

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

RENATA CÁSSIA ANDREONI DE SOUZA

**PROPOSTA TEÓRICO-CONCEITUAL DA MEMÓRIA EMPRESARIAL: UM
CAMINHAR DE POTENCIALIDADES**

Porto Alegre
2013

RENATA CÁSSIA ANDREONI DE SOUZA

**PROPOSTA TEÓRICO-CONCEITUAL DA MEMÓRIA EMPRESARIAL: UM
CAMINHAR DE POTENCIALIDADES**

Dissertação apresentada como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS.

Prof. Dr. Jacques A. Wainberg
Orientador

Porto Alegre
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S729 Souza, Renata Cássia Andreoni de

Proposta teórico-conceitual da memória empresarial : um caminhar de potencialidades / Renata Cássia Andreoni de Souza – 2013.

163 fls.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul / Faculdade de Comunicação Social / Programa de Pós Graduação em Comunicação Social, Porto Alegre, 2013.

Orientador: Prof° Dr. Jacques A. Wainberg

1. Memória organizacional. 2. Comunicação organizacional 3. Discursos memorialísticos. I. Wainberg, Jacques A. II. Título.

CDD 658.45

RENATA CÁSSIA ANDREONI DE SOUZA

**PROPOSTA TEÓRICO-CONCEITUAL DA MEMÓRIA EMPRESARIAL: UM
CAMINHAR DE POTENCIALIDADES**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós- Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jacques A. Wainberg (Orientador) – PUCRS.

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS.

Prof. Dr. Silvio Romero Martins Machado - UNIRITTER

Porto Alegre
2013

Dedico este trabalho ao meu pai,
Oswaldo Cauduro de Souza, com todo
meu amor, minha admiração e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Jacques A. Wainberg pela confiança, inspiração e incentivo a buscar novos caminhos na condução deste trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão de bolsa de pesquisa, fator indispensável para a realização deste estudo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, professores, funcionários(as) e colegas, por cada aprendizado e apoio ao longo desta formação.

Ao meu marido, Edison Bisso Cruxen, companheiro incondicional desta caminhada e de tantas outras. Obrigada pelo amor, carinho e apoio em cada momento, principalmente nos mais difíceis.

Aos meus pais, Oswaldo Cauduro de Souza e Maria Noemi dos Santos, por todo carinho, incentivo, confiança e amor manifestados em cada ato.

À Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker pelas críticas, sugestões e apoio nesta caminhada conduzida pela Complexidade.

Ao colega e amigo Victor Gomes, pelas conversas, leituras, apresentações e publicações compartilhadas.

À minha querida e amada sogra, D. Lídia Bisso Cruxen, por todo o carinho, amor e compreensão.

À Cia. Carris Porto-Alegrense, através de sua Unidade de Documentação e Memória, espaço que fez parte da minha trajetória profissional e que contribui, expressivamente, para o desenvolvimento de competências técnicas, críticas e sensíveis do meu olhar sobre a memória empresarial. Aos colegas e amigos que lá conquistei, em especial a Áderson Heck, Claudete Luz, Débora Vogt, Diego Devincenzi, Lara Gomide, Liziane Bastian, Pedro Girardi, Rafaela Milani e Silvana Martins, obrigada pela atenção e carinho nos mais diferentes momentos desta jornada.

Ao Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que permitiu o olhar empírico desta pesquisa, em especial aos funcionários que constituem o Grupo de Trabalho do “Projeto Resgate Memória” pela atenção e disponibilidade.

Aos meus amigos e amigas pelo incentivo e compreensão pelas ausências ao longo desta construção.

"Preciso sentir, atuar, questionar.
Necessito me apaixonar para me apropriar.
Busco a complexidade entre dicotomias da simplicidade.
Me expresso para viver e vivo para buscar... Intensamente!
Prefiro as subjetividades, pois lá encontro minhas verdades efêmeras".

RESUMO

A memória, desde a década de 1990, vem ganhando espaço nos ambientes empresariais do Brasil. Muitas organizações buscam desenvolver um trabalho de memória empresarial, principalmente nos momentos em que comemoram a data de sua fundação, elaborando ações e produtos que evidenciam a sua história e a relação com o seu contexto. Entretanto, buscamos demonstrar que trabalhar a memória empresarial pode ir muito além de elaborar produtos e ações em determinados períodos. Para tanto, apresentamos uma proposta teórico-conceitual para (re) pensarmos, compreendermos e desenvolvermos Projetos/Programas de Memória Empresarial, a partir do Paradigma da Complexidade, através de seus três princípios basilares: dialógico, recursivo e hologramático (MORIN, 2000; 2003a; 2003b; 2005; 2007; 2008; 2013). Nossa proposta parte do princípio de que os projetos/programas de memória empresarial são constituídos por, e produtores de, discursos memorialísticos organizacionais que se desenvolvem recursivamente a partir de uma tríade conceitual – Memória, Comunicação e Poder. Nessa perspectiva, os discursos memorialísticos tendem a (re) constituir sentidos e significados na e da organização com seus diferentes públicos. Tais sentidos e significados são (re) constituídos a partir da gestão das afetividades e dos conhecimentos organizacionais (os quais, tanto afetividades quanto conhecimentos, provêm da memória empresarial). Nesse sentido, buscamos demonstrar que essas memórias afetivas e memórias do conhecimento podem ser trabalhadas de forma contínua e transversal às demais áreas e atividades da empresa, incidindo sobre os diferentes processos organizacionais. Dessa forma, realizamos uma reflexão teórica, trabalhando os conceitos que constituem a tríade da nossa proposta, suas (inter) relações e imbricações, com o objetivo de demonstrar teoricamente as potencialidades dos projetos/programas de memória empresarial na gestão organizacional. Posteriormente, buscamos analisar nossa proposta sobre um caso empírico – o Projeto de Memória do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A análise objetiva identificar pontos consoantes e dissonantes da reflexão teórica que desenvolvemos no presente estudo.

Palavras-chave: Memória. Poder. Comunicação Organizacional. Discursos Memorialísticos. Memória Empresarial.

ABSTRACT

Memory, since 1990, has been gaining ground in Brazil's corporate environment. Many organizations seek to develop an empresarial memory project, especially at moments when they celebrate their anniversaries, elaborating actions and products that show their history. However, we try to demonstrate that empresarial memory can go further than these actions and products. We present a theoretical-conceptual proposal to (re) think, understand and develop Programs/Projects of Empresarial Memory, taking into account the Complexity Paradigm three principles: dialogic, recursive and hologrammatical (MORIN, 2000; 2003a; 2003b; 2005; 2007; 2008; 2013). According to it we state that the projects/programs of empresarial memory are constituted by, and are producers of, memorialistic organizational discourses that develop recursively from a conceptual triad – Memory, Communication and Power. In this perspective, memorialistic discourses tend to (re) constitute senses and meanings in and from organization with their different publics. Such senses and meanings are (re) constituted by management of affectionateness and organizational knowledge (which both affectionateness and knowledge come from empresarial memory). We wish to demonstrate that these affectionate memories and knowledge memories can be worked in a continuous and transversal ways to other areas and activities of the company, focusing on different organizational processes. This way, we make a theoretical reflection, working concepts that constitute the triad of our proposal, its (inter) relations and overlapping, with the intent to demonstrate theoretically the potential of projects/programs of empresarial memory of corporate memory in organizational management. We also make an empirical study of the Memory Project of National Bank of Economic and Social Development (BNDES). Its goal is to identify consonant and dissonant theoretical aspects related to our model.

Key-words: Memory. Power. Organizational Communication. Memory Discourses. Empresarial Memory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Diagrama da proposta teórico-conceitual.

Figura 02 – Diagrama GMA e GMC.

Figura 03 – Diagrama da Memória Organizacional.

Figura 04 – Linha do tempo livro BNDES 50 anos.

LISTA DE SIGLAS

AA – Área de Administração.

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

ABHO – Associação Brasileira de História oral.

AP – Área de Planejamento.

ARH – Área de Recursos Humanos.

BNDE – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social.

CEBRAE - Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa.

CND – Conselho Nacional de Desenvolvimento.

CO – Conhecimento Organizacional.

CPDOC – Centro de Pesquisa e Documentação da História Contemporânea do Brasil.

GC – Gestão de Conhecimento.

GEDOC – Gerência de Documentação.

GMA – Gestão da Memória Afetiva.

GMC – Gestão da Memória Conhecimento.

GT – Grupo de Trabalho.

IHTP – Instituto da História do Tempo Presente.

MA – Memória Afetiva.

MC – Memória Conhecimento.

MI – Memória Institucional.

MO – Memória Organizacional.

PAEG – Plano de Ação Estratégica do Governo.

PDP – Programa de Desligamento Planejado.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 14 |
| 1 CAMINHOS PARA UMA PROPOSIÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL | 18 |
| 1.1 Caminhos Percorridos | 22 |
| 1.2 Traçando o caminho: opções metodológicas | 25 |
| 1.2.1 Definindo um roteiro: traçando um <i>corpus</i> de análise | 33 |
| 2 DEMARCANDO INTERFACES: HISTÓRIA, MEMÓRIA E ESQUECIMENTO... | 37 |
| 2.1 Memória e História: oralidade e literalidade | 37 |
| 2.2 Memória e Identidade: a dialógica entre lembrança e esquecimento | 46 |
| 2.3 Memória e História: perspectivas conceituais | 52 |
| 2.4 História Oral: construindo narrativas | 57 |
| 2.5 Memória, Informação e Conhecimento: uma possibilidade de gestão das organizações contemporâneas | 62 |
| 2.6 Memórias (Empresarial – Organizacional – Institucional) | 68 |
| 3 PODER: UM MULTIVERSO DE FORÇAS EM RELAÇÃO | 73 |
| 3.1 (Re) Tecendo Relações | 73 |
| 3.2 (Re) Construção de Sentidos: as relações de poder e os discursos organizacionais | 81 |
| 3.3 A Genealogia do Poder Foucaultiano sobre os Discursos Memorialísticos Organizacionais | 84 |
| 3.4 O Poder na Sociedade em Rede | 86 |

| | |
|---|------------|
| 4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: (INTER) RELAÇÕES EM CONSTRUÇÃO COMPLEXA | 90 |
| 4.1 Informação e Comunicação: algumas considerações..... | 90 |
| 4.2 A Organização e a Comunicação Organizacional: construções complexas .. | 96 |
| 4.3 Cultura Organizacional: identidade e pertencimento na construção de sentidos e vínculos organizacionais | 101 |
| 4.4 Narrativas e Discurso na Comunicação Organizacional: possibilidade de humanização das organizações..... | 107 |
| 4.5 Comunicação, Memória e Poder: partes de um todo complexo | 110 |
| | |
| 5 PROJETO MEMÓRIA BNDES – UM CAMINHAR SOBRE O EMPÍRICO | 113 |
| 5.1 Uma trajetória sexagenária: o BNDES e o cenário brasileiro | 115 |
| 5.2 Apreendendo sentidos e significações | 120 |
| 5.2.1 Memória BNDES 50 anos..... | 121 |
| 5.2.2 BNDES 60 anos – outro trilhar sobre a memória empresarial..... | 129 |
| | |
| CONSIDERAÇÕES | 147 |
| REFERÊNCIAS | 152 |
| | |
| ANEXOS..... | 163 |
| Anexo A – Organograma do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)..... | 164 |

INTRODUÇÃO

Na busca de uma possibilidade, em condição de pesquisadora, inicio este trabalho me percebendo como uma peregrina que procura caminhos possíveis para uma jornada. Assim, convido-os a participar deste périplo, (re) constituindo trechos e roteiros que nos conduzirão a presumíveis olhares, encontros, desencontros e reencontros.

A construção textual que esboça nossos caminhos é desenvolvida na primeira pessoa do plural, por entender que as rotas apresentadas neste trabalho foram elaboradas de forma colaborativa e cocriativa, na medida em que somos indivíduos construídos e construtores de nossa(s) coletividade(s). Portanto, as construções, independentes das presenças físicas, acabam por se desenvolver através de inter-relações formadas a partir da nossa enciclopédia cultural¹.

Partimos da perspectiva que as áreas do conhecimento não se estruturam como compartimentos herméticos e díspares, mas proposições complementares que conjugam formações de desenvolvimento e percepções. De acordo com Morin (2013), podemos tentar suprir essa carência cognitiva, combatendo as cegueiras de um modo de conhecimento, que, compartimentando saberes, fragmenta as análises que demandam um conhecimento transdisciplinar.

Dessa forma, esta proposta inicia com a finalidade de buscar utilizar o arcabouço teórico da memória, a partir da percepção histórica, filosófica, social e antropológica para analisar suas possíveis relações com a comunicação organizacional. No entanto, a partir de pesquisa sobre o material bibliográfico existente localizado, foi identificado que esse já fora o foco central de análises

¹ Ver ECO,1990.

anteriores². Por esse motivo, a atenção foi redirecionada, buscando incluir enfoques não trabalhados anteriormente. A partir desse momento, a pesquisa foi ampliada com objetivo de abarcar, também, a reflexão sobre como os programas de memória empresarial podem interagir com as relações de poder das e nas organizações, apresentando, debatendo e sugerindo potencialidades de percepções que buscarão ser identificadas, posteriormente, sobre o Projeto de Memória do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

A problemática deste trabalho busca compreender como os produtos de memória³ podem se relacionar com a comunicação organizacional e as relações de poder. Para tanto, percebemos esses produtos memorialísticos como discursos construídos, produzidos e produtores de uma tríade conceitual, formada pela Memória, Comunicação e Poder. A partir da imbricação desses conceitos buscamos elucidar seus impactos sobre a cultura organizacional, analisando suas possibilidades de intersecção e influência sobre a (re) constituição de vínculos e conhecimento. Assim, pretendemos perceber e dialogar a propósito das potencialidades afetivas da memória sobre pertencimento e identidade, mas, também, suas competências mais pragmáticas, relacionadas à informação, aos saberes e conhecimentos da e na organização, podendo atuar, sobre a gestão do conhecimento.

Tal questão se apresenta como a força propulsora do nosso caminho; sabemos que essa é uma jornada sem fim, de múltiplas possibilidades, mas o caminhante pode estabelecer trajetos a serem cumpridos. Dessa forma, entendemos esta pesquisa como um trajeto de nossa jornada na qual nos propomos tecer, em conjunto, uma possibilidade teórico-conceitual de percepção,

² Esta constatação é evidenciada na subseção 1.2 “Caminhos percorridos”.

³ Esta nomenclatura faz referência a ações e materiais produzidos pelos projetos/programas de memória desenvolvidos por empresas, sejam eles livros, vídeos, coleta de depoimentos, constituição de memoriais, museus, centros de documentação etc.

compreensão e desenvolvimento de projetos/programas⁴ de memória empresarial. Apresentar tal possibilidade se configura como o principal objetivo desta caminhada; entretanto, ao longo do percurso, propomos-nos alcançar outros objetivos que orientam o caminho desta pesquisa. A saber:

- Discutir sobre os conceitos que entendemos como indissociáveis da elaboração e gestão de projetos/programas de memória empresarial, suas possíveis imbricações e (inter) relações;

- Evidenciar que os discursos memorialísticos evocam e (re) constroem sentidos e significados, através de (re) constituições de Memórias Afetivas (MA) e Memórias Conhecimento (MC);

- Refletir sobre como os projetos/programas de memória empresarial podem corroborar a gestão de ativos intangíveis sobre os diferentes processos da e na organização, efetuando a Gestão da Memória Afetiva (GMA) e a Gestão da Memória Conhecimento (GMC);

- Contribuir com a área organizacional, propondo uma perspectiva inter-relacional entre memória, comunicação e poder para se (re) pensar os projetos/programas de memória empresarial;

- Perceber sobre um caso empírico possibilidades consonantes e dissonantes da proposta teórico-conceitual que apresentaremos.

Traçado o caminho a ser percorrido, passamos a vislumbrar as paisagens que o circundam. Partiremos, então, a refletir sobre algumas questões da

⁴ Geralmente, a definição de Projeto está relacionada a um conjunto de atividades, com objetivos definidos, em um período de tempo restrito enquanto a definição de Programa tende a uma maior duração, que pode ser contínuo e reunir um grupo de projetos. Para maiores esclarecimentos, verificar MENEZES, Luís César de M. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2001. Entretanto, utilizamos, neste trabalho, a abordagem “projeto/programa”, por perceber que as empresas não realizam efetivamente esta diferenciação.

realidade social e organizacional contemporânea que nos conduziram a buscar esta jornada de pesquisa.

1. CAMINHOS PARA UMA PROPOSIÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Podemos observar que, nos últimos anos, há um pungente crescimento de projetos de memória em pequenas, médias e grandes empresas. Uma tendência que vem crescendo no Brasil desde meados da década de 1990. Essas propostas são organizadas de diferentes maneiras, como formação de Centros de Documentação e Memória, publicações de livros, organização de exposições, trabalhos de história oral⁵, entre outros.

Nassar (2006) destaca que a Responsabilidade Histórica passa a fazer parte da Social, na medida em que há a compreensão dos gestores de seu papel histórico dentro de seu segmento e de sua comunidade. Tal prerrogativa se torna cada vez mais presente nas missões das instituições. Essas iniciativas alteram as relações da empresa com seus públicos, proporcionando um novo diálogo com a sociedade. Dessa forma, podemos identificar uma nova preocupação entre os gestores, pois compartilhar as histórias e memórias de uma empresa passa a ser também uma questão estratégica. Assim, “[...] as operações com a história entraram no mercado simbólico do capitalismo tardio com tanta eficiência como quando foram objeto privilegiado das instituições escolares, desde o fim do século XIX” (SARLO, 2007, p. 10). A empresa sensível ao seu entorno e as relações que se (re) constituem ao longo da sua trajetória de atuação demonstram que atualmente “[...] as organizações são agentes sociais, participantes do desenvolvimento do país e que, por isso mesmo, devem retribuir com a memória que ajudaram a construir” (NASSAR, 2006, p. 24). Para Barbosa (2010, p. 78),

⁵ Segundo Paul Thompson, em entrevista concedida à Jornalista Nara Damante, a história oral pode trazer, em termos de resultados às empresas, o envolvimento dos consumidores com a marca. “No momento em que ela está no imaginário das pessoas – como, por exemplo, uma marca de sabão em pó muito tradicional – você pode ver como as pessoas lavavam roupas antes e como estão lavando agora, como ele fez parte da vida daquela sociedade” (THOMPSON, 2000, s/p). A entrevista foi realizada na ocasião em que o pesquisador veio ao Brasil ministrar uma palestra no II Encontro Internacional de Museus Empresariais, organizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em 2000.

[...] a responsabilidade histórica empresarial tem por objetivo a valorização da memória das empresas e as relações entre a história, a área de atuação e o relacionamento da organização com seus diversos públicos (cliente, consumidor, colaborador e comunidade) (BARBOSA, 2010, p. 78).

A historiadora Karen Worcman (2004), fundadora e diretora do Museu da Pessoa⁶, também ressalta a importância da memória na empresa como elemento de responsabilidade social e histórica. Entretanto, chama a atenção para o grande desafio de saber utilizar essas memórias:

Trabalhar a Memória Empresarial não é simplesmente referir-se ao passado de uma empresa. Memória Empresarial é, sobretudo, o uso que uma empresa faz da sua História. E dependerá da forma de perceber e valorizar sua própria história que as empresas podem aproveitar (ou perder) a oportunidade de utilizar essa ferramenta fundamental para adicionar mais valor à sua atividade (WORCMAN, 2004, p. 23).

O cenário em que visualizamos essas práticas, posturas e posicionamentos empresariais caracteriza-se pelo efêmero, pela ansiedade, vulnerabilidade, busca de identidade e obsessão pelo tempo numa sociedade globalizada e tecnológica. Conforme Huysen (2000), contemporaneamente a memória vem ganhando enfoque e destaque devido à ausência do sentimento de segurança, em uma sociedade profundamente caracterizada pela instabilidade do tempo e fragmentação do espaço.

Tal diagnóstico é referenciado por pensadores contemporâneos através de rótulos distintos⁷, como Pós-Modernidade (LYOTARD, 1979); Modernidade Tardia (GIDDENS, 1991); Modernidade Líquida (BAUMAN, 2001); Hipermodernidade (LIPOVETSKY, 2004). No caso deste trabalho, utilizaremos, apenas, sociedade

⁶ Museu Virtual, responsável pelo desenvolvimento de diversos projetos de memória empresarial no Brasil. Maiores informações disponíveis em:< <http://www.museudapessoa.net/index.php/v2013/home>>.

⁷ Estas definições sobre a sociedade contemporânea, embora compartilhem de características comuns, não se resumem apenas a uma nomenclatura distinta, são elaboradas e apresentadas com nuances e perspectivas singulares, desenvolvidas de acordo com a postura de cada teórico.

contemporânea. As características que constituem esta sociedade despertam a sensação de que o tempo se rarefaz a partir de um presente que se torna paradoxal. Nesse sentido, a realidade social se apresenta entre as preocupações constantes com o futuro, que se anuncia de forma instável e oscilante, e o reviver do passado, por meio de um frenesi histórico-patrimonial e comemorativo.

Para Hartog (2006), a patrimonialização ocupou grande destaque desde o final do século XX. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) se empenhou na universalização do patrimônio, através da criação de listas do patrimônio universal da humanidade. A memória e o patrimônio (comemorações e conservações) teriam assumido centralidade nas sociedades contemporâneas para manutenção de suas identidades, gerando uma crise em relação ao presente.

Daí vem este olhar museológico lançado sobre o que nos cerca. Nós gostaríamos de preparar, a partir de hoje, o museu de amanhã e reunir os arquivos de hoje como se fosse já ontem, tomados que estamos entre a amnésia e a vontade de nada esquecer. Para quem? Para nós, já. A destruição do Muro de Berlim, seguida da sua museificação instantânea foi um bom exemplo, com a sua imediata mercantilização (HARTOG, 2006, p. 271).

As noções de tempo⁸ e espaço estão desestabilizadas pela evolução tecnológica; o presente não se concentra mais sobre a recordação e a esperança, na relação histórica entre o passado experimentado e o futuro como horizonte de expectativas (KOSELLECK, 1993). Assim, podemos perceber, no contexto atual, a expansão do espaço sincrônico, constituindo uma nova realidade espaço-temporal. De acordo com Huyssen (2000),

⁸ De acordo com Santos (2008, p. 28), “A aceleração contemporânea é [...] um resultado também da banalização da invenção, do perecimento prematuro dos engenhos e de sua sucessão alucinante. São, na verdade, acelerações superpostas, concomitantes, às que hoje assistimos. Daí a sensação de um presente que foge”.

[...] quanto mais o capitalismo de consumo avançado prevalece sobre o passado e o futuro, sugando-os em um espaço sincrônico em expansão, menor a estabilidade ou a identidade que proporciona aos assuntos contemporâneos (HUYSSSEN, 2000, p.29).

A onda mnêmica⁹ que permeia o presente pode ser encarada como um processo estratégico de controle sobre a condição efêmera das relações de identificação. Neste cenário, podemos dizer que as relações com a memória estão elevadas à potência superlativa, na qual o antigo – o *retrô* – e o nostálgico se tornaram elementos que agregam valor. A busca de subsídios do passado se constitui como uma faceta para um consumo intimizado (LIPOVETSKY, 2004), no qual compra-se e vende-se reminiscências, emoções, sensações e identificações.

Realmente, ao pensarmos nas coleções de carros antigos, de maços de cigarro, de vinhos, de vestuário, e outras mais, vemos que essas assumem o *status* de arte ou de objeto histórico, caracterizando o que passamos a chamar de ação museica (PINHEIRO, 2007, p. 174).

Podemos destacar a memória como uma prática para a estratégia de poder e de constituição de identidade. Nesse sentido, a memória empresarial pode se manifestar como um importante elemento para as organizações. É partindo dessa premissa que iniciamos nossa caminhada, propondo suscitar debates sobre as características da memória e suas possíveis interfaces e ingerências no ambiente organizacional complexo¹⁰ da contemporaneidade.

⁹ Referente à memória, a palavra mnêmica advém da Grécia Arcaica, época em que fizeram da memória uma deusa, *Mnemosine*. Mãe de *Clio* – Musa da História – e de mais oito musas procriadas ao longo das nove noites passadas com Zeus (LE GOFF, 2003).

¹⁰ “[...] o pensamento complexo é animado por uma tensão permanente entre aspiração a um saber não parcelar, não fechado, não redutor e o reconhecimento do inacabamento, da incompletude de todo o conhecimento” (MORIN, 2008, p. 9-10). Neste estudo, trabalhamos com o conceito de complexo a partir do pensamento de Morin, que será melhor abordado e esclarecido na subsérie 1.2 “Traçando o caminho: opções metodológicas”.

1.1 Caminhos percorridos

A profusão de efemérides e da produção de lugares de memória¹¹ de maneira indiscriminada vem chamando a atenção de pesquisadores, que estão direcionando seus olhares para a compreensão desse fenômeno nos espaços empresariais. Podemos iniciar destacando duas teses de doutoramento, uma defendida em 1997 e outra em 2006.

A primeira intitulada “Memória Institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica”, de Icléia Costa, apresentada ao Curso de Doutorado em Ciência da Informação na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), aborda os aspectos instituintes e instituídos no processo de construção do conceito de memória institucional, compreendendo as instituições como escolhas feitas no seio da sociedade. Tal pesquisa já havia sido iniciada em seu mestrado com a dissertação “Memória Institucional: um conceito em definição” (1992). Costa utilizou como estudo de caso o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

A segunda tese mencionada, apresentada em 2006 na Universidade Estadual de São Paulo (USP), foi produzida por Paulo Nassar. Intitulada “Relações Públicas e História Empresarial no Brasil: Estudo de uma nova abrangência para o campo das relações públicas”, a pesquisa aborda as imbricações entre as relações públicas e a história organizacional brasileira, bem como as perspectivas advindas dessas conexões, a partir da década de 1990. O autor discute sobre a importância dos trabalhos de história empresarial, destacando a relevância de programas permanentes para reforçar o sentimento de pertença entre seus públicos estratégicos. Faz-se importante destacar a obra “Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações” (2004), composta por mais de dez artigos, que apresentam

¹¹ Conceito cunhado por Pierre Nora (1993) para denominar arquivos, museus, bibliotecas, memoriais, entre outros.

programas de memória empresarial em diferentes instituições, organizada por Nassar.

Além dos trabalhos mencionados acima, ainda podemos destacar cinco dissertações, uma concluída em 2008, outra em 2009, duas em 2010 e, a mais recente, em 2012. A primeira, intitulada “O uso de instrumentos de Relações Públicas na construção da memória institucional: Estudo de caso FENADOCE – Feira Nacional do Doce”, foi apresentada ao Programa de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), em 2008, produzida por Cristina Russo Geraldes da Porciúncula. A Dissertação se propõe a contribuir com a teoria das Relações Públicas, buscando identificar o uso das práticas de Relações Públicas para a formação da Memória Institucional.

A dissertação, “Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: a história de um projeto”, desenvolvida por Miriam Collares Figueiredo, foi apresentada no Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais da Fundação Getúlio Vargas, em 2009. A pesquisa analisa como a história das empresas vem sendo organizada, utilizando como base o Programa Memória Petrobras.

A próxima a ser destacada foi produzida por Andréia Arruda Barbosa, “A Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional: o caso do Exército Brasileiro”, apresentada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Tal pesquisa, ancorada no Paradigma da Complexidade de Morin, evidencia a Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional, utilizando como referência um estudo exploratório sobre as práticas de memória realizadas no Exército Brasileiro.

A outra dissertação concluída em 2010, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), denominada “Memória Empresarial:

interesse utilitarista ou responsabilidade histórica?”, é de Sara Barbosa de Souza. O estudo analisa projetos de memória empresarial para identificar se eles se são desenvolvidos apenas como estratégia de marketing, ou se estão vinculados às perspectivas de Responsabilidade Social e Histórica das empresas.

Mais recentemente, a dissertação “Da memória ao *storytelling*: em busca de novas narrativas organizacionais”, produzida por Rodrigo Silveira Cogo, foi apresentada em 2012 à Escola de Comunicações e Artes da Universidade Estadual de São Paulo (ECA/USP). A partir da demarcação de um cenário organizacional caracterizado pelo multiprotagonismo, pelo adensamento das fontes de confiança e pela sobrecarga de mensagens circulantes, a pesquisa busca uma nova lógica de pensamento na estruturação de conteúdos sobre as organizações. Para tanto, o autor trabalhou com análise de conteúdo pela técnica da análise estrutural da narrativa de conteúdos audiovisuais de dez empresas, com o objetivo de compreender as interfaces da comunicação nas e das empresas com ações de responsabilidade histórica e suas narrativas decorrentes. Ao final dessa análise, a pesquisa apresenta uma matriz de elementos estruturantes de *storytelling*.

Com o propósito de dialogar com as perspectivas já apresentadas, buscamos ampliar as reflexões sobre essa importante temática. Para tanto, pretendemos apresentar outros enfoques, diretrizes, direcionamentos e percepções, objetivando construir uma possível (re) leitura sobre a temática da memória empresarial e suas relações com a cultura e a comunicação organizacional, com a gestão do conhecimento e com as relações de poder das e nas organizações.

1.2 Traçando o caminho: opções metodológicas

A preocupação centrada na acumulação de riquezas leva à “subordinação ao universo dos objetos-mercadorias e à racionalidade econômica” (CHANLAT, 1993, p.25). Nesse sentido, no interior das organizações, os indivíduos são reduzidos a objetos/recursos/ferramentas que “devem” (grifo nosso) atender a rendimentos satisfatórios. Tal condição pode levar as pessoas a buscarem suas realizações fora do ambiente organizacional.

No entanto, as mudanças da contemporaneidade tendem a nos conduzir a um caminho mais longínquo e complexo na busca de compreender as novas formas de gestão e relação das organizações com os seus públicos. Entender a organização não como um sistema fechado, mas em constante relação de reciprocidade com o meio ambiente¹².

Segundo Chanlat (1993), o comportamento organizacional se estrutura como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos. No interior desse conjunto heterogêneo, situam-se as seguintes dimensões: cognitiva e da linguagem; espaço-temporal; psíquica e afetiva; simbólica; da alteridade e psicopatológica. Portanto, nessa perspectiva, buscamos perceber a organização, compreendendo suas complexidades, rompendo com possíveis percepções reducionistas, que partem apenas do viés econômico e burocrático. De acordo com Morin (2008),

Pode dizer-se que o que é complexo revela por um lado do mundo empírico, da incerteza, da incapacidade de estar seguro de tudo, de formular uma lei, de conceber uma ordem absoluta. Revela por outro lado de algo lógico, quer dizer, da incapacidade de evitar contradições (MORIN, 2008, p. 99).

¹² Compreende-se “meio ambiente” como contexto ao qual a organização está inserida, a realidade social que coabitam suas estruturas.

Nosso enfoque abarca as dimensões simbólicas, as representações afetivas, os elementos intangíveis, as relações de poder que se (re) estabelecem no ambiente organizacional a partir da gestão de suas memórias. Para tanto, esta análise parte da perspectiva da complexidade, proposta por Morin (2000; 2003a; 2003b; 2005; 2007; 2008; 2013), constituída por três etapas. Para elucidar sua análise o autor estabelece uma relação da realidade social com uma tapeçaria contemporânea, composta por uma pluralidade de fios com espessuras, texturas e tonalidades distintas. Assim, a primeira etapa expõe que:

[...] a tapeçaria é mais do que a soma dos fios que a constituem. *Um todo é mais do que a soma das partes que o constituem.* Segunda etapa da complexidade: o fato de que existe uma tapeçaria faz com que as qualidades deste ou daquele não possam todas exprimir-se plenamente. Estão inibidas ou virtualizadas. *O todo é então menor que a soma das partes.* Terceira etapa: [...] *O todo é simultaneamente mais e menos que a soma das partes* (MORIN, 2008, p. 123-124, grifos do autor).

O fato de analisarmos uma estrutura em sua pretensa totalidade não nos permite ignorar suas unidades e pluralidades. Da mesma forma, quando realizado um recorte focalizado, não se pode desconsiderar a multiplicidade no qual ele está inserido. Portanto, propomos considerar a unidade na diversidade, assim como a diversidade na unidade. Em oposição a pilares que orientaram a ciência clássica como os princípios da redução e da separabilidade, que isolam os objetos de seus meios, temos a indissociabilidade, propondo uma via de aproximação, diálogo e relação, buscando pontos de confluência entre as complexas singularidades da matéria e do espírito. Para melhor compreendermos essa condição complexa, apresentaremos três, dos sete¹³, princípios que constituem o Paradigma da Complexidade, a saber: dialógico, recursivo e hologramático¹⁴.

¹³ Princípio sistêmico; Princípio hologramático; Princípio do anel retroativo; Princípio do anel recursivo; Princípio de auto-eco-organização; Princípio dialógico e Princípio da reintrodução (MORIN, 2001).

¹⁴ A escolha por esses três princípios se justifica pelo fato de que Morin (2008) coloca-os como os três princípios basilares para se pensar a complexidade.

Para além da significação de relação dialógica que pressupõe a justaposição da fala entre dois ou mais indivíduos, o princípio dialógico, para Morin, possibilita a percepção da presença de questões, aparentemente, contraditórias como complementares. Nesse caso, a dialógica é composta por lógicas distintas, associando termos complementários e antagônicos, permitindo a manutenção da “dualidade no seio da unidade” (MORIN, 2008, p. 107). Este princípio nos permite entender e perceber as estruturas e fenômenos sem anular suas características, pois essas são fundamentais para suas constituições. Nosso olhar dialógico para a memória na organização pode ser elucidado na reflexão proposta por Morin (2005).

Há não somente justaposição e tolerância, mas também dialógica entre ordem e desordem cerebral, discurso lógico e vapores fantasmáticos; nessa dialógica, o imaginário pode transformar-se em imaginação e a ideia “louca” estimular ou enriquecer o pensamento racional (MORIN, 2005, p. 112, grifo do autor).

O princípio da recursividade vem romper com a linearidade e com o princípio de causalidade, propondo uma perspectiva de processo onde produtos e produtores interagem um sobre o outro. Ao invés de uma análise baseada em causas e consequências, identificamos um contexto espiralado, no qual as produções e os produtos se constituem de maneira recíproca e simultânea.

Nós, indivíduos, somos os produtos de um processo de reprodução que é anterior a nós. Mas uma vez que somos produzidos, tornamo-nos os produtores do processo que vai continuar. [...] os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos simultaneamente produzidos e produtores. A ideia recursiva é, portanto, uma ideia em ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo ele mesmo auto-constitutivo, auto-organizador e autoprodutor (MORIN, 2008, p. 108).

Mais uma vez, com a proposta de romper com percepções reducionistas e separatistas, apresentamos o terceiro princípio, o hologramático. “É um pouco a ideia formulada por Pascal: <<Não posso conceber o todo sem conceber as partes

e não posso conceber as partes sem conceber o todo>>” (MORIN, 2008, p. 109, grifo do autor). Isso implica dizer que o todo não é simplesmente a soma das partes, nem apenas reduzir a parte como constituinte do todo. Portanto, nesta perspectiva, “[...] não apenas a parte está no todo mas o todo está na parte” (MORIN, 2007, p. 67).

A partir da (inter) ligação entre esses três princípios que direcionamos nosso olhar para as perspectivas e potencialidades dos projetos/programas de memória empresarial, entendendo a empresa como um organismo vivo, situada em um ambiente exterior que interage sobre ela, assim como ela interage sobre ele, constituindo um ecossistema. Dessa forma, a empresa é contextualizada sobre um sistema auto-eco-organizado (MORIN, 2005).

Assim, para seguirmos o caminho valemo-nos de pressupostos fundamentais para a construção desta trajetória. Através das lentes constituídas pelo Paradigma da Complexidade, a partir dos três princípios apresentados, esboçamos, no diagrama abaixo, nossa proposta teórico-conceitual sobre as (inter) relações e imbricações que entendemos pertinentes para (re) pensar, compreender e desenvolver um projeto/programa de memória empresarial. A opção por apresentar nosso pensamento por meio de uma ilustração se dá pelo fato de entendermos que esta é uma forma para melhor explicitarmos a construção deste percurso. Estabelecemos uma analogia da construção teórica com um caminho a ser traçado, entre o pesquisador e o caminhante, apresentamos a cartografia do nosso pensamento, pois, conforme Ítalo Calvino descreve no conto “O viajante no mapa”,

A necessidade de abranger numa imagem a dimensão do tempo com a do espaço está nas origens da cartografia. [...] a carta geográfica, ainda que estática, pressupõe uma ideia narrativa, é concebida em função de um itinerário, é uma odisséia (CALVINO, 2010, p. 26-27).

A seguir, explicitamos de que forma identificamos esta estrutura a partir da complexidade.

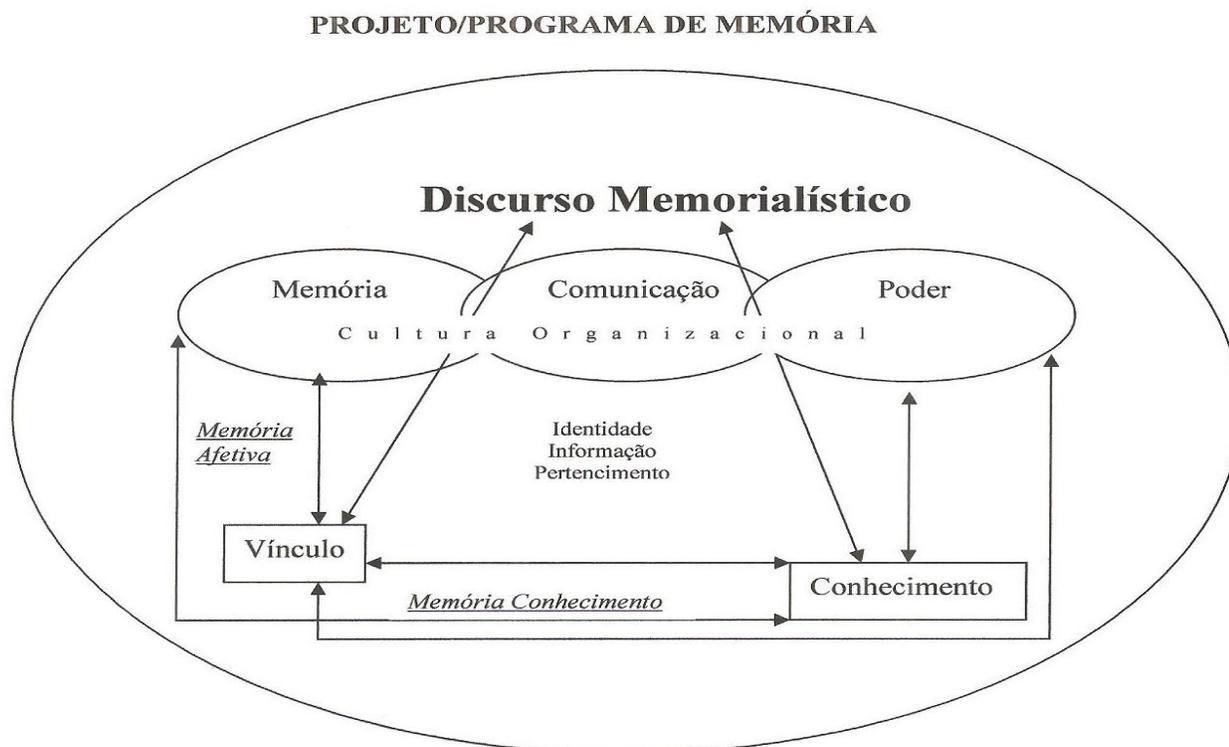


Figura 1 – Diagrama da proposta teórico-conceitual.

Fonte: Diagrama elaborado pela autora como proposta teórico-conceitual a partir do Paradigma da Complexidade, através dos princípios dialógico, recursivo e hologramático.

Tal como foi exposto na introdução, faz-se necessário retomarmos o pensamento que orienta esta pesquisa para esclarecermos a organicidade do diagrama apresentado. Os processos, as ações e os produtos memorialísticos, desenvolvidos através dos projetos/programas de memória empresarial, são percebidos aqui como discursos construídos, produzidos e produtores de Memória, Comunicação e Poder. Na imbricação desses três conceitos, temos a cultura organizacional, impactada e impactando a (re) constituição de vínculos e conhecimentos. Nesse sistema *complexus*¹⁵, podemos mapear perspectivas mais afetivas da memória sobre pertencimento e identidade, e, também, suas competências mais pragmáticas, relacionadas à informação, aos saberes e

¹⁵ De acordo com Morin (2001, p.20), “o que é tecido em conjunto”.

conhecimentos da e na organização. Nessa proposta, as interações vão se estabelecendo, não seguindo um fluxo específico, mas transpondo as barreiras da unidirecionalidade, interagindo de forma horizontal e vertical; por conseguinte, todos os elementos do diagrama acabam se relacionando, através de diferentes convergências.

Nossa abordagem propõe o discurso memorialístico como produto e produtor de seus elementos formadores. É por meio dessa relação recursiva que ele se (re) estrutura. O discurso memorialístico representa a nossa totalidade, composta pelas partes que possibilitam a sua formação. Entretanto, isso só é possível porque ele está presente em cada uma delas; portanto, percebemos o discurso a partir de uma alusão à figura de um holograma. Por exemplo, o discurso constrói o conhecimento, mas também é construído por ele; da mesma forma que o discurso está no conhecimento, o conhecimento está no discurso. “Então pode enriquecer-se o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos” (MORIN, 2008, p. 109). Assim, estabelecem-se as relações com os demais elementos que estão presentes no diagrama.

Por fim, partimos do pressuposto que as construções de discursos memorialísticos passam por um processo de seleção. Nesse caso, a dialógica se estabelece entre a polifonia de vozes que vivenciam, direta e indiretamente, a história da organização. Ao direcionarmos o olhar sobre o diagrama, percebe-se a profunda (inter) relação entre cada parte que compõe essa estrutura sistêmica-hologramática. Para a formação dos discursos memorialísticos, identificamos a associação de termos antagônicos, porém complementares: a lembrança e o esquecimento; os bem-ditos, não-ditos e mal-ditos¹⁶; o válido e o inválido. É a

¹⁶ De acordo com Roman (2009), as organizações contemporâneas se constituem em universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. “Bem-ditos são os enunciados institucionais, formais ou informais. Mal-ditos, por sua vez, são os enunciados clandestinos, boatos rumores e as ‘focas’ que circulam na ‘rádio-corredor’ e em outros espaços liminares. Bem-ditos e mal-ditos são antagônicos e complementares. [...] A interdição do mal-dito gera discursos não-ditos” (ROMAM, 2009, p.125, grifo do autor).

partir dessa relação dialógica que se estruturam a memória, a comunicação e o poder. Nessa perspectiva, os discursos memorialísticos são constituídos através deles; incidem sobre eles e constituem novas memórias, comunicações e relações de poder, permitindo a criação de novos discursos. Assim, percebemos os projetos/programas de memória como (re) produtores e gestores de discursos organizacionais.

O discurso memorialístico não é homogêneo, já que é formado por uma multiplicidade de elementos, pluralidade de vozes e relações de forças que vão se (re) estabelecendo e se (re) estruturando a partir de processos seletivos. Portanto, o discurso memorialístico é composto por informações, saberes, conhecimentos, afetividades e sensibilidades que despertam e (re) constroem sentidos e significados, através das relações de poder, da memória e da comunicação organizacional. Tal processo se estabelece quando a articulação e a (inter) relação dos conceitos que apresentamos como partes constitutivas do discurso memorialístico, gerenciados através da memória, constituem o que chamamos de Memórias Afetivas (MA) e Memórias Conhecimento (MC). A gestão da MA e da MC, nos diferentes processos da organização, realizada de forma integrada, transversal e contínua, estabelece-se a partir de processos denominados Gestão da Memória Afetiva (GMA) e Gestão da Memória Conhecimento (GMC). Com o objetivo de esclarecer esse pensamento sobre a representatividade da GMA e GMC em nossa proposta de projeto/programa de memória empresarial, apresentamos o diagrama abaixo.

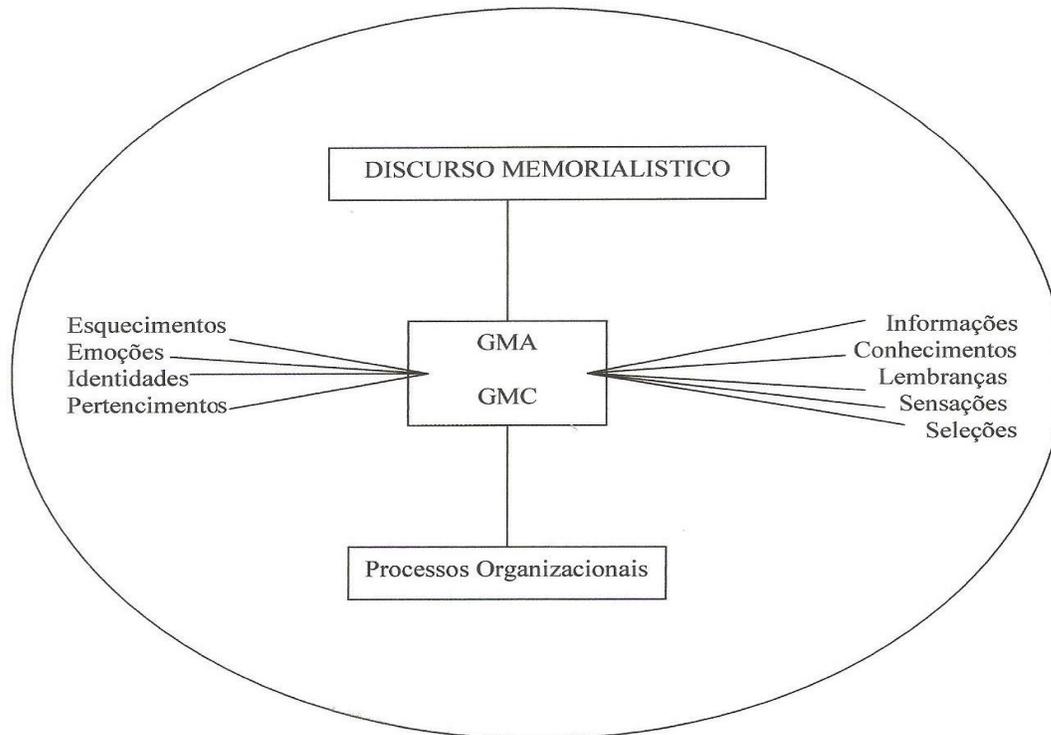


Figura 2 – Diagrama GMA e GMC.

Fonte: Diagrama elaborado pela autora para elucidar a relação dos discursos memorialísticos com os demais processos da empresa, a partir da GMA e GMC.

As memórias, as afetividades e os conhecimentos presentes na organização não representam por si só GMA e/ou GMC. Na proposta que apresentamos, a MA e a MC se (re) constituem quando as afetividades e os conhecimentos dispersos são gerenciados através dos projetos/programas de memória empresarial. Entretanto, a GMA e a GMC só se configuram na medida em que a organização trabalha sobre a gestão de suas afetividades e de seus conhecimentos, por meio de suas memórias, de forma permanente e integrada às demais áreas da empresa. A GMA e a GMC são formas das organizações desenvolverem a gestão de suas memória de forma indissociável aos demais processos da empresa. Nesse sentido, a partir do Pensamento Complexo, propomos trabalhar a memória empresarial da e na organização de forma transversal.

[...] a ideia hologramática está ligada à ideia recursiva, que por sua vez está em parte ligada à ideia dialógica. [...] os princípios do

pensamento complexo serão necessariamente princípios de distinção, de conjunção e de implicação. Juntai a causa e o efeito, e o efeito voltará sobre a causa, por retroacção, o produto será também produtor (MORIN, 2008, p. 109-112).

A elaboração dessa proposta teórico-conceitual a partir do Paradigma da Complexidade, ancorado em seus princípios fundantes (dialógico, recursivo e hologramático), é uma possibilidade que apresentamos para (re) pensar, perceber, compreender e desenvolver projetos/programas de memória empresarial. Tal proposta foi elaborada a partir de uma reflexão desenvolvida sobre a tríade – Memória, Comunicação e Poder – traçando possíveis caminhos conceituais que nos permitiram desenvolver esta perspectiva. Valendo-nos de importantes teóricos que trabalham com cada um desses conceitos, buscamos identificar – e estabelecer – possíveis imbricações e (inter) relações entre os conceitos que sustentam o nosso pensamento. Essa proposta se apresenta no sentido de traçar um caminho teórico para elucidar como a percepção, a compreensão e o desenvolvimento dos projetos/programas de memória empresarial – trabalhados de forma contínua e transversal – podem influenciar e se relacionar aos demais processos da gestão organizacional.

1.2.1 Definindo um roteiro – traçando o *corpus* de análise

Barthes (2006) define *corpus* como “[...] uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista, com (inevitável) arbitrariedade, e com a qual ele irá trabalhar” (BARTHES, 2006, p.96). O universo de seleção desse material é bastante amplo, podendo valer-se de textos, imagens, músicas e tantos outros representativos da realidade social. A constituição de nosso *corpus* deu-se através da reunião de materiais relacionados ao projeto de memória desenvolvido no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Nessa abordagem, os projetos/programas de memória são compreendidos como produtos e produtores de discursos memorialísticos organizacionais. No decorrer da análise tais discursos serão devidamente identificados.

No percurso metodológico desta caminhada, optamos por apresentar nossa proposta teórico-conceitual a partir de um estudo de caso, sobre uma abordagem qualitativa, através de análise documental e entrevista em profundidade. Segundo Bauer e Gaskell (2002), na pesquisa qualitativa, a análise se estrutura a partir de interpretações de dados coletados para compreensão do objeto. De acordo com Yin (2001, p.216), “[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos”.

A análise documental pode ser definida como o estudo em profundidade de documentos, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação proposta. Parte-se do princípio que as categorias de análise dependem dos documentos e esses necessitam ser localizados, recebendo um tratamento que, orientado pelo problema proposto pela pesquisa, estabelece o desenvolvimento da investigação (LOPES; GALVÃO, 2001). As categorias são constituídas a partir da base teórica em que se apoia a pesquisa, estabelecendo um processo dinâmico de confronto constante entre teoria e empirismo, originando novas concepções e focos de análise (GODOY, 1995).

Na abordagem qualitativa, o que importa não são quantas pessoas foram entrevistadas, mas se os entrevistados foram capazes de trazer conteúdos significativos para a compreensão do tema em questão. A intencionalidade da escolha é algo de grande importância, pois, se o objetivo é conhecer com mais profundidade um tema, é fundamental que o entrevistado tenha o que falar e saiba o que falar (FRASER; GODIM, 2004). “Em pesquisas qualitativas, o fundamental é que a seleção seja feita de forma que consiga ampliar a compreensão do tema e explorar as variadas representações sobre determinado objeto de estudo”. (FRASER; GODIM, 2004, p. 147).

É no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa. A compreensão das relações e atividades humanas com os significados que as animam é radicalmente

diferente do agrupamento dos fenômenos sob conceitos e/ou categorias genéricas dadas pelas observações e experimentações e pela descoberta de leis que ordenariam o social (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 244).

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação, que busca compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores. Esta investigação assume características particularistas, dedicando-se, deliberadamente a uma situação específica que, devido a seus aspectos, é definida como relevante e especial. O estudo de caso se empenha em identificar e compreender o que há de mais essencial e característico nessa situação, colaborando para um entendimento global de um certo fenômeno (PONTE, 2006, p. 02).

Inicialmente, realizamos uma breve apresentação do Banco e de seu contexto sócio-histórico. Essa primeira etapa teve como objetivo apresentar sua atuação, função, princípios e valores, abordando suas transformações ao longo de sua trajetória.

Em seguimento, buscamos informações sobre o fenômeno em estudo, (o Projeto Memória BNDES e suas produções). Nessa segunda etapa, o material foi reunido com enfoque sobre a organicidade do projeto de memória, seus objetivos, diretrizes, intencionalidades e potencialidades. Para tanto, a análise se concentrou no “Edital Projeto Resgate Memória”, que abriu licitação em 2011, em modalidade de concurso para seleção de projeto de resgate de memória do Sistema BNDES, bem como sobre o conteúdo de alguns produtos resultantes do edital. Além disso, foram realizadas sete entrevistas com funcionários do Banco, baseadas em um roteiro de tópicos desenvolvidos para que o entrevistado expusesse questões pertinentes ao fenômeno investigado. Todas as entrevistas em profundidade, com sujeitos da pesquisa, profissionais que trabalham no desenvolvimento do projeto de memória, constituindo um grupo de trabalho

multidisciplinar. Optamos por uma conversa informal, com o intuito de que o respondente se sentisse mais à vontade, o que, na maioria dos casos, reflete em um maior fluxo de informações. Sobre a importância da entrevista em profundidade como recurso metodológico, Duarte (2005) ressalta que essa técnica

[...] busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. [...] Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada. O uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos (DUARTE, 2005, p. 62).

Para identificarmos os pontos que vão ao encontro (ou ao desencontro) de nossa proposta teórico-conceitual, destacamos elementos que entendemos importantes na formação e condução de Memórias Afetivas (MA) e Memórias Conhecimento (MC), demonstrando as possíveis (inter) relações e imbricações entre memória, poder, comunicação e cultura organizacional. Para tanto, foram selecionados trechos, retirados do material coletado e analisado na pesquisa, bem como das entrevistas realizadas com os profissionais envolvidos no projeto de memória do Banco. A MA, identificamos a partir das questões que percebemos potenciais para constituição de identidades, pertencimentos e vínculos. A MC, identificamos entre as ações que buscam reunir informações e conhecimentos dispersos com a função de armazená-los, conservá-los e torná-los acessíveis a outros. Além das intencionalidades e efetividades de constituição de MA e MC, propomos apreender intencionalidades do BNDES de realizar a Gestão da Memória Afetiva (GMA) e Gestão da Memória Conhecimento (GMC). Faz-se importante ressaltar que esta análise e suas influências foram desenvolvidas e identificadas a partir dos três princípios expostos acima: dialógico, recursivo e hologramático.

2. DEMARCANDO INTERFACES: HISTÓRIA, MEMÓRIA E ESQUECIMENTO

Neste capítulo iniciaremos a reflexão conceitual com uma explanação sobre o conceito de memória, abordando a passagem da oralidade para a literalidade na antiguidade ocidental. Entendemos ser relevante esta abordagem para a compreensão das transformações geradas no funcionamento e na estrutura da memória com o advento da escrita, assim como ressaltar sua importância como uma prática milenar, que foi se resignificando ao longo do tempo. Posteriormente, seguiremos com a discussão sobre o conceito de memória na contemporaneidade.

2.1 Memória e História – Oralidade e Literalidade

Podemos dizer que o encontro entre a Memória e o Poder tem suas origens na Antiguidade Clássica, através da mitologia grega. Foi sobre o Monte Olimpo que Zeus (a autoridade entre os deuses e os homens, a representação do poder) compartilhou seu leito com Mnemosine (deusa da memória), passando nove noites juntos, assim, deram origem as suas nove filhas, as musas¹⁷, que cantavam o passado, o presente e o futuro (KURY, 1990).

Em sua obra “História e Memória”, Le Goff (2003), apresenta a memória como a propriedade de conservar informações, através de funções psíquicas, a partir das quais atualizamos impressões ou informações passadas ou, então, que representamos como passadas. Os fenômenos da memória, em seus aspectos biológicos e psicológicos, são resultados de sistemas dinâmicos de ordenação e apenas existem “[...] na medida em que a organização os mantém ou os reconstitui” (LE GOFF, 2003, p.421). Esses sistemas dinâmicos, existentes em

¹⁷ Calíope (bela voz – Eloquência, Poesia Épica), Clio (a que confere fama - História), Érato (a que desperta desejo – Verso Erótico), Euterpe (a que dá júbilo – Poesia Lírica, Música), Melpômene (a cantora - Tragédia), Polímnia (a de muitos hinos – Hinos Sagrados), Terpsícore (a que adora dançar - Dança), Tália (a festiva - Comédia) e Urânia (a celeste - Astronomia) (KURY, 1990, p. 405).

várias culturas e em várias épocas, remetem-nos às formas de educação da memória, as mnemotécnicas, muito desenvolvidas em sociedades em que a oralidade apresentava-se como base da comunicação, dos registros míticos, das vivências sociais e fatos memoráveis.

Em uma cultura oral primária, para resolver efetivamente o problema da retenção e da recuperação do pensamento cuidadosamente articulado, é preciso exercê-lo segundo padrões mnemônicos, moldados para uma pronta repetição oral. O pensamento deve surgir em padrões fortemente rítmicos, equilibrados, em repetições ou antíteses, em aliteraões e assonâncias, em expressões epítéticas ou outras expressões formulares, em conjuntos temáticos padronizados (a assembleia, a refeição, o duelo, o “ajudante” do herói e assim por diante), em provérbios que são constantemente ouvidos por todos, de forma a vir prontamente ao espírito, e que são eles próprios modelados para a retenção e a rápida recordação – ou em outra forma mnemônica. As reflexões e os métodos de memorização estão entrelaçados. A mnemônica deve determinar até mesmo a sintaxe (ONG, 1998, p. 45, grifo do autor).

O comportamento narrativo, ou seja, o padrão, a maneira formalizada de “comunicar” informações sobre um determinado acontecimento, constitui a ação fundamental no ato mnemônico. A atividade mnêmica, com a ausência do registro escrito, necessita ser uma constante. Na Grécia Arcaica, a preservação e “transmissão” da memória também se davam pela oralidade. A memória era conservada pela ação da palavra poética, o passado e o ausente tornados presentes nas vozes dos aedos e dos rapsodos, que conduziam suas “plateias” (grifo nosso) de ouvintes, o que fazia da “poesia épica um instrumento político e didático de grande importância, e ao mesmo tempo uma forma de prazer comunitário” (KRAUSZ, 2007, p.24). Aedos e rapsodos, vozes poéticas que educavam e divertiam no âmbito coletivo, eram comuns no mundo de língua grega dos séculos VIII a V a.C., mas, a partir do surgimento das tragédias, formas literárias que dependiam da escrita em sua composição e difusão, tiveram sua importância social diminuída. O aedo cantava suas próprias criações, enquanto o rapsodo, mais tardio, divulgava um repertório pré-existente, era quem unia e ordenava cantos. Entretanto, o aedo não reivindicava para si o papel de autor da

obra cantada: era o aprendiz da divindade, receptor de um poder superior que emanava das musas (KRAUSZ, 2007).

Os gregos da época arcaica personificaram a Memória em uma deusa, chamada Mnemosine, sendo a antítese do esquecimento. Dentro da lógica heroica/mitológica grega, o aval de verdade provinha das Musas, não da memória do homem. O poder de veracidade era externo e transcendental, uma inspiração divina. A divindade se manifestava através do “poeta”, que era um homem possuído pela memória/Mnemosine, e desta forma visto como um “mestre da verdade”, detentor do conhecimento das origens, dos primórdios, das genealogias (grifos nossos). Durante a narrativa, pretérito e presente se encontram, unindo as temporalidades. Passado, presente, futuro e eterno são um só, um tempo mitológico (ELIADE, 1986). O esforço de memorização, cantado e exaltado no mito, na poesia épica, não corresponde a um interesse pelo passado tal como conhecemos, nem a exploração do tempo histórico. Esta colocação da memória fora do tempo separa radicalmente a memória da história. (LE GOFF, 2003).

É através da audição deste canto que o homem comum podia romper os estreitos limites de suas possibilidades físicas de movimento e visão, transcender suas fronteiras geográficas e temporais, que de outro modo permaneceriam infranqueáveis, e entrar em contato e contemplar figuras, fatos e mundos que pelo poder do canto se tornam audíveis, visíveis e presentes. O poeta, portanto, tem na palavra cantada o poder de ultrapassar e superar todos os bloqueios e distâncias espaciais e temporais, um poder que lhe é conferido pela Memória (Mnemosine) através das palavras cantadas (Musas) (TORRANO, 1992, p.16).

Debray (1994), em sua obra “Vida e Morte da Imagem”, ressalta que o mundo clássico greco-romano empenhou-se na comemoração e perpetuação de memórias. Templos, estátuas, lápides, estelas, cemitérios, praças, avenidas e estradas serviram de suporte para uma sobrecarga de registros sobre o passado de famílias e indivíduos de grande destaque na sociedade. As inscrições em pedra permitiam uma publicidade, ostentação e durabilidade que nenhum outro suporte poderia garantir.

Goody (1985) definiu a transição de sociedades de memória essencialmente oral para sociedades de memória essencialmente escrita, como a domesticação do pensamento selvagem. Para os povos sem escrita, o primeiro domínio em que se cristalizaria a memória coletiva seria o mito de origem, tornando possível uma identificação e ligação entre os membros da comunidade. Nessas sociedades, surgiram especialistas, verdadeiros homens-memória – idosos chefes de família, bardos, sacerdotes – que desempenhavam o importantíssimo papel de manter a coesão do grupo. Com a escrita, tornou-se possível a produção do documento que, independente da capacidade mnemônica de um homem, armazena informações e comunica através do tempo e do espaço, fornecendo um novo modo de registro e memorização. Na passagem da esfera auditiva à visual, foi permitido reexaminar, reordenar, retificar frases e até palavras isoladas. Na interface entre oralidade e literalidade limitada¹⁸, para os antigos recitadores, nomear era conhecer. A memorização pelo inventário, pela constituição de listas, não era apenas uma nova atividade de organização do saber, mas um aspecto da organização de um novo poder. Embora existisse a escrita, a oralidade, no que se referia à memória, ainda conseguia se impor. O rapsodo tinha autoridade, em uma função solene, formal, política, uma palavra com peso de verdade.

Um exemplo claro, do que poderíamos chamar, de um esforço de memória está no poema homérico, no canto II da *Ilíada*, em que o rapsodo deveria cantar sucessivamente o catálogo dos navios, o catálogo dos melhores guerreiros e dos melhores cavalos aqueus e, logo em seguida, o catálogo do exército troiano – cerca de quatrocentos versos compostos de nomes próprios, exigindo um fabuloso exercício de memória. Somente o catálogo das naus contém 197 embarcações com o nome e características físicas de seus capitães, além de muitos de seus tripulantes, com suas respectivas linhagens. Exibir sua memória adestrada

¹⁸ Literalidade limitada, pois na Antiguidade Ocidental a escrita era dominada por apenas alguns poucos grupos privilegiados (sacerdotes, administradores, homens encarregados da aplicação da justiça e nobres).

constitui a autoridade do rapsodo (VERNANT, 1993). Na Grécia Antiga, havia a figura do *mnemon*, pessoa encarregada de guardar a lembrança do passado em vista de uma decisão judicial, sendo utilizado como magistrado, tendo a incumbência de conservar na memória o que fosse útil tanto em matéria religiosa como jurídica. Os *mnemones*, definidos como memórias vivas, transformaram-se em arquivistas com o desenvolvimento da escrita (LE GOFF, 2003).

Com Simônides de Ceos (556 a.C. – 468 a.C.) fixam-se os dois princípios da memória artificial: a relação entre lembrança e imagens e a necessidade da ordem, a organização das informações. Essa percepção técnica (mnemotécnica) acelerou a dessacralização da memória e acentuou o seu caráter profissional. A memória passou a ser encarada como um procedimento secularizado, perdendo seu caráter mítico/religioso, que permitia ao poeta conhecer o passado/presente/futuro através de uma “visão” (grifo nosso) provinda do mundo olímpico e o não-visível, deixando, assim de ser um conhecimento privilegiado ou um dom divino. A memória, dentro dos padrões de uma técnica específica, passou a ser adestrada e utilizada como ferramenta no aprendizado de um ofício (YATES, 2010).

Ele (Simônides) inferiu que pessoas que desejam treinar essa faculdade (da memória) precisam selecionar lugares e formar imagens mentais das coisas que querem lembrar, e guardar essas imagens nesses lugares, de modo que a ordem dos lugares preserve a ordem das coisas, e as imagens das coisas denotem as próprias coisas; e devemos empregar os lugares e as imagens assim como uma tábua de cera sobre a qual são inscritas letras (CÍCERO, *De Oratore* apud YATES, 2010, p. 18).

Tucídides, em “A Guerra do Peloponeso” (Atenas, século V a.C.), pretendia constituir o registro do passado através de um novo logos, desenvolvendo um novo método (a Enquete) diferente da narrativa do mito, utilizada anteriormente por Heródoto, de quem busca se diferenciar não utilizando a palavra História. Para Tucídides a memória não tinha poder de verdade, pelo contrário, representava a subjetividade e simpatia, que só prejudica a investigação. Sua pretensão era a “autópsia da história” (grifo nosso), na qual a escrita seria sinônimo de objetividade

e verificabilidade, produzindo evidências, provas visíveis e conhecimento útil. A memória necessitava ser exposta à crítica, à exatidão da “autópsia”, para se transformar em “verdade”, que viria a iluminar as ações humanas (grifos nossos). Este posicionamento de Tucídides demonstra uma transformação no pensamento, pois, se uma sociedade está baseada na oralidade, a evidência, a prova visual ou documental, não possuem importância; o discurso é a autoridade (TORRANO, 1996).

A tecnologia da escrita (que exige o uso de ferramentas) influenciou uma transformação na estrutura mental, principalmente na elaboração do pensamento de forma oral. O ato de escrever constitui certa autonomia do discurso, onde este é separado do autor e do contexto em que foi elaborado, não permitindo que seja diretamente questionado. Para o filósofo Platão (428-348 a.C), a escrita, por ser passiva e artificial, impossibilitaria a argumentação entre indivíduos reais e terminaria por enfraquecer e destruir a memória. A impossibilidade da argumentação entre indivíduos reais faria da escrita um recurso passivo, fora de contexto e artificial. (ONG, 1998).

Platão, no Fedro (274-275 a.C.), coloca na boca de Sócrates a lenda do deus egípcio Thot, patrono dos escribas e dos funcionários letrados, inventor dos números, do cálculo, da geometria e da astronomia, do jogo de dados e do alfabeto. E sublinha que, fazendo isso, o deus transformou a memória, mas contribuiu, sem dúvida, mais para enfraquecê-la do que para desenvolvê-la: o alfabeto “engendrará esquecimento nas almas de quem o aprender estas cessarão de exercitar a memória porque, confiando no que está escrito, chamarão as coisas à mente não já do seu próprio interior, mas do exterior, através de sinais estranhos. Tudo aquilo que encontraste não é uma receita para a memória, mas para trazer as coisas à mente” (LE GOFF, 2003, p.433, grifo do autor).

Segundo Ong (1998), embora tenhamos interiorizado a escrita, não podemos esquecer que ela é inteiramente artificial, uma tecnologia que exige o uso de ferramentas (lápiz, caneta, papel, teclados etc.). Com sua ascensão, a escrita passou a ser considerada, inicialmente, como um instrumento de poder, muitas vezes ligado ao sagrado ou místico, pois os sacerdotes sempre se

empenharam em passar a impressão de as escrituras possuírem valor religioso intrínseco. A materialidade do livro seria mais um fator de sustentação da crença. Como recurso tecnológico dominado por poucos, a escrita era utilizada por grupos especializados nesse ofício e que, geralmente, serviam diretamente às instituições de poder. Apenas o mais importante deveria ser registrado e ordenado, como documento, tornando-se um instrumento de controle sobre a sociedade e uma forma de legitimação da classe dominante. A escrita, baseada em um alfabeto, termina por assumir uma característica intrínseca de registro documental, pois não consiste em meros desenhos, que indicam coisas ou ideias vagas, nem mesmo sofre da fragilidade e maleabilidade da fonte oral. Ela passou a representar uma locução, um sistema codificado por meio do qual o escritor poderia determinar as exatas palavras que o leitor iria gerar a partir do texto, constituindo um mundo de ordem e linearidade verbal.

Mas, é no século XIX, com o cientificismo nos estudos sobre a sociedade, que as fontes escritas, principalmente os registros produzidos pelo Estado, passam a dominar como único recurso válido para conhecimento do passado. Segundo este pensamento positivista¹⁹, o conhecimento científico e a racionalidade só poderiam ser alcançados através de comprovações observáveis, provas empíricas (RIBEIRO, 1985).

Gradativamente, a crescente valorização da palavra escrita identificou o texto à objetividade, sendo levantadas questões referentes à validade do testemunho da voz pública, do registro familiar oral e da memória coletiva. Estas tensões e transformações, pouco a pouco, penetraram na área dos estudos históricos. Acompanhando as práticas sócio-culturais, os historiadores definiram o tipo de fonte que podia ser considerada confiável, visando adquirir um estatuto de seriedade que explorasse a mera imaginação ou aos registros seriais, eclesiásticos ou dinásticos. Nesses parâmetros as fontes escritas

¹⁹ O positivismo foi a corrente do pensamento que dominou a Europa no século XIX e se espalhou por todos os continentes, tendo como seu principal teórico Augusto Comte. Entre 1830 e 1842 Comte publicou a obra *Curso de Filosofia positiva* e concluiu que o pensamento humano havia passado por três estágios: o teológico, o metafísico e o positivo ou científico. Comte construiu sua própria ideia de ciência, introduzindo a concepção de que o conhecimento só pode ser válido se provado pelo método científico (RIBEIRO, 1985).

prestaram-se a uma verificabilidade mais efetiva do que os poucos precisos depoimentos orais (PENA, 2004, p.96).

Segundo o pensamento positivista, cabia à história um levantamento científico dos fatos (em fontes escritas), sem procurar interpretá-los, deixando à sociologia sua interpretação. Os fatos identificados, na documentação histórica, deveriam se encadear de forma mecânica, numa relação lógica de causas e consequências. A história por eles produzida era uma sucessão de acontecimentos, relatando, sobretudo, os efeitos políticos de grandes heróis, os problemas dinásticos, as batalhas e tratados diplomáticos (BORGES, 2006). Este posicionamento, tendo em vista o franco favorecimento da escrita, ao longo do século XIX e parte do XX, conduziu as fontes orais a uma depreciação como expediente viável para investigação da sociedade e da história.

[...] a pressuposição fundamental do positivismo é de que essas leis, que regulam o funcionamento da vida social e política, são do mesmo tipo que as leis naturais e, portanto, o que reina na sociedade é uma harmonia semelhante à da natureza, uma espécie de harmonia natural [...] os métodos e procedimentos para conhecer a sociedade são exatamente os mesmos que são utilizados para conhecer a natureza, portanto, a metodologia das ciências sociais tem que ser idêntica à metodologia das ciências naturais [...] da mesma forma que as ciências da natureza são ciências objetivas, neutras, livres de juízos de valor, de ideologias políticas, sociais ou outras, as ciências sociais devem funcionar exatamente segundo esse modelo de objetividade científica. Isto é, o cientista social deve estudar a sociedade [...] da mesma forma que o físico, o químico, o astrônomo, etc. (LÖWY, 1998, p.36).

Mas a partir do advento da Escola dos Anais²⁰ no século XX, movimento que possibilitou o desenvolvimento de uma vertente cultural na História, buscando subsídios em outras disciplinas, inicialmente na Antropologia e Sociologia e posteriormente (década de 80) nas Artes Plásticas, na Literatura, na Música, na Arquitetura, dentre tantas outras, a oralidade começou a perder, lentamente, sua

²⁰ Movimento historiográfico, iniciado por Lucien Febvre e Marc Bloch, na França, em 1929, em torno do periódico acadêmico *Annales d'histoire économique et sociale*. Teve como principal característica trazer métodos de pesquisa da Sociologia para a História, diversificando e ampliando o campo das temáticas e fontes para pesquisa histórica (BURKE, 1990).

carga pejorativa. O campo do conhecimento histórico se diversificou, as possibilidades de fontes de pesquisa foram ampliadas, surgiu o interesse por conceitos, até então impensáveis no positivismo, como “imaginário”, “mentalidades” e “representações²¹” (PESAVENTO, 2005, grifos nossos).

Essa transformação abriu caminho para estabelecer relações entre reminiscências individuais e coletivas, entre memória e identidade e se passou a ponderar como recurso válido a relação entre entrevistador e entrevistado, para produção de dados no estudo da memória e identidade. A partir da contestação sobre a temporalidade linear, em proveito de múltiplos tempos vividos e considerando as experiências de variadas categorias de pessoas, abriu-se o espaço para o retorno da utilização e valorização das fontes orais (PENA, 2004).

[...] a história enquanto ciência em construção passa de uma história-narração para uma história-problema, mediante a formulação de hipóteses de trabalho [...] a história delas importou (das ciências sociais) problemáticas, conceitos, métodos e técnicas [...] O abandono da história centrada em fatos isolados e também uma abertura preferencial aos aspectos coletivos, sociais e repetitivos do sócio-histórico, daí o interesse maior pelas mentalidades coletivas [...] Uma ênfase menor do que no passado nas fontes escritas, favorecendo a ampliação do uso da história oral, dos vestígios arqueológicos, da iconografia, etc. (CARDOSO, 1997, p.08).

A dessacralização da fonte escrita possibilitou compreendê-la como uma produção, uma construção proposital, afastando a imagem de única representante fidedigna do passado. Dessa forma, ela deixou de ser fornecedora de

²¹ Segundo Chartier (1991, p.21) a relação com o mundo social se articula de três formas, “[...] de início, o trabalho de classificação e de recorte que produz configurações intelectuais múltiplas pelas quais a realidade é contraditoriamente construída pelos diferentes grupos que compõem uma sociedade”. Em um segundo momento, são constituídas “[...] práticas que visam exibir uma maneira própria de ser no mundo, que significam, simbolicamente, um estatuto e uma posição. Neste processo, um grupo se valendo da seleção e classificação simbólica, organiza e dá sentido ao espaço social em que vivem, representando hierarquias, estatutos e posições”. Por último, se constituem “[...] formas institucionalizadas e objetivadas em virtude das quais ‘representantes’ marcam de modo visível e perpétuo a existência do grupo, da comunidade ou da classe” (grifo do autor).

conhecimentos fechados e passou a ser alvo de contestação, reformulação e investigação. A fonte escrita abriu-se para um processo de resignificação, no qual falhas, lacunas, e intencionalidades foram aceitas e ponderadas. A memória e a oralidade, lentamente voltaram a ganhar espaço no campo das fontes de pesquisa histórica, quando houve a aceitação de que todo texto resulta do tecido de significados tramados entre leitor e escritor, a compreensão de que o significado de um texto se apresenta constantemente em aberto, para novas configurações e a perspectiva de que o texto além de ser fruto de seleções e recortes é um espaço de confluência de múltiplas e diferentes vozes (CAMPOS; CURY, 1997).

A lenta retomada da oralidade, no campo investigativo das ciências humanas, possibilitou a aceitação, cada vez maior, do esquecimento como parte integrante tanto da memória como da história. “Para Nietzsche, justamente o esquecimento, é entendido como uma *força plástica*, como uma função salutar, que possibilitará revivificar as energias de uma sociedade ou de um homem” (BARRENECHEA, 2008, p. 51, grifo do autor). O esquecimento seria uma forma de depurar, selecionar, digerir o passado, amenizando acontecimentos dolorosos. A capacidade de esquecer seria uma importante função, evitando a sobrecarga de lembranças.

2.2 Memória e Identidade: a dialógica entre lembrança e esquecimento

A priori, a memória pode ser pensada como algo distante do prosaico, fidedigna aos fatos passados, o arcabouço da verdade, algo pronto, à disposição. No entanto, essas características são ilusórias. A representação de memória pode ser elucidada a partir do que coloca Nora sobre esse conceito:

A memória é a vivida sempre por grupos vivos e, nesse sentido, ela está em permanente evolução aberta à dialética da lembrança e do esquecimento inconsciente de suas deformações sucessivas, vulnerável a todos os usos e manipulações, susceptível de longas latências e de repentinas revitalizações. [...] A memória é um fenômeno sempre atual, um elo vivido no eterno presente; [...].

Porque é afetiva e mágica, a memória não se acomoda a detalhes que a confortam; ela se alimenta de lembranças vagas, telescópicas, globais ou flutuantes, particulares ou simbólicas, sensível a todas as transferências, cenas, censura ou projeções. [...] é, por natureza, múltipla e desacelerada, coletiva, plural e individualizada. (NORA, 1993, p. 09).

De acordo com o que expõe Nora, não usaremos a expressão “resgatar a memória” (grifo nosso) neste trabalho. Sobre essa perspectiva, o resgate não se constitui, na medida em que entendemos a construção da memória como uma ação/seleção do presente, com o olhar paradoxal sobre o passado, ao mesmo tempo em que a preocupação da permanência se estabelece para o futuro.

Inútil esperar que nossas lembranças que afloram no presente sejam cópias fiéis das realidades vividas no tempo que passou. Nossas lembranças do passado são recriadas no instante presente, com o acervo que detemos no momento da recuperação dessas informações. E, nesse novo presente, já não somos os mesmos, a realidade também já se apresenta de forma diversa, e aqueles que nos rodeiam [...] são também indivíduos em transformação (COSTA, 1997, p.136).

Nesse sentido, aquilo que chamamos de lembrança é, de fato, reelaborações, recriações, reordenamento de informações/memória. Há um processo de seleção sobre o movimento do tempo, um processo dinâmico sobre o qual o esquecimento se torna condição de possibilidade da lembrança. Borges (1999), em seu conto “Funes, O Memorioso”, apresenta-nos um homem incapaz de esquecer. Funes, um simples peão de uma estância no Uruguai, adquire a incrível capacidade de decorar e recitar obras clássicas inteiras, em latim, lendo-as apenas uma vez. Recordar-se-ia detalhadamente de segundo a segundo vivido em um dia, do balançar de cada uma das folhas de uma árvore ao vento, dos mais insignificantes movimentos de um cão passando em frente a sua janela. Carregaria essas lembranças para o resto de sua vida. Elas jamais deixariam, em nenhum instante, sua memória. O acúmulo de informações se torna algo insuportável. Embora adquirisse a capacidade do não esquecimento, isso não significava um aumento em sua inteligência. Repetia suas complexas e longas

leituras como se fosse um gravador, era incapaz de interpretar, digerir, reprocessar a gigantesca quantidade de informação registrada. Por fim, não existia mais o que conhecemos como memória, que por definição é maleável, seletiva, contraditória e afetiva. O Memorioso estava condenado a viver um eterno presente, incapaz de mudar as imagens indelevelmente marcadas em sua mente (BORGES, 1999).

Dessa forma, percebe-se que não existe memória sem esquecimento, que a relação dialética e dialógica entre o esquecer e o lembrar é o que constitui a memória. Conforme considerou Nietzsche, no século XIX:

Toda a ação exige esquecimento, assim como toda a vida orgânica exige não somente a luz, mas também a escuridão. Um homem que quisesse sentir as coisas de maneira absolutamente e exclusivamente histórica seria semelhante àquele que fosse obrigado a se privar do sono, ou a um animal que só pudesse viver ruminando continuamente os mesmos alimentos. É portanto possível viver, e mesmo viver feliz, quase sem qualquer lembrança, como o demonstra o animal; mas **é absolutamente impossível viver sem esquecimento** (NIETZSCHE, 2005, p. 72-73, grifos nossos).

Na concepção nietzschiana de memória, há criação na memorização. Para explicitar a singularidade e a criatividade desse ato, o autor utiliza a Arte como exemplo (NIETZSCHE, 1998), destacando a repetição incessante do artista nas suas inúmeras apresentações. No entanto, a reprodução de cada atitude é composta por novas emoções. Assim como na arte, o prosaico é carregado de sensibilidades; portanto, todo ato mnêmico é processado juntamente com a nossa bagagem de sentimentos, que vão delimitar a criação seletiva, entre o lembrar e o esquecer, da memória. A memória individual é uma permanente construção tensionada de várias memórias. A memória privada coexiste com a pública; portanto, ambas interagem e se formam em simultâneo: não podemos pensar no domínio do eu sobre a memória – na fenomenologia da memória. Dessa forma, deve ser compreendida como uma construção coletiva e social, marcada por desencontros, pela disparidade temporal e espacial, por disputas de gênero,

étnicas, de costumes, entre outros fatores que interferem na organização das memórias individuais e coletivas.

A partir do princípio dialógico podemos evidenciar que a memória é composta por duas lógicas, uma de lembrar e a outra de esquecer. Essas ações são antagônicas e ao mesmo tempo complementares, pois a memória só se constitui a partir desta dualidade. “Há dialógica entre estes dois princípios. O princípio dialógico permite-nos manter a dualidade no seio da unidade” (MORIN, 2005, p. 107). Assim, compreende-se a memória como uma construção seletiva do passado, que ocorre de forma consciente e inconsciente, no qual eleger abarca excluir ou, simplesmente, silenciar.

A seleção que organiza as memórias individuais e coletivas faz parte do processo de constituição da identidade, que também se configura como uma estrutura discursiva, seletiva e fragmentária em constante construção, as “descentrações do eu” (HALL, 2002, grifo nosso). Segundo o autor, o processo de identificação nunca é definitivamente determinado, a constituição da identidade é um processo de articulação e adaptação constante. Nesse contínuo constituir da identificação, torna-se indispensável o outro, a identidade opera pela alteridade, que necessita gerar um discurso de delimitação de fronteiras simbólicas, as quais separam o eu do outro. O fato de a identidade estar em constante construção, atendendo as diferentes contingências e necessidades da sociedade através do tempo, não impede que se formem “pontos de apego temporário” (grifo nosso); dessa maneira, as identidades seriam as posições que os sujeitos são conduzidos a assumir dentro do discurso construído pela sociedade na qual se inserem. Nesses pontos de apego, podemos perceber aqueles que estão dentro da fronteira, o que poderíamos considerar como semelhantes, que compartilham características culturais, religiosas, partidárias, étnicas, econômicas, entre outras. Entretanto, o ponto de referência e manutenção da identidade está no além da fronteira, ou seja, se constitui e/ou reconstitui-se a partir do alheio, do diferente.

Podemos, portanto, dizer que a memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si (POLLAK, 1992 p. 203).

A memória organizada como princípio legitimador se constitui como uma prática secular. A institucionalização de ritos simbólicos – atos comemorativos – marcou as transformações da Europa no século XIX, “[...] os poderes fomentaram várias liturgias de recordação, tendo em vista socializar e enraizar a(s) nova(s) memória(s) em construção (ou em processo de refundação)” (CATROGA, 2001b, p.57). Por meio da seleção de determinados elementos que se constitui um discurso mnêmico, objetivando estimular sentimentos que permanecem na memória, direta ou indiretamente registrados. Tanto as memórias individuais²², quanto coletivas²³, são construções que estão sujeitas a transformações e flutuações. Conforme Pollack (1992), a memória é constituída por três elementos: os acontecimentos vividos pessoalmente; os acontecimentos hereditários, quando se refere a fatos presenciados pelo grupo ao qual a pessoa se sente pertencer, ou seja, que não são vivenciados pessoalmente, mas apropriados por meio do imaginário; e a memória constituída por pessoas e personagens, podendo-se ainda considerar os lugares de memória, aqueles associados a alguma lembrança.

Compreendemos a memória a partir de um processo relacional, no qual a formação do eu é inseparável dos valores sociais pré-estabelecidos no grupo em que está situado (CATROGA, 2001b). Na interação entre temporalidades distintas

²² De acordo com Catroga (2001b), a memória individual é formada pela coexistência tensional de várias memórias (pessoais, familiares, nacionais, organizacionais etc.) em permanente (re) construção devido à constante mudança do presente em passado e as alterações de percepções sobre o pretérito. “Significa isto que a anamnese, enquanto presente-passado, é experiência interior na qual a identidade do eu unifica a complexidade dos tempos sociais em que cada vida individual participa” (CATROGA, 2001b, p. 16).

²³ Em seus estudos, Halbwachs (1990) busca compreender os quadros sociais que compõem a memória. Para ele a memória aparentemente mais particular remete a um grupo. O indivíduo carrega em si a lembrança, mas está sempre interagindo com a sociedade, seus grupos e instituições.

e na coexistência da memória privada com a pública, a evocação não é um ato isolado, que se desenvolve apenas no interior dos indivíduos, ela necessita de suportes tangíveis, sociais e simbólicos para o seu despertar.

É que a memória também tem um papel *pragmático e normativo*. Em nome de uma história, ou de um patrimônio comum (espiritual e/ou material), ela visa inserir os indivíduos em cadeias de *filiação identitária, distinguindo-os e diferenciando-os* em relação a *outros*, e exige-lhes, em nome da identidade do eu – suposta como entidade onipresente em todas as fases da vida –, ou da perenidade do grupo, deveres e lealdades endógenas (CATROGA, 2001b, p.26, grifos do autor).

De acordo com que postula Candau (2011), existem três níveis na memória: a proto-memória, a memória propriamente dita e a metamemória. A primeira faz referência aos hábitos e costumes, a repetição dos atos prosaicos; a segunda é a recordação e a evocação voluntária; e, por último, a metamemória refere-se às representações que o indivíduo faz das suas lembranças, está diretamente relacionada ao sentimento de identidade. Assim, a proto-memória pode ser interpretada como passiva, enquanto as outras duas estão relacionadas ao ato voluntário. Para os antigos gregos, utilizando como referência o pensamento de Aristóteles sobre memória, há a *mneme*, faculdade de preservar o passado – memória involuntária – e a *anamnesis*, a evocação voluntária do passado, a procura ativa de reminiscências – memória voluntária (CATROGA, 2001b).

Candau (2011) define que a representação de memória é entendida como “[...] um enunciado que membros de um mesmo grupo vão produzir a respeito de uma memória supostamente comum a todos os membros do grupo” (CANDAU, 2011, p.24). Para Le Goff (2003), a memória é um elemento essencial da identidade (individual ou coletiva), definida como busca fundamental dos indivíduos e das sociedades atuais. Mas a memória coletiva não é somente uma conquista, é também um instrumento e um objeto de poder; há uma luta pela dominação da recordação e da tradição, uma disputa pela seleção e manifestação de memórias que terminarão por moldar as identidades.

Segundo Catroga (2001b), a conservação de saberes e símbolos, bem como as reminiscências comuns e as repetições rituais são premissas essenciais para a constituição do sentimento de pertença. Dessa forma, o autor destaca a necessidade da evocação e da comemoração para que haja cadeias de identificações e afinidades no universo das totalidades. “A memória do eu é sempre, em primeira instância, uma memória de família. E é a este nível que melhor se poderão surpreender os laços que existem entre identificação, distinção, transformação [...]” (CATROGA, 2001b, p.27).

As ações mnêmicas podem se constituir como suporte e contexto da prática da estratégia, bem como elemento de identificação, distinção, transmissão de sentidos para a criação de um sentimento de pertença. É a partir dessas percepções, entendendo a importância da memória para a construção de identificação e sua constituição dialógica entre lembrança e esquecimento, que buscamos analisar suas possíveis interfaces com o poder, a comunicação e a cultura no contexto organizacional.

2.3 Memória e História – Perspectivas conceituais

Como já foi apresentada, de acordo com a mitologia grega, a história (Clio) é filha da memória (Mnemosine). No entanto, entendemos que o contrário também pode ser postulado, na medida em que ambas possuem suas narrações ancoradas sobre os vestígios do passado, a partir de ações do presente e possíveis enfoques no futuro. Partindo dessa premissa, apresentaremos posicionamentos de teóricos que trabalham com essa temática, suas interfaces, aproximações e distanciamentos.

Worcmán (2004) destaca a importância de diferenciarmos o que entendemos por memória e o que entendemos por história. Para a autora, a memória é o que registramos em nosso corpo. “Nós somos nossa memória”

(WORCMAN, 2004, p. 24). Como história, define a narrativa que montamos a partir da nossa memória.

Memória tampouco é um depósito de tudo o que nos aconteceu. A memória é, por excelência, seletiva. Guardamos aquilo que por um motivo ou outro tem ou teve algum significado em nossas vidas. História é como organizamos e traduzimos para o outro o que filtramos em nossa memória (WORCMAN, 2004, p. 24).

Nessa perspectiva, Catroga (2001a) aponta a escrita da história como fonte produtora e legitimadora de memórias e tradições, conferindo credibilidade e identificação de grupos sociais. Assim, “[...] esta visão do tempo acaba por projectar e reproduzir, em entidades coletivas, o modo como cada *eu* se relaciona com o passado e com as expectativas de futuro” (CATROGA, 2001a, p. 61, grifo do autor). Dessa forma, a memória acaba se constituindo como uma das matrizes da história. A relação da memória como elemento constituinte da identidade é mais uma vez reforçada por Le Goff, em sua obra “História e Memória”.

A memória é um elemento essencial do que se costuma chamar de *identidade*, individual ou coletiva, cuja busca é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades de hoje, na febre e na angústia. Mas a memória coletiva é não somente uma conquista, é também um instrumento e um objeto de poder (LE GOFF, 2003, p. 469-470, grifo do autor).

Além da relação entre memória e poder, é importante pensarmos sobre as produções e consciência histórica. Mesmo que a história seja apresentada como uma operação cognitiva, uma forma intelectual de conhecimento (MENESES, 1992) e como um registro crítico, distanciado (NORA, 1993) ela não se desenvolve e nem se estrutura fora de seu espaço social, constituído por memórias individuais e coletivas. Nesse sentido, podemos perceber que tanto a memória quanto a história são constituintes de poder. O trabalho do historiador, para alcançar seu objetivo precípua da verossimilhança, necessita se confrontar com as seguintes perguntas: “quem é que quer que se recorde o quê? E por quê? Que versão do

passado se registra e se preserva? O que é que ficou esquecido?” (CATROGA, 2001b, p. 56).

Na medida em que a memória é o reconhecimento do passado, através da recordação, a história é representação desse mesmo passado, constituído através de vestígios e indícios (documentos e monumentos) que são compilados e investigados com objetivo de alcançar a verossimilhança. Segundo Ricoeur (2007), para compreender o passado se busca uma dada representação do pretérito a fim de representar um passado possível.

De acordo com Nora (1993), memória e história estão longe de serem sinônimos. O autor enfatiza o caráter vivo da memória, afetivo, aberto, em constante (re) construção, enquanto a história como uma operação intelectual demanda análise e discurso crítico. A evocação é a latência da memória como algo vivido; a lembrança ganha o caráter de sagrado do momento único. “A história, ao contrário, pertence a todos e a ninguém, o que lhe dá uma vocação para o universal. A memória se enraíza no concreto, no espaço, no gesto, na imagem, no objeto” (NORA, 1993, p. 09). Essa característica sensitiva da memória é muito bem representada em um clássico da literatura francesa, “Em busca do tempo perdido”, de Marcel Proust. Depois de muitos anos passados da infância do protagonista/narrador do livro, quando ia passar suas férias com os pais na pequena cidade medieval, chamada *Combray*, ele se reencontra com suas reminiscências. Já adulto, na volta para casa, em um dia frio e sombrio do inverno parisiense, contrariando seus hábitos, aceita tomar uma xícara de chá, acompanhada de um pequeno bolo recheado, denominado madalenas.

[...] levei aos lábios uma colherada de chá onde deixara amolecer um pedaço de madalena. Mas no mesmo instante em que aquele gole, de envolta com as migalhas do bolo, tocou meu paladar, estremei, atento ao que se passava de extraordinário em mim. Invadira-me um prazer delicioso, isolado, sem noção de sua causa. [...] E de súbito a lembrança me apareceu. Aquele gosto era o do pedaço de madalena que nos domingos de manhã minha tia Léonie me oferecia [...]. O simples fato de ver a madalena não

me havia evocado coisa alguma antes que a provasse [...] (PROUST, 2006, p. 71-73).

A partir da citação de Proust, podemos evidenciar esse caráter afetivo da memória, sobre o qual a evocação é despertada através de estímulos sensoriais, provocando nossas sensibilidades. Essa característica intimista da memória é o que pode se constituir como um ativo potencializador do sentimento de pertença, enquanto, a crítica da história busca desmistificar a memória, anulando e repelindo seu caráter sagrado e espontâneo. “Uma sociedade que vivesse integralmente sob o signo da história, não conheceria, afinal, mais do que uma sociedade tradicional, lugares onde ancorar sua memória” (NORA, 2003, p. 09).

Jenkins (2001), em sua obra “A história repensada”, propõe-se romper com as propostas tradicionais sobre o que é história, expondo sua fragilidade teórica e metodológica. Para o autor, a história é, em grande parte, um discurso teórico, sobre o qual estão equacionados, leitura e elaboração de significados. A história é um discurso sobre o passado. Nesse sentido, a história representa o todo, o passado é o objeto de estudo do historiador, e a historiografia é a forma pela qual esse passado é abordado pelo historiador. Portanto, nessa perspectiva, ela é formada a partir de discursos sobre o passado que constituem significados sobre o mundo. Os discursos históricos, assim como a memória, são constituídos a partir de seleções, orientadas por interpretações e perspectivas distintas.

[...] não importando o quanto a história seja autenticada, amplamente aceita ou verificável, ela está fadada a ser um constructo pessoal, uma manifestação da perspectiva do historiador como “narrador”. [...] O passado que “conhecemos” é sempre condicionado por nossas próprias visões, nosso próprio “presente”. Assim como somos produtos do passado conhecido (a história) é um artefato nosso” (JENKINS, 2001, p. 32, grifos do autor).

Catroga (2001a; 2001b) e Jenkins (2001) apresentam um questionamento, postulando a necessidade de substituição da pergunta “O que é História?” por

“Para quem é a História?”. Nesse momento, Jenkins (2001) enfatiza a questão da fragilidade epistemológica, pois, para ele, o que em última análise determina a interpretação do historiador está além do método e das provas, encontra-se na ideologia. Nesse ponto, o posicionamento se distancia de alguns autores já apresentados, que identificam e ressaltam a postura crítica e distanciada da história.

As reflexões apresentadas acima são relevantes para percebermos que, embora os posicionamentos tragam posturas conflituosas em alguns momentos e pontos de aproximação e distanciamento teóricos, evidenciamos um consenso: a imbricação entre memória, história, poder e identidade. É essa perspectiva relacional, indissociável, que pretendemos expor neste estudo. Outro ponto importante a ser ressaltado é que, a partir da perspectiva inter-relacional do poder com os demais conceitos, não desejamos abordar uma postura maniqueísta sobre a empresa e seus públicos. Suas potencialidades e seu caráter conflituoso percebidos independentemente do foco de pesquisa estar direcionado para empresa ou para grupos comunitários, pois essas características são inerentes às formações da e na realidade social. Portanto, deixamos claro que os possíveis “abusos de memória” (grifo nosso) poderão ocorrer em qualquer contexto social que se pretenda constituir uma narrativa histórica da memória e/ou uma historização da memória que possua ambição veritativa, em seu estado declarativo.

Assim emolduradas, *história da memória e historização da memória* podem se confrontar numa dialética aberta, que as preserva dessa passagem no limite, dessa *hubris* que seriam, de um lado, a pretensão da história de reduzir a memória à categoria de um de seus objetos, de outro, a pretensão da memória coletiva de avassalar a história pelo viés desses abusos de memória, nos quais podem se transformar as comemorações impostas pelo poder político ou pelos grupos de pressão (RICOEUR, 2007, p. 403, grifos do autor).

Ao fim, mais preponderante do que a discussão entre as possíveis diferenças e complementaridades sobre memória e história nesta pesquisa, é a dialética constante que se estabelece entre elas em suas constituições. Portanto, trabalharemos sobre o ponto de sutura em que “a memória histórica se avizinha da memória coletiva” (RICOEUR, 2007, p. 407).

2.4 História Oral: construindo narrativas

De acordo com que apresentamos na subseção 2.1 “Memória e História – Oralidade e Literalidade”, ressaltamos que o advento da escrita alterou profundamente as produções e relações sociais. A escrita passou a assumir uma característica intrínseca de registro documental, pois sua materialidade acabou lhe conferindo superioridade sobre a intangibilidade da fonte oral. Além do já destacado cientificismo que orientou a produção da história no século XIX e parte do XX, acrescentamos a rejeição as narrativas, pois elas estavam associadas aos “grandes feitos” de “grandes homens” (grifos nossos), com uma supervalorização dos líderes políticos e militares. A presença positivista no domínio dos documentos escritos como fontes, em detrimento da tradição oral, denota “[...] uma história narrativa, restrita a uma descrição linear e sem relevo, que concentrava sua atenção nos grandes personagens, desprezando as multidões trabalhadoras” (FERREIRA, 1992 apud FERREIRA, 1994, p. 01).

Entretanto, após o desenvolvimento e os desdobramentos da Escola dos Anais, com o advento da História Cultural, a narrativa passou a ser encarada de outra forma. Nessa abordagem, carrega e expressa uma preocupação com a preservação e a divulgação de histórias de vida das “pessoas comuns” (grifo nosso). A atenção da historiografia com a reunião, coleta, conservação e compartilhamento dessas narrativas dá ênfase para outros enfoques que não os da história oficial. “Narrativas complexas, expressando uma multiplicidade de pontos de vista, são uma maneira de tornar inteligíveis os conflitos” (BURKE, 2004, p. 160).

Outro ponto importante da historiografia para o desenvolvimento da história oral foi a criação do Instituto de História do Tempo Presente²⁴ (IHTP), na França, entre os anos de 1978 e 1980, com objetivo de trabalhar sobre o passado próximo e sobre a História Contemporânea. Nessa perspectiva, o foco do historiador fica concentrado em seu próprio tempo com testemunhas vivas e com uma memória que pode ser a sua (ROUSSO, 2009, p.02).

O trabalho sobre as fontes orais denotam uma valorização do prosaico. O compartilhamento de vivências, experiências, percepções, enfim, a possibilidade de reunir e apresentar o vivido sobre a perspectiva da primeira pessoa é uma forma de agregar as demais vozes gramaticais que constituem a realidade social, a partir de uma construção plural, baseada na alteridade.

De acordo com Ferreira (1994), a coleta de depoimentos, realizada com o auxílio de um gravador, teve início da década de 1940. A proposta, desenvolvida pelo jornalista Allan Nevins nos Estados Unidos, constituiu um programa de entrevistas com objetivo de recuperar informações sobre a atuação dos grupos dominantes nos Estados Unidos. Posteriormente, esse programa constituiu o *Columbia Oral History Office*, que acabou servindo de referência para criação de outros centros criados em bibliotecas e arquivos. Acrescentada a outros fatos, como a guerra do Vietnã e as lutas pelos direitos civis de grupos vulneráveis (mulheres, negros, imigrantes etc.), a história oral se desenvolveu nas décadas de 1950/60/70 no cenário norte-americano.

²⁴ Sobre a História do Tempo Presente, o historiador Henry Rousso, professor da *Université Paris-Ouest (Nanterre-La Défense)*, membro colaborador da criação do IHTP enfatiza que “nós fazemos uma história inacabada. Nós fazemos uma história do inacabado. Nós assumimos o fato de que as análises que vamos produzir sobre o tempo contemporâneo, provavelmente, terão certa duração e que os acontecimentos vindouros podem mudá-las” (ROUSSO, 2009, p. 205-206).

No Brasil, destacamos a atuação de duas importantes instituições²⁵ que desenvolvem e trabalham com a história oral: o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), criado em 1973, e a Associação Brasileira de História Oral (ABHO), fundada em 1994. Dois anos após a criação do CPDOC, desenvolveram o Programa de História Oral (1975), com o objetivo de registrar a história contemporânea brasileira através do recolhimento de depoimentos de personalidades que atuaram no cenário nacional. Atualmente, o seu acervo conta com aproximadamente mil (1.000) entrevistas, grande parte disponível à consulta²⁶. A ABHO foi criada em abril de 1994, durante o II Encontro Nacional de História Oral, realizado na cidade do Rio de Janeiro, com o intuito de agregar pesquisadores que utilizam a história oral em seus estudos²⁷. Sobre o CPDOC, Alberti (1996) reforça que é uma instituição reconhecida no Brasil e no exterior como centro de excelência nas áreas de documentação, pesquisa e história oral.

Ultimamente tem crescido muito o interesse de instituições e do público em geral pela história, ou melhor, por diferentes formas de resgate do passado, em sua maioria plasticamente atraentes, que se multiplicam na exata proporção em que cresce o número de entidades - empresas, associações, comunidades - preocupadas com suas "memórias" (ALBERTI, 1996, p.01, grifo da autora).

Quando utilizadas e consideradas, as memórias orais podem ser percebidas como representações, dando assim um caráter multidimensional e plural sobre as possíveis análises, interpretações e produções de uma narrativa histórica. Tal afirmativa, não tem propósito de reduzir a importância da escrita, pois "as fontes escritas e orais não são mutuamente excludentes" (PORTELLI, 1997, p. 26).

²⁵ Além do Museu da Pessoa que desenvolve o projeto de memória do caso analisado, posteriormente, neste trabalho.

²⁶ Informações coletadas no site da instituição, disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/sobre>>. Acesso em: 30 nov. 2012.

²⁷ Informações coletadas no site da instituição, disponível em: <http://www.historiaoral.org.br/conteudo/view?ID_CONTEUDO=24>. Acesso em: 30 nov. 2012.

Quando tratamos sobre fontes orais, é importante considerarmos aspectos fundamentais da oralidade: o volume e o ritmo do discurso, as pausas, o silêncio, a entonação, as exclamações. No processo de transcrição, a pretensa proposta de uma reconstrução literal fidedigna do falado ao texto passará, inevitavelmente, pela interpretação do transcritor. A adição arbitrária de sinais de pontuação se constitui como um caminho possível de representar as nuances da fala do relator. Porém, a transcrição transforma o auditivo no visual, fato que implicará percepções individuais que, invariavelmente, acarretarão em alterações no e do discurso.

A primeira coisa que torna a história oral diferente, portanto, é aquela que nos conta menos sobre *eventos* que sobre *significados*. [...] Fontes orais contam-nos não apenas o que o povo fez, mas o que queria fazer, o que acreditava estar fazendo e o que agora pensa que fez. Fontes orais podem não adicionar muito ao que sabemos, por exemplo, o custo material de uma greve para os trabalhadores envolvidos; mas conta-nos sobre seus custos psicológicos (PORTELLI, 1997, p. 31, grifos do autor).

As considerações de Portelli (1997) sobre a importância das fontes orais são muito significativas para pensarmos os programas de memória oral desenvolvidos por empresas com seus funcionários, bem como sobre o uso desses depoimentos, ou seja, da gestão dessas memórias/informações. Conforme aponta Damante (2000), “[...] história e memória podem ser poderosas ferramentas para a construção de marca, imagem institucional e consolidação da cultura e da comunicação organizacional” (DAMANTE, 2000, p.01).

O historiador inglês Paul Thompson²⁸ destaca pontos importantes sobre a relevância da história oral. O pesquisador aponta a história oral como um caminho interessante para que as pessoas se percebam como integrantes e constituintes da história, reforçando as identidades. Nesse sentido, Thompson (2000, p.01)

²⁸ Em entrevista concedida a Nara Damante, em 2000, quando veio ao Brasil palestrar no II Encontro Internacional de Museus Empresariais, organizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

ressalta que “[...] não é só onde as pessoas vivem, mas também no local de trabalho, [...] cria um vínculo com a empresa, mas também dá um caráter local e mais comprometido da pessoa com aquele lugar em que ela está”. Em pergunta sobre como uma empresa pode começar a pensar em história oral, qual a filosofia que ela precisa ter, o autor postula que,

O essencial é que, na medida em que uma empresa tenha como filosofia o fato de ser feita por pessoas e que a motivação e o comprometimento delas com esse trabalho é o que faz o sucesso da organização, essa instituição tem uma consciência perfeita para usar a história oral. Se ela acredita no potencial de criatividade de seus trabalhadores, percebe que suas pessoas são fontes não só de força mecânica, mas de criatividade, de trabalho, de comprometimento, de avanço, essa empresa está muito aberta para a história oral. Filosoficamente, quando a empresa não percebe isso, não está pronta para o trabalho de história oral (THOMPSON, 2000, p.04).

Ao pensarmos e ponderarmos sobre a possibilidade de gestão das memórias/informações coletadas, outro ponto importante a ser ressaltado é a perspectiva relacional da fonte oral, que se constitui sob um processo compartilhado entre entrevistador e entrevistado. Mesmo que a entrevista seja conduzida de forma aberta, sempre haverá o interesse do entrevistador por trás, indicando o caminho a ser percorrido pelo entrevistado.

Nesta perspectiva, ressaltamos que não acreditamos na neutralidade absoluta, pois entendemos que essa é uma propriedade inalcançável entre nossas potencialidades reais. Portanto, esta pesquisa se estrutura na busca de compreender a relação entre memória, comunicação e poder no contexto empresarial não de forma estratificada, mas como latência que se apresenta sobre as relações da e na contemporaneidade. Para tanto, buscamos realizar uma breve contextualização da trajetória e orientações da história oral para qualificar nossa análise a respeito dessa prática, que é desenvolvida no Projeto de Memória BNDES, que abordaremos mais adiante.

2.5 Memória, Informação e Conhecimento: uma possibilidade de gestão das organizações contemporâneas

A breve contextualização sobre as características que entendemos constituir a sociedade contemporânea e sua relação com a memória, realizada na Introdução, serão retomadas agora, com enfoque sobre o cenário empresarial. Nosso propósito é identificar o lugar e as potencialidades da memória, relacionada ao conhecimento, como ativos intangíveis potenciais de gestão no funcionamento das empresas que se estruturam, na atualidade, sobre a Era da informação.

De acordo com a tese de Castells (1999), o surgimento da economia informacional global se caracteriza pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, relacionada ao atual processo de transformação tecnológica. Nesse processo de convergência e interação, Tuomi (1999) destaca os aspectos da inteligência e do aprendizado organizacional na administração dos conhecimentos como elementos principais das empresas que constituem esse novo cenário da Informação.

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

No contexto brasileiro, Nassar (2002) também sinaliza alterações na lógica organizacional a partir da década de 1980, com o processo de redemocratização. A sociedade começou a exigir maior transparência das organizações em relação as suas atividades; assim o autor destaca a importância da comunicação nesse contexto organizacional, de mudanças políticas e históricas.

Em seu livro “A sociedade em rede”, Castells (1999, p. 210-211) apresenta que, entre a diversidade de abordagens sobre a nova lógica organizacional da Era da Informação, há cinco pontos incomuns fundamentais. Destacamos aqui dois deles, para uma melhor compreensão contextual da nossa análise, correspondentes na organização original da obra aos itens 3 e 5. A saber,

(3) O objetivo principal das transformações organizacionais em várias formas era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade em produção, o gerenciamento e marketing. (5) A administração dos conhecimentos e o processamento das informações são essenciais para o desempenho das organizações que operam na economia informacional global.

É nesse contexto que pretendemos compreender as (inter) relações entre memória e conhecimento organizacionais. Dodebei e Oricco (2011) sinalizam que, a partir da segunda metade do século XX, as disciplinas da Memória Social e das Ciências da Informação passaram a despontar rumo a um desenvolvimento extraordinário.

De um lado, a memória passa a ser valorizada e patrimonializada em bens de natureza material/imaterial e, de outro lado, no sentido inverso do que ocorreu com a memória, a informação começa a ocupar os espaços dos objetos. Na passagem para o século XXI, encontramos um cenário em que a produção do conhecimento, sua circulação e preservação são dependentes tanto dos estudos informacionais quanto dos memoriais. [...] **Informação e Memória são a face imaterial da economia representada pelo consumo de bens que transitam nas redes sociais ubíquas e, ao mesmo tempo, a face material dos percursos da valorização de bens culturais e da preservação de patrimônios** (DODEBEI; ORICCO, 2011, p. 3131, grifo nosso).

As autoras identificam a união dessas duas áreas, desses dois conceitos polissêmicos, na busca pela preservação do conhecimento, trabalhando a disseminação da informação e a proteção dos objetos criados pela humanidade. Faz-se importante destacar que existem diferentes tipos de memórias, e que essas concepções distintas estão ligadas cada uma a sua forma ao conhecimento.

De acordo com Levy (1993), a escrita, assim como outras tecnologias intelectuais auxiliam na produção de mecanismos esquematizantes da memória de longo prazo, suprindo carências cognitivas humanas. Frente a nossa incapacidade de armazenamento absoluto, mesmo das questões que selecionamos como pertinentes, o registro desses conteúdos corroboram para a preservação das informações e conhecimentos constituídos. O autor ainda apresenta a distinção entre memória de curto prazo e memória de longo prazo.

A memória de curto prazo, ou memória de trabalho, mobiliza a atenção. Ela é usada, por exemplo, quando lemos um número de telefone e o anotamos mentalmente até que o tenhamos discado no aparelho. A repetição parece ser a melhor estratégia para reter a informação a curto prazo. [...] A memória a longo prazo, por outro lado, é usada a cada vez que lembramos de nosso número de telefone no momento oportuno. Supõe-se que a memória declarativa de longo prazo é armazenada em uma única e imensa rede associativa, cujos elementos difeririam somente quanto ao seu conteúdo informacional e quanto à força e número das associações que os conectam (LÉVY, 1993, p.78).

Miranda (2006) enfatiza a importância de ressaltarmos que a memória de trabalho e a memória de longo prazo possuem sistemas cognitivos separados. Para entendermos melhor essa relação, a memória de trabalho, também chamada de memória de curto-termo, é útil para gerenciarmos a realidade, tendo em vista que ela é necessária para armazenamentos e evocações pontuais, que ocorrem no nosso dia a dia. Já a memória de longo prazo, também referenciada como longo-termo, aponta a relação com o conhecimento a partir de uma subdivisão entre memória declarativa (explícita), que necessita da palavra para trabalhar com a informação, e a memória não-declarativa (implícita), que não necessita ser verbalizada, envolvendo a memória para procedimentos, hábitos e comportamentos condicionados.

Em sua fase declarativa, a memória entra na região da linguagem: a lembrança dita, pronunciada, já é uma espécie de discurso que o sujeito trava consigo mesmo. [...] Assim posta na via da oralidade, a rememoração também é posta na via da narrativa, cuja estrutura pública é patente (RICOEUR, 2007, p. 138-139).

A memória declarativa envolve a memória episódica, referente às vivências pessoais, e a memória semântica, que se sustenta sobre os conceitos representativos, são os significados partilhados que abrangem o conhecimento sobre o mundo e suas proposições. De acordo com Miranda (2006), é na memória episódica que é ativada toda a ação e se processa o conhecimento tácito, enquanto na semântica é ativada a compreensão, processando o conhecimento explícito.

[...] o conhecimento apresenta-se de duas formas: tácito e explícito. O conhecimento tácito é o resultado da aprendizagem experimental e subjetiva, e geralmente não é documentado. O conhecimento explícito relaciona-se ao conhecimento técnico, racional e objetivo, e geralmente é documentado (MORESI, 2006, p. 285).

O conhecimento tácito, adquirido pela experiência individual, possui duas dimensões (ZABOT; SILVA, 2002): a técnica (habilidades adquiridas) e a cognitiva (modelos mentais, crenças e percepções enraizadas). Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento se constitui a partir das interações entre o conhecimento tácito e o explícito, através dos processos de conversão do conhecimento por meio da socialização, externalização, combinação e internalização. Dessa forma, o processo de conhecimento se dá em espiral, entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Estabelece-se um ciclo onde o conhecimento implícito é “retirado” (grifo nosso) para se tornar explícito e é (re) internalizado em conhecimento implícito.

No interior das organizações não é diferente, seu conhecimento é constituído por uma base de dados internos e externos (re) processados que se transformarão em informações e conhecimentos preponderantes à organização e seus indivíduos. Além disso, destacamos as experiências adquiridas e compartilhadas de seus recursos utilizados e (re) apropriados sobre os diferentes conhecimentos que coabitam a organização (individuais, coletivos, institucionais).

Sobre a importância de se trabalhar a gestão do conhecimento organizacional (CO), Laspisa (2007) coloca que

[...] o conhecimento organizacional está intimamente ligado ao conhecimento do individual, e sendo assim, a rotatividade dos membros dentro de uma organização tem uma significativa influência no CO da mesma. A entrada e saída dos indivíduos dentro de uma organização são inevitáveis, porém, o desafio imposto à organização concentra-se na sua capacidade de captar e registrar o conhecimento dos seus membros, antes que eles a deixem, assim possibilitando que a rotatividade dentro da empresa seja um fator positivo que contribua com o seu CO (LASPISA, 2007, p. 36).

O conhecimento passa a ser percebido pela organização como um ativo estratégico, fazendo com que, em suma, a gestão do conhecimento se ocupe com duas prerrogativas essenciais, o compartilhamento de conhecimentos e a criação de novos conhecimentos. Nessa perspectiva a memória organizacional acaba sendo um componente decisivo para o CO, no sentido de capturar, reunir, organizar e preservar os conhecimentos dos trabalhadores, podendo reutilizá-los e (re) significá-los quando necessário, ao longo da atuação da empresa.

A memória organizacional (MO) atua como uma forma de organização do gerenciamento de seus ativos intelectuais, potencializando a dinâmica das organizações com mais fluidez e eficiência nos processos, em um ambiente com grande quantidade de documentos e informações. Morin (2003) pondera que a quantidade excessiva de informações sem organização devida, pode levar à escassez de conhecimento, na medida em que “[...] a informação não é conhecimento, pois o conhecimento é resultado da organização da informação” (MORIN, 2003, p. 08). Para compreendermos melhor essa relação entre MO e conhecimento utilizamos o esquema abaixo.

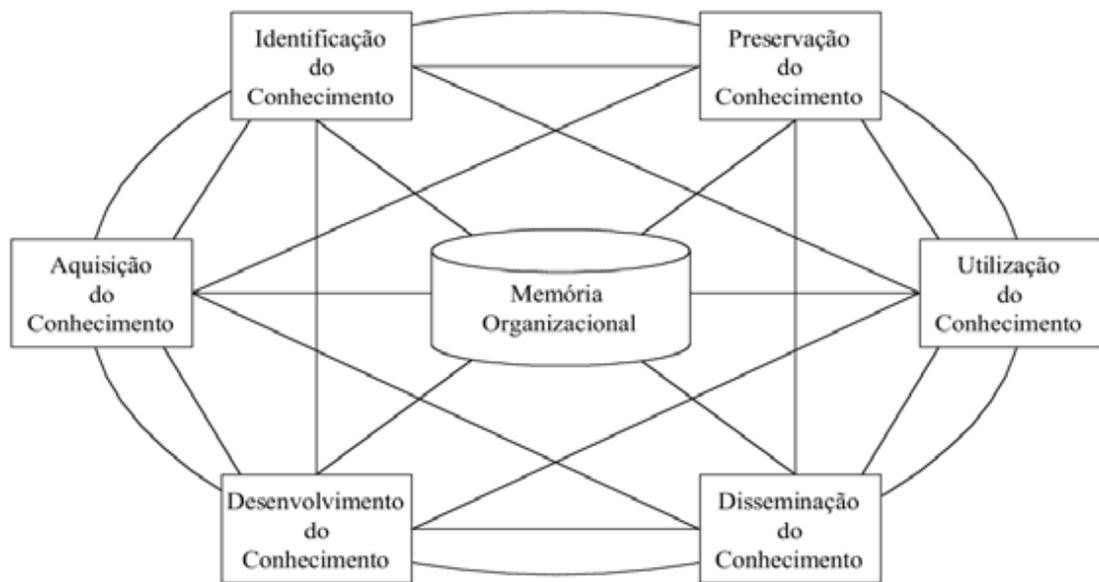


Figura 3 – Diagrama da Memória Organizacional.

Fonte: Diagrama da Memória Organizacional (ABECKER, 1998 apud MORESI, 2006, p. 278).

Evidenciamos a memória organizacional no centro do ciclo do conhecimento organizacional, compreendendo-a muito além de uma “ferramenta” (grifo nosso) de armazenamento de informações, visto que se trata de elemento essencial no processo organizacional. Nesse ciclo dinâmico, que envolve aquisição, disseminação, utilização, identificação, preservação e desenvolvimento de conhecimentos, a MO tende a ser determinante para que o CO seja um recurso e um poder gerencial das organizações. Dessa forma, a MO atua diretamente sobre a gestão do conhecimento, fazendo parte da política institucional que visa desenvolver os diferentes conhecimentos que perpassam a organização, com o objetivo de que eles sejam (re) apropriados aos seus objetivos.

[...] a MO pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários. A MO é constituída por um conhecimento explícito (arquivos guardados como manuais corporativos e banco de dados) e conhecimento tácito (tais como intuição, opiniões e experiência) e abrange aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho (LASPISA, 2007, p. 37).

A criação de conhecimento organizacional pode ser definida como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nessa perspectiva, destacamos que a memória é uma capacidade cognitiva muito importante para balizar o processo de aprendizagem, pois a “[...] aprendizagem é a aquisição de novos conhecimentos e a memória é a retenção daqueles conhecimentos aprendidos” (MIRANDA, 2006, p. 114).

É a partir dessa breve apresentação, que relaciona diferentes autores e apresenta confluências entre MO e CO, que propomos identificar as intencionalidades do BNDES com seu projeto de memória em relação à gestão de seus conhecimentos organizacionais. Para tanto, buscaremos essas intencionalidades nos discursos de seus profissionais, coletados durante a pesquisa de campo.

Acrescentamos à relação da MO com o CO as questões mais afetivas que atuam sobre a cultura organizacional. Entendendo as organizações como espaços plurais, compostas por públicos distintos, articulando as diferentes vozes do discurso organizacional, a MO acaba corroborando a consolidação e disseminação de valores institucionais, criando vínculos emocionais com seus públicos.

2.6 Memórias (Empresarial – Organizacional – Institucional)

Ao longo da pesquisa encontramos, na bibliografia consultada e estudada, a utilização dos termos memória empresarial, memória institucional e memória organizacional como sinônimos. Entretanto, alguns autores salientam diferenças conceituais sobre essas nomenclaturas. A seguir, nos propomos apresentar, brevemente, os posicionamentos conceituais que encontramos ao longo de deste estudo.

Em breve retrospectiva sobre o conceito de memória empresarial, segundo Totini e Gagete (2004), ele adquiriu novos sentidos em meados da década de 1920, após a criação, nos Estados Unidos, da *Business Historical Society* e da criação, em Harvard, da disciplina História Empresarial. Esse objeto de estudo acadêmico buscava apreender as técnicas administrativas de grandes empresários sobre seus negócios. Sobre a influência dos Estados Unidos, esse novo conceito começou a ser desenvolvido em países da Europa, por exemplo, França e Inglaterra. Ao longo do século XX, esse estudo focalizado na análise econômica passou a abranger outros aspectos, ou seja, temas transversais à trajetória da empresa passaram a compor uma nova perspectiva. O surgimento da Nova História²⁹ teve forte influência nesse processo, pois trouxe a dimensão do simbólico para a memória empresarial. Dessa forma, a história de uma organização passou a adquirir importância a partir de um discurso construído no contexto social, destacando essas instituições como agentes históricos, ou seja, também como construtores das estruturas que as envolvem. As autoras ressaltam a importância e as potencialidades dos projetos de memória empresarial, mas realizam a seguinte ressalva:

Hoje, a memória empresarial constitui-se numa área de atuação específica e importante no universo empresarial, muito embora ainda se assistam a várias distorções de seus princípios fundamentais [...] ligam-se a projetos que, embora se auto-intitulem “históricos”, não se valem da metodologia de análise da ciência, seja quanto à multiplicidade de fontes de pesquisa, seja quanto ao compromisso com sua legitimidade (TOTINI; GAGETE, 2004, p. 117, grifo das autoras).

Sobre o conceito de Memória Institucional (MI), destacamos os estudos de Icléia Thiesen Costa que defendeu sua tese de doutoramento sobre o conceito de MI, em 1997, conforme apresentamos, anteriormente, na revisão bibliográfica.

²⁹ A Nova História expandiu o campo de ação do conhecimento histórico, permitindo a utilização de novos temas e fontes de pesquisa, transformando os paradigmas da produção de conhecimento nessa área. Com a aceitação cada vez maior da subjetividade, sensibilidades e representações, a música, a pintura, o cinema, a arquitetura, a memória e a oralidade passaram a fazer parte do arsenal do historiador. Veja Burke (2005) e Pesavento (2005).

Para a autora, devemos levar em conta os aspectos instituintes e instituídos no processo de construção do conceito de MI, compreendendo, dessa forma, as instituições como formas fundamentais de saber-poder que surgem como escolhas feitas no seio da sociedade. As instituições possuem duas faces simétricas: lembrar e esquecer, entendendo o esquecimento não como contraposição à memória, mas como condição de possibilidade de lembrança. “Há um processo seletivo em jogo. Resta saber, como essa seleção atua, não só no âmbito individual, mas no conjunto das instituições existentes na sociedade” (COSTA, 1997, p. 02). Nessa perspectiva, considera-se que é a partir da memória que as instituições se (re) produzem; entretanto,

[...] é importante não identificarmos **organização** com **instituição**, para que não se confunda o conceito de **memória institucional** com o de **memória organizacional**, pois o último tende a tratar a informação-memória privilegiando o aspecto da **eficiência**. De nosso ponto de vista, memória institucional abrange a memória organizacional, mas não se limita a ela. São as relações de força que determinam o plano institucional que, por sua vez, define a organização. A questão da instituição é a **legitimidade** (COSTA, 1997, p. 06, grifos da autora).

Nesse sentido, percebe-se que a autora, no processo de desenvolvimento do conceito de MI, deixa claro seu posicionamento de distinção ao conceito de memória organizacional. Conforme exposto no trecho supracitado, a MO está relacionada a formas de administrar o conhecimento organizacional, garantindo, dessa maneira, maior eficácia. Enquanto a MI está relacionada às práticas sociais, as seleções que permitem as criações, a manutenção e as transformações, num processo de permanente elaboração, haja vista que a memória é resultante da função do tempo.

A memória institucional [...] remete-nos a experiências híbridas, que incluem e excluem no social. Na perspectiva do tempo, seria o retorno reelaborado de tudo aquilo que contabilizamos na história como conquistas, legados, acontecimentos, mas também vicissitudes, servidões, escuridão. E, mais importante ainda, por mais paradoxal que possa parecer, precisamos construir uma memória institucional no tempo presente, o único de que

dispomos, já que o passado já passou, e o futuro está em nossas mãos (COSTA, 1997, p.147).

Mais do que reelaborar as diferentes práticas do passado no presente, a autora enfatiza a necessidade de transformação das práticas, pois dessa forma, estaremos criando a MI no tempo presente. Entretanto, faz-se importante ressaltar que, para a criação dessa memória, é necessário partirmos de um processo de seleção, pois é preciso que informações sejam descartadas, para que outros dispositivos informacionais possam ser preservados e reproduzidos. “É nesse sentido que se pode falar que as instituições lembram e esquecem” (COSTA, 1997, p. 139). As instituições não são abstrações, as pessoas fazem as instituições e, nesse sentido, a MI é o reflexo dessa trajetória, não como uma representação estática, mas como uma reelaboração a partir de infinitas possibilidades, levando sempre em consideração o contexto.

Ao reiterar seu posicionamento sobre a diferenciação entre os conceitos de MI e MO, Costa (1997, p. 144) salienta que “As instituições são integradoras e formalizadoras de práticas e comportamentos, com a função inicial de fixar enunciados para, em seguida, reproduzi-los”. Entretanto, nosso olhar sobre a organização parte de uma perspectiva complexa, na qual ela se estrutura em um ambiente auto-eco-organizado e, portanto, ela é mais que um conjunto de características, estabelecendo-se, também, através de práticas sociais que se estruturam por meio de um jogo de forças, constituído por pessoas e, inevitavelmente, por seleções.

Conforme foi exposto na subseção acima (2.5), onde desenvolvemos mais especificamente o conceito de memória organizacional, pudemos perceber que os autores que trabalham com essa nomenclatura, relacionam-na mais com a questão do conhecimento. Entretanto, a MO que referenciamos neste estudo não está atrelada apenas ao armazenamento e a difusão do conhecimento, mas está no centro de um processo que possibilita criações e transformações, que recebe influências e incide sobre as práticas sociais e organizacionais.

Nossos objetivos não estão concentrados em aprofundar a discussão sobre as possíveis, ou não, diferenças que atuam sobre a formação desses conceitos. O interesse em apresentar essas posturas é apenas uma forma de expor suas existências e situar os leitores sobre o motivo pelo qual, neste trabalho, utilizamos as diferentes nomenclaturas como sinônimas, pois as identificamos com a proposta teórico-conceitual desenvolvida nesta pesquisa.

3. PODER: UM MULTIVERSO DE FORÇAS EM RELAÇÃO

Neste capítulo objetivamos apresentar o que entendemos como poder, a partir de autores que trabalham, em sua produção intelectual, com este importante conceito que permeia a realidade social. A opção pelos autores foi realizada a partir do entendimento de que, em tais posturas, há pontos em consonância com as demais percepções que orientam este estudo.

Além de discorrer sobre o conceito de poder, abordando percepções distintas, seus pontos de aproximação e distanciamento, propomos apresentar sua relação com o saber, o sujeito, a estratégia e o discurso no ambiente organizacional, tendo como uma das principais referências as proposições de Foucault (1975; 1979; 1987).

3.1 (Re) Tecendo relações

O poder é um conceito amplamente discutido em diversas disciplinas das Ciências Sociais, dentre elas os estudos organizacionais. Com o crescimento das organizações, passou a haver cada vez mais estruturas e habilidades, fragmentadas e especializadas, posições funcionalmente diferenciadas e conhecimentos codificados, armazenados, avaliados e divididos, exigindo a criação de estratégias para o direcionamento comum da organização e para controlar problemas e conflitos internos (CAPPELLE, 2005).

Para Foucault (1979), não existe o poder, mas sim práticas ou relações de poder organizadas em uma rede infinitamente complexa de micropoderes, as quais articuladas ao Estado, permeiam todos os aspectos da vida social, constituindo dispositivos e mecanismos de controle, do qual nenhum indivíduo escapa. O poder, nessa perspectiva, sem bases na política ou na economia, é constituído por formas heterogêneas, em constante transformação, construídas

historicamente através de práticas sociais. A partir dessa análise, o Estado perde a característica, que lhe foi atribuída pela política tradicional, de ser o núcleo hegemônico de poder.

Trata-se [...] de captar o poder em suas extremidades, lá onde ele se torna capilar; captar o poder nas suas formas e instituições mais regionais e locais, principalmente no ponto em que, ultrapassando as regras de direito que o organizam e delimitam, ele se prolonga, penetra em instituições, corporifica-se em técnicas e se mune de instrumentos de intervenção material, eventualmente violentos (FOUCAULT, 1979, p. 182).

Foucault (1975; 1979) não nega a importância do Estado, mas admite que, na modernidade, existiram outros centros de controle e de formação da sociabilidade: instituições como a escola, as ciências, a fábrica, o quartel e o hospício. Nessa perspectiva, demonstra que as práticas de poder vão além dos limites do Estado e que este opera com base em outras relações de poder pré-existentes. Logo, o poder não é propriedade exclusiva de alguém ou de uma classe, é algo que se exerce, que se efetua, que funciona em rede e que, portanto, é entendido antes como uma tática, manobra ou estratégia. Segundo Foucault (1975), nesta microfísica, o poder não deve ser concebido

[...] como uma propriedade, mas como uma estratégia, que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma “apropriação”, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse deter; que se seja dado como modelo antes a batalha perpétua que o contrato que faz uma cessão ou uma conquista que se apodera de um domínio. Temos, em suma, de admitir que esse poder se exerce mais do que se possui, que não é “privilégio” adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito de conjunto de suas posições estratégicas – efeito manifestado e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados (FOUCAULT, 1975, p.26, grifos do autor).

O trecho acima, da obra “Vigiar e Punir”, indica o poder como luta, não como estrutura imposta e definida. O enfrentamento, a disputa, a estratégia, são ações ou espaços, cujo objetivo é acumular interesses e multiplicar benefícios.

Nesse sentido, a extensa rede de poderes, que se desdobra e se articula, atravessando todo o corpo social, pode ser compreendida como uma constante relação de força.

Em Foucault (1975; 1979), as tecnologias de poder não apenas reprimem, mas também criam. Criam a “verdade” (grifo nosso), portanto a sua própria legitimação. Justamente os efeitos de realidade e verdade, gerados por discursos, verificáveis ou falsificáveis, constituem o tema principal da investigação foucaultiana. Aos historiadores caberia identificar essa produção de verdade como uma função de poder, uma vez que tudo seria objeto de interpretação, nada estaria dado, nada seria objetivo. A sociedade, o sexo, a alma, a economia, o Estado e o próprio corpo seriam formas de discursos (O'BRIEN, 2006).

Em oposição à concepção negativa do poder, identificado diretamente com o Estado essencialmente repressor, e que atua sobre as pessoas por meio da violência e imposição de limites, Foucault (1975) constitui uma percepção positiva do poder, livre dos termos dominação e repressão. A utilização desse modelo demonstra a preocupação desse filósofo em desenvolver uma nova base teórica para análise do conceito de poder.

É preciso parar de sempre descrever os efeitos do poder em termos negativos: ele “exclui”, ele “reprime”, ele “recalca”, ele “censura”, ele “abstraí”, ele “mascara”, ele “esconde”. De fato, o poder produz; ele produz real; produz domínios de objetos e rituais de verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção (FOUCAULT, 1975, p. 161, grifos do autor).

As relações produzidas pelo poder são capazes de criar objetos de conhecimento (poder-saber), fazendo com que esse seja encarado como algo criativo, e não apenas negativo. Para Foucault (1979), a verdade constitui um conjunto de procedimentos regulados para a circulação e o funcionamento dos discursos. O poder seria capaz de produção de saberes, e a articulação entre

ambos (poder-saber) seria responsável pela constituição das formas de atuação dos indivíduos na sociedade.

Temos que admitir que o poder produz saber (e não simplesmente favorecendo-o porque o serve ou aplicando-o porque é útil); que poder e saber estão diretamente implicados; que não há relação de poder sem a constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder. Essas relações de “poder-saber” não devem ser analisadas a partir de um sujeito de conhecimento que seria ou não livre em relação ao sistema de poder; mas é preciso considerar ao contrário que o sujeito que conhece, os objetos a conhecer e as modalidades de conhecimento são outros tantos efeitos dessas implicações fundamentais do poder-saber e de suas transformações históricas. Resumindo, não é a atividade do conhecimento que produziria um saber, útil ou arredo ao poder, mas o poder-saber, os processos e as lutas que o atravessam e o constituem, que determinam as formas e os campos possíveis do conhecimento (FOUCAULT, 1975, p. 27, grifo do autor).

Em outra perspectiva sobre o conceito de poder, Bourdieu (2002), em sua reflexão sobre o poder simbólico, apresenta que os símbolos são produzidos para servir as classes dominantes, como uma forma de controle sobre a sociedade. Nessa perspectiva, as relações de comunicação são relações de poder; os sistemas simbólicos atuam sobre os processos de comunicação e assegurariam a dominação de uma classe sobre outra a partir de instrumentos de imposição de legitimação. Para Bourdieu (2002),

[...] o poder simbólico como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo, poder quase mágico que permite o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário (BOURDIEU, 2002, p. 14).

O poder simbólico, forma implícita de dominação (violência simbólica), disseminado e reproduzido por meio de instituições e práticas sociais, consiste “[...] nesse poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”

(BOURDIEU, 2002, p.07). A crença na legitimidade do poder é que o mantém, o feito de governar vem unido ao feito de convencer, de persuadir da conveniência da existência do poder que governa. Mas a necessidade do outro, para a legitimação do poder, faz com que o domínio não seja completo. Os dominados não seriam, de todo, forçados a se conformarem com sua submissão.

Esse efeito ideológico, produ-lo a cultura dominante dissimulando a função de divisão na função de comunicação: a cultura que une (intermediário de comunicação) é também a cultura que separa (instrumento de distinção) e que legitima as distinções compelindo todas as culturas (designadas como subculturas) a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante (BOURDIEU, 2002, p.11).

Embora os sistemas simbólicos gerem uma concepção homogênea do mundo social, Bourdieu (1999) não nega a existência de conflitos entre diferentes classes (e suas frações). Na tentativa de impor suas definições de mundo social conforme seus interesses, diferentes segmentos da sociedade estariam envolvidos em lutas simbólicas, formando um campo das posições sociais³⁰. O processo de construção de mentalidades, nos campos de poder, estaria repleto de disputas.

A partir do que apresentamos, podemos evidenciar pontos de distanciamento entre o conceito de poder proposto por esses dois importantes teóricos – Foucault e Bourdieu. Entretanto, a médica-pesquisadora Maria Ceici Misocsky (2002) propõe uma aproximação entre eles, declarando que “[...] como Foucault, Bourdieu vê o poder como difuso e oculto em modos de ver e descrever o mundo amplamente aceitos e, frequentemente, não questionados” (MISOCKSKY, 2002, p.54). Mas, ainda segundo a autora, Bourdieu relaciona esse poder difuso e simbólico ao poder político e econômico, afirmando sua função legitimadora. Foucault, de forma diferente, procura compreender o poder quanto aos seus

³⁰ Segundo Cappelle (2005, p. 363), “[...] em Bourdieu, o campo social, representa a imposição de um campo de forças aos agentes que nele se encontram e um campo de lutas, no qual esses agentes lutam com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura desse campo. O campo consiste, portanto, numa estrutura de relações sociais, num espaço socialmente estruturado, cujos limites só podem ser determinados em cada situação”.

efeitos, sem que esse necessite, obrigatoriamente, de uma base política e/ou econômica.

Para Foucault (1975; 1979) o poder é concebido como um conjunto de práticas sociais e discursos construídos historicamente, que disciplinam o corpo e a mente de indivíduos e grupos. Em sua obra, a preocupação não está centrada na forma hegemônica do poder, sua obtenção e detenção, mas sim no poder analisado enquanto exercício. Uma vez que não existe qualquer centro único de poder decisivo, este apresenta um caráter dinâmico, contingente, mutável e capilar, escapando das formas que o poder é normalmente estudado. Segundo Foucault (1979), uma vez que muitas pessoas exercem o poder, existem muitas formas de governo, tais como o pai sobre o filho, o professor sobre o aluno, entre os alunos, o patrão sobre o empregado, entre os empregados etc. A prática do poder se torna possível a qualquer pessoa, dependendo do contexto e da capacidade individual de produzir conhecimento e utilizá-lo em benefício próprio. Nesse sentido, essa prática pode ser constituída de forma horizontal, onde há benefícios, mas que não necessitam ser unilaterais.

A produção e acumulação de saber/conhecimento sobre o indivíduo tem por objetivo organizar o espaço, controlar o tempo, promover a vigilância e o registro contínuo de novas informações e saberes. As práticas disciplinares se constituem em estratégias de poder, que se transformam em práticas discursivas, que regulam a mente e ordenam as emoções, disciplinam o corpo, instituindo gestos, atitudes, condutas e posturas, em escolas, no exército, asilos e até mesmo empresas privadas (FOUCAULT, 1979).

Uma classe dominante não é uma abstração, mas também não é um dado prévio. Uma classe que se torne dominante, que ela assegure sua dominação e que esta dominação se reproduza, estes são efeitos de um certo número de táticas eficazes, sistemáticas, que funcionam no interior de grandes estratégias que asseguram esta dominação. Mas entre a estratégia que fixa, reproduz, multiplica, acentua as relações de força e a classe dominante, existe uma relação recíproca de produção (FOUCAULT, 1979, p. 252).

Com a diluição do poder e utilização de estratégias nas mais diferentes camadas da sociedade, Foucault (1979) apresenta um espaço no qual as transformações são possíveis, onde se introduz a concepção de movimento e mudanças nas ações cotidianas. Nesse caso, os agentes, mesmo submetidos a influências institucionais, organizacionais e sociais, reconhecem o contexto no qual estão inseridos, agindo ativamente e exercendo estratégias de poder. Esta possibilidade de mudança e movimento estrutural é concebida de forma mais rígida no trabalho de Bourdieu (2002). Nessa perspectiva, enfatiza-se a presença de estruturas praticamente fixas, construídas em um plano macrossocial, influenciando a conduta dos agentes de forma quase determinante.

A conduta dos agentes seria influenciada de forma quase determinante, pois segundo Misoczky (2001), Bourdieu caracteriza seu trabalho como um estruturalismo-construtivista, uma articulação dialética entre objetivismo (estruturas sociais) e subjetivismo (estruturas mentais). Ao transportarmos esse pensamento para a teoria das organizações, teríamos a possibilidade de ação e intervenção das pessoas, mesmo essas inseridas em uma estrutura organizacional previamente definida. O estruturalismo representaria as estruturas objetivas do mundo social, que orientam práticas e representações, independente da consciência dos agentes. A expressão construtivista compreende a construção social dos esquemas de percepção, pensamento e ação dos campos sociais, entre os quais se inserem as organizações, dessa forma, permitindo compreender a interação entre atores sociais dotados de vontade, envolvidos na construção da realidade, embora estejam limitados por fatores estruturais.

A libertação desse domínio só poderia vir de uma ação coletiva, fragilizando as estruturas objetivas e corporificadas, subvertendo a produção e reprodução do capital simbólico. A análise de micropoderes, segundo Foucault (1979), relativiza essa dominação hegemônica, partindo do princípio de que as ações coletivas resultam, primordialmente, de ações individuais, localizadas e cotidianas, que podem se expandir até alcançarem um nível macro de influência. Cappelle (2005)

aponta para a complementação entre os posicionamentos de Foucault e Bourdieu. Todavia a existência de estruturas objetivas e subjetivas, que funcionam no sentido de perpetuar a dominação dentro do campo de poder, existe também a possibilidade de resistência por parte dos agentes que, através de estratégias, relativizam sua submissão e possibilitam a liberdade de ação e transformação.

Dessa forma, sobre os processos da comunicação organizacional, os discursos memorialísticos, através de uma relação recursiva, (re) criam Memórias Afetivas (MA) e Memórias Conhecimentos (MC). Essas memórias podem ser (re) utilizadas como suporte, contexto e elementos constituintes da Gestão da Memória Afetiva (GMA) e da Gestão da Memória Conhecimento (GMC). Assim, essas práticas discursivas incidem sobre as diferentes relações de poder, integradas e diluídas entre o espaço organizacional. Um poder que não necessita ser coercitivo, assimétrico, dominador e punitivo, mas constituído através do investimento da organização na gestão de seus recursos humanos, em seu material intangível.

Conforme Ericson e Melin (2010), os praticantes da estratégia podem ser considerados atores históricos e a história, uma tradição viva que é mobilizada na prática da estratégia. A partir desta compreensão, os praticantes parecem estar, em sua atuação no presente, sob uma constante influência dos testemunhos do passado (ANDREONI; GOMES, 2012, p. 76)³¹.

Nossa abordagem, então, não busca um poder centralizador, localizável em um sistema verticalizado, mas capilarizado entre as diferentes esferas da organização. Com enfoque sobre os discursos memorialísticos organizacionais, entendemos, a partir de Foucault, que o discurso é uma relação de saber-poder, no sentido de que todo o saber se organiza para atender o poder. Essa atenção pode ser na perspectiva de legitimar, reproduzir, refutar, transformar, enfim, atender de diferentes maneiras, através da articulação e da relação de seus enunciadores: organização, grupos, subgrupos e indivíduos.

³¹ ERICSON; MELIN, 2010 *apud* ANDREONI; GOMES, 2012, p.76.

3.2 (Re) Construção de sentidos: as relações de poder e os discursos organizacionais

Muitos estudos analisam as práticas discursivas organizacionais sobre o prisma das empresas assumirem um papel ardiloso, buscando seduzir e persuadir para obter, exclusivamente, retornos para seu desenvolvimento e sucesso. Entretanto, propomos uma via não-maniqueísta, em que as práticas da estratégia são plurais e multidirecionais, não resultando em direções unilaterais. Por conseguinte, a organização fica entendida e percebida como uma rede de relações, (re) constituída de múltiplos discursos.

Os sujeitos formam suas percepções sobre a realidade social e organizacional, suas significações, representações, valores e condutas a partir dos discursos. Nesse sentido, são construtos simbólicos que atuam sobre o imaginário da organização, podendo constituir e reforçar vínculos. As narrativas que formam esses discursos sancionam, avalizam e institucionalizam as práticas organizacionais. Entretanto, essas construções não são estáticas, nem imutáveis. Conforme aponta Foucault (1979), o discurso não se baliza em verdades absolutas e universais, mas se estrutura sobre uma base frágil e arbitrária. A formação discursiva no ambiente organizacional, impregnada de valores sociais, é aberta, constante e plural; suas manutenções e/ou transformações são determinadas pelos processos conscientes e inconscientes de seus atores.

Ao reiterar essa percepção de discurso aberto, composta por conjuntos de ideias, a partir de uma rede de relações, Foucault (1987) prefere a expressão formação discursiva. Há um processo de construção que reúne enunciados dispersos, formando discursos que atuam sobre as práticas sociais e organizacionais.

O ato discursivo legitima e, por esse motivo, atua sobre as diferentes relações de poder presentes na organização. Essas relações se estruturam, se organizam e se transformam a partir dessas formações discursivas, que se desenvolvem e se sustentam, ou não, sobre a alteridade do ambiente organizacional. Assim, os atores organizacionais formulam e (re) significam seus valores, posturas e identidades a partir desses discursos.

[...] as organizações são compostas por uma gama de discursos: os da alta administração, os dos grupos, os dos subgrupos e os dos indivíduos. Então, a teia de discursos que permeia as organizações vai legitimando, reforçando, alterando e até tentando modificar o(s) discurso(s) no âmbito da empresa (CARRIERI; PIMENTAL; CABRAL, p.111, 2005).

A formação discursiva não é homogênea, ela vai se constituindo a partir de uma rede de relações na qual o sujeito está envolvido. Entretanto, para a constituição do discurso, existente e pronunciado em sua materialidade, há um processo de seleção, que busca regularidade em meio à dispersão. Conforme Foucault (1987, p. 43), a formação discursiva vai se estruturando a partir de “[...] um sistema de dispersão e de regularidades de enunciados, conceitos, posições e práticas sociais”. Assim, evidenciamos o enunciado, produzido pelo sujeito, numa perspectiva relacional com outros enunciados.

Todo discurso é atravessado pela interdiscursividade, tem propriedade de estar em relação multiforme com outros discursos, de entrar no interdiscurso. Em um sentido restrito, o interdiscurso é também um espaço discursivo, um conjunto de discursos (de um mesmo campo discursivo ou de campos distintos) que mantêm relações de delimitação recíproca uns com os outros.” (MAINGUENEAU; CHARAUDEAU, 2004, p.286).

Nessa teia de relações, o que evidenciamos é uma heterogeneidade na formação discursiva. Foucault (1987) denomina essa heterogeneidade discursiva como uma dispersão de enunciados. Maingueneau (1997) ressalta dois tipos de heterogeneidade: a heterogeneidade mostrada e a heterogeneidade constitutiva. A primeira refere-se às manifestações explícitas, a partir dos diferentes enunciados

dos interdiscursos. Já a heterogeneidade constitutiva não está marcada no enunciado, está implícita, podendo ser analisada a partir dos subentendidos que poderão ser compreendidos através da elaboração de hipóteses, por meio da análise de discurso. E a análise só é possível porque eles têm uma existência material.

O discurso como materialidade, construída e expressada, tende a ser (re) constituído e (re) significado ao longo da história pelos (e para) os atores sociais e organizacionais. De acordo com Foucault (1987), o discurso se constitui em um espaço em que saber e poder se articulam, sobre um contexto sócio-histórico específico. Assim, consideramos a exterioridade do discurso, no qual o sujeito está inserido para a formação do enunciado, onde há um campo de coexistências de outros enunciados. O sujeito deixa de ser o centro da interlocução e passa a estar não mais no eu e no tu, mas no espaço criado entre ambos, no limiar do discurso, onde se estabelecem as relações. Foucault (1987), explica que

[...] não há enunciado em geral, enunciado livre, neutro e independente; mas sempre um enunciado fazendo parte de uma série ou de um conjunto, desempenhando um papel no meio dos outros, neles se apoiando e deles se distinguindo: ele se integra sempre em um jogo enunciativo, onde tem sua participação, por ligeira e ínfima que seja (FOUCAULT, 1987, p. 113-114).

O enunciado, ou seja, a função enunciativa é a unidade elementar do discurso. O fato de ser produzido por um sujeito, em um lugar institucional, determinado por regras sócio-históricas, define e possibilita que ele seja enunciado. Tal construção está permeada por uma vasta rede de significações que se formam no contexto social e organizacional. Portanto, essas formações discursivas incidem sobre as formações identitárias, assim como são influenciadas por elas.

Entendemos os discursos memorialísticos de uma organização a partir de um processo de seleção sobre uma pluralidade de vozes e interdiscursos. Aquilo que é dito, exclui outros dizeres, na constituição de seus enunciados. Esses

discursos estão diretamente relacionados com as afetividades e saberes da trajetória organizacional, sendo influenciados e influenciando seus ativos intangíveis, como na administração e produção de seus conhecimentos e na sua cultura, por meio de processos comunicacionais.

3.3 A genealogia do poder foucaultiano sobre os discursos memorialísticos organizacionais

Percebe-se influência da filosofia nietzschiana no pensamento de Foucault. Em seus estudos genealógicos, Nietzsche (1998; 2005) apresenta uma postura reticente sobre a pesquisa de origem, porque ela seria o lugar da verdade, questão muito contestada pelo autor em suas obras. Assim, entende-se que a genealogia foucaultiana se caracteriza por não se apoiar em instâncias fixas e universais. Ela se opõe à pesquisa de origem, que objetiva alcançar a identidade primeira, o lugar da verdade.

Sob a ótica da filosofia nietzschiana, Foucault (1979) considera que o genealogista deve atentar seu olhar sobre as marcas sutis, heterogêneas e singulares, nos acontecimentos, que vão se entrecruzando e formando uma rede de relações. Portanto, o poder não possui uma origem específica, não está e nem parte de um epicentro, ele não é localizável sobre um ponto específico da estrutura social e organizacional.

O poder se apresenta como uma relação de forças onipresentes, que vai se manifestando através das práticas sociais. O poder é microfísico, um feixe aberto e fluido de micropoderes que circula sobre as formações discursivas. Nesse aspecto, nossa análise se distancia da visão tradicional de poder, na qual ele está sob o controle de alguém para oprimir e/ou dominar outrem, “[...] nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede” (FOUCAULT, 1979, p.103). Ele não é uma propriedade; de acordo com a microfísica do poder, o que temos são estratégias

que se desenvolvem em uma rede de relações, em um contínuo exercício e se define pelo poder de afetar outras forças. Portanto, “O indivíduo, com suas características, sua identidade, fixado a si mesmo, é o produto de uma relação de poder que se exerce sobre corpos, multiplicidades, movimentos, desejos, forças” (FOUCAULT, 1979, p. 92).

Quando nos apropriamos dessa perspectiva relacional, entendemos que o poder, antes de um instrumento, é afrontamento bilateral, portanto ele é positivo e produtor. O indivíduo e suas práticas são produções das relações de poder. O sujeito está sempre em relação, sobre uma rede de relações, na qual se encontram as estratégias de saber-poder, assim como as estratégias dos jogos de liberdade. Portanto, não existe poder sem saber e todo o saber gera novas relações de poder. Nessa perspectiva, o sujeito é parte constituinte do “fazer estratégia” (grifo nosso) na e da organização.

Dessa forma, compreende-se a noção de estratégia a partir de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) que propõem três dimensões interconectadas de investigação da estratégia como prática: a práxis, as práticas e os praticantes. A práxis representa as interconexões entre as ações de indivíduos e grupos distintos, em relação às organizações em que atuam. A segunda dimensão, referente às práticas, busca perceber como os recursos comportamentais, cognitivos, discursivos, processuais e físicos, são aplicados pelos atores em suas interações. Por último, os praticantes da estratégia, os atores que constroem a prática através de suas características e atuações específicas, dos recursos que mobilizam. Nesse sentido, a estratégia se estrutura a partir das conexões entre práxis, práticas e praticantes. Portanto, a estratégia, assim como a poder, se constitui em relações de alteridade.

Foucault coloca o poder como um exercício e o saber como norma, em forma de extratos, constituídos pelo visível e o enunciável que estão atrelados às relações de poder. Portanto, esses visíveis e enunciáveis, na forma discursiva,

vão incidindo sobre, e (re) produzindo, comportamentos e mentalidades nas forças que coabitam as relações de poder.

Faz-se importante ressaltar que Foucault, em seus estudos sobre a genealogia do poder, não teve como foco de análise os ambientes organizacionais. Entretanto, entendemos que essa apropriação é pertinente, na medida em que não objetivamos buscar um *lócus* de poder na organização, tão pouco, partimos da premissa de que o poder se encontra sobre o domínio de agentes organizacionais específicos. Ao contrário, percebemos poder nos discursos memorialísticos, como constructos de sentidos e conhecimentos que se estabelecem na relação entre diferentes sujeitos. Tal processo é dinâmico e fundado sob a alteridade, podendo interferir sobre distintos aspectos do espaço organizacional (pertencimento, identidade, cultura, vínculos, informações e conhecimento). Embora possamos considerar que tais discursos passam por um processo de organização institucional, essa não se constitui sobre instâncias estáticas, com sujeitos passivos; mas, elas estão em uma rede de relações ativas.

3.4 O poder na sociedade em rede

Foucault iniciou seus estudos sobre poder em meados do século XX, décadas antes do surgimento das novas tecnologias que permitiram o delineamento das configurações contemporâneas da sociedade em rede. Entretanto, mesmo sem esse cenário tecnológico, que induz a novas percepções de tempo e espaço, gerando maiores interconexões e inter-relações, Foucault apresentava a perspectiva de poder relacional, (re) constituído e descentralizado em uma rede de relações. Conforme apresentamos, o pensamento de Foucault está baseado na constituição de redes de poder, diluídos em micropoderes na sociedade. Nesse sentido, propomos refletir como essa perspectiva de poder em redes, (re) constituídos a partir de relações de força, pode se intensificar através das novas tecnologias que incidem sobre os processos comunicacionais da sociedade em rede.

Ainda, propomos destacar o pensamento de um autor contemporâneo que, também, busca refletir sobre a temática do poder. A partir dessa perspectiva, apresentamos o posicionamento de Castells sobre poder, dissertado em seu livro *Comunicacion y Poder* (2009). Nessa obra, o autor realizou uma exaustiva e profunda pesquisa, analisando a constituição e o exercício das relações de poder contemporâneas, no contexto tecnológico das redes digitais e da comunicação globalizada. Nesse sentido, Castells busca compreender qual o papel das redes de comunicação na construção do poder. A análise apresentada, nessa extensa obra, é proposta sobre uma estrutura social específica: a sociedade em rede, conceito consolidado pelo autor, sociólogo espanhol, em sua trilogia “A era da informação”. A partir dessa obra, é possível identificar as transformações do cenário e da vida social, advindos dos acontecimentos que marcaram as últimas décadas do segundo milênio. As grandes transformações tecnológicas, principalmente as que se referem à tecnologia da informação, passaram a remodelar as estruturas e a dinâmica das sociedades na segunda metade do século XX.

A sociedade em rede conecta o mundo numa escala global e nos conduz a ultrapassar barreiras continentais. Todavia, as sociedades interligadas não são homogêneas no compartilhamento de valores e interesses. Pelo contrário, a contradição é característica fulcral das estruturas sociais, que são compostas por diferentes representações e identidades conflitantes. O multiculturalismo e a pluralidade que constituem a sociedade em rede demonstram que os conflitos e as negociações são processos constantes entre os atores sociais. “*Estas relaciones implican acuerdos complejos entre diferentes niveles de práctica e instituciones: global, nacional, local e individual*” (SASSEN, 2006 apud CASTELLS, 2009, p. 39). A sociedade se define em torno de valores e instituições, assim, o que é valorizado e institucionalizado é definido por relações de poder. Para Castells, o processo de construção de poder se dá por meio da capacidade relacional entre duas perspectivas: dominação e resistência, ambas baseadas na informação.

Esse processo se dá a partir de características diferentes/opostas, mas com a mesma lógica, pois é mediante a sua interação que se constituem as estruturas de poder.

O poder, na sociedade em rede, é fragmentado, pois o processo de globalização enfraqueceu a hegemonia do Estado como regulador de todas as instâncias, considerando que muitas delas estão além do âmbito nacional, nos grandes conglomerados transnacionais. Essa característica da sociedade contemporânea, que aceita o efêmero, o fragmentário e o descontínuo, desloca, como sinaliza Foucault, o Estado como estrutura central do poder, associando-o ao conhecimento e à informação. As inovações tecnológicas, a queda do comunismo e readequação do capitalismo são fatores apontados por Castells como formadores dessa sociedade pós-industrial, a estrutura social em redes.

Una red es un conjunto de nodos interconectados. Los nodos pueden tener mayor o menor relevância para el conjunto de la red, [...] y su función y significado dependen de los programas de la red y de su interacción con otros nodos de ésta. [...] Los nodos existen y funcionan exclusivamente como componentes de las redes. La red es la unidad, no el nodo. En la vida social las redes son estructuras comunicativas (CASTELLS, 2009, p. 45).

Destaca-se que a sociedade em rede é, por excelência, globalizada, tendo como base “nós conectores” (grifo nosso) que realizam os fluxos de mensagens. Tal configuração transcende as barreiras de tempo e espaço, através da tecnologia, especialmente a tecnologia utilizada sobre os processos comunicacionais que podem facilitar a conexão entre os diferentes pontos que constituem a sociedade em rede. Entretanto, não são todos que participam desse processo globalizado, mas são todos afetados por ele.

La sociedad red funciona sobre la base de una lógica binária de inclusión-exclusión, cuyas fronteras varían en el tiempo, tanto con los cambios de los programas de la red como con las condiciones de funcionamiento de esos programas. También depende de la capacidad de los actores sociales, en los diferentes contextos,

para actuar sobre estos programas, modificándolos según sus intereses (CASTELLS, 2009, p. 52-53).

É nesse sentido que podemos observar a capacidade relacional do poder, destacada por Castells (2009), na qual a resistência gera um contrapoder, que desperta redes de segurança, gerando novas redes de poder. Inicialmente, pode parecer um pouco confuso e hermético, mas o que ocorre é uma relação simbiótica, na qual as alterações das conexões das redes, por ações de resistência, acabam por (re) configurá-las, buscando novas alternativas de segurança. Assim como as formas e as relações de poder se redefiniram ao longo dos anos, dominação e resistência trocam de característica segundo a estrutura social e organizacional.

A perspectiva de poder na contemporaneidade proposta por Castells ratifica a importância de não percebermos o poder como uma ferramenta, ou um instrumento, de posse de um grupo específico. Embora a análise de Castells (2009) não esteja direcionada particularmente para o ambiente organizacional, ele estuda a realidade social. E, como não poderia deixar de ser, a organização contemporânea está situada sobre essa realidade, e, na perspectiva que a percebemos, sofre suas influências, assim como incide sobre elas. É, nesse sentido, que esta característica relacional está intrínseca ao processo de comunicação, tanto na esfera macro da realidade social, quanto em seus ambientes, como as empresas e organizações.

4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: (INTER) RELACÕES EM CONSTRUÇÃO COMPLEXA

Neste capítulo, apresentamos nossas percepções sobre comunicação como um processo em constante (re) construção recursiva e dialógica, a partir das múltiplas interações e relações que se estabelecem na (e com a) organização. A partir de teóricos que orientam nossas percepções, em consonância com o que entendemos sobre os conceitos de memória e poder, propomos aqui elucidar nosso pensamento. Assim, abordamos a comunicação e a cultura como processos complexos relacionais, de (re) construção de sentidos e significados, através de ações seletivas e relações de forças.

Para tanto, iniciamos com breves considerações sobre a importância de percebermos diferenças entre informação e comunicação, para romper com perspectivas lineares, instrumentais, utilitaristas e unilaterais de modelos de transmissão.

4.1 Informação e comunicação: algumas considerações

Neste trabalho, a comunicação é entendida como um fenômeno complexo, interdependente do sistema social. Por esse motivo, não propomos uma abordagem linear, mas uma análise inter-relacional, considerando seu processo interpretativo e argumentativo.

Conforme esclarece Wolton (2010), a comunicação é mais complexa que a informação, pois a comunicação pressupõe relação; há dependência do outro, da sintonia entre emissor e receptor. “A revolução do século XXI não é a da informação, mas a da comunicação. Não é a da mensagem, mas da relação” (WOLTON, 2010, p.15). A sociedade contemporânea está vivendo a saturação da informação, os dados e as fontes são disseminados por todos os cantos através da onipresença das novas tecnologias. Entretanto, o incessante fluxo de informações não facilita a comunicação, ao contrário, dificulta a compreensão

entre a pluralidade e heterogeneidade de receptores. “Sonhava-se com a aldeia global. Estamos na torre de Babel” (WOLTON, 2010, p.15).

A informação, ao contrário do que normalmente é considerado pelo senso comum, é uma medida de incerteza. Ou seja, quanto mais informação houver numa situação ou num sistema, mais elevado é o grau de complexidade e maior é o grau de incerteza. [...] havendo muita informação, a percepção das situações torna-se mais complexa, e por isso mais perturbante, do ponto de vista do excesso de alternativas em concreto (DIAS, 2001, p. 55).

O excesso de informação pode causar incerteza, levar ao caos, à entropia e à improbabilidade. De acordo com Dias (2001), faz-se necessário destacar alguns tópicos da teoria da informação. A saber: entropia, informação, ruído e redundância. A entropia está diretamente associada à noção de desorganização; a informação, à incerteza; o ruído, à perturbação, e a redundância, à noção de certeza. A compreensão dessas noções pode contribuir, no âmbito da sociologia da comunicação, para a análise do seu objeto. “Se o excesso de informação provoca confusão, [...] o mecanismo de redundância pode contrariar esta tendência” (DIAS, 2001, p. 56). Nesse caso, de acordo com o autor, ao introduzirmos mecanismos de redundância ao processo complexo da comunicação (repetir ideias fundamentais; retomar conceitos; fazer sínteses; sugerir palavras-chaves etc.), estamos buscando uma maior simplificação e compreensão do conteúdo, na tentativa de tornar a comunicação mais efetiva. Dias (2001, p. 113) ainda enfatiza que é “[...] no processo de comunicação que surgem diferenças, incertezas e ambiguidades que podem provocar bloqueios e conflitos, é também nele que estes podem igualmente ser clarificados e dirimidos”.

A comunicação não é um processo engessado e operacional, constituído a partir de um modelo transmissivo verticalizado. De acordo com Pinto (2008), a comunicação parte de um processo interpretativo, no qual devemos considerar em que contexto o sentido, que possibilitará a significação, será produzido.

O sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir. O sentido é aquilo que a escolha do receptor vai, de certa forma, fazer para que os sentidos ou as significâncias circulem. O sentido é um conceito não-linear, enquanto que o significado é reação a uma ação e, portanto, linear. [...] O significado produzido em um contexto é um sentido (PINTO, 2008, p.83).

O autor propõe a palavra permediatividade, como um conceito derivado da teoria semiótica, para abarcar a instabilidade dos processos comunicativos. Nesse sentido, destaca a presença dos ruídos como fatores constituintes desses processos, não havendo, assim, garantias sobre a produção e a recepção da mensagem.

A permediatividade leva em conta que há intenção nas instâncias produtoras das mensagens, mas também há intenção nas instâncias receptoras dessas mesmas mensagens, na medida em que somos vítimas de nosso próprio discurso, já que meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida (PINTO, 2008, p.87).

Devemos dimensionar a importância do receptor, ao contrário da percepção funcionalista sobre a sua passividade no fluxo da mensagem, pois ele é um ator ativo, que seleciona, hierarquiza, interpreta e argumenta. Ao considerarmos a percepção de receptor-ator, pressupõe-se que não podemos entender a comunicação meramente como transmissão, mas como um processo relacional, no qual a construção de sentidos e significados é constituída na disputa entre diferentes. O processo comunicacional não é instaurado entre iguais; por esse motivo, entendemos que sua construção se fundamenta na alteridade.

A comunicação, conforme Wolton (2010), ocorre por uma série de motivos; entretanto, o autor aponta três razões principais: o compartilhamento/troca, a sedução e a convicção, ligadas à argumentação. São essas premissas que estimulam a intencionalidade do comunicar. O autor apresenta cinco etapas para explicar a teoria da comunicação. Primeiramente, destaca que a comunicação é

inerente à condição humana, que viver é comunicar. Segundo, o desejo de comunicar decorre de três razões: compartilhar, convencer e seduzir. Terceiro, a comunicação esbarra na incomunicação, quando o receptor não está sintonizado ou discorda. Quarto, há negociação entre os protagonistas do processo. Quinto, a convivência, como resultado positivo dessa negociação. Nesse sentido, “[...] a negociação e a convivência são procedimentos para evitar a incomunicação e as suas consequências, frequentemente belicosas” (WOLTON, 2010, p. 19).

A comunicação, para Maffesoli (2010), é uma forma de compreender a vida social, que hoje não pode ser mais reduzida apenas à visão baseada no *homo economicus*. Sob a perspectiva do autor, a comunicação também pode ser compreendida como uma maneira de entrar em correspondência com o meio, com o espaço. É uma forma de participar do espaço social, de “[...] viver simbolicamente a relação a um território pertencente a muitos” (MAFFESOLI, 2010, p. 162).

Nessa perspectiva relacional, ultrapassando a ideia de linearidade, Borelli (2005) ressalta a Escola de Palo Alto, fundada nos Estados Unidos, em 1942, tendo como precursor Gregory Bateson. Os integrantes dessa Escola, também conhecida como Colégio Invisível, buscavam, no período pós-guerra, compreender a comunicação para além da passagem de um emissor para um receptor, contrapondo o modelo de transmissão linear, dominante nas décadas de 1940 e 1950.

Com a proposta de uma “nova comunicação” (grifo nosso), Bateson e os demais pesquisadores se basearam em pressupostos teóricos que estavam em desenvolvimento na época, a partir de noções como sistema e circularidade. A teoria geral dos sistemas, elaborada pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1950), propunha analisar a realidade de forma sistêmica, compreendendo as múltiplas inter-relações. A circularidade estava baseada no princípio da retroação ou

feedback, no qual há relações de ida e volta, que retroagem constantemente (BORELLI, 2005).

O posicionamento teórico de Bateson é semelhante ao interacionismo simbólico, termo cunhado por Herbert Blumer, em 1937. Nessa concepção, os indivíduos conferem significados a tudo que constitui seu universo social. Tais significados são produzidos através da interação social entre os indivíduos, a partir de um processo de interpretação e negociação. De acordo com Blumer (1980), a significância é uma construção que advém da interação social e não da organização psicológica individual. Entretanto, a interação não exclui a interpretação, que exige uma interação do sujeito consigo mesmo. Nesse processo, o indivíduo organiza, seleciona e agrupa, em consonância com o seu contexto, as questões que irão orientar a construção de significados.

O interacionismo simbólico baseia-se, em última análise, em três premissas. A primeira estabelece que os seres humanos agem em relação ao mundo fundamentando-se nos significados que este lhes oferece. [...] A segunda premissa consiste no fato de os significados de tais elementos serem provenientes da ou provocados pela interação social que se mantém com as demais pessoas. A terceira premissa reza que tais significados são manipulados por um processo interpretativo (e por este modificados) utilizado pela pessoa ao se relacionar com os elementos com que entra em contato (BLUMER, 1980, p. 119).

O interacionismo simbólico está ligado teoricamente à Escola de Chicago, que propõe a sociedade como produto da comunicação. Desenvolvida no início do século XX, seus pesquisadores tinham como foco a vida urbana, os grandes conglomerados, valendo-se da observação, coleta e organização de dados etnográficos, sustentados em uma abordagem empírica (BORELLI, 2005). Para os pesquisadores da Escola de Chicago, a comunicação está baseada na interação social, a partir de um processo de construção coletiva, que advém de uma experiência partilhada, onde os sujeitos (re) produzem, constantemente, sentidos.

A comunicação constitui, assim, um processo estruturado por símbolos: é o manejo mais ou menos racional dos símbolos, que

não pode ser reduzido à transmissão de mensagens, na medida em que os símbolos não têm uma função apenas designadora, fazendo parte de uma estrutura socialmente dada para as pessoas, que serve, antes de mais nada, para expressar auto-relações, conferir sentido ao mundo para o homem (RÜDIGER, 1998, p. 38).

Nessa perspectiva, o comportamento humano é orientado por símbolos, que formam o núcleo da comunicação. Os significados são constituídos a partir de processos simbólicos, que necessitam ser interpretados e acordados de maneira interpessoal. Assim, os símbolos pressupõem consenso, permitindo estruturar não somente a interação, mas o próprio mundo vivido pelas pessoas num determinado contexto social.

França (2010) enfatiza a necessidade de se perceber e trabalhar o processo comunicacional a partir da sua circularidade e globalidade, abarcando e compreendendo suas três dinâmicas fundamentais: inter-relação; produção de sentidos e o contexto sociocultural. Dessa forma, a comunicação ultrapassa as dimensões lineares, mecanicistas e utilitaristas.

[...] a comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inserido em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe os reflexos. [...] Trata-se portanto, o processo comunicativo, de algo vivo, dinâmico, instituidor – instituidor de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente; espaço de realização e renovação da cultura (FRANÇA, 2001, s/p).

Podemos observar que as perspectivas apresentadas propõem uma característica relacional e integrada da comunicação, destacando uma multiplicidade de redes de (re) significações. Martin-Barbero (2004) sinaliza a necessidade de pensarmos a comunicação, no cenário globalizado e transacional, de forma transdisciplinar, construindo possíveis articulações e (inter) relações que corroborem novas formas de percepção e compreensão sobre a realidade social.

É partindo dessas premissas, desse entendimento sobre comunicação, que direcionamos o nosso olhar sobre a organização.

4.2 A Organização e a Comunicação Organizacional: construções complexas

As características apresentadas, inicialmente, sobre a sociedade contemporânea são redimensionadas a universos particulares: as organizações. Conforme destaca Srour (1998), entendemos as organizações como sistemas abertos e campos de força, um terreno movediço de contradições entre agentes coletivos que se contrapõem, exigindo, assim, práticas estratégicas de negociação. Assim como as perspectivas, anteriormente apresentadas sobre memória e poder se (re) constituírem através de processos seletivos e relações de forças, destacamos que as organizações, podem ser compreendidas como “[...] resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo” (BALDISSERA, 2010, p. 68).

A organização se constitui em associações de sujeitos em relação, o que se materializa numa rede de interesses e intencionalidades que podem ir ao encontro das prerrogativas da organização, assim como ter direção inversa. Ainda podemos considerar que a pluralidade que constitui essa rede é formada por indivíduos distintos; portanto, sobre essa coletividade, pode haver pontos em consonância com os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que existam outras questões que se apresentam dissonantes das diretrizes organizacionais. Esses encontros e desencontros não necessitam ocorrer entre sujeitos diferentes, pois esses afastamentos e aproximações de objetivos podem se manifestar, inclusive sobre o mesmo indivíduo, que ora percebe pontos de identificações, e que em outros momentos não. As direções não são unívocas, tampouco homogêneas, portanto se (re) estruturam sobre um jogo de forças antagônicas e complementares, que vão tecendo, de forma dialógica, a organização.

No interior das organizações, embora existam elementos que possam ser constitutivos de objetivos comuns entre os atores organizacionais e a empresa, não podemos desconsiderar suas subjetividades e objetivos individuais. Tais fatores podem entrar em conflito com as diretrizes institucionais. Conforme, Baldissera (2010, p. 63) “[...] cada sujeito que constitui a organização tem seus objetivos próprios e tende a agir nesse sentido”.

Este é um dos desafios contemporâneos para a administração da comunicação organizacional: conviver com essa polifonia de discursos que se entrecruzam caleidoscopicamente nas redes interacionais do universo corporativo. [...] as organizações não são apenas locais para cumprir metas e gerar resultados, mas também espaços de vivências comunicativas, em que se integram e se confrontam múltiplos projetos de cumplicidade existencial (ROMAM, 2009, p. 155-156).

Conforme Chanlat (1993), as organizações e os indivíduos não são apenas produtos da sociedade, mas são, ao mesmo tempo, produtores da ordem social. Portanto, “[...] se a ordem organizacional exerce um papel da edificação da *ordem societal*, a ordem social perpassa de uma maneira ou de outra a *ordem organizacional*” (CHANLAT, 1993, p. 42, grifos do autor). Assim, independente da sua estruturação, os espaços que envolvem relações de sociabilidades são constituídos por disputas, conflitos, desigualdades, reciprocidades, afrontamentos e pontos de identificação.

A organização como produto/produtora da ordem social, conduz a compreensão da estratégia para além de um mecanismo de adaptação ao meio ambiente. A estratégia passa então a ser compreendida como um meio/movimento de adaptação e de transformação do ambiente.

Nós, indivíduos, somos os produtos de um processo de reprodução que é anterior a nós. Mas uma vez que somos produzidos, tornamo-nos os produtores do processo que vai continuar. [...] os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos simultaneamente produzidos e produtores. (MORIN, 2005, p. 108).

A organização faz parte desse sistema complexo auto-eco-organizado, de produção e organização inter-relacionais. Nessa perspectiva, podemos, ainda, nos valer da noção de Autopoiese (MATURANA; VARELA, 1997), que significa a capacidade de que todo o sistema vivo, psíquico e social é constituído por processos autorreferentes, de autocriação, autoprodução e autorregulação em uma constante (inter) relação com o ambiente.

Em seus estudos Maturana (1997) enfatiza que, antes de categorizarmos nossas análises científicas, precisamos observar e compreender como se desenvolve o viver, pois o observador faz parte desse processo. Nessa perspectiva, o sujeito observador é parte atuante na análise, pois suas formulações, científicas (ou não), serão desenvolvidas a partir das suas experiências e percepções. O sistema é vivo e inter-relacional com o ambiente, ou seja, com outros sistemas; portanto, a concepção autopoietica permite identificarmos um sistema em rede, num contínuo processo recursivo de manutenção e transformação da organização. Esse fluxo se estabelece através de co-produções e co-reorganizações entre a pluralidade de seus componentes. É dessa forma que percebemos que a organização não é um sistema estático e acabado, mas vivo, sempre em processo.

[...] a organização pode ser entendida como rede tendo a comunicação como sua possibilidade de existência e processo dinamizador. Pela comunicação a significação é posta em circulação e os sentidos são (re) construídos e disputados. Dessa maneira, a cultura organizacional, dentre outras coisas, tende a ser perturbada [...], desorganizada, reorganizada (BALDISSERA, 2010, p. 72).

Nossa proposta é refletir sobre a comunicação organizacional nesse ambiente de organização viva e complexa (dialógica, recursiva e hologramática). A partir da perspectiva de compreensão da comunicação como um processo inter-relacional de (re) construção de sentidos e significâncias, não propomos tangenciar suas potencialidades no espaço organizacional. Entendê-la e administrá-la, tão somente, como uma ferramenta da instituição, é suplantá-la

possibilidades criativas e constitutivas, entre múltiplas relações que podem se estabelecer.

A comunicação [...] tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução. É pela comunicação que podemos conhecer a cultura e a identidade de uma organização (CURVELLO, 2008, p. 05).

Schuler (2009) salienta que há uma aderência entre o conceito de cultura e o conceito de comunicação, reforçando que é por meio da comunicação que os significados são compartilhados. Dessa forma, ressaltamos a presença de redes inter-relacionais estabelecidas através de significâncias, constituídas sobre a interpretação e a negociação dos sentidos despertados em cada contexto social.

Scroferneker (2006) destaca e reflete sobre as diferentes abordagens e percepções teóricas desenvolvidas, nos últimos anos, na busca de (re) dimensionar a comunicação organizacional, enfatizando-a como uma importante área de pesquisa, para além de visões instrumentalistas. A autora ressalta a preocupação comum em definir e caracterizar o campo, ampliando as discussões sobre o tema, para que a comunicação organizacional passe a assumir um lugar de destaque nas organizações. “Entende-se que a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” (SCROFERNEKER, 2006, p.48).

Sob a perspectiva da Complexidade, valendo-se das premissas da semiótica, para Baldissera (2004, p. 128), a comunicação organizacional “[...] é o processo de construção e disputa de sentidos”. O autor ainda ressalta que é “[...] ‘pela’ e ‘na’ comunicação que as organizações encontram sua possibilidade de existirem e se transformarem” (BALDISSERA, 2010, p. 70, grifos do autor). A comunicação organizacional não corresponde somente à comunicação planejada, formal/institucional, mas toda a possibilidade de comunicação que se estabelece

na organização, por processos (inter) relacionais com os diferentes sujeitos. Assim, buscamos perceber e compreender a comunicação organizacional sob a ótica da complexidade, evitando reduzi-la a possíveis fragmentações e segmentações. De acordo com que propõem Baldissera (2009),

[...] parece mais fértil pensar a Comunicação Organizacional em sentido complexo, seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diferença (possibilitar que se realize/manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, entre outras coisas (BALDISSERA, 2009, p.120).

Nessa perspectiva complexa, tende-se a perceber que a comunicação organizacional compreende todos os processos e construtos simbólicos, legitimando, despertando, transformando e (re) significando valores, posturas e posicionamentos dos sujeitos e das subjetividades que interagem sobre a (e na) realidade polissêmica da organização. Kunsch (2010) enfatiza que,

[...] além de analisar a comunicação organizacional como fenômeno, processos, interações humanas, meios etc., há que se considerar, na sua abrangência, as expressões ou manifestações que permeiam suas mensagens e mídias internas, institucionais e mercadológicas (KUNSCH, 2010, p. 45).

Considera-se as organizações como sistemas heterogêneos, constituídos por diferentes objetos, sujeitos, objetivos e subjetividades. Portanto, para que se estabeleça certa empatia entre essas multiplicidades, a memória trabalhada em processos comunicacionais pode construir sentidos e significados, atualizando estratégias de equalização entre alteridades e identidades, corroborando a constituição de pertença e vínculos na tessitura da cultura organizacional. Marchiori (2010) enfatiza a necessidade de tornar a área da comunicação organizacional um arcabouço fundamental no processo de gestão estratégica, porque a comunicação envolve, afeta e constrói a realidade de uma organização.

4.3 Cultura organizacional: identidade e pertencimento na construção de sentidos e vínculos organizacionais

O termo pertencimento está vinculado, no campo das ciências humanas e sociais, ao de comunidade. Weber (1973, p. 140) coloca que “[...] a comunidade pode apoiar-se sobre toda espécie de fundamentos, afetivos, emocionais ou tradicionais”. O pertencimento se constitui sobre um entendimento subjetivo de uma origem comum entre sujeitos distintos sobre uma coletividade, que estrutura, compartilha e expressa valores, costumes, memórias, sentidos etc. Assim, emerge uma ideia de homogeneidade entre os membros que formam essa coletividade e de heterogeneidade desse grupo sobre outros. Tais características se estabelecem e se manifestam através da cultura, entendendo cultura com um conceito antropológico. De acordo com a percepção de Morin (2003b, p.166), “A cultura é [...] fonte geradora/regeneradora da complexidade das sociedades humanas, que integra os indivíduos na complexidade social e condiciona o desenvolvimento da complexidade individual”. Sobre essa perspectiva de cultura antropológica, Laraia ressalta que,

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquirida pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. Estas não são, pois, o produto da ação isolada de um gênio, mas o resultado do esforço de toda uma comunidade (LARAIA, 2006, p. 45).

Partimos de uma abordagem simbólica da cultura organizacional, como um sistema de símbolos, sentidos e significados desenvolvidos e compartilhados no (e pelo) processo da comunicação organizacional. Conforme Marchiori (2006a, p. 79), “[...] a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados”. Nesse sentido, a cultura não se estrutura sobre uma base estática e imutável, ela pode sofrer transformações e ressignificações advindas tanto de fatores endógenos quanto exógenos que interagem sobre as relações pessoais.

Portanto, “[...] culturas são continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais” (MARCHIORI, 2010, p. 294).

A única forma efetiva de modificar uma organização é por meio de sua cultura. Sua sedimentação está ligada ao processo de conhecimento e relacionamento por intermédio da construção de significados. [...] É preciso existir um entendimento, uma visão que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido em sua trajetória organizacional. Estamos sendo chamados para um novo posicionamento proposto por Heath (2001): sermos co-gerenciadores e co-criadores da cultura nas organizações (MARCHIORI, 2006b, p. 161).

O sentimento de pertença do empregado para com a empresa está relacionado à identificação desse sujeito com os princípios, objetivos, posturas e condutas da instituição, ou seja, com a identidade da organização. Entretanto, a relação de empatia pode não resultar em pertencimento, pois esse sentimento pressupõe uma relação mais intrínseca. Identificar-se como parte integrante e atuante de um todo é essencial para que o indivíduo estabeleça uma relação de pertencimento com a sua exterioridade, seja ela social, política e/ou organizacional. Portanto, a pertença pressupõe participação, engajamento e partilha que direcionam para posturas de colaboração, cocriação e corresponsabilidades. Quando esse senso e essa relação se estabelecem no ambiente empresarial, os atores organizacionais passam a se sentirem como constituintes ativos da empresa, sujeitos importantes e responsáveis sobre o seu andamento. Tal cenário destaca a presença atuante do empregado na construção da história da instituição, assim como a importância de sua conduta e atuação no futuro da empresa.

A sensação de “pertencimento” significa que precisamos nos sentir como pertencentes a tal lugar e ao mesmo tempo sentir que esse tal lugar nos pertence, e que assim acreditamos que podemos interferir e, mais do que tudo, que vale a pena interferir na rotina e nos rumos desse tal lugar (AMARAL, 2006, s/p, grifo da autora).

Quando o sentimento de pertencimento se constitui, podemos perceber, de forma mais inteligível, o princípio hologramático, porque, assim como as partes estão no todo, o todo está nas partes e “aparece em cada indivíduo, através da linguagem, da cultura, das normas” (MORIN, 2000, p.32). O sentimento de pertença acaba se tornando um importante elemento na constituição de vínculos organizacionais, na medida em que o indivíduo se sente integrado como parte constituinte e participante da organização.

Os sujeitos são entendidos como produtos de um sistema de representação, constituído de e por uma linguagem e uma cultura específica. Porém, essa representação se efetiva somente se os sujeitos também produzirem representação e noções identitárias e de “pertencimento” dessas mesmas linguagens e cultura (RECH, 2008, p. 115, grifo da autora).

Para Iasbeck (2009), a identidade das organizações surge das relações que se estabelecem entre discurso e imagem, que evocam e fazem surgir à construção de processos dinâmicos e interativos. Para o autor, o fato é que “[...] a identidade se constrói, se mantém e se destrói a partir da produção dos discursos institucionais e à vista das imagens produzidas por esses discursos na mente de quem os recebe” (IASBECK, 2009, p. 09).

Um sujeito tem diversas identidades, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade sem esse sentimento interno. Este é composto dos sentidos de unidade, singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência (FREITAS, 2000, p.40).

Para Morin (2003b, p.165), “[...] a cultura concentra um duplo capital: por um lado, um capital cognitivo e técnico (práticas, saberes, regras); por outro lado, um capital mitológico e ritual (crenças, normas, interdições, valores)”. No ambiente organizacional, evidenciamos essa relação quando identificamos perspectivas afetivas da memória e, outras, mais pragmáticas, relacionadas às informações e aos conhecimentos organizacionais.

Kunsch (2010) ressalta o pensamento de Arendt³² (2005), quando destaca a condição humana sobre uma teia de relações. “É nessa teia que, por meio do discurso e da ação, interconectados uns com os outros, os indivíduos devem poder revelar sua identidade e construir sua história de vida” (KUNSCH, 2010, p. 57). Dessa forma, podemos perceber e compreender os discursos memorialísticos como partes constitutivas da teia que vai se constituindo, e reconstituindo, no ambiente organizacional. Entendemos que esta é uma possibilidade da instituição admitir a presença polissêmica e multifacetada de sujeitos e subjetividades em sua teia, promovendo e desenvolvendo, portanto, projetos/programas de memória com objetivo de valorizar e divulgar a participação dos diferentes atores na trajetória e na formação da identidade da organização.

Comunicar, informar, tudo é escolha. Não somente escolha de conteúdos a transmitir, não somente escolhas das formas adequadas para estar de acordo com as normas do bem falar e ter clareza, mas escolhas de efeitos de sentido para influenciar o outro, isto é, no fim das contas, escolha de estratégias discursivas (CHARAUDEAU, 2007, p.39).

Ao abordar os discursos memorialísticos como estratégias discursivas, evidenciamos a possibilidade de constituição e vínculos. A questão central não está concentrada no conteúdo das reminiscências, mas na potencialidade de despertarem sentidos, significados, afetos e partilha.

Retomamos a ideia de Maingueneau e Charaudeau (2004), apresentada na subseção 2.3, na qual todo o discurso é atravessado pela interdiscursividade; assim, o discurso acaba sendo um encontro de diferentes textos de seu contexto, há uma trama textual. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser percebida na mesma perspectiva, na medida em que essa cultura é representada por um discurso, constituído por uma pluralidade de vozes, expressões, práticas e interdiscursos que vão desenvolvendo a complexa trama textual de discursos verbais e não-verbais.

³² “[...] a rigor, a esfera dos negócios humanos consiste na teia de relações humanas que existe onde quer que os homens vivam juntos” (ARENDR, 2005, p. 198).

O discurso em sua materialidade apresenta os elementos que constituem a organização, gerando pontos de aproximação (identificação) e de diferenciação. De acordo com Lasbeck (2010, 146), “[...] o discurso organizacional é o lugar no qual os elementos de uma dada cultura são produzidos e veiculados”. Portanto, se os valores simbólicos que constituem a cultura organizacional forem se estabelecendo de maneira interativa e compartilhada, incluindo nesse processo a participação dos diferentes atores organizacionais, sua potencialidade de gerar identificações será maior. Entretanto, o autor salienta a necessidade de considerarmos que nem sempre o discurso organizacional representa o que a organização emana. Tais discursos podem passar por estratégias de ocultação ou, então, apresentar falhas em seu processo de produção.

[...] o núcleo das culturas tende a ser reacionário para ser proteger e evitar que se desintegre, mas, paradoxalmente, torna-se mais fortalecido a partir do momento em que enfrenta os desafios da interatividade, arejando-se e reciclando-se em processo de cooperação mútua (IASBECK, 2010, p. 144).

A partir da reflexão do autor sobre essa característica paradoxal da cultura, destacamos a importância de compreendermos a relação dialógica entre a tradição e a inovação em uma organização. Tais características, quando articuladas de maneira efetiva, tendem a resultar em uma organização que passa credibilidade e legitimidade, equacionando conhecimentos, afetividades e práticas já estabelecidas, com criatividade e (re) adaptação às novas perspectivas. Entendemos que a articulação real desses preceitos pode se concretizar a partir da proposta que apresentamos para se (re) pensar e desenvolver projetos/programas de memória empresarial, atuando diretamente sobre a gestão do conhecimento e a (re) constituição de vínculos.

O vínculo organizacional se refere à relação que o sujeito estabelece com a organização, seu envolvimento e comprometimento com a instituição e seus

objetivos, enfim, com a sua identidade. O indivíduo pode reconhecer “pontos de apego” (grifo nosso) sobre o jogo das identificações.

O fato de um indivíduo estabelecer vínculos com a organização não garante que os objetivos serão realizados sem percalços, mas o compromete com o desempenho e com os resultados alcançados, uma vez que ele se sente efetivamente identificado, pertencente e participante da organização. [...] o vínculo é uma relação particular com o objeto que resulta numa pauta de conduta, que se traduz na forma observável do vínculo, sendo possível identificar nela (na conduta) a sua expressão (vínculo) (KRAMER; FARIA, 2007, p. 85-86).

Os autores apresentam e dissertam sobre os elementos que entendem ser constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes. Entre eles, destacamos dois, que estão relacionados à nossa abordagem. A saber, a identificação com a organização e o sentimento de pertença. A identificação com a organização é pautada pelos seguintes aspectos: admiração, viabilização dos projetos pessoais, perceber-se como um representante e sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho. Sobre o sentimento de pertença os aspectos apontados são: orgulho de pertencer, sentir-se membro e responsável, o tempo de organização e reação a críticas. “É por meio do sentimento de pertença que os indivíduos sentem-se membros efetivos da organização; é ele que permite estabelecer a identidade da organização e de cada um como seu integrante” (KRAMER; FARIA, 2007, p. 89).

De acordo com Baitello Junior (2008), todo o processo de comunicação tem intenção de estabelecer e manter vínculos. Para o autor, a melhor forma de retratar o processo comunicacional é com a ideia de ambiente, que envolve os personagens do processo.

Comunicar-se é criar ambientes de vínculos. Nos ambientes de vínculos já não somos indivíduos, somos um nó apoiado por outros nós e entrecruzamentos, em uma operação denominada “nodação” (Eickhoff). Construir um ambiente e situar-se nele reduz a fragilidade do estar só. E, para os entrelaçamentos, somente corpos podem ser pontos de germinação dos ambientes. Corpos

narrativizam tais entrelaçamentos que geram ambientes, e os ambientes são os pressupostos para a continuidade, para a sustentabilidade, para a sobrevivência do corpo nos outros corpos e nos corpos-outros, na materialidade dos meios que facilitam a nodação entre os corpos. (BAITELLO, 2008, p.100).

O autor se refere não somente à vinculação entre os indivíduos e entre a organização e os indivíduos, mas também entre objetos, informações – nós, que formam redes de relações e interações, que podem se estabelecer entre semelhantes e diferentes. Em situações que possam demandar maior adaptabilidade da organização, sejam por questões externas e/ou internas, tendem a exprimir a necessidade de se manter e estabelecer vínculos. A constituição de vínculos sobre a alteridade pode ser mais audaciosa e complexa, entretanto, suas características - dialógica, plural e integradora – potencializam suas capacidades vinculadoras. Pressupõe-se que a organização contemporânea tenha o interesse em compreender e dialogar com as novas características da realidade social, partindo do pressuposto de um entendimento sobre comunicação organizacional que abarca todo o tipo de processo comunicacional da e na empresa. Nessa perspectiva, como não considerar, respeitar e **incluir** (grifo nosso) o(s) diferente(s)?

4.4 Narrativas e discursos na comunicação organizacional – possibilidade de humanização das organizações

Reiteramos, mais uma vez, que esta análise não parte de premissas maniqueístas sobre a relação entre empresa e empregados. Partimos do princípio que as organizações são espaços polissêmicos, constituídos por uma pluralidade de sujeitos com suas idiosincrasias e competências distintas. O cenário organizacional é composto através da interação e inter-relação entre esses diferentes sujeitos, que vão tecendo a teia organizacional, por diferentes convergências, formando pontos de encontros e desencontros. Portanto, a comunicação ocupa um lugar especial, estratégico, na medida em que ela é o lugar da fala, da interação e do conhecimento (MARCHIORI, 2010).

De acordo com Lussier (2008, p.5-6), a comunicação flui pela estrutura e afeta o comportamento, as relações humanas e o desempenho organizacional. Para o autor relações humanas significam “interações entre as pessoas” em uma situação de ganha-ganha, ou seja, tanto as organizações como os empregados precisam atingir seus objetivos, sendo fundamental entender que uma “organização emprega a pessoa como um todo e não somente suas habilidades de trabalho” (MARCHIORI, 2010, p.140, grifos da autora)³³.

A organização é um organismo vivo, composta por diferentes energias pulsantes que interagem constantemente com ela de maneira dialógica e recursiva. Assim, quando a organização se propõe a trabalhar sobre as diferentes narrativas que constituem sua trajetória, podemos identificar a tentativa de destacar e evidenciar essas diferentes vozes, confirmando sua característica hologramática. Tal postura tende a indicar sua atenção sobre as subjetividades em gestionar seus ativos intangíveis, (re) pensando, refletindo e (re) conhecendo as diferentes percepções, informações, sensações e conhecimentos. Nesse sentido, desenvolver ações de coleta, preservação e divulgação de depoimentos, através das reminiscências e vivências, dos seus funcionários, pode permitir “[...] que a descrição das grandes estruturas dê lugar a uma história dos homens” (FERREIRA, 1994, p.08).

Só quando temos companhias vivas é que nossos locais de trabalho se tornam algo mais que um lugar aonde se viva para ganhar dinheiro. Quando as empresas são vivas, os locais de trabalho passam a ser um lugar aonde se vai para florescer e desenvolver-se como ser humano. Uma companhia viva é um lugar onde a grande energia que todos possuímos tem a oportunidade de frutificar. Máquinas não tem criatividade. Entidades vivas, sim (OSTERBERG; MAKRAY; MOLLNER, 1993 apud REBOUÇAS, 2010, p. 199).

Putman (2009) trabalha com o uso de metáforas sobre o estudo da comunicação organizacional e das relações públicas. Nesse caso, destacamos

³³ LUSSIER, 2008 *apud* MARCHIORI, 2010, p. 140.

duas metáforas que entendemos mais pertinentes para o nosso estudo: a do discurso e a do símbolo. Respectivamente, a primeira está relacionada a toda produção de mensagens desenvolvidas e utilizadas pela organização, na busca de se comunicar com seus diferentes públicos. Nesse sentido, percebemos, a partir da perspectiva recursiva, que os projetos/programas de memória, são constituídos por discursos, ao mesmo tempo em que constituem e (re) significam outros discursos. Assim, o que denominamos como discursos organizacionais memorialísticos, fazem parte dos processos comunicacionais da organização, composto pela pluralidade de vozes e enunciados que coabitam na, e dão forma à, instituição.

A metáfora do símbolo está relacionada aos significados (re) construídos sobre a (e na) organização. Putman (2009) destaca a importância da cocriação de narrativas e o compartilhamento de experiências para que as pessoas se sintam pertencentes e atuantes no espaço organizacional. “A comunicação nessa metáfora refere-se à sensibilização e à interpretação de símbolos relacionados à identidade organizacional” (PUTMAN, 2009, p.61). Os projetos/programas de memória empresarial encontram nessa metáfora subsídios para desenvolver ações que buscam coletar e promover narrativas que evidenciam uma construção compartilhada, destacando os atores organizacionais como sujeitos constituintes de sua trajetória e de seus significados.

Percebe-se nas duas metáforas de Putman (2009) supracitadas características que corroboram a compreensão de que os projetos/programas de memória empresarial podem potencializar a humanização das e nas organizações. Nessa perspectiva, eles não são pensados e desenvolvidos em ações pontuais, em caráter comemorativo, mas indissociáveis dos processos da cultura e da comunicação organizacional, bem como das relações de poder, pois historicizam a trajetória da instituição, destacando os atores organizacionais como sujeitos cocriadores desse processo.

A memória empresarial é uma alternativa de a organização perceber, evidenciar e trabalhar sobre características emocionais, afetivas, informacionais, comportamentais e humanas. Na medida em que as empresas buscam se aproximar e se apropriar dessas subjetividades, para pensar em processos de gestão e estratégias, podemos supor que a organização reconhece a importância de seus ativos intangíveis, de seus recursos humanos. Quando as narrativas individuais e plurais são agregadas e consideradas pela gestão, as diferentes informações e memórias podem vir a gerar vínculos e conhecimentos nesses espaços. Assim, por meio da comunicação a multiplicidade de reminiscências e vozes ganha lugar de fala e escuta, (re) constituindo discursos memorialísticos organizacionais através da produção e do compartilhamento de sentidos entre os diferentes sujeitos (FRANÇA, 2001, 2010; PINTO, 2008; BALDISSERA, 2004, 2009, 2010).

4.5 Comunicação, memória e poder: partes de um todo complexo

A partir da lógica hologramática, na qual nos propomos a não reduzir as partes em seu todo, tão pouco o todo em suas partes, optamos em percorrer um caminho de abordagem circular/recursivo. Assim, primeiramente apresentamos o nosso todo, a proposta teórico-conceitual sobre uma possibilidade de compreensão dos projetos de memória empresarial. Em um segundo momento, trabalhamos as partes desse todo, buscando refletir sobre suas características recursivas e dialógicas que se estruturam nas (inter) relações e diferentes convergências. O propósito foi ressaltar que os principais conceitos trabalhados aqui são constituídos de seletividade, de (inter) relações de forças, de interação. Além disso, que suas estruturas não estão solidificadas em bases universais e nem são imutáveis, pois, em uma perspectiva complexa, eles são constantemente/recursivamente legitimados e/ou (re) constituídos e/ou (re) significados sobre um multiverso de sentidos e relações.

Memória, comunicação e poder são processos (inter) relacionais de (re) construção de sentidos e significados – cultura, identidade, pertencimento, vínculos, informação e conhecimento – que coabitam na, e dão forma à realidade organizacional. Nessa perspectiva, propomos que os projetos/programas de memória, através de seus discursos memorialísticos, sejam pensados e desenvolvidos de maneira contínua e transversal, influenciando e se relacionando aos processos da e na organização, envolvendo sua multiplicidade de atores, na busca da gestão de seus recursos intangíveis.

Tal perspectiva, de compreensão sobre os projetos/programas de memória, possibilita não os perceber de forma fragmentada, segmentada, isolada, episódica e hierarquizada na organização. Ao traçar esse caminho, podemos evidenciar que os discursos memorialísticos organizacionais vão se (re) estabelecendo entre a(s) memória(s), a comunicação organizacional e as relações de poder, passando por um jogo de seleções e forças entre a pluralidade dos atores e públicos organizacionais. Esses discursos (re) constroem sentidos e significados através da evocação e da (re) constituição do que chamamos de Memórias Afetivas (MA) e Memórias Conhecimento (MC). Quando essas memórias são gerenciadas, de forma contínua e transversal, aos demais processos da organização, os projetos/programas de memória empresarial possibilitam a Gestão da Memória Afetiva (GMA) e a Gestão da Memória Conhecimento (GMC).

Assim, após trabalhar cada conceito basilar (as partes) da proposta teórico-conceitual (o todo), apresentando de que forma entendemos suas características recursivas e dialógicas, estabelecemos, a partir daqui, um novo trecho a ser cumprido nesta caminhada. Na próxima seção, buscaremos identificar de que forma essas características emergem (ou não) no Projeto de Memória do BNDES, destacando como esse projeto se estrutura e quais suas inter-relações e convergências entre os conceitos que propomos para (re) pensar, refletir, compreender e desenvolver projetos/programas de memória empresarial.

5. PROJETO MEMÓRIA BNDES – UM CAMINHAR SOBRE O EMPÍRICO³⁴

Neste momento em que direcionamos nosso caminhar sobre o Projeto de Memória BNDES, objetivamos perceber como nossa proposta teórico-conceitual sobre projetos/programas de memória empresarial pode dialogar com um caso empírico. Para tanto, concentramos nossas análises sobre a organicidade do Projeto, seus objetivos, diretrizes, intencionalidades e potencialidades manifestadas sobre as possibilidades de evocação e (re) construção de sentidos e significados. Para tanto, destacamos trechos que evidenciam possibilidades de (re) constituição de Memórias Afetivas (MA), relacionadas às questões de identidade, pertença e vínculos; e Memórias Conhecimento (MC), referentes às informações/memórias, saberes e conhecimentos da organização. Além desses pontos, identificamos as intencionalidades do Banco em trabalhar sua memória de forma contínua e transversal, incidindo sobre os demais processos da organização, realizando a Gestão da Memória Afetiva e a Gestão da Memória Conhecimento (GMC).

Destaca-se que a seleção dos trechos para reflexão e interpretação não se enquadram em definições absolutas, pois compreendemos que todo o objeto de estudo pode se manifestar através de diferentes escolhas e interpretações. Sob a ótica do Paradigma da Complexidade, os olhares são múltiplos, podendo ser semelhantes e díspares, antagônicos e contraditórios, mas, inevitavelmente, complementares.

A partir de uma abordagem qualitativa de análise documental, destacamos o edital lançado em 2011 pelo Banco, na modalidade de concurso para seleção de uma empresa a ser contratada com a finalidade de desenvolver o “Projeto Resgate Memória”. Além da análise documental, valem-nos de entrevistas em

³⁴ No início deste trabalho, propusemos conduzir esta pesquisa a partir de uma analogia à realização de um caminho, que vamos construindo em conjunto entre a multiplicidade de roteiros e vias que emergem ao longo do trajeto. Nesse sentido, entendemos que até o presente momento, estávamos traçando nosso caminhar sobre terrenos teóricos e conceituais. A partir daqui, a paisagem da nossa caminhada/pesquisa encontra-se com a materialidade empírica.

profundidade como recurso metodológico, realizadas com sete profissionais do BNDES, diretamente vinculados ao projeto de memória, observando a organicidade e as intencionalidades do Projeto. De acordo com Duarte (2005), a entrevista em profundidade se configura como uma possibilidade de encontrar respostas na experiência subjetiva de uma fonte que buscamos para alcançar informações pertinentes à pesquisa.

Um dos focos de trabalho, descrito no edital, está concentrado na coleta de depoimentos, realizados com aposentados, funcionários e colaboradores do Banco. Nesse sentido, selecionamos depoimentos utilizados nos produtos de memória, refletindo sobre trechos que evidenciam possibilidades de (re) constituição de MA e MC.

Faz-se importante ressaltar que esta não foi a primeira iniciativa do Banco sobre ações de memória empresarial. Entre os anos de 2001 e 2002, no período das comemorações dos cinquenta anos, foi desenvolvido um grande trabalho que resultou em muitas ações e produtos de memória. Para compreendermos os objetivos e a forma como foram conduzidas as atividades, a análise foi realizada tendo como principal base o artigo produzido por Elizabeth Maria de São Paulo, responsável pelo gerenciamento e produção das atividades na ocasião, como chefe do departamento de comunicação e cultura do BNDES.

Antes de iniciarmos a análise, propriamente dita, propomos um breve caminhar sobre o contexto sócio-histórico do Banco, buscando contextualizar o leitor sobre sua trajetória sexagenária, diretrizes e funções. Durante essa breve retrospectiva sobre a trajetória do Banco, apresentamos algumas das principais características do cenário brasileiro, em cada período.

5.1 Uma trajetória sexagenária: o BNDES e o cenário brasileiro³⁵

O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, fundado em 1952 (na ocasião não apresentava o “Social” em sua nomenclatura), possui uma trajetória sexagenária indissociável da história do Brasil. As principais constituições e transformações do país, nos últimos 60 anos, remontam, direta ou indiretamente, a atuação e a história do Banco.

Sob um recorte temporal que engloba toda a segunda metade do século XX e o início do século XXI, o BNDES acompanha uma série de transformações no cenário brasileiro, relacionadas a questões econômicas, políticas, sociais, culturais, ambientais, tecnológicas e midiáticas. Ressaltamos aqui fatores como o desenvolvimentismo econômico, o regime da ditadura militar, a redemocratização do país, as formações sindicais, as privatizações, as novas tecnologias da informação, a distribuição de renda e as preocupações com questões ambientais e de sustentabilidade. Esses são alguns dos tópicos dessa trajetória. É um período histórico bastante extenso e intenso, no que tange às mudanças que orientaram e orientam nossas formas de pensar, agir e (con) viver.

Nesse sentido, não propomos aqui dissertar sobre toda a extensão e complexidades dessas seis últimas décadas, mas realizar um breve histórico do Banco, relacionando com algumas das principais características do país, em cada momento. O objetivo é contextualizar o leitor sobre a história do Banco e a importância de sua atuação na história brasileira. Faz-se importante enfatizar que, neste momento, nossa postura é mais dissertativa, sem uma proposição crítica sobre sua atuação ao longo desses anos, suas políticas e mecanismos de aprovação de financiamento, pois entendemos que esta análise não se faz relevante para esta pesquisa.

³⁵ O texto desenvolvido nesta subseção teve como base de apoio de informações à sua formulação os livros comemorativos aos 50 e 60 anos do BNDES, bem como o site oficial do Banco.

Logo após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), em 1947, instala-se, entre Brasil e Estados Unidos a Missão Abbink, com a função de discutir formas de incentivar o investimento privado no Brasil, buscando a cooperação econômica entre os dois países, mas que pouca efetividade alcançou. Para tanto, o governo brasileiro, em 1949, produz um conjunto de medidas para alavancar a industrialização (Plano Salte), a partir de recursos nacionais.

Com Getúlio Vargas (a partir de Janeiro de 1951), o governo passa a enfatizar estratégias de desenvolvimento econômico e a necessidade de intervenção do Estado para direcionar o crescimento da economia brasileira, com auxílio do capital estrangeiro. Nesse contexto, a fim de melhor administrar seus fundos e direcionar seus recursos surge à proposta de constituir um banco especial. Com a tarefa de estudar e suscitar medidas para eliminar os obstáculos sobre os fluxos de investimentos públicos e privados, estrangeiros e nacionais, é criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), através da Lei nº 1628, de 20 de junho de 1952. O BNDE surge como instrumento para elaborar análises de projetos e para implantação de políticas para industrialização do país, sobre um contexto essencialmente agrícola, com poucas indústrias. O Banco passa a atuar como órgão formulador e executor da política nacional de desenvolvimento econômico.

Juscelino Kubitschek – JK – (1956-1960) assume a Presidência com o projeto de conduzir o país ao crescimento, instalando o Conselho Nacional de Desenvolvimento (CND), do qual o BNDE era parte constituinte. Começa a se delinear o Plano de Metas com o *slogan* “Cinquenta anos em cinco”. Nesse processo, o BNDE cumpre seu papel financiando usinas hidrelétricas, linhas de transmissão e siderúrgicas – para produzir o aço com que se fabricavam os eletrodomésticos e automóveis. Na ocasião, a produção automobilística articula toda uma série de atividades correlatas como a energia, a siderurgia, a borracha e a demanda por mais estradas.

A atenção está direcionada para Brasília, que, em 24 de setembro de 1956, tem suas obras iniciadas. Projetada pelos arquitetos brasileiros, o urbanista Lúcio Costa e Oscar Niemeyer, internacionalmente consagrados, a nova capital deixa para trás as formas tradicionais, se projetando para um futuro que o BNDE se empenha em representar.

Na primeira década de existência, o BNDE trabalha com investimentos em infraestrutura, para que o Brasil constitua sua transição de país eminentemente agrário à potência industrial. Na década de 60, São Paulo se torna um polo econômico, no qual se organiza a nova indústria. Tal processo tem início na zona metropolitana (Santo André, São Bernardo, São Caetano), na região do ABC Paulista, conduzindo milhares de migrantes do interior e de outros estados a chegarem buscando trabalho.

No início da década de 60, o país passa por um cenário de acirramento político e de uma desaceleração da economia, associada a um grave processo inflacionário. O enfretamento entre as forças político-econômicas culminam no Golpe Militar, em 1964. No mesmo ano, o BNDE se transfere do controle do Ministério da Fazenda para o do Planejamento, conservando o status de autarquia. A partir desse momento, o Banco passa a apoiar a agricultura e as pequenas e médias empresas. Sob a orientação do regime militar, com base no Plano de Ação Estratégica do Governo (PAEG), disponibiliza um número mais extenso de programas de apoio financeiro. Nesse processo, a indústria de transformação é a maior beneficiada.

Os anos setenta ficam conhecidos como os “anos de chumbo” do regime militar, reprimindo direitos e garantias individuais, especialmente no governo Médici (1969-1973). Sob o aspecto econômico, o governo adota políticas de incentivo, principalmente, às áreas de energia, transporte e telecomunicações. Denominado como o “milagre econômico brasileiro”, entre obras vultosas, o período, também, é marcado por grandes concentrações de renda e impacto

sobre a pobreza. Características ufanistas exaltam as medidas adotadas pelo regime militar, entre a onipresença da censura sobre os meios de comunicação e as expressões artísticas e populares.

O BNDE, na década de 1970, possui expressiva participação nos instrumentos de desenvolvimento adotados pelo governo. Logo no início da década, em 1971, o Banco deixa de ser uma autarquia, passando a ser uma empresa pública. Também nessa década, é constituído o Sistema BNDE, composto pelo Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (CEBRAE). Posteriormente, o Cebrae passa a ser uma entidade autônoma e privada, sem fins lucrativos. Em 1990, seu nome é alterado para Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Novas perspectivas e novos campos de atuação orientam os rumos do Banco no início dos anos oitenta, implicando, inclusive, uma alteração em seu nome. A partir de 1982 é incluído o “Social” em sua nomenclatura, passando a se chamar Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. No mesmo ano, completando 30 anos de existência, o Banco, pela primeira vez, unifica sua sede no Rio de Janeiro, que antes ficava descentralizada entre vários escritórios na área central da cidade. Entre as comemorações de seu trigésimo aniversário, o Banco realiza a coleta dos primeiros depoimentos de seus funcionários – material, atualmente, disponível em seu acervo. O país inicia seu processo de redemocratização (1984), realizando a primeira eleição direta, depois da ditadura, à Presidência da República, em 1989.

A década de 1990 é marcada pelas iniciativas neoliberais e pela implantação do Plano Real (1994), desenvolvido pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, enquanto Ministro da Fazenda. Na ocasião, como grande desafio, o país busca combater a inflação, mantendo a estabilidade da moeda nacional com a consolidação do plano real. Com a queda da inflação, o setor industrial é aquecido, fato que conduz os empresários a buscarem recursos para

novos investimentos. Nesse cenário, o Banco ocupa lugar de destaque, com uma série de financiamentos, principalmente no setor automotivo, eletrônico e de bens de capital.

Ainda nos anos noventa, o Banco inicia sua atuação na área da cultura, realizando os primeiros investimentos no cinema e na área do patrimônio histórico nacional. Além disso, as áreas do BNDES responsáveis pelos setores de exportação, de agronegócio e de pequenas e médias empresas ganham maior relevância nos processos. No país, novas ações na área social começam a ser desenvolvidas, com a criação em 1995 do Programa Comunidade Solidária, com objetivo de atender a população de baixa renda, com o propósito de combater a fome e a pobreza. A ênfase no social se estende ao Banco, com a criação da “Área de Desenvolvimento Regional e Social”.

Na primeira década do novo milênio, as políticas na área social são ampliadas, tendo como marco o lançamento do Programa Fome Zero, no qual o BNDES estava atrelado à campanha de combate às desigualdades do país. As diretrizes do governo Lula incidem sobre novas práticas e critérios na estrutura do Banco. Nessa perspectiva, o Banco amplia o Programa de Crédito Produtivo Popular, criado em 1996. Outra iniciativa ampliada é o Cartão BNDES, lançado em 2002, com o propósito de estender sua atuação entre as empresas de pequeno e médio porte.

Atualmente, no cenário em que o banco comemora seus 60 anos e lança pela primeira vez um edital público para contratação de empresa com serviços especializados na área de memória empresarial (objeto deste estudo), apresentamos seus princípios organizacionais, presentes em seu site oficial. Como sua Missão, define “promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais”. Sua Visão é “ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa, ante os desafios de nossa

sociedade”. Como Valores, destaca Ética, Compromisso com o desenvolvimento, Espírito Público e Excelência.

Essa breve contextualização demonstra que a atuação, as diretrizes, a gestão e políticas de financiamento e os investimentos do BNDES estão diretamente relacionados às políticas de governo. Portanto, desde sua fundação, o Banco tem participação ativa na história do país, de grandes a pequenos fatos dos mais diferentes segmentos: econômico, político, social, ambiental, cultural, industrial, comercial.

5.2 Apreendendo sentidos e significações

Outras grandes empresas que possuem sua trajetória interligada à história do país, como o BNDES, desenvolvem projetos/programas de memória empresarial. Algumas dessas instituições já tiveram suas ações analisadas em trabalhos anteriores; entretanto, o Projeto de Memória do BNDES não foi, até o presente momento, objeto de pesquisa. Esse foi um ponto considerado na escolha da análise. Outro fator preponderante na escolha foi o fato do Banco **iniciar** (grifo nosso) por duas vezes um trabalho sobre suas memórias em dois momentos distintos, em períodos comemorativos. A primeira vez em 2001/2002, nas comemorações do seu cinquentenário e, recentemente, em 2011 lançando o Edital “Projeto Resgate Memória”.

A proposta teórico-conceitual que apresentamos para (re) pensar, compreender e desenvolver a memória empresarial está atrelada à continuidade, a sua gestão transversal sobre os processos da organização. Nesse sentido, buscamos analisar em que pontos, e em que momentos, a nossa proposta se apresenta, ou não, na conduta e nas ações desenvolvidas pelo Banco. O enfoque inclui tanto o projeto desenvolvido no passado (2001/2002), quanto neste momento, em que o “Projeto Resgate Memória” está em andamento. Entretanto, a atenção está mais concentrada no segundo, haja vista a quantidade de material

que disponibilizamos para a análise. Tal projeto conta com a expertise de profissionais especializados e a prestação de serviços na área da memória empresarial, vinculados ao Museu da Pessoa, empresa contratada no concurso de licitação lançado no edital em 2011. De acordo com o objeto do edital, a contratação estará vigente até o final de 2014.

A análise foi dividida em dois momentos. Primeiramente, abordaremos o projeto de memória, realizado no cinquentenário do BNDES, para, em seguimento, aprofundarmos nossa reflexão sobre o projeto que está em execução atualmente.

5.2.1 Memória BNDES 50 anos

Por meio do artigo publicado após as comemorações dos cinquenta anos do BNDES, podemos perceber³⁶ certos objetivos que orientaram a condução das ações de memória empresarial, resultando em uma série de produtos de memória. A saber: Documentário, realizado pela L.C Barreto Produções, com a direção de Vicente Amorim; Livro BNDES – 50 anos de Desenvolvimento, publicado pela DBA Editora; Livro BNDES – 50 anos de Histórias Setoriais, também produzido pela DBA Editora; BNDES das Pessoas, projeto implementado pelo Museu da Pessoa³⁷; Vídeo das pessoas (interno); Exposição BNDES – 50 anos de Desenvolvimento, realizada pelo Museu da Pessoa; Concurso de Histórias; Galeria dos Presidentes; Exposição Caminhos do Contemporâneo; *Hotsite* 50 anos do BNDES, desenvolvido em conjunto com a empresa Tabanet; Campanhas Publicitárias; Mostra BNDES “Arte em Ação Social”; *Making of* do Cinquentenário do BNDES e o Centro de Memória Virtual.

³⁶ Faz-se importante ressaltar que as percepções apresentadas neste trabalho sobre a estrutura e os produtos desenvolvidos nos cinquenta anos do BNDES foram baseadas exclusivamente no artigo “50 anos BNDES” publicado na obra “Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações”, em 2004 e no Livro “BNDES – 50 anos de Desenvolvimento”. Além desse material, valemos-nos de informações coletadas nas entrevistas em profundidade com funcionários do Banco, todas realizadas em 2012.

³⁷ Na ocasião, o Museu da Pessoa foi contratado por exigibilidade, categoria presente na lei de licitações.

A partir da listagem desses produtos/ações, pode-se identificar certa atenção e investimento destinados à memória do Banco, no período das comemorações do seu cinquentenário. Inicialmente, refletimos sobre os propósitos que orientaram essas ações, a partir de um objetivo comum, destacado pela responsável pelo departamento de comunicação e cultura na ocasião.

Todas as ações e produtos relacionados às comemorações do cinquentenário tiveram mesmo fio condutor: a **humanização do banco**, no sentido de mostrar como sua atuação impacta positivamente, de forma direta ou indireta, a qualidade de vida do cidadão brasileiro (SÃO PAULO, 2004, p. 34, grifo nosso).

Além do fator da humanização, descrito acima, a autora apresenta outros. A saber: à relevância da trajetória do Banco na história do país; a importância de uma empresa responsável pela aplicação de recursos públicos prestar contas à sociedade; além do fato dessas ações contribuírem “[...] de forma expressiva para o fortalecimento da imagem do BNDES. Além de ampliar a comunicação com novos públicos” (SÃO PAULO, 2004, p. 33-34). Todas as ações citadas estão relacionadas a esses objetivos, demonstrando as intencionalidades dos produtos de memória desenvolvidos em 2001/2002.

Sobre as possibilidades dessas intenções se efetivarem, retornamos ao pensamento explicitado durante a reflexão teórica, no qual apresentamos a memória organizada como princípio legitimador. De acordo com Catroga (2001b), ritos simbólicos – atos comemorativos – são processos de refundação que possibilitam socializar e enraizar memórias, valores, condutas, culturas. Assim, identificamos a intenção do BNDES em constituir Memória Afetiva (MA) e Memória Conhecimento (MC), através do projeto de memória desenvolvido para as comemorações de seu cinquentenário. Entretanto, se nos dispusermos a pensar a memória empresarial, na perspectiva complexa, para além dos atos comemorativos, compreenderemos que suas potencialidades podem ultrapassar ações sazonais. De fato, não desconsideramos a importância desses ritos

simbólicos/comemorativos, mas, no que se refere a trabalhar a memória empresarial, propomos ultrapassar essas fronteiras temporais, realizando a Gestão da Memória Afetiva (GMA) e a Gestão da Memória Conhecimento (GMC).

Ainda sob o pensamento de Catroga (2001b), visualizamos que a memória tem um papel pragmático e normativo, visando a inserir os indivíduos sobre cadeias de filiação identitárias. Tal perspectiva se constitui a partir de uma abordagem sociológica; no entanto, aproximamos esse pensamento do contexto organizacional, na medida em que entendemos a organização como um sistema auto-eco-organizado (MORIN, 2008). A intenção de despertar identificações pode ser percebida nos objetivos apresentados por SÃO PAULO (2004), que orientaram o trabalho de memória na ocasião do cinquentenário. Além disso, ressaltamos um objetivo específico, entre as tantas ações e produtos desenvolvidos, evidenciando a intencionalidade de constituir MA. Assim, destaca-se a seguinte consideração sobre a postura do Banco referente ao livro “BNDES – 50 anos de Desenvolvimento”:

Cada empregado, na ativa ou aposentado, recebeu um exemplar como homenagem, já que foram os **responsáveis por esta história**. Foi também distribuído aos ex-dirigentes, clientes, agentes, parlamentares, formadores de opinião e parceiros, bem como às principais universidades e bibliotecas do País, **visando fortalecer o entendimento do papel do BNDES na construção do desenvolvimento do Brasil** (SÃO PAULO, 2004, p. 35, grifos nossos).

A partir dessa conduta, buscamos referências no que Kramer e Faria (2007) explicitam sobre aspectos que pautam o processo de identificação com a organização, como se perceber como um representante e sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho. No momento em que os funcionários são evidenciados como “responsáveis pela trajetória do Banco” (grifo nosso) e gratificados com um suporte tangível dessa história, representado pelas narrativas textuais e imagéticas do livro “BNDES – 50 anos de Desenvolvimento”, as

potencialidades de gerar identificações sobre os diferentes atores organizacionais se intensificam.

Conforme Catroga (2001a), a escrita da história é fonte produtora e legitimadora de memórias e tradições. Nesse sentido, quando a escrita das narrativas que constituem o Banco é associada de forma intrínseca à história do país, apresentam-se reminiscências comuns, que tendem a evocar afetividades particulares. Esses encontros entre a “memória do eu” (grifo nosso) com as memórias institucionais do Banco e do país, sobre questões nacionais e regionais, podem despertar cadeias de filiação identitárias e afinidades. Mesmo se tratando de uma grande estrutura de Estado, como o BNDES, esses pontos de aproximação podem ser trabalhados através de atos/produtos comemorativos, despertando evocações e sentidos, por meio de processos da comunicação organizacional. De acordo com Baitello Junior (2008), todo o processo de comunicação tem intenção de estabelecer e manter vínculos. Na imagem a seguir, podemos perceber a intenção de destacar a trajetória do Banco à história do Brasil, na qual a linha do BNDES, no período de 1955 a 1958, está traçada entre fatos do cenário brasileiro, apresentados de forma lúdica, em diferentes segmentos.



Figura 4 – Linha do tempo livro BNDES 50 anos.

Fonte: Livro “BNDES – 50 Anos de Desenvolvimento”, 2002, p. 21. Esta imagem faz parte de uma linha do tempo constituída por duas páginas dedicadas à década de 50 do século XX.

A imagem aqui é percebida como uma formação discursiva que se estrutura a partir de processos seletivos sobre uma heterogeneidade de enunciados. De acordo com Maingueneau (1997), classificamos essa heterogeneidade de duas formas: a heterogeneidade mostrada e a heterogeneidade constitutiva, conforme exposto na reflexão teórica sobre poder e discurso, realizada anteriormente. Sobre a primeira, destacamos que as manifestações explícitas estão apresentadas na linha do tempo, pelos fatos de impacto expressivo nos mais diferentes segmentos do país, na década de criação do BNDES, como cinema, literatura, política, música e esporte. Nesse sentido, os fatos selecionados se constituem como enunciados desse discurso memorialístico, materializado no livro “BNDES – 50 anos de Desenvolvimento”.

Sobre a heterogeneidade implícita, os fatos selecionados e apresentados na linha do tempo, propriamente ditos, não representam, nem legitimam diretamente a criação do BNDES. Entretanto, fica subentendido que o Brasil estava passando por um momento de efervescências, pela década conhecida como “Anos Dourados”, período “áureo” (grifo nosso) que buscava transformações, justificando e reiterando a importância da criação do BNDES e de sua atuação na construção de um “futuro próspero” (grifo nosso). A partir desse pequeno recorte da formação discursiva que analisamos, compreendemos que tal discurso legitima a importância do BNDES no Brasil, desde a sua fundação, frente aos seus diferentes públicos.

Destacamos, ainda, entre os produtos de memória, a ação “O coração da exposição – BNDES das Pessoas”, sobre a qual se apresenta a história do Banco através das vivências e atuações diárias das pessoas. Tal produto teve como subsídio à ação “BNDES das Pessoas”, com o objetivo desenvolvido e aplicado para “[...] reconstituir a história do BNDES, a partir de entrevistas realizadas com empregados, atuais e aposentados, colaboradores que ajudaram a pensar e desenvolver a trajetória da instituição” (SÃO PAULO, 2004, p. 36). Nesse caso, a heterogeneidade se apresenta mais uma vez, haja vista que a constituição desse

produto de memória se estruturou a partir de um processo seletivo, objetivando uma regularidade em meio à dispersão de vozes e interdiscursos dos atores organizacionais. Ao refletir sobre o objetivo explicitado por São Paulo (2004), identificamos intencionalidades em (re) constituir memórias afetivas por meio desses discursos memorialísticos. O fato de o Banco apresentar sua história através dessas narrativas que evidenciam o prosaico – por meio de vivências, experiências e percepções individuais – demonstra uma postura institucional de inclusão, valorização e humanização de suas estruturas, buscando exercer uma gestão sobre seus ativos intangíveis, a partir da memória. Nesse sentido, podemos retomar a metáfora do símbolo, na qual Putman (2009) reitera a importância da cocriação de narrativas e do compartilhamento de experiências para que as pessoas se sintam pertencentes e atuantes no espaço organizacional.

Por último, apontamos o Centro de Memória Virtual, desenvolvido para abrigar todos os itens utilizados e elaborados para comemorar o cinquentenário do BNDES. Sua função era disponibilizar aos funcionários, no final de 2002, através da intranet, as informações coletadas “[...] no esforço de resgatar e documentar a história do BNDES nos seus 50 anos de promoção do desenvolvimento” (SÃO PAULO, 2004, p. 40). De acordo com Dodebei e Oricco (2011), informação e memória são dois conceitos polissêmicos que, unidos, buscam a preservação do conhecimento, trabalhando a disseminação da informação e a proteção do patrimônio. Nesse sentido, observa-se a constituição de MC, a partir da criação do Centro de Memória Virtual. Entretanto, é importante ressaltar que a formação, preservação, acesso e utilização efetiva dessas MC, sobre os demais processos organizacionais, só se efetivarão se a instituição estabelecer a GMC, através de seu projeto/programa de memória empresarial. Ou seja, se trabalhar a sua memória empresarial de forma contínua e integrada com as diferentes áreas e processos do Banco. Entretanto, o Centro de Memória Virtual não foi mantido.

A partir desses apontamentos e reflexões sobre o projeto de memória dos cinquenta anos do BNDES, percebemos potencialidades sobre a (re) constituição

de MA e MC, em suas diferentes ações. Com o enfoque sobre a MC, destacamos a criação do Centro de Memória Virtual, bem como a coleta de depoimentos orais. Reiteramos essa constatação em entrevista realizada com a pessoa responsável pelo Departamento de Política de Comunicação.

[...] essa ideia do BNDES das Pessoas era muito importante, pois naquela época já se tinha uma ideia que ia ter uma renovação dos quadros. Então, contratamos o Museu da Pessoa para fazer esse trabalho (informação verbal)³⁸.

Ao vincular o trabalho “BNDES das Pessoas” a uma possibilidade de renovação dos quadros, o(a) entrevistado(a) demonstra a possibilidade de os depoimentos coletados serem utilizados junto aos processos do Banco. Assim, podemos apontar a intenção de constituir GMC. Entretanto, após mencionar a relevância desse trabalho para preservação e gestão de conhecimentos individuais sobre o Banco e seus processos, questionamos sobre o motivo da interrupção do projeto/programa de memória.

[...] em 2003 mudou o governo e trocou as pessoas. A partir de 2003, o Banco mudou, então houve uma descontinuidade nos projetos [...]. Então alguns foram reavaliados, e o Memória foi um desses. [...] não havia previsão em contrato como tem agora. Quando a gente falar nos setenta anos podemos ver se continuou ou não, porque requer um patrocínio institucional, que depende de uma cultura (informação verbal).

Ao longo da análise, apresentamos potencialidades e efetividades nos produtos e ações de memória empresarial, desenvolvidos na ocasião do cinquentenário do BNDES. Identificamos que os discursos memorialísticos, por meio da comunicação organizacional e das relações de poder, objetivaram (re) construir sentidos e significados, sobre a (re) constituição de MA e MC. Entretanto, nossa proposta sobre projeto/programa de Memória Empresarial não se efetiva nesse momento, haja vista que suas potencialidades sobre a gestão de ativos

³⁸ Essa entrevista, assim como todas as outras foram realizadas em 2012. Na ocasião do cinquentenário, a pessoa entrevistada trabalhava assessorando Elizabeth São Paulo, responsável pelo trabalho de memória empresarial desenvolvido.

intangíveis se manifestam de forma pontual, em um momento comemorativo apenas. Nesse sentido, não percebemos a efetivação de GMA e GMC no projeto de memória dos cinquenta anos do BNDES. Para tanto, seria necessário que as MA e MC fossem trabalhadas junto aos demais processos e à gestão da estratégia na e da organização, de forma contínua, assim como as demais áreas do Banco.

5.2.2 BNDES 60 anos – outro trilhar sobre a memória empresarial

Em 2009, surge uma demanda do corpo diretivo do BNDES, dando início à elaboração de um edital, lançado em 2011, com o objetivo de desenvolver um projeto/programa de memória empresarial. Conforme mencionado anteriormente, a conclusão do concurso lançado pelo edital resultou na contratação do Museu da Pessoa para trabalhar junto ao Banco no “Projeto Resgate Memória”. Para tanto, foi criado um grupo de trabalho (GT) multidisciplinar no BNDES, coordenado pelo Departamento de Divulgação³⁹, vinculado ao Gabinete da Presidência. O GT é composto pelas seguintes áreas: Área de Administração (AA), Área de Recursos Humanos (ARH) e a Área de Planejamento (AP). A estrutura do Banco é dividida em áreas, constituídas por departamentos, compostos por gerências e coordenações. As áreas estão dispostas no organograma, presente no anexo A.

O objeto do edital apresenta o concurso para seleção e contratação de empresa para a “[...] prestação de serviços profissionais de resgate histórico, tratamento de acervo, treinamento, elaboração de livro, agenda, exposição e documentário em comemoração aos 60 anos do Sistema **BNDES** [...]” (Edital Projeto Resgate Memória, 2011, p. 01, grifo do autor). O objeto é composto por nove programas, com o valor máximo estimado para a contratação em dois milhões e duzentos mil reais (R\$ 2.200.000,00).

³⁹ A área de Comunicação do Banco, ligada ao Gabinete da Presidência, possui dois departamentos divididos entre o Departamento de Política de Comunicação e o Departamento de Divulgação, no qual o Projeto Memória está vinculado, sob a Gerência de Editoração.

No edital são apresentados os nove programas que devem ser executados ao longo do contrato com a licitante vencedora, no caso o Museu da Pessoa. Os programas descritos no documento são Programa Acervo e Pesquisa; Programa de Preservação da Memória; Plano de Ação de Comunicação; Programa Memória Oral; Livro; Documentário; Agenda; Centro de Memória Física e Virtual; Exposição. Observa-se que, no objeto do edital, ganha destaque a comemoração dos 60 anos. Além disso, identificamos entre os programas uma ênfase sobre a elaboração de produtos comemorativos. Entretanto, destacamos quatro programas que evidenciam intenções de continuidade no trabalho de memória, para além das comemorações: Programa Acervo e Pesquisa; Programa de Preservação de Memória; Programa Memória Oral e Centro de Memória Física e Virtual.

O edital “Projeto Resgate Memória” é um documento oficial do BNDES, permitindo, dessa forma, apreendermos seu pensamento institucional sobre a memória empresarial. Para tanto, selecionamos os seguintes trechos, referentes ao Programa de Memória Oral:

A história não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas sim utilizada como marco referencial a partir do qual as pessoas e as instituições envolvidas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória empresarial e refletem sobre as expectativas e planos futuros (EDITAL, 2011, p. 23, grifo nosso).

O Programa Memória Oral deverá envolver ao longo do projeto: a) Pioneiros – empregados, ex-empregados, primeiros beneficiários, colaboradores, parceiros e pessoas envolvidas com a origem da Instituição. **Essas pessoas são hoje um patrimônio vivo da história do Sistema BNDES. Nelas existe um acervo de história que antecede a própria Instituição** (EDITAL, 2011, p.23, grifo nosso).

A partir dessas duas “falas institucionais” (grifo nosso), o BNDES explicita uma postura integradora, incluindo e destacando os diferentes sujeitos de sua trajetória. Conforme descrevemos anteriormente, o Banco tem participação sobre importantes feitos no desenvolvimento da economia, da indústria e da

infraestrutura do país. Entretanto, busca constituir uma história narrativa para além dos “grandes” (grifo nosso) fatos e personagens. Todavia, percebermos a ênfase sobre a importância do BNDES no desenvolvimento do Brasil, há um objetivo de buscar diferentes narrativas para materializar seu discurso memorialístico sobre uma pluralidade de vozes, recheadas de sentimentos. As subjetividades destacadas, em detrimento da narrativa linear, datada, descritiva entre fatos e consequências, demonstram que a organização percebe potencialidades nessa abordagem.

As potencialidades percebidas e apresentadas no edital, sobre a relação da história com a redescoberta de valores e experiências na (re) constituição de vínculos, vai ao encontro da nossa proposta. A gestão sobre a memória empresarial possibilita a (re) construção e a percepção do discurso memorialístico fundamentado na alteridade. A utilização de fontes orais, através de elementos que representam e denotam o prosaico, por meio das diferentes experiências e percepções, apresenta-se como possibilidade de inclusão dos diferentes agentes na “vida” (grifo nosso) do Banco.

A partir desse “pensamento institucional” (grifo nosso), as (inter) relações e imbricações entre memória, poder e comunicação se apresentam. A identificação da nossa proposta de que os projetos/programas de memória empresarial se (re) estruturam de forma recursiva sobre essa tríade conceitual se apresenta na medida em que a construção desse discurso memorialístico seleciona determinados elementos, em detrimento de outros. A seleção realizada a partir de uma multiplicidade de vozes abarca narrativas díspares e contraditórias, mas complementares na construção de um discurso que objetiva, por meio da alteridade e da pluralidade, aproximar e incluir os diferentes sujeitos. A partir da publicização da prerrogativa de que “A história não pode ser pensada apenas como resgate do passado”, o BNDES acaba por declarar que seu projeto de memória pretende reforçar vínculos e criar empatia, a partir da evocação e (re) constituição de sentidos e significados. Considera-se que a presença dos

discursos memorialísticos em seus processos comunicacionais poderá despertar tais sentidos, pois “[...] a comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) [...]” (FRANÇA, 2001, s/p).

A opção em destacar um caminho sobre o outro é uma escolha da organização; portanto, essa decisão não vai desconsiderar as potencialidades de ganhos da instituição. Entretanto, as relações de forças, sobre essa perspectiva, tendem a não se estabelecer em uma via, entre a dualidade de estratos da organização (empregador x empregados). Há uma rede de poderes que se desdobra e se articula entre o multiverso organizacional. As ações de memória geram poder, mas que não necessitam se efetuar de forma coercitiva e negativa. Ao contrário, desperta sentidos e significações que podem aproximar a empresa de seus empregados e vice-versa. Entendemos que “nesse jogo” (grifo nosso) a pertinência não está sobre os apontamentos dos mais – ou menos – beneficiados, mas na possibilidade da organização gerenciar seus recursos humanos, seus ativos intangíveis, vivenciando o poder de forma produtora, gerando novos sentidos e significados sobre os processos e a humanização da empresa. Observa-se essa capacidade produtora quando a pessoa entrevistada da área de recursos humanos do BNDES destaca uma importância do projeto memória na ARH.

[...] a gente pensa em fazer um trabalho de cultura organizacional para o banco e utilizar essas informações que a gente já coletou no Projeto Memória. [...] tentar entender melhor como é a cultura do banco e **ver o que a gente gostaria de transformar**. Dado que o “Memória” tem tantos depoimentos a gente poderia partir desse material para complementar outras fontes que a gente possa buscar de informações. [...] acho que é uma ótima fonte para a gente aproveitar (informação verbal, grifos nosso).

Em oposição à perspectiva negativa e excludente, nesse caso, o poder (FOUCAULT, 1975) se manifesta como produtor e articulador de saberes e das

relações do Banco com seus funcionários. O poder relacionado à memória, numa perspectiva recursiva e dialógica, apresenta-se aqui, principalmente, sobre o trecho grifado no extrato supracitado. Através dessa fala, em que a ARH relaciona um projeto de sua competência com as ações de memória empresarial, identificamos a transversalidade entre áreas e processos do Banco, com potencialidades, para além dos atos e momentos comemorativos. O trabalho integrado prevê a atuação sobre a cultura organizacional, fato que tende a despertar sentidos de identificação e pertença, (re) constituindo vínculos e valores que despertarão novas reminiscências, através da formação e transformação de MA e MC, incidindo sobre a (re) construção de outros discursos organizacionais. Na possibilidade de formação desses “outros discursos organizacionais” (grifo nosso), o poder se apresenta quando o Banco se propõe a ouvir para **transformar** (grifo nosso) pontos que não estão de acordo com as metas e os princípios da instituição. Essa intenção de desenvolver uma ação transversal, utilizando as informações/memórias sobre processos da ARH, fora do período comemorativo, demonstra a possibilidade de GMA e GMC do projeto de memória do Banco.

Nosso pensamento de poder sobre projetos/programas de memória é relacional, não é estático nem propriedade de um grupo específico. São relações de forças que se mantêm em constantes, recursivos e dialógicos processos de disputa, enfrentamento e negociação que podem ser trabalhados através dos projetos/programas de memória empresarial, de acordo com a percepção do sujeito sobre seu envolvimento no processo organizacional. Nesse sentido, o projeto de memória tende a contribuir com a possibilidade de o empregado perceber sua “voz/memória” (grifo nosso), ecoando na cultura organizacional.

Nosso entendimento, referente à cultura organizacional, parte de uma abordagem simbólica. Para tanto, retomamos o pensamento de Marchiori (2006a) quando coloca que a comunicação forma a cultura organizacional através da construção de significados. Sobre a perspectiva que apresentamos, com base de análise na fala da ARH, além da comunicação, incluímos a memória e o poder

nesse processo de constituição da cultura organizacional. A partir do momento em que a ARH pensa em desenvolver um projeto de cultura, como mencionado na entrevista, utilizando-se do projeto memória, evidencia-se que as informações/memórias são substratos de gestão para se (re) pensar e compreender o Banco e sua cultura, valendo-se dos depoimentos de seus atores organizacionais. Dessa forma, o “Programa de Memória Oral” corrobora a prática do diálogo e da negociação, na medida em que o BNDES demonstra a intenção de escutar e gestionar suas diferentes vozes/memórias com o objetivo de desenvolver um projeto de cultura, conforme exposto na entrevista.

Ainda sobre o “Programa Memória Oral”, trazemos à reflexão a seguinte descrição apresentada no edital:

A CONTRATADA, em conjunto com o BNDES, **elegerá** as 120 (cento e vinte) pessoas que prestarão depoimento (EDITAL, 2011, p. 23, grifo nosso).

Conforme apresentamos na reflexão teórica, há dialógica entre a lembrança e o esquecimento (Memória); entre os bem-ditos, não-ditos e mal-ditos (ROMAM, 2009) (Comunicação); e entre o válido e o inválido (Poder). São esses os princípios que, no nosso entendimento, tornam possível o trabalho de memória empresarial. De acordo com o que refletimos sobre o conceito de memória, ela não se constitui sem a seleção, uma vez que não há memória sem a relação entre lembrança e esquecimento. As relações de forças (re) estabelecem o que é esquecido e o que é lembrado, assim como o que é (ou não) comunicado e legitimado. A seleção das pessoas que concederão os cento e vinte depoimentos previstos no edital é inevitável, encontrando respaldo na reflexão teórica da tríade – Memória, Comunicação e Poder. Esses depoimentos/discursos memorialísticos (re) constituirão novos discursos memorialísticos, retroagindo sobre a tríade. Dessa forma, visualiza-se o trabalho de memória empresarial sendo desenvolvido de acordo com a nossa proposta teórico-conceitual.

Para refletirmos um pouco mais sobre as relações de força que se estabelecem entre a nossa tríade, transcrevemos abaixo um trecho da entrevista realizada com uma pessoa da Gerência de Documentação (GEDOC), vinculada a Área de Administração (AA). A partir do questionamento se o projeto de memória está relacionado às relações de poder, apresenta-se a seguinte resposta:

Essa é uma questão difícil, mas eu diria que sim. As relações de poder sempre vão influenciar escolhas e decisões e seleções que são feitas – porque às vezes a gente pensa em relação de poder como ruim, impositivo, obrigatório, mas às vezes isso é um jogo, é uma negociação. Eu acho que tem influência sim, mas nem sempre é uma influência negativa e nem sempre significa que é autoritário; pode ser uma **relação mesmo de negociação**. E, quando a gente trata de memória, ou da própria parte de seleção de um acervo, a gente faz escolhas baseadas em alguns critérios que podem ser mensurados e outros critérios que não são mensuráveis, e isso pode entrar numa relação de poder como uma variável [...] (informação verbal, grifos nosso).

A perspectiva apresentada pelo(a) entrevistado(a) demonstra que o projeto de memória que está sendo desenvolvido conta com membros em seu GT que compartilham da nossa percepção de poder. A constatação parte da declaração de que “as relações de poder sempre vão influenciar as escolhas e decisões e seleções” não de uma forma coercitiva, mas através de uma relação de negociação. Portanto, retomamos a ideia de poder da nossa proposta, na qual não há como falar de memória sem admitirmos sua relação com o poder. Observa-se que, antes de responder, admite a dificuldade da questão, pois o poder muitas vezes é visto como uma condição negativa e maniqueísta.

A partir da compreensão de que as organizações são espaços vivos e plurais, entendemos que as relações de forças se (re) estabelecem sobre a alteridade organizacional. Portanto, nossa proposta indica, de forma teórica, que os projetos/programas de memória empresarial podem agregar na gestão dessas relações. No entanto, conforme afirma o(a) entrevistado(a) do Departamento de Política de Comunicação,

Não pode ser um projeto particular, tem que ser um projeto da instituição, tem que **estar ligado com as questões estratégicas**, tem que tá fazendo correção de rotas [...] (informação verbal, grifos nosso).

Nessa mesma linha de pensamento, a pessoa responsável pelo Departamento de Informação e Conhecimento, vinculado à Área de Planejamento (AP), aponta que a forma do Banco administrar a sua memória está mais amadurecida. Tal questão já pode ser identificada pelo fato da AP estar presente no GT do projeto memória. Essa organicidade já evidencia possibilidades do BNDES efetivar um trabalho de GMA e GMC. Sobre o projeto que vem sendo desenvolvido destaca:

Tem perspectiva de continuidade, uma política de continuação desse projeto memória. E não acabou os 60 anos, acaba tudo. Vamos fazer um projeto para disponibilizar tudo isso, um centro de acervo físico da memória do Banco. Então, é **uma coisa mais contínua e integrada**, em relação ao que foi os 50 anos. [...] O Banco já amadureceu muito, sensibilização mesmo! (informação verbal, grifos nosso).

O trecho grifado resume a identificação do trabalho que vem sendo realizado no BNDES com a proposta que apresentamos, na qual as memórias da organização – tanto as mais afetivas, quanto as mais pragmáticas, relacionadas a conhecimentos técnicos – podem ser administradas e disseminadas para além dos momentos festivos. Ao explicitarmos que os projetos/programas de memórias são produtos e produtores de discursos memorialísticos, o futuro centro de memória física – mencionado na entrevista – abrigará esses discursos. Assim, o centro de memória se constituirá em uma fonte de comunicação e informação para além dos documentos da administração burocrática. Nesse sentido, retomamos o pensamento de Putnam (2009) sobre a metáfora do discurso, relacionada a toda construção de mensagens desenvolvidas e utilizadas pela organização, na busca de se comunicar com seus diferentes públicos. O centro de memória pode se configurar como uma materialidade da polifonia de vozes do Banco, potencializando a humanização da e na instituição, como um espaço vivo. Tal fato

é evidenciado em um depoimento denominado “Empresas Vivas”, concedido por um funcionário do Banco e publicado no livro “BNDES: um banco de história e do futuro”.

As empresas são vivas, todas elas são feitas de pessoas. Processo é algo criado pelo homem. Então, resgatar ou registrar essa memória é, de fato, o que explica o processo. Um exemplo hipotético: a resolução de como o Banco vai apoiar a inovação, que é um dos grupos que eu coordeno hoje; o papel diz de uma forma concreta o que o Banco faz, mas, por trás disso, tem uma história, tem vivências, tem decisões e “n” pessoas. No meu caso, tem conhecimento que eu busquei até fora do país. Então, tem toda uma construção. Se a gente não juntar esses dois lados, ficará apenas aquele papel que você pode até saber o que aconteceu, porque aquilo está registrado, mas você não sabe o porquê daquilo acontecer. **E os porquês passam muito pela história de vida de cada um. É a somatória dessas histórias que origina alguma coisa. Então é um projeto muito importante para preservação da memória do BNDES** (BNDES, 2013, p. 199, grifos nossos).

Faz-se importante ressaltar que essa percepção não parte de um membro do GT do projeto memória, mas de um funcionário do Banco, que teve seu depoimento coletado pelo Museu da Pessoa. Ao identificar a importância do projeto memória com o conhecimento dos processos do BNDES, o funcionário ratifica a importância de se trabalhar a memória de forma contínua e transversal.

Para compreendermos um pouco mais sobre as intenções do Banco com a criação do Centro de Memória, ressaltamos as descrições apresentadas no edital. O documento apresenta especificidades para a constituição de um centro de memória física e virtual.

A CONTRATADA deverá reunir todos os documentos coletados na Primeira Etapa do Programa Acervo e Pesquisa [...] e organizá-los sob diversos enfoques e formatos, de modo a atingir diferentes públicos. O material deverá apresentar a trajetória do Sistema BNDES de forma didática, lúdica e interativa. [...] Os documentos coletados e todo o material gerado servirão de base para a constituição do Centro de Memória Física e Virtual do BNDES, o qual será de acesso destinado ao público interno e externo. [...] Este Centro permitirá que as múltiplas perspectivas da história do

Sistema BNDES formem um painel que consolide a importância da instituição, **tornando-se um instrumento valioso de comunicação e de gestão do conhecimento interno e externo** (EDITAL, 2011, p. 27, grifo nosso).

As definições apresentadas no edital indicam, mais uma vez, a intenção de o BNDES desenvolver um trabalho de memória sólido, contínuo e transversal. Ao expor seu objetivo, – representado, em suma, no trecho grifado acima – o Banco entende que suas memórias podem se constituir como possibilidade de comunicação organizacional. De acordo com SCROFERNEKER (2006), a comunicação organizacional inclui todas as formas de comunicação desenvolvidas pela organização para se relacionar com seus diferentes públicos; nesse sentido, os discursos memorialísticos tendem a se constituir como uma delas.

O segundo objetivo apontado, a gestão do conhecimento (GC), está relacionado ao contexto atual do BNDES e suas políticas de gestão interna. Faz-se importante trazermos para esta reflexão alguns dados para compreendermos esse contexto. Em 2008 o Banco cria a Área de Recursos Humanos, no mesmo ano lança um Programa de Desligamento Planejado (PDP), que encerrou em dezembro de 2012 com a adesão de 774 empregados. Um fato que se soma a essas ações é o número expressivo de funcionários com menos de seis anos no Banco – representam 58% do quadro funcional. Nesse cenário, o BNDES compreende a importância de trabalhar a GMA e a GMC, conforme apresentamos em nossa proposta. A relação do projeto memória com a GC é ratificada pela pessoa responsável pelo Departamento de Informação e Conhecimento (AP), com a seguinte afirmativa:

O projeto memória vai passar muitas experiências do Banco, que a gente vai poder incorporar na Gestão do Conhecimento. Nós temos muitas praticas de GC, mas eu acho que elas estão isoladas, e não integradas (informação verbal).

Dessa forma, a AP reconhece a importância das diferentes experiências e conhecimentos (individuais, coletivos, institucionais) que coabitam o Banco, como

recursos intangíveis de seus processos organizacionais. O projeto memória, enquanto produtor de discursos memorialísticos organizacionais, relacionados à comunicação e a GC do Banco, conduz à identificação com a tríade conceitual de nossa proposta. A memória e a comunicação se apresentam no edital de forma explícita; portanto, elucidamos a presença do poder. A partir de Foucault (1979; 1987), compreendemos o discurso como uma relação de saber-poder, no sentido de que todo o saber se organiza para atender o poder. Nesse caso, o futuro Centro de Memória irá organizar/selecionar os diferentes saberes/memórias do BNDES, (re) produzindo discursos memorialísticos, que irão legitimar e/ou transformar processos organizacionais, bem como as suas relações com seus diferentes públicos.

Durante as entrevistas, percebemos um enfoque muito incisivo sobre a GC, em relação ao projeto de memória. De acordo com a nossa proposta, a memória organizacional é percebida no centro do ciclo do conhecimento da instituição, assumindo um papel determinante na GC da organização. As falas institucionais do BNDES, indicam sua pretensão de buscar, através de seu projeto de memória, trabalhar a utilização; a disseminação; o desenvolvimento; a aquisição; a identificação e a preservação de seus conhecimentos (ABECKER, 1998 apud MORESI, 2006). Nesse sentido, apresentamos mais um momento das entrevistas realizadas, em que a GC foi ressaltada, desta vez pela pessoa responsável pela Coordenação de Editoração, vinculada ao Departamento de Divulgação:

A gente perde muita coisa com a memória das pessoas, [...] muita coisa de processo. Tem gente que entra e nem tem contato com quem tava ali há muito tempo, e aí se perde muita coisa importante (informação verbal, grifos nosso).

Durante a reflexão teórica, buscamos dialogar sobre características elucidativas da sociedade contemporânea, esclarecendo como o nosso pensamento se desenvolve nesse cenário. Recentemente, abordamos algumas especificidades que conduziram o BNDES a desenvolver um projeto de memória, com ênfase na GC e na comunicação organizacional, de forma contínua e

integrada. Assim, destacamos a importância da informação e da memória, na contemporaneidade social e organizacional, na qual esses dois conceitos polissêmicos (informação e memória) são fundamentais para a preservação e disseminação do conhecimento. São muitas as informações produzidas na “Sociedade em Rede” (CASTELLS, 1999), na qual o ritmo das mudanças é veloz e há uma sobrecarga de informações e mensagens circulantes que, se não forem administradas, podem comprometer a (re) produção de conhecimentos e seus processos. Nesse sentido, ratificamos a importância dos projetos/programas de memória empresarial trabalharem com essa perspectiva mais pragmática da memória, efetuando a GMC na organização conforme o BNDES, que demonstra estar buscando consolidar seu projeto de memória dessa forma.

Vale salientar que as características da sociedade contemporânea, conforme já apresentamos, não altera somente os fluxos de informação e conhecimento, mas as afetividades e sensibilidades. As relações de confiança e esperança, assim como os processos de identificação, estão desestabilizadas pelo efêmero, a ansiedade, a vulnerabilidade, o descontínuo e a fragmentação. Soma-se a esses sentimentos a aceleração do tempo, que imprime a sensação de “um presente que foge” (SANTOS 2008). Com o objetivo de identificar a (re) construção de sentidos e significados, através das afetividades que se manifestam entre o Banco e seus funcionários, recorreremos a alguns depoimentos publicados no livro comemorativo aos 60 anos do BNDES. O objetivo é perceber como o projeto de memória vem evocando e (re) constituindo MA entre os seus empregados. Primeiramente, apresentamos o depoimento denominado, “Fazendo parte”.

Tenho muito orgulho de trabalhar aqui. Acho que o “S” de social do BNDES é fundamental. Eu venho do interior de Minas e cresci vendo o meu pai fazendo a parte dele lá na nossa cidade. Ele é vicentino e o alvo da sociedade Nossa Senhora de Paula é ajudar as pessoas mais necessitadas e os mais idosos. Eu vi meu pai fazer isso a vida inteira e sempre admirei muito a atuação que ele tem lá perante a comunidade carente da minha cidade no interior. Agora, aqui, eu me sinto fazendo parte de uma instituição que faz um trabalho social em grande escala pelo nosso país. Eu vejo que

estou fazendo parte de uma empresa que tem a preocupação com o social, e que o resultado é ampliado muitas vezes diante daquilo que eu tinha como exemplo do que o meu pai fazia lá no interior de Minas. (BNDES, 2013, p. 201).

Conforme refletimos anteriormente, as organizações não são espaços somente para cumprir metas e gerar resultados, mas um espaço de vivências comunicativas, no qual distintos projetos de cumplicidade existencial se integram e se confrontam (ROMAM, 2009). Tal perspectiva é evidenciada no extrato acima, cujo depoente apresenta pontos de suas vivências pessoais, familiares, consoante a postura do Banco. Nesse sentido, percebem-se pontos de apego sobre os quais constitui a sua identidade com o BNDES, através do encontro de suas memórias pessoais com a postura institucional, mencionada em seu depoimento. De acordo com o que é explicitado, o funcionário/depoente sente-se como co-produtor do desenvolvimento promovido pelo Banco nas diferentes regiões brasileiras.

As ações mnêmicas, desenvolvidas pelo projeto memória do BNDES, podem conduzir à evocação e a constituição de MA, ou seja, potencializar sentimentos de identificação e pertença, constituindo vínculos do empregado com o Banco, a partir de suas memórias. De acordo com o que trabalhamos sobre o conceito de memória, não concordamos com a expressão resgate, tendo em vista que a memória é uma ação/seleção do presente. Ela não é fonte fidedigna do passado, já que está suscetível e vulnerável, exposta a deformações e manipulações (NORA, 1993). A memória não é a fenomenologia do eu, é uma construção social e coletiva, que se constitui a partir de relações de forças, de poder. A memória é sensitiva; portanto, os discursos memorialísticos podem despertar e (re) constituir outras memórias, corroborando a formação de identificação e senso de pertença. Ao coletar depoimentos orais de seus funcionários para utilizar em diferentes produtos de memória, como uma possibilidade de comunicação, o Banco indica reconhecer as potencialidades dessa abordagem. Para elucidar essa reflexão, apresentamos mais um

depoimento retirado do livro comemorativo ao sexagenário do BNDES, denominado “De uma geração para outra”.

A instituição é feita de memória, quer dizer, uma das coisas que me motivou a ficar aqui agora que eu posso me aposentar é essa **ideia de passar cultura para os jovens, de deixar um legado de uma cultura que é importante**, uma cultura legal em termos de ambiente de trabalho, do alto nível de discussão intelectual. Eu estou aqui há 36 anos, aqui é a minha casa, passo mais tempo aqui que em casa, acordado. Então, existe essa **preocupação de passar para a moçada jovem um pouco do que entendemos como a cultura do Banco** e eu vejo isso muito nas pessoas da minha geração que ainda estão aqui (BNDES, 2013, p. 199, grifos nossos).

As memórias apresentadas pelo depoente podem efetivamente corroborar para a constituição das próximas memórias do Banco e, em consequência, da própria cultura do BNDES. Para refletirmos sobre essas potencialidades da memória, recorreremos a um pensamento apresentado durante nossa reflexão teórica. De acordo com Pollack (1992), a memória é constituída por três elementos: os acontecimentos vividos pessoalmente; os acontecimentos hereditários, quando se refere a fatos presenciados pelo grupo ao qual a pessoa se sente pertencer, apropriados através do imaginário; e a memória constituída por pessoas e personagens. Nesse sentido, o discurso memorialístico produzido pelo depoente é a experiência materializada de um pertencer, podendo influenciar e interagir sobre a formação das “futuras” (grifo nosso) memórias do Banco, seus sentidos, significados, afetos e partilha. A partir desse processo, a cultura do Banco vai se (re) estabelecendo ao longo dos anos, pois “[...] as culturas são continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais” (MARCHIORI, 2010, p. 294). Nessa perspectiva, apresentamos a fala da pessoa responsável pela Gerência de Editoração, vinculada ao Departamento de Divulgação, sobre as potencialidades do projeto de memória na (re) constituição de sentidos sobre seus funcionários:

O projeto mobiliza internamente as pessoas, você acha que não tá nem aí, e de repente te depara com alguma coisa que te remete a

tua própria história. Isso mexe, é uma valorização muito grande. Gratidão, mesmo, por estar na instituição (informação verbal).

De acordo com a informação concedida, por uma pessoa da área que coordena o GT do projeto memória, a produção e a circulação dos discursos memorialísticos têm a perspectiva de valorizar e divulgar a participação dos diferentes atores na trajetória da formação da identidade do Banco. Ao acolher e evidenciar a polifonia de vozes/memórias, o projeto de memória busca trabalhar a cultura do Banco e se comunicar através de suas partes, ressaltando que seus funcionários (partes) representam a sua história/a sua imagem (todo). De acordo com o princípio hologramático, o todo (BNDES) está presente em cada parte (funcionários). Por meio da comunicação, os discursos memorialísticos buscam destacar a presença atuante do empregado na construção da história do BNDES, assim como a importância de sua conduta no futuro da empresa. Dessa forma, podemos perceber a intenção de aproximar três histórias (Brasil, BNDES e Indivíduo), por meio da comunicação de seus discursos memorialísticos. Para elucidarmos melhor essa intencionalidade, destacamos dois trechos do edital, referente à elaboração de dois produtos comemorativos aos 60 anos: Documentário e Exposição, respectivamente.

A CONTRATADA deverá realizar um vídeo documentário, para os públicos interno e externo, contendo 20 (vinte) depoimentos dentre os 120 (cento e vinte) coletados para a elaboração do Livro [...], a serem selecionados em conjunto com o BNDES, com as histórias de vida de empregados, ex-empregados, e colaboradores do Sistema BNDES. [...] **Os depoimentos selecionados deverão permitir a consolidação de valores implícitos nos discursos dos empregados** (EDITAL, 2011, p. 25-26).

A CONTRATADA deverá realizar uma exposição temporária, contemplando concepção e montagem, no formato audiovisual, contendo depoimentos e fotos de pessoas e eventos dos quais o BNDES participou, com **utilização de recursos que criem uma interatividade entre pessoas e grupos (internos e externos) e a trajetória histórica do Banco**. [...] A CONTRATADA [...] não deve perder de vista a criatividade e a necessidade de interação como os visitantes como o **objetivo de afirmar a estreita relação das ações do BNDES com o desenvolvimento do País** (EDITAL, 2011, p. 28)

Percebe-se que esses dois produtos de memória – esses discursos memorialísticos – através da comunicação, têm a intenção de envolver, afetar e (re) construir a realidade do Banco. Nesse sentido, evidencia-se os discursos memorialísticos atuando sobre a relação de identificação e senso de pertença do BNDES com seus diferentes públicos, buscando evocar e (re) constituir cadeias de filiação identitárias através dessas diferentes memórias (nacionais, regionais, institucionais e pessoais). Assim, percebe-se a intenção do Banco de constituir MA.

De acordo com Kramer e Faria (2007), a identidade e o sentimento de pertença são elementos constituintes dos vínculos organizacionais; portanto, essa postura do Banco demonstra a intencionalidade de (re) constituir vínculos com seus públicos. Entretanto, como já demonstramos a evocação e a (re) construção de sentidos e significados, através da (re) constituição de MA e MC, podem ocorrer de forma sazonal, principalmente durante períodos festivos. Tal forma, de acordo com o nosso pensamento, não explora as potencialidades que os projeto/programas de memória empresarial possibilitam. Para que esse trabalho de memória ultrapasse as fronteiras comemorativas, faz-se necessário a constituição da GMA e GMC. Ao encontro dessa proposta, apresentamos mais um trecho da entrevista realizada com a pessoa responsável pelo Departamento de Política de Comunicação, falando sobre a relevância de o Banco trabalhar as suas memórias.

Todo o trabalho que dê voz, que una, né!? Que comprometa, que dê um olhar pra trás, que é o que faz o olhar pra frente e o que faz as pessoas também se responsabilizarem pelo seu protagonismo. Porque não é só: puxa era assim, eles falaram. E eu? O quanto de responsabilidade individual existe na escolha de cada um, acho que é uma coisa louvável, acho interessante. Agora eu acho que **tem que tá “linkado” a objetivos estratégicos, tem que ter realmente uma adesão da alta administração, da baixa administração, da média.** Enfim, é uma coisa que por si só, o simples fato de existir não vai dar um resultado, o resultado esperado (informação verbal, grifos nossos).

A necessidade de se (re) pensar, compreender e desenvolver projetos/programas de memória empresarial de forma complexa se apresenta novamente na fala acima. Ao percebermos os discursos memorialísticos do BNDES, pelas lentes da complexidade, entendemos que a sua constituição é produto e produtora do Banco, e que, nessas formações discursivas, a instituição se apresenta com seus elementos antagônicos, mas complementares. Conforme considera a pessoa entrevistada, para que a memória empresarial possa interferir na gestão da estratégia do Banco, é necessário que suas características e potencialidades sejam percebidas por seus diferentes atores.

Sob a ótica recursiva, entendemos que os próprios discursos memorialísticos organizacionais, enquanto materialidade, através da comunicação organizacional, produz novos discursos organizacionais, fato que corrobora a disseminação da importância da memória para a instituição. Para tanto, precisa ser pensado de forma contínua, planejado e estruturado, para que suas potencialidades não sejam efêmeras na organização, possibilitando a GMA e a GMC. Para finalizarmos nossa análise sobre o projeto de memória do BNDES, selecionamos um trecho da entrevista realizada com a pessoa responsável pelo Departamento de Divulgação e pela gestão do GT do projeto memória.

Uma instituição como o BNDES, era muito difícil a gente não ter um projeto memória; só que eu verifiquei isso na prática. Memória?! As empresas não estão muito preocupadas com a sua memória, você tem que definir prioridades. Então, normalmente, assim, grandes projetos de memória, você não percebe uma coisa ampla, mas pra gente era fundamental, né?! Porque a memória do Banco se confunde com a memória do Brasil, e o Banco ajudou a construir essa memória. A gente ajuda, tá no nosso dia a dia, só que isso não tinha registro nenhum, isso tem que ser uma coisa organizada pra que você possa ter tudo documentado, para ter isso na veia, porque era uma coisa pontual, era uma coisa de festividade, que é uma das coisas, uma das entregas que você tem que compartilhar essa memória construída, mas **não pode ser só festividade, você tem que ter isso no seu DNA.** Então, a gente viu que os projetos anteriormente concebidos eram muito comemorativos; eles tiveram a sua importância, mas eles não tinham previsão de continuidade. **Quando você não tem uma previsão de continuidade, ele morre.** Até por conta de que esse

ano o Banco tá fazendo 60 anos; no ano que vem, não, nos 61 não vai ser tão importante ter um programa de memória, mas ao longo do tempo vai ser importante, então pensamos em algo que tivesse uma continuidade. [...] Então a gente tinha que **conceber um projeto que tentasse pegar o que se tivesse de melhor no mercado e que você tivesse uma unidade de comunicação entre os projetos e produtos e que, mais, tivesse como produto final uma política para que isso não fique ao bel prazer dos administradores, pra ser uma coisa da instituição, permanente. Pra isso temos que inserir isso no nosso dia a dia. E, pra isso, eu preciso de estrutura** (informação verbal, grifos nossos).

Novamente é ressaltada e reconhecida a importância da memória empresarial ser trabalhada de forma contínua e integrada à instituição e aos seus atores. É destacada, mais uma vez, uma postura amadurecida do Banco em relação às potencialidades da gestão de suas memórias em seus diferentes processos organizacionais. A análise sobre o projeto memória BNDES apresenta, em vários momentos, pontos consoantes com a nossa proposta, na medida em que evidenciamos potencialidades de (inter) relações e imbricações conceituais que percebemos estarem sendo trabalhadas na prática. Entretanto, conforme exposto pela coordenação do projeto de memória, essa é uma questão que necessita estar no “DNA” do Banco. Percebe-se através do escopo do projeto – do Edital – assim como nas informações coletadas nas entrevistas, que o BNDES está disposto a trabalhar a sua memória empresarial de forma transversal e contínua, exercendo a GMA e a GMC, conforme o nosso posicionamento. No entanto, a efetivação desse processo só poderá ser verificada no decorrer do trabalho com o Museu da Pessoa (em contrato até 2014) e principalmente após a conclusão do contrato, quando o Banco deverá apresentar sua própria estrutura de trabalho sobre a memória empresarial.

CONSIDERAÇÕES

Ao longo desta caminhada, foram muitos os terrenos percorridos para que pudéssemos cumprir nossos objetivos. As escolhas e definições foram se (re) estabelecendo entre processos seletivos, que permitiram a construção do nosso “caminhar” (grifo nosso) pela memória empresarial.

Ações mnêmicas esparsas e produtos de memória comemorativos podem acabar por estigmatizar a memória empresarial como sinônimo de atividades e produções celebrativas, com potencialidades efêmeras. Nessa abordagem, a memória tende a ser percebida e desenvolvida como algo “menor” na instituição, com esforços e efeitos sazonais. Sobre outra perspectiva, apresentamos nosso olhar a partir da elaboração de uma proposta teórico-conceitual para (re) pensarmos, compreendermos e desenvolvermos a memória nas organizações. Para tanto, buscamos no Paradigma da Complexidade, a transversalidade que a memória empresarial nos possibilita.

Sabe-se que os caminhos que se apresentam para desenvolvermos nosso traçado são múltiplos. Nesse sentido, buscamos, com olhar de escrutínio, identificar a produção sobre o fenômeno contemporâneo da memória empresarial. Pensar sobre uma prática que está em processo de constituição, incipiente no contexto organizacional, demanda reflexão e proposição. Nesse sentido, identificamos a necessidade de trabalhar a teorização da memória empresarial, corroborando o desenvolvimento de um senso crítico sobre a temática. Para tanto, desenvolvemos uma proposta teórico-conceitual, para que a elaboração e a execução de projetos/programas de memória empresarial possam partir de referências teóricas, embasando as práticas e as potencialidades da memória nos ambientes organizacionais.

Trabalhar a memória empresarial de maneira comemorativa e sazonal faz parte do senso comum. As empresas, ao se aproximarem da data de sua fundação, são conduzidas a pensarem na importância da sua história e de suas memórias, impulsionando o desenvolvimento de ações e produtos memorialísticos/ comemorativos. Esse “despertar” (grifo nosso) é intensificado nos momentos em que se comemoram as viradas de décadas, por representarem o cumprimento de mais um ciclo de atuação e produção. Dessa forma, podemos perceber a memória empresarial baseada em premissas constituídas pelo senso comum. Portanto, entendemos que cumprimos os objetivos desta pesquisa, na medida em que apresentamos uma teorização sobre a memória empresarial, buscando demonstrar como as memórias da instituição podem ser administradas e quais as suas potencialidades sobre a gestão organizacional.

As especificidades da contemporaneidade nos incitam a buscar novas respostas, a refletir sobre as estruturas através de outras perspectivas. Pensar sobre as organizações de forma complexa, para além das justaposições maniqueístas, permitiu-nos constituir um olhar sobre a memória empresarial associado às relações de poder e a comunicação organizacional. Acreditamos que a nossa proposta contribui com os estudos e com as práticas memorialísticas nas organizações, pois realizamos uma trajetória teórica, que nos permitiu identificar a atuação e as (inter) relações da memória, da comunicação e do poder, através de projetos/programas de memória empresarial.

Ao longo da pesquisa, nossos esforços estiveram concentrados em demonstrar os projetos/programas de memória empresarial como produtos e produtores de discursos organizacionais, constituídos, recursivamente, através de memórias. Durante a reflexão, definimos a tríade conceitual (Memória, Comunicação e Poder), que sustenta nosso pensamento. Demonstrar as especificidades dessa tríade, suas imbricações e (inter) relações nos conduziram a trabalhar sobre cada conceito individualmente, para, posteriormente, apontarmos suas intersecções e aproximações. Para tanto, recorreremos a diversos

autores, de diferentes áreas do conhecimento, para que nos fornecessem subsídios que identificassem, teoricamente, as potencialidades da memória – na comunicação organizacional e nas relações de poder – dos e nos espaços empresariais.

Ao aproximar o poder da discussão – apresentando-o como um dos conceitos basilares da nossa proposta teórica – evidenciamos suas potencialidades produtoras e (co) criadoras. Nesse contexto, não buscamos refutar o poder na ambiência organizacional, mas identificá-lo por toda a organização, portanto capilarizado em suas diferentes partes (funcionários, colaboradores, estruturas etc). No momento em que a instituição busca gestar suas relações e produções, conscientes dessa perspectiva de poder, a conduta para uma aproximação – entre empresa e empregado – passa a se constituir. Nesse sentido, apresentamos os projetos/programas de memória empresarial como uma possibilidade de as organizações administrarem suas relações e processos através de suas memórias.

Nosso propósito em trazer uma série de referências sobre cada um dos conceitos da tríade justifica-se quando objetivamos evidenciar os discursos memorialísticos como possibilidades de evocar e (re) construir sentidos e significados. Para tanto, era necessário demonstrar de quais perspectivas estávamos partindo. Dessa forma, retomamos as principais especificidades de cada conceito da tríade: seleção, legitimação, interação, relação e (re) construção de sentidos e significados. De acordo com o que apresentamos, os conceitos da nossa tríade (Memória, Comunicação e Poder) compartilham dessas características para se constituírem e (re) construir os discursos memorialísticos. Portanto, sob a ótica recursiva, entendemos que os projetos/programas de memória empresarial se desenvolvem através desses princípios.

Os projetos/programas de memória empresarial, desenvolvidos em transversalidade aos processos organizacionais – administrando relações, (inter)ações e conhecimentos, através de suas memórias – constituem-se enquanto possibilidade de gestão. A memória empresarial compreendida e desenvolvida dessa forma conduz o olhar administrativo para uma perspectiva mais humanizada, na qual os recursos intangíveis se tornam ativos preponderantes na gestão da estratégia da e na organização.

Entendemos que a perspectiva que apresentamos para se (re) pensar, compreender e desenvolver a memória empresarial é pertinente na sociedade contemporânea. Sob um cenário de instabilidade, descontinuidade, insegurança, fragmentação, acúmulo de informações e vulnerabilidade, faz-se importante administrar recursos humanos nos espaços sociais e organizacionais. Nessa perspectiva, os projetos/programas de memória se constituem como ativos intangíveis nos processos da gestão organizacional. Por conseguinte, o trabalho de memória empresarial se constitui como possibilidade de administrar a pluralidade de sentidos e significações, despertados e (re) constituídos através de Memórias Afetivas (MA) e Memórias Conhecimento (MC).

Após a reflexão sobre a tríade conceitual de nossa proposta, analisamos um projeto de memória empírico, no qual foi possível identificar evidências animadoras. A organização que nos proporcionou esse olhar, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), demonstrou – através de suas intencionalidades – buscar desenvolver um trabalho de memória empresarial, baseado na transversalidade e na continuidade, administrando suas afetividades e conhecimentos, através da Gestão da Memória Afetiva (GMA) e da Gestão da Memória Conhecimento (GMC). Entretanto, para verificarmos as possíveis consequências dessas intencionalidades, muitos caminhos ainda poderão ser percorridos. Novos direcionamentos se apresentam, conduzindo futuras pesquisas a buscarem os resultados dessas intencionalidades a partir da continuidade da análise e/ou da recepção. Esta, também, poderia ter sido uma abordagem deste

estudo, entretanto, a seletividade, presente ao longo de toda reflexão teórica, apresenta-se novamente. Para que alcançássemos nosso objetivo precípua – trabalhar sobre a teorização da memória empresarial, diante do tempo disponível – o recorte e a seleção foram premissas intransponíveis.

Ao longo deste trabalho, optamos por adotar a nomenclatura “projeto/programa” de memória empresarial, haja vista que não identificamos um padrão para denominar os trabalhos de memória nas organizações. Conforme pontuamos, há especificidades na literatura que distanciam as prerrogativas de projeto e de programa. Na perspectiva de nossa abordagem, o conceito de projeto não se enquadra; entretanto, o nosso objeto de análise (BNDES), mesmo demonstrando seu trabalho de memória sob uma organicidade de programa, em sua nomenclatura se apresenta como projeto. Refletir sobre a teorização da memória nos ambientes organizacionais permitirá um caminho de consolidação.

Esperamos que esta pesquisa seja provocadora, no sentido de nos incentivar a aprimorar um senso crítico sobre a memória empresarial, ancorando nossas percepções e ações sobre pressupostos teóricos. A proposta que apresentamos pode ser utilizada como uma matriz estruturante/conceitual para futuras análises de ações/produtos desenvolvidos por projetos/programas de memória empresarial. A matriz possibilita a investigação (análise) sobre os discursos memorialísticos organizacionais, buscando identificar a evocação e (re) constituição de sentidos e significados, através do mapeamento de potencialidades afetivas (MA) e pragmáticas (MC) da memória empresarial, buscando, também, identificar a gestão dessas memórias na estratégia e nos processos organizacionais, através da GMA e da GMC.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Verena. **Vender história?** A posição do CPDOC no mercado das memórias. Rio de Janeiro: CPDOC, 1996.

AMARAL, Ana Lúcia. Pertencimento. In: **Dicionário de Direitos Humanos**. Escola Superior do Ministério Público da União, 2006. Disponível em < <http://escola.mpu.mp.br/dicionario/tiki-index.php?page=Pertencimento> > Acesso em: 10 nov. 2012.

ANDREONI, Renata; GOMES, Victor Márcio Laus Reis. Comunicação Organizacional: Mobilizando a Memória para a Prática Estratégica. In: **ALAIC**, Ano 9, n. 16, 1º Semestre, 2012. São Paulo, p. 74-83. Disponível em: <<http://alaic.net/revistaalaic>> Acesso em: 12 mai. 2012.

ARENDDT, Hannah. **A Condição Humana**. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

BAITELLO Jr., Norval. Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos. In: RODRIGUES, David (Org.). **Os Valores e as Atividades Corporais**. São Paulo: Summus, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Organização como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 61-75.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Imagem-Conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre: Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), 2004.

BNDES. **BNDES – 50 Anos de Desenvolvimento**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002.

_____. **BNDES – Um Banco de História e de Futuro**. São Paulo: Museu da Pessoa, 2012.

BARBOSA, Andréia Arruda. **A Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional: o caso do Exército Brasileiro**. Porto Alegre: Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), 2010.

BARRENECHEA, Miguel Angel. Nietzsche: O Eterno Retorno e a Memória do Futuro. In: _____. (Org.). **As Dobras da Memória**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2008, p. 51-63.

BARTHES, Roland. **Elementos de Semiologia**. 16 ed. São Paulo: Cultrix. 2006.

BAUER, Martin. W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, C. D. **Teoria da comunicação: textos básicos**. São Paulo: Mosaico, 1980. p. 119-138.

BORELLI, Viviane. É impossível não comunicar: reflexões sobre os fundamentos de uma nova comunicação. In: **Revista Diálogos Possíveis**. Salvador: FSBA, 2007.

BORGES, Vavy Pacheco. **O que é História**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

BORGES, Jorge Luís. Funes, O Memorioso. In: **Ficções**, São Paulo: Globo, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2001.

BURKE, Peter. **A escola dos Annales (1929-1989): a revolução francesa da historiografia**. São Paulo: UNESP, 1990.

CALVINO, Ítalo. **Coleção de areia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

CAMPOS, Edson Nascimento; CURY, Maria Zilda. Fontes Primárias: Saberes em Movimento. In: **Revista da Faculdade de Educação**. Vol. 23 n.1-2. São Paulo Jan./Dec. 1997. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010225551997000100016&script=sci_arttext
 > Acesso em: 21 nov. 2010.

CANDAU, Joël. **Memória e Identidade**. São Paulo: Contexto, 2011.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves., et al. Relações de Poder Segundo Bourdieu e Foucault: Uma proposta de articulação teórica para análise das organizações. In: **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, vol. 7, n. 3, 2005, p. 356-369.

CARDOSO, Ciro Flamarion. História e Paradigmas Rivais. In: CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Org.). **Domínios da História: Ensaios de Teoria e Metodologia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PIMENTEL, Thiago Duarte; CABRAL, Augusto César de. O Discurso e sua Análise no Enfoque Foucaultiano da Formação Discursiva: Um Método de Pesquisa nos Estudos Organizacionais. In: **Gestão.Org**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Universidade Federal de Pernambuco. vol. 3, n. 2, mai-ago. 2005. P. 106-121.
Disponível em: <<http://www.gestaorg.dca.ufpe.br>> Acesso em: 27 mar 2012.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madri: Alianza, 2009.

_____. **A sociedade em rede**. vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATROGA, Fernando. Memória e história. In: PESAVENTO, Sandra Jatahy (Org.). **Fronteiras do Milênio**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2001a, p. 43-69.

_____. **Memória, História e Historiografia**. Coimbra: Quarteto Editora, 2001b.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TORRES, Ofélia L. S. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1993. p. 21-45.

CHARAUDEAU, Patrick. **O Discurso das Mídias**. São Paulo: Contexto, 2007.

CHARAUDEAU, Patrick.; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de Análise do Discurso**. São Paulo: Contexto. 2004.

CHARTIER, Roger. O Mundo como Representação. In: **Estudos Avançados**. São Paulo, Vol. 5, n. 11, 1991, Jan. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010340141991000100010&script=sic_arttext&lng=em> Acesso em: 29 out. 2008

COGO, Rodrigo Silveira. **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), 2012.

COSTA, Icléia Thiesen M. **Memória Institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica**. Rio de Janeiro: Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Ciência da Informação (CNPq/IBICT), 1997.

_____. **Memória institucional do IBGE: um estudo de caso exploratório metodológico**. Rio de Janeiro: Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Ibict/UFRJ), 1992.

CURVELLO, João José Azevedo. **A dimensão interna da comunicação pública.** XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2008. Disponível em: <www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2065-1.pdf> Acesso em: 30 jun. 2010

DAMANTE, Nara. **Recordar é Viver.** Entrevista com Paul Thompson. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_36_entrevista.htm> Acesso em: 05 ago. 2010.

DEBRAY, Régis. **Vida e Morte da Imagem:** Uma história do olhar no Ocidente. Petrópolis: Vozes, 1994.

DIAS, Fernando Nogueira. **Sistemas de Comunicação de Cultura e de Conhecimento:** um olhar sociológico. Lisboa: Epistemologia e Sociedade, 2001.

DODEBEI, Vera Lucia Doyle Louzada de Mattos; ORRICO, Evelyn Goyannes Dill. Memória e Informação: Construindo o Campo Teórico-Methodológico de Conhecimentos. In: **XII ENANCIB** – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciências da Informação. Brasília – Distrito Federal de 23 a 26 de Outubro de 2011. P. 3130-3143. Disponível em: <<http://congresso.ibict.br/index.php/xii/enancibXII>> Acesso em: 16 out. 2012.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação,** São Paulo: Atlas, 2005.

ECO. Umberto. **Os limites da interpretação.** São Paulo: Perspectiva, 1990.

EDITAL BNDES PROJETO RESGATE MEMÓRIA – CONCURSO AA Nº 02/2011 de 28 de Julho de 2011. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/licitacoes/Concursos/Concurso0211_Edital.pdf> Acesso em: 04 mar. 2012.

ELIADE, Mircea. **Aspectos do Mito.** Lisboa: Ed. 70, 1986.

FERREIRA, Marieta de Moraes. História oral: um inventário das diferenças. In: **Abordagens e uso da história oral.** Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1994, p. 1-13.

FIGUEIREDO, Mirian Colares. **Da memória dos trabalhadores à memória da Petrobrás:** a história de um projeto. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais, da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC), 2009.

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

_____. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1975.´

_____. **A arqueologia do saber**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

FRANÇA, Vera Veiga. Paradigmas da Comunicação: conhecer o que? In: **Ciberlegenda**, n. 5, 2001. Disponível em: <www.uff.br/mestcii/vera1.htm> Acesso em: 15 dez. 2012.

_____. O Objetivo da Comunicação/A Comunicação como Objeto. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luis C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação** – conceitos, escolas e tendências. 10 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010, p. 39-60.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. In: **Paidéia** (USP). Ribeirão Preto: vol. 14, n. 28. 2004, p. 134-152. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v14n28/04.pdf/>> Acesso em: 10 fev. 2012.

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIDDENS, Anthony. **As Consequências da Modernidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.

GODOY, Arilda Schimidt. Exemplos concretos de aplicação da pesquisa documental: Estudo de caso e etnografia em administração de empresas. In: **Revista de Administração de Empresas** (FGV), São Paulo. Vol.35, n.4, Jul-Ago. 1995. p. 65-71.

GOODY, Jack. **La domesticacion del pensamiento selvaje**. Madrid: Akal, 1985.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Ed. Vértice, 1990.

HALL, Stuart. Quem precisa da identidade? In: **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

HARTOG, François. Tempo e Patrimônio. In: **Varia História**, Belo Horizonte, vol. 22, nº 36; p. 261-273, Jul/Dez 2006.

HUYSSSEN, Andreas. **Seduzidos pela Memória: arquitetura, monumentos, mídia**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

IASBECK, Luis Carlos Assis. Identidade Organizacional e a Construção dos Discursos Institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**, vol. 2, São Paulo: Saraiva, 2009. p. 07-30.

_____. A Cultura e o Discurso da Cultura nos Contextos Organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 137-150

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, London, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JENKINS, Keith. **A História repensada**. São Paulo: Contexto, 2001.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos Organizacionais. In: **Revista de Administração Pública** (FGV). Rio de Janeiro: 41 (1), jan-fev. 2007. p. 83-104.

Disponível em: < <http://ebape.fgv.br/publicacoes/rap> > Acesso em: 02 set 2012.

KRAUSZ, Luis S. **As Musas, Poesia e Divindade na Grécia Arcaica**. São Paulo: EDUSP, 2007.

KOSELLECK, Reinhart. **Futuro passado**. Rio de Janeiro: Contraponto: Ed. PUC-Rio, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A Dimensão Humana da Organização Comunicacional. In:_____. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 41-60.

KURY, Mário da Gama. **Dicionário de Mitologia Grega e Romana**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1990.

LASPISA, David Frederick. **A Influência do Conhecimento Individual na Memória Organizacional**: Estudo de Caso em um Call Center. Florianópolis: Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2007.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

LE GOFF, Jaques. **História e Memória**. Campinas, Editora Unicamp, 2003.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da Inteligência**: O futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LIPOVETSKY, Gilles. **Tempos Hipermodernos**. São Paulo. Barcarolla, 2004.

LOPES, Eliane Marta Teixeira; GALVÃO, Ana Maria de Oliveira. **História da Educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÖWY, Michael. **Ideologia e Ciências Sociais**. São Paulo: Cotez Editora, 1998.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum**: introdução à sociologia compreensiva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2 São Paulo: Saraiva, 2010.

_____(Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006a.

_____. **Cultura organizacional e comunicação**: um olhar estratégico sobre a comunicação. São Caetano do Sul: Difusão, 2006b.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas/SP: Pontes: Editora da Universidade Estadual de Capinas, 1997.

MARTIN-BARBERO, Jesús. **Ofício de cartógrafo**: travessias latino-americanas da comunicação na cultura. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

MATURANA, Humberto. **A antologia da realidade**. Humberto Maturana; Cristina Magro, Mirian Graciano e Nelson Vaz (Org.). Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.

_____; VARELA, Francisco G. **De máquinas e seres vivos – Autopoiese**: a organização do vivo. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? In: **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, vol. 9, n. 3, 1993. p. 239-262.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo. O poder na metáfora do jogo: uma leitura de Bourdieu e Matus influenciada por Gadamer. In: _____. **O campo da saúde após a Constituição de 1988: uma narrativa de sua produção social**. Porto Alegre: Dacasa, 2002.

_____. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. In: **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Campinas: ENANPAD, 2001.

MIRANDA, A. C.D. A Importância da Memória de Trabalho na Gestão do Conhecimento. In: **Ciência e Cognição**, vol. 9. nov. 2006. p. 111-119.
Disponível em: <<http://www.cienciaecognicao.org>> Acesso em: 09 de nov. 2012

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 453.

MORIN, Edgar. **A via para o futuro da humanidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 5 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

_____. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **O método 3: O Conhecimento do conhecimento**. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). In: **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n.20, abril de 2003.

_____. **O método 5: A humanidade da humanidade: A identidade humana**. Porto Alegre: Livraria Sulina, 2003b.

_____. **O método 4: as ideias – habitat, vida, costumes, organização**. 3. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. **Para navegar no século XXI**. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2000.

NASSAR, Paulo. **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), 2006.

_____. (Org.). **Memória de Empresa: história e comunicação de mão dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

NIETZSCHE, Friedrich. **Escritos sobre História**. Rio de Janeiro: Editora PUCRJ; São Paulo: Loyola, 2005.

_____. **Assim falou Zaratustra**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. In: **Revista Projeto História**. São Paulo: Departamento de História de Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / PUC-SP, n.10, 1993, p. 07-28.

O'BRIEN, Patricia. A História da Cultura de Michel Foucault. In: HUNT, Lynn (Org.). **A Nova História Cultural**. São Paulo: Martins Fontes, 2006. p.33-62.

ONG, Walter. **Oralidade e Cultura Escrita**: a tecnologização da palavra. Campinas: Papirus, 1998.

PENA, Rejane. Novos Desafios na Escrita da História: A Interpretação das Fontes Oraís. In: **Diálogo**, Canoas: n. 5, 2004, p. 95-124.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **História e História Cultural**, São Paulo: Autêntica, 2005.

PINHEIRO, Marcos José. **Museu, Memória e Esquecimento**. vol. 7. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2007.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de L; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 81-90.

POLLAK, Michael. Memória e identidade social. In: **Estudos Históricos**. Rio de Janeiro: vol. 05, n.10, 1992, p. 200-212.

PONTE, João Pedro. Estudos de caso em educação matemática. In: **Revista Bolema** (UNESP), Rio Claro, Vol. 19, n. 25, 2006. p. 105-132. Disponível em: <<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/bolema/article/viewFile/1880/1657>> Acesso em: 11 nov. 2011.

PORCIÚNCULA, Da Gerales R. Cristina. **O uso de instrumentos de relações públicas na construção da memória institucional**: estudo de caso Fenadoce – FERIA Nacional do Doce. Porto Alegre: Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), 2008.

PORTELLI, Alessandro. O que faz a História Oral Diferente. In: **Projeto História**. n. 14, fev. São Paulo, 1997.

PROST, Marcel. **Em Busca do Tempo Perdido** - No caminho de Swann. vol. I. São Paulo: Globo, 2006.

PUTNAM, Linda. Metáfora da Comunicação Organizacional e o Papel das Relações Públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 43-67.

REBOUÇAS, Nádía. A comunicação como agente de transformação no ambiente empresarial. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 185-201.

RECH, Jane. Intranet: compondo a rede autopoietica da organização complexa. In: SCROFERNKER, Cleusa Maria Andrada (Org.). **O Diálogo Possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 107-147.

RIBEIRO, João. **O que é positivismo**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**. vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 125-157.

ROUSSO, Henry. Sobre a História do Tempo Presente: entrevista com o historiador Henry Rousso. In: **Tempo e Argumento**. Florianópolis: Revista do Programa de Pós-Graduação em História da UDESC, v. 1, n. 1, p. 201-216, jan/jul. 2009.

RÜDIGER, Francisco. **Introdução à teoria da comunicação: problemas, correntes e autores**. São Paulo: Edicon, 1998.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e Meio Técnico-científico-informacional**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

SÃO PAULO, ELIZABETH MARIA DE. 50 Anos BNDES. In: **Memória de Empresa**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004. p. 33-41.

SARLO, Beatriz. **Tempo passado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

SCROFERNKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. In: **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n. 31, dez. de 2006.

SROUR, Robert. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org).

Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectiva. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUSA, Sara Barbosa. **Memória Empresarial:** interesse utilitarista ou responsabilidade histórica. São Paulo: Dissertação apresentada na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), 2010.

TORRANO, Jaa. **O Sentido de Zeus.** São Paulo: Iluminuras, 1996.

_____. O Mundo Como Função de Musas. In: **Hesíodo. Teogonia: A origem dos deuses.** São Paulo: Iluminuras, 1992.

TOTINI, Beth; GAGETE, Élida. Memória Empresarial: Uma Análise de sua Evolução. In: **Memória de Empresa.** São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 113-126.

TUOMI, Ilkka. **Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations.** Helsinki: Metaxis, 1999.

VERNANT, Jean-Pierre. **Mito e Pensamento entre os Gregos.** São Paulo: Difusão Européia do Livro, Ed. da Universidade de São Paulo, 1993.

YATES, Francis. **A Arte da Memória.** Campinas: Editora Unicamp, 2010.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, Max. Comunidade e sociedade como estruturas de socialização. In: FERNANDES, Florestan. (org.). **Comunidade e sociedade.** São Paulo: Editora Nacional e Editora da USP, 1973.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar.** Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.

WORCMAN, Karen. Memória do Futuro: Um Desafio. In: **Memória de Empresa.** São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p. 23-30

ZABOT, J. B. e SILVA, L. C. M. da. **Gestão do Conhecimento Aprendizagem e Tecnologia:** Construindo a Inteligência Coletiva. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

Anexo A

Estrutura Organizacional – Organograma do Banco Nacional de Desenvolvimento
Econômico e Social.



Fonte:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/Quem_e_quem/estrutura_organizacional.html