo” (PINTO, 2001, p.298). A visão de Rousso (2007) não é diferente: ele fala na gestão e uso da memória, com preservação eficaz das marcas do passado, desenvolvimento em escala internacional, nacional, regional e local das políticas de patrimônio e hegemonia da memória entendida como um valor. Estas questões demonstrariam “a crise do futuro, o apagamento do futuro ou o término, suposto ou anunciado, da ideia de progresso” (ROUSSO, 2007, p.282-283), com consequências diretas na visão e no lugar do passado no imaginário contemporâneo e uma mudança inclusive de percepção de tempo e espaço. Então,

a modernidade inaugura um novo regime de memória, multiplicando os espaços de rememoração que [...] refletem o desejo de ancorar um mundo em crescente mobilidade, e transformação e de compensar a perda dos elementos mais sólidos e concretos que, antes, serviam de referência para os sujeitos (RIBEIRO; BARBOSA, 2007, p.103).

Na contramão do futurismo tecnicista, Pinto (2001, p.299) sugere que os tempos atuais reinvidiquem mesmo o passado. Quando Nora (1993) fala em aceleração da história, quer aludir exatamente a uma oscilação cada vez mais rápida de um passado tido como definitivamente morto. É a percepção global de qualquer coisa como desaparecida, uma ruptura de equilíbrio, em dire-

ção a um “arrancar do que ainda sobrou de vivido no calor da tradição, no mutismo do costume, na repetição do ancestral, sob o impulso de um sentimento histórico profundo” (NORA, 1993, p.7) - dado o fenômeno da mundialização, da massificação e da mediatização. Por isto, ele decreta o fim das “sociedades-memória”, como todas aquelas que asseguravam a conservação e a transmissão dos valores (Igreja, escola, família ou Estado), assim como o fim das “ideologias-memória”, como todas aquelas que asseguravam a passagem regular do passado para o futuro, ou indicavam o que se deveria reter do passado para preparar o futuro, quer se trate de reação, de progresso ou mesmo de revolução (NORA, 1993, p.8). Nesta linha, Matos (2005, p.17) aponta o ressurgimento da contação de histórias como reação à tecnologia, ao consumismo, ao imediatismo e à superficialidade e descartabilidade das relações.

Huyssen (2000, p.29), contudo, tem uma visão realista ao afirmar que é preciso abandonar o discurso conservador da perda e aceitar o deslocamento fundamental nas estruturas de sentimento, experiência e percepção que caracterizam o presente. Afinal, dizer que as práticas mnemônicas da contemporaneidade são marcadas pela mercadorização e espetacularização não significa que, inevitavelmente, o passado reste banalizado. É um novo arranjo.

### Memória organizacional e a seleção da história

Worcmán (2004, p.23-24) defende um modelo de memória na empresa como agente catalisador no apoio a negócios, na coesão de grupo e elemento de responsabilidade social e histórica. São experiências acumuladas e transformadas em conhecimento. Afinal, a história de uma empresa não deve ser pensada apenas como “resgate do passado, mas como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização” (WORCMAN, 2004, p.23).

Partindo do conceito que memória organizacional é uma seleção subjetiva daquilo que é o passado, com presença afirmada no presente e influência no futuro da empresa ou instituição (NASSAR, 2009, p.295), fica claro o raciocínio que conduz à compreensão da pertinência desta área como parte indissociável da comunicação nas organizações, sistemas abertos cada vez mais complexos. E ainda, da memória como contribuinte efetiva do enfoque das interações informativas e relacionais, sobrema-

neira na valoração de ativos intangíveis e nos postulados e atributos de marcas potencializados a partir de um sentido histórico lastreador. A percepção e a narrativa consequente vinda de públicos diversos sobre organizações estão impregnadas de sensações dadas por um contexto econômico e social, e certamente podem ser fortalecidas mediante o resgate histórico destes agentes. Para bem além das decisões de posicionamento mercadológico, cuja exigência de foco também acaba por vezes desvirtuando o que seria a essência de surgimento e conduta da organização, o que se chama à atenção é a possibilidade diferenciadora de utilização da história lembrada como recurso de atratividade e genuinidade.

Os estudos de Nassar (2008, p.172-173) comprovam que estes temas servem ao reforço do pertencimento, da confiança nos inúmeros públicos, da gestão do conhecimento e do capital intelectual e da reputação acumulada por uma organização. Nas grandes empresas pesquisadas, muito embora 86,6% já tenham desenvolvido iniciativas relacionadas com a história empresarial, apenas metade (49,6%) delas tinha projetos estruturados. Vale destacar que, nas empresas com programas mais estruturados, estão em andamento produtos sofisticados, tais como museus permanentes e história contada – esta última modalidade em estudo neste trabalho. O pesquisador ressalta que, quando o resgate histórico é feito através do registro de depoimentos, são os funcionários antigos a fonte de informação mais utilizada. Convém destacar também as conclusões a respeito da temática do *storytelling*, porque “esta história oral, passada por meio de depoimentos gravados em áudio e vídeo, é um rico material, já que, além do registro do fato, vem carregado de emoção e credibilidade” (NASSAR, 2008, p. 173).

Como assinala Maricato (2006, p.126), “ao compreender a vida de uma organização disposta na linha do tempo, podemos distinguir quão importantes foram e são os fatos históricos, as reações, as linhas de comando e o perfil que ela vai incorporando, traduzindo-se na própria maneira de ser da organização”. Neste panorama, surgem alternativas para a governança das organizações, onde a gestão pela confiança a partir da memória organizacional é um dos mecanismos elencados. O sentido da memória para a vida e as emoções humanas tem inspirado as organizações e suas estratégias, ações e comportamentos. Afinal, como sentenciar Nassar (2006a, online), “no contexto atual para as empresas e instituições, [...] a memória é reputação”. Analisa ele que a força da experiência pas-

sada está presente construindo ou demolindo empresas e carreiras, e a memória registrada em documentos, na cabeça das pessoas e aquelas lembranças contadas por interagentes é o que consolida a reputação. Neste ínterim, é fundamental equilibrar os aspectos econômicos, sociais e psicológicos de suas atividades produtivas e a força da história e da memória como elementos da definição da identidade, imagem e reputação. Diz Nassar (2007) que

a partir das expressões culturais de uma empresa, as sociedades e mercados se reconhecem para o bem e para o mal em marcas, produtos, valores e atitudes. Ao escavar suas memórias, na linha do tempo de sua trajetória, as empresas talvez conquistem o reconhecimento de suas responsabilidades históricas em relação ao estado atual do mundo.

Um dos maiores desafios que se colocam é o resgate e conservação da memória como conjunto de sensações, lembranças e experiências guardado pelas pessoas. Totini e Gagete (2004, p.117), ainda que afirmando enfaticamente que “História não é ficção – deve ser objeto de estudo de especialistas e não apenas servir à construção de narrativas heróicas, sagas, celebrações e biografias elogiosas”, concordam com a ampliação da “percepção da importância da memória empresarial para reforçar e/ou integrar a(s) cultura(s) organizacional(is), possibilitando melhor compreensão de fatores intangíveis” (TOTINI; GAGETE, 2004, p. 120), como a construção de valores junto a públicos estratégicos.

Uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias, que por si só são seletivas dentre experiências boas e más desenvolvidas – uma “memória relacional” (NASSAR, 2008, p.111-112). Num mundo em transformação, mudanças corporativas constantes levam os públicos a precisar de uma base de orientação, exatamente por meio da memória. Como manifesta Nassar (2006b, online), porque “armazenar informação é uma forma de manter a sabedoria [...] e fortalece o sentimento de pertencer”.

Totini ([s.d.], online) referencia que o conhecimento dos vários aspectos da trajetória de um empreendimento se transforma em relevante referencial de análise, sobremaneira “quando a memória rompe os limites dos arquivos literalmente ‘mortos’ e fornece efetivo suporte informativo à gestão empresarial”. Partindo da constatação de que uma empresa é feita por pessoas, “uma quan-

tidade enorme de vivências, fracassos e sucessos, tentativas e erros, recuos e inovações, coragem e determinação [numa] história conjunta dos pioneiros” (DAMANTE, 2004, p.28), é possível assinalar que a memória organizacional envolve um trabalho de auto-reflexão. O vínculo entre responsabilidade social e história e memória fica então mais evidente. Damante (2004, p.28) postula que os projetos de documentação e memória têm desempenhado um papel concreto de conscientizar, difundir, sistematizar e aperfeiçoar materiais representativos da história empresarial. Freitas (1999, p.55) afirma que “as organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço”.

Maricato (2006, p.128) não tem dúvida que o conhecimento da história da empresa passa a ser um novo critério em razão do seu potencial em agregar valor, ajudando inclusive a compreender sobre os valores provenientes da fundação e como interferem na forma como a organização toma decisões. Segundo Simone Loureiro, participar da história da empresa “dá ao funcionário o sentimento de continente, de pertencer a uma organização num mundo de mudanças. Nessa aceleração do tempo histórico, a memória é o registro da cultura, garantindo continuidade e valorização” (apud DAMANTE, 2004, p.30).

Parece não haver dúvida de que história e memória podem ser poderosas ferramentas para a construção de marca, imagem e consolidação da cultura e da comunicação organizacionais, fortes geradoras de confiança. As organizações criam as suas histórias e referências e “forjam os seus heróis, mitos, ritos e rituais. E as organizações que sistematizam o registro desses elementos ligados ao simbólico e as comunicam para todos os seus públicos têm as suas identidades fortalecidas, missões protegidas e destinos assegurados” (NASSAR, 1999, p.11).

## Considerações finais

Entre os desafios da comunicação nas e das organizações, cresce a importância da conquista da atenção dos interlocutores, para só então buscar a transformação da informação em conhecimento, a mobilização para agir ou mudar e ainda a recomendação, ou mesmo defesa, do negócio, seus produtos, serviços e pontos-de-vista.

Buscou-se aqui afirmar que as reminiscências (involuntárias) ou recordações (desejadas) sobre o per-

curso histórico de uma organização, destituídas de qualquer obrigatoriedade factual e sucumbência hierárquica e valorizadoras de todas as vozes, constituem um forte argumento para os discursos oficiais nesta arena de alta concorrência de significados e protagonismos. O excesso de objetividade em todas as interfaces oficiais, por obra da supremacia da performance quantitativa e do lucro exclusivamente financeiro, precisa ser revisto não só do prisma comunicacional, mas também de gestão. Assim, seria possível a emergência de um ambiente receptivo à expressão e consideração das subjetividades e à estruturação de narrativas diferenciadas das falas rígidas e manualizadas facilmente encontradas em reuniões, sites, folhetos, entrevistas ou boletins informativos. Este estilo de argumentar tem atratividade e efetiva escuta e leitura cada vez menores e portanto é menos relevante e memorável.

## Referências:

AUGÉ, Marc. *Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. 7.ed. Campinas: Papirus, 2008.

BAPTISTA, Ana Maria Haddad; PEREIRA, Gláucia Rezende. *Tempo-memória: algumas reflexões*. Integração. Ano XIII, n.51. out./nov./dez. 2007, p.305-308.

CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Trad. María Hernández. Madrid: Aliança Editorial, 2009.

CHESNEAUX, Jean. *Devemos fazer tábua rasa do passado? Sobre a história e os historiadores*. Trad. Marcos da Silva. São Paulo: Ática, 1995.

D'ALÉSSIO, Márcia Mansor. Memórias: leituras de M.Halbwachs e P.Nora. *Revista Brasileira de História*. São Paulo, v.13. n.25/26. p.97-103. set.92/ago.93.

DAMANTE, Nara. Conhece-te a ti mesmo. *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Aberje. n.52, p.28-35. 3.trim. 2004.

\_\_\_\_\_. História do tempo presente: desafios. *Cultura Vozes*, Petrópolis, v.94, n.3, mai./jun.2000. p.111-124.

\_\_\_\_\_. História, tempo presente e história oral. *Topoi*, Rio de Janeiro, dez.2002, p.314-332.

\_\_\_\_\_. Memórias da história. *Nossa História*. Ano 1. n.8. São Paulo: Vera Cruz/Biblioteca Nacional, jun.2004, p.98.

FREITAS, Maria Éster de. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GIACÓIA JR., Oswaldo. Falso presente. *MSG*, revista de comunicação e cultura. n.2. São Paulo: Lazuli/Aberje. 2009, p.45.

HOBSBAWM, Eric. *Sobre história*. São Paulo, Companhia das Letras, 1998.

HUYSEN, Andreas. *Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

LE GOFF, Jacques. *História e Memória*. 5.ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*. São Paulo: Manole, 2005.

MARICATO, Adriano. História e memória. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p.123-134.

MATOS, Gislayne Avelar. *A palavra do contador de histórias: sua dimensão educativa na contemporaneidade*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MIZIARA, Karina Braga; MAHFOUD, Miguel. Contar histórias como experiência enraizadora: análise de vivências do Grupo de Contadores de Estórias Miguilim. *Memorandum*, Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, n.10, p.98-122, abr. 2006. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a10/miziamahfoud01.pdf>>. Acesso em: 12 abr.2010.

NASCIMENTO, Roberta Andrade do. Charles Baudelaire e a arte da memória. *Alea*, Rio de Janeiro, v.7, n.1, jun.2005. p.49-63.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Aberje, a.8, n.31, p.11, 2. trim. 1999.

\_\_\_\_\_. *Reputação é memória*. Terra. 12 nov. 2006a. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1243291-EI6786,00.html>>. Acesso em: 22 fev.2010.

\_\_\_\_\_. *A história da Volks está sendo esquecida*. Terra. 3 set. 2006b. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI119479-EI6786,00.html>>. Acesso em: 22 fev 2010.

\_\_\_\_\_. *Entre a produção e o prazer, a história*. Terra. 21 jul. 2007. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1774185-EI6786,00-Entre+a+producao+e+o+prazer+a+historia.html>>. Acesso em: 22 julho 2009.

\_\_\_\_\_. *Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no atualização da memória institucional das organizações*. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações Públicas - história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p.291-306.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Trad. Yara Khoury. *Projeto História*, São Paulo: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC/SP, n.10, p.7-28, dez. 1993.

PINTO, Júlio Pimentel. Todos os passados criados pela memória. In: LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LÜHL, Sibylle (Orgs.). *Devorando o tempo: Brasil, o país sem memória*. São Paulo: Mandarim, 2001. p.293-300.

POLLAK, Michael. Memória e identidade social. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, vol.5, n.10, p.200-212, 1992.

RIBEIRO, Ana Paula Goulart; BARBOSA, Marialva. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. *Comunicação & Sociedade*, v. 47, p. 99-114, 2007.

ROCHA, Rose de Melo. Sobre o que mesmo estávamos falando? Memória, lembrança e esquecimento na espiral midiática. *MSG*, revista de comunicação e cultura. n.2. São Paulo: Lazuli/Aberje. 2009, p.52-53.

ROUSSO, Henry. A história do tempo presente, vinte anos depois. In: PORTO JR, Gilson (Org.). *História do tempo presente*. Bauru, SP: EDUSC, 2007. p.277-296.

TOTINI, Beth; GAGETE, Élide. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004. p. 113-126.

TOTINI, Maria Elizabeth. *A memória como instrumento de gestão empresarial*. [São Paulo: Aberje. s.d.]. Disponível em: <[http://www.Aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=32](http://www.Aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=32)>. Acesso em: 11 fev. 2010.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004. p. 23-30.

Recebido: 11/06/2012

Aprovado: 04/08/2012