

# NARRATIVAS MEDIÁTICAS E COMUNICAÇÃO

CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COMO  
PROCESSO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

JOÃO FIGUEIRA  
ANA TERESA PEIXINHO  
EDITORES E ORGANIZADORES

IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS





I N V E S T I G A Ç Ã O



## **Coordenação editorial**

Imprensa da Universidade de Coimbra

Email: imprensa@uc.pt

URL: [http://www.uc.pt/imprensa\\_uc](http://www.uc.pt/imprensa_uc)

Vendas online: <http://livrariadaimprensa.uc.pt>

## **Design**

Carlos Costa

## **Execução Gráfica**

CreateSpace

## **ISBN**

978-989-26-1557-8

## **ISBN DIGITAL**

978-989-26-1558-5

## **DOI**

<https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5>

## **Obra publicada com o apoio de:**



C E I T I 3 0  
CENTRO DE ESTUDOS  
DE TRIBUTOS E FINANÇAS  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

© **ABRIL 2018, Imprensa da Universidade de Coimbra.**

FIGUEIRA, João, 1955- , e outro

Narrativas mediáticas e comunicação : construção da memória como processo de identidade organizacional / João Figueira, Ana Teresa Peixinho

ISBN 978-989-26-1557-8 (ed. impressa)

ISBN 978-989-26-1558-5 (ed. eletrónica)

I - Cristo, Ana Teresa F. Peixinho de, 1971-

CDU 316

# NARRATIVAS MEDIÁTICAS E COMUNICAÇÃO

CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COMO  
PROCESSO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

JOÃO FIGUEIRA  
ANA TERESA PEIXINHO

EDITORES E ORGANIZADORES

IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

## **Comissão Científica**

**Beatriz Moscoso Marques**

Universidade de Coimbra

**Carlos Reis**

Universidade de Coimbra

**Clara Almeida Santos**

Universidade de Coimbra

**Fernanda Ribeiro**

Universidade do Porto

**Gisela Gonçalves**

Universidade da Beira Interior

**Miguel Pina e Cunha**

Universidade Nova de Lisboa

**Paula Campos Ribeiro**

Universidade do Minho

**Paulo Nassar**

Universidade de São Paulo

**Rosa Sobreira**

Instituto Politécnico de Coimbra

**Rui Gama**

Universidade de Coimbra

**Teresa Ruão**

Universidade do Minho

## SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO** ..... 9

### **I. COMUNICAÇÃO, NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS, MEMÓRIA E IDENTIDADES**

1. “Narrativas Organizacionais como possibilidade de (In)Comunicação: Memória e Identidade no contexto da Comunicação Organizacional” ..... 23  
*Renata Andreoni e Nicole D’Almeida*
  
2. “Não é Saudade. É Identidade”:  
a história na génese da construção de identidade e legitimação das organizações” ..... 41  
*Rosa Sobreira*
  
3. “Mapas, storytelling e narrativas geográficas” ..... 75  
*João Luís Fernandes*
  
4. “A nova comunicação nas organizações públicas e o direito à informação em benefício da cidadania” ..... 99  
*Beatriz Dornelles e Fernando Bifignandi*

## II. INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E MEMÓRIA

5. “O fenômeno e o processo de construção da memória organizacional na Sociedade do Conhecimento” .....145  
*Beatriz Marques*
6. “O valor do conhecimento e da sua disseminação na construção da identidade das instituições de ensino superior” ..... 197  
*Maria Manuel Borges e António Tavares Lopes*

## III. ESTUDOS DE CASO

7. “Gerir Identidades e Culturas em Organizações Temporárias: o papel da Comunicação” ..... 221  
*Teresa Ruão, Ana Lopes e Clarisse Pessôa*
8. “As “políticas de lembrança” dos museus corporativos na construção da memória organizacional: o caso Vista Alegre” ..... 255  
*João Figueira*
9. “Os planos estratégicos das instituições de ensino superior enquanto comunicadores de sentido e perpetuadores das memórias: O caso da Universidade do Minho (1974-2014)” ..... 289  
*Paula Campos Ribeiro*
10. “Memória, identidade e as empresas brasileiras: a difícil metamorfose” .....331  
*Paulo Nassar e Luís Alberto de Farias*



11. “Memória e identidade organizacional: estratégias de  
legitimação sob a ótica das narrativas organizacionais”..... 357  
*Larissa Santos*

**NOTAS BIOBIBLIOGRÁFICAS DOS AUTORES ..... 397**



## INTRODUÇÃO

*João Figueira & Ana Teresa Peixinho*

*FLUC | CEIS20*

*jotajotafigueira@gmail.com apeixinho71@gmail.com*

A história, como sustenta Marialva Barbosa, em *Mídia e memória*, é sempre a história dos homens e das instituições, o que significa que se conta “o mundo como se fosse real, como se o que é relatado de facto tivesse acontecido daquela forma” (Barbosa, 2007, p. 23). A memória das organizações, como a sua identidade, não escapa a esse processo de construção narrativa feito subjetivamente num determinado contexto social, histórico, económico e ideológico. Podemos dizer, como Santo Agostinho, que o passado, por ser inexistente, não é mais do que uma narrativa do presente, o que o reduz a uma evocação ou mera lembrança que a narrativa atual dele faz.

Vem, pois, de longe o problema do tempo e da memória. No século V antes de Cristo, Tucídides, a propósito do longo relato que fez sobre a Guerra do Peloponeso, refere que diferentes testemunhas oculares forneciam relatos diferentes dos mesmos acontecimentos, “devido a lapsos de memória ou por indevida parcialidade a favor de um ou outro campo” (Tucídides, 2008, p. 66). Chegando ao ponto de “duvidar das minhas próprias percepções” (2008, p. 66), como faz questão de sublinhar, Tucídides,

que era conhecido pelo seu rigor e indiferença face ao que hoje classificamos como gosto ou preferências das audiências, dá-nos conta dos procedimentos que realizou, embora nunca nos revele as fontes. Porém, os relatos minuciosos e o constante escrutínio das evidências constituem preocupações dominantes da sua escrita, no sentido em que aspirava a chegar à verdade a que era possível aceder e, nessa medida, estaria a escrever “uma obra para todo o sempre” (2008, p.66).

Esta preocupação pela verdade – que se poderia adjetivar de jornalística – aproxima-se um pouco das narrativas memorialísticas da historiografia e da museologia atuais. Correspondendo, no entanto, a memória a uma construção narrativa, tal significa que haverá zonas mais escondidas, outras mais expostas e outras, ainda, completamente ignoradas. A vida das organizações está cheia de casos destes, uma vez que a respetiva memória, enquanto instrumento de ação estratégica, não é neutra e está ao serviço dos interesses dos poderes que a narrativizam. Acresce, ainda, que a construção de identidade de uma organização entronca nos processos de edificação da memória, das suas práticas mnemónicas (Schultz & Hernes, 2013) e nas narrativas que a suportam. Seja através do recurso aos *media*, ou por intermédio de cerimónias, rituais ou narrativas próprias (Boje, 2005,1991; Putnam & Boys, 2006), as organizações (re)organizam a sua memória e escrevem a sua própria história através do que contam (*storytelling*), ao mesmo tempo que a procuram preservar por via da criação de espaços museológicos ou centros de interpretação (Ravasi et al, 2011; Nissley & Casey, 2002), no que Pierre Nora (1993) chama de lugares de memória e que contribuem também para a construção de uma narrativa comum.

Nas sociedades contemporâneas, crescentemente marcadas pela fugacidade e pelo instantâneo, a que Zygmunt Bauman chamou de sociedade líquida, a preocupação pela memória

organizacional tem vindo a ganhar um notório protagonismo no espaço público. Muito desse esforço tem tido nos *media* o principal instrumento dos processos de construção da ideia de história e de memória. Sendo quer uma quer outra produtos narrativos, suportados pelos respetivos discursos, necessitam forçosamente de mediação. Os dois conceitos – história e memória –, aliás, confundiram-se até aos nossos dias, como Jacques Le Goff observa na sua obra *História e memória*, embora os sinais do tempo presente e a evolução do mundo contemporâneo, construídos sob influência dos meios de comunicação de massa, apontem “para a fabricação de um número cada vez maior de memórias coletivas e a história escreve-se, muito mais do que antes, sob pressão destas memórias coletivas (Goff, 1982: 54).

As narrativas mediáticas ocupam hoje o velho papel dos mitos nas sociedades ancestrais: explicam, representam o real, projetam o ficcional, constroem identidades sociais, ensinam-nos o que pensar e sobre que pensar. Oferecem-nos o tal “mundo em segunda mão” de que Innerarity (2006: 89) nos fala, porquanto em seu entender “são cada vez menos as coisas que nós podemos experimentar em primeira mão” (2006: 95). O seu ponto de vista, como o de Luhmann, encontra-se, neste contexto, ainda muito preso à ideia de que o que não é visto permanece invisível, noção que remete para a perspectiva de que os *media* possuem o monopólio relativamente à (re)construção da realidade. Logo, também, da memória. Já Roland Barthes, no final da década de 60 do século passado, insistia na importância do estudo e análise das narrativas que circulavam no espaço público, entendendo essa uma das atividades mais importantes para quem quisesse compreender o funcionamento contemporâneo das organizações sociais (Barthes, 1966). Na época, houve a clara percepção, por parte de um conjunto de autores, de que o alargamento do fenómeno narrativo acompanhava *pari passu* a evolução dos meios de comunicação

de massas e que estes passaram a ser responsáveis pela disseminação de novas narrativas fundadoras de sentido, bem distintas das que até então, adstritas à literatura, eram dominantes. Ao mesmo tempo, é também nessa época – meados do século XX – que os estudos da narrativa começam a construir o seu caminho, pela mão de semiólogos, linguistas, estudiosos da literatura. E se, hoje, as ciências sociais e as humanidades parecem viver aquilo a que Hyvarienen (2010) chama de “narrative turn”, para tal foi imprescindível esse caminho que os estruturalistas europeus fizeram nas já longínquas décadas de 60 e 70 do século passado.

Contudo, o mundo que hoje habitamos, na segunda década do século XXI, e a que Castells (2015: 28) chama de “auto-comunicação de massas”, já ultrapassou a dependência ou as lógicas comunicacionais que predominaram durante a longa vigência do monopólio dos *media* de massas convencionais. Sobretudo desde o advento da WEB 2.0 e das consequentes mudanças no ecossistema mediático e nas indústrias culturais, também as narrativas que circulam no espaço público se alteraram, sendo marcadamente plurais, híbridas, hipertextuais, multimédia, exigindo dos investigadores novos instrumentos de análise e novas metodologias de intervenção (Lits, 2015). Como tem vindo a ser sublinhado pelos especialistas, as transformações tecnológicas da comunicação criaram uma nova realidade e introduziram novas possibilidades de interação e de disputa de protagonismo, embora se mantenha o essencial da questão: “a luta de poder fundamental é a batalha pela construção de significados nas mentes das pessoas” (Castells, 2015: 27). Intenções que recorrem às mais variadas estratégias narrativas e discursivas, tendo em vista influenciar o espaço público mediatizado, sem prejuízo de utilização de meios próprios de comunicação, hoje mais fáceis de manipular, com menos custos, mas com o mesmo objetivo: construção de narrativas que emprestem sentido aos desejos,

ambições e finalidades dos respetivos atores, sejam eles entidades singulares ou coletivas.

A organização deste volume, dividido em três partes e onze capítulos que dialogam entre si, procura, assim, reunir um conjunto de contributos de especialistas — oriundos de instituições tão diversas como as universidades de Coimbra, São Paulo, Braga, Rio Grande do Sul, Santa Catarina ou Sorbonne, entre outras — que ajudem a pensar a forma como as organizações constroem a sua memória e identidade, sabendo que esta constitui um forte instrumento de poder, na medida em que não apenas impõe e dá sentido ao que é fixado e recordado, como usa estrategicamente a narrativa sobre o passado para servir os interesses do presente e do futuro (Le Goff, 1982).

Tais aspetos são particularmente evidentes nos contributos integrados na primeira parte da obra – *Comunicação, Narrativas Organizacionais, Memória e Identidades*. Renata Andreoni e Nicole D’Almeida exploram a (in)comunicação no contexto da comunicação organizacional. Sustentando a sua linha argumentativa no pensamento de Ricoeur, as autoras propõem-se “(re) pensar a comunicação organizacional como produtora de narrativas”, uma vez entenderem que “a narrativa, baseada nas memórias de uma organização, pode se constituir em um espaço dialógico, de experiências, consonâncias e dissonâncias”. As dimensões operativas de texto, a narrativa e a *mimesis* estão presentes ao longo do artigo, com vista a defender a ideia de que o espaço organizacional é um amplo território tão aberto quanto heterogéneo.

Já o artigo de Rosa Maria Sobreira mostra-nos como o referencial histórico das organizações é determinante para os seus processos de legitimação social. Sustentando o seu ponto

de vista em teorias oriundas das organizações, da gestão e da comunicação estratégica, a autora mostra como a história de uma organização também se assume como um elemento diferenciador e, portanto, suscetível de conferir uma maior competitividade. Algumas empresas portuguesas são referenciadas como exemplos desse seu pensamento, à luz do qual a “aposta na Responsabilidade Histórica para a construção de memória das organizações deve afirmar-se como uma função nuclear da vida organizacional no sentido de ser uma montra da sua identidade”. A história organizacional não é, todavia, entendida aqui como uma mera descrição ou relato de factos passados. Para Rosa Sobreira, subsiste todo um caminho por explorar como seja a “combinação entre história, identidade, imagem, reputação e comunicação”, de modo a que as organizações contemporâneas não limitem a sua preocupação à obtenção do lucro, mas a estendam, também, ao progresso e bem-estar social, no que a autora resume na expressão de “Humanidade”.

João Luís Fernandes, professor do Departamento de Geografia da Universidade de Coimbra, propõe-nos, por seu lado, que olhemos para “a cartografia como instrumento de poder e condicionamento das perceções do espaço”. O fio condutor do seu artigo é o *storytelling* como elemento construtor de narrativas geográficas, as quais, como o autor refere, não são indiferentes aos propósitos comunicacionais e às estratégias que nesse sentido são mobilizadas. Os “territórios urbanos do consumo” são em boa parte o grande cenário por onde o pensamento de João Luís Fernandes se espraia com o objetivo de mostrar como o *storytelling*, através das narrativas que cria e veicula, está ao serviço dos mais diversificados interesses, incluindo o *marketing* territorial. Os mapas são, neste contexto, uma outra forma de expressão e de linguagem — mas também de pertença e de identificação — que o autor discute e problematiza, na certeza



de que “ainda que todos os mapas sejam representações que distorçam a realidade, alguns são mais precisos, enquanto outros mentem de modo explícito e deliberado”.

A fechar esta primeira parte, Beatriz Dornelles e Fernando Bifignandi mergulham nas relações entre as organizações públicas e os cidadãos, com especial enfoque nas camadas mais carenciadas, procurando perceber de que forma a comunicação pode funcionar como fator de inclusão. Os autores propõem, aliás, tendo por cenário a realidade brasileira, que a comunicação pública deve ser concebida “como um instrumento de integração e desenvolvimento social”. As noções de cidadania e de democracia estão bem presentes ao longo de todo o artigo, no qual se faz uma clara defesa do direito a uma informação cidadã. Sustentando o seu pensamento na teoria do agir comunicativo de Habermas, os autores entendem a comunicação “como construtora do saber”, o que implica, na sua perspectiva, a adoção de processos novos ao nível da comunicação pública.

A segunda parte, intitulada *Informação, conhecimento e memória* é constituída por dois capítulos dedicados à sociedade da informação. Maria Beatriz Marques propõe-nos um olhar sobre “a importância da Gestão da Informação para o processo de Tomada de Decisão”. No entender da investigadora da Universidade de Coimbra, cujo foco de análise se situa na Ciência da Informação, a complexidade do mundo e os múltiplos desafios que as sociedades contemporâneas colocam, “implica uma complementaridade necessária entre o fenómeno informacional e os processos de comunicação para a busca permanente do conhecimento”. As conclusões a que chega provocam algum desassossego e muita reflexão, pois entende que a Sociedade de Informação “conduziu a um aumento da infoexclusão, a um aprofundamento das desigualdades sociais e a uma polarização cada vez mais acentuada entre nações ricas e nações pobres”. A autora entende, assim,

que “a incompreensão ou a distorção da informação apreendida e comunicada poderá conduzir a humanidade a um “nó górdio” semântico que impeça a busca da identidade e a construção da memória organizacional na Sociedade do Conhecimento”.

Maria Manuel Borges e António Tavares Lopes exploram “o valor do conhecimento e da sua disseminação na construção da identidade das instituições de ensino superior”. Para os autores, é incontornável destacar “o papel central da comunicação na construção da ciência”, pelo que qualquer repositório institucional, enquanto instrumento de comunicação da respetiva organização, “deve constituir a imagem viva da instituição em todas as instâncias: de produção científica, de disseminação do conhecimento, de transferência do saber para a sociedade, e, naturalmente, de preservação de todo o património acumulado para o futuro”. Neste contexto, alertam para a “força identitária” — e dimensão estratégica, podemos nós concluir — do “repositório digital institucional”, defendendo que tal representa não só “a pujança e vitalidade da produção técnica e científica de uma organização”, como, acima de tudo, fomenta um sentimento de pertença que constitui um posicionamento que vai muito para lá de qualquer noção de localismo.

A abrir a terceira parte, dedicada a “Estudos de caso”, Teresa Ruão observa e problematiza o papel e função da comunicação nos processos de gestão de identidades e culturas em organizações temporárias. Aqui é sobretudo a comunicação interna — embora o artigo alerte para o facto de esta não ser completamente estanque — que sobressai, a partir de uma ideia central: “a comunicação está na origem da expressividade organizacional, tecido simbólico de que a cultura e a identidade fazem parte”. Os conceitos de cultura e identidade organizacionais perpassam, assim, por todo o texto, uma vez constituírem, como é sublinhado, “a base do entendimento humano, operacional ou

comercial”. Com base nesse tecido teórico, o artigo procura analisar os fenômenos de cultura, identidade e comunicação numa *organização temporária*, com recurso à observação direta ao longo de um ano e a 17 entrevistas semiestruturadas, com vista a encontrar respostas para quatro eixos essenciais da pesquisa: 1) reconhecimento da organização temporária; 2) sentimento de pertença; 3) identidade e cultura do Consórcio; 4) comunicação do Consórcio.

João Figueira, por seu lado, faz uma incursão pelo papel que os museus corporativos têm nos processos de edificação da memória organizacional e como a narrativa que esta constrói está orientada para o futuro. Nesta linha de pensamento, defende que a memória organizacional “não é neutra” e que, por isso mesmo, ela corresponde “ao discurso do poder da respetiva organização”. Daí, sublinha, a importância de se atender às “políticas de lembrança e de esquecimento” evidenciadas ao longo desses processos e das narrativas que os suportam. Todo este quadro conceptual é depois cotejado com a linguagem expográfica do museu da fábrica de porcelana Vista Alegre, fundada em finais do século XIX.

Tendo por pano de fundo os planos estratégicos das instituições de ensino superior portuguesas, Paula Campos Ribeiro analisa o caso da Universidade do Minho (U.M.), para perceber como tais instrumentos concorrem para a construção de sentido do discurso de uma organização deste tipo. Para o efeito, procedeu a uma análise do discurso institucional daquela universidade, desde a sua fundação, em 1974, até 2014. Neste sentido, o artigo percorre os diferentes períodos da U.M., desde a sua criação, emergência e afirmação pública, para evidenciar como as suas lideranças, ao longo dos anos, e as narrativas que as foram acompanhando e dando suporte construíram uma dada identidade e como esta se revela e

está representada nos processos de comunicação da respetiva organização.

Paulo Nassar e Luis Alberto de Farias, da Universidade de São Paulo, começam por problematizar as questões da memória e da identidade organizacional na era da globalização. Focando a sua atenção na realidade brasileira, os autores observam, com o apoio de Manuel Castells, as ligações e relações entre território e identidade e como isso interfere nos processos discursivos e comunicacionais das organizações. Daí, como referem, essa necessidade de adaptação a “um novo mundo em dinâmica transformação”, mas cujo caminho não está isento de riscos e perigos: “ao interpretar de forma egocêntrica a própria importância, a empresa tem de antemão à sua frente uma barreira cultural que a impede de criar uma relação positiva entre a empresa e o contexto”. É nesta encruzilhada entre identidade e globalização que se situa um bom número de empresas brasileiras e cujos sinais e comportamentos comunicacionais os autores procuram perceber.

A terminar, Larissa dos Santos explora o cruzamento entre a memória, a narrativa e a comunicação à luz dos princípios teóricos da comunicação organizacional, com o objetivo de compreender “as implicações das narrativas histórico-organizacionais na reconfiguração da memória social”. A autora discute, assim, as noções de memória e história como “objetos de comunicação”, porquanto, como sublinha, sustentada no pensamento de Paul Ricoeur, é a narrativa que as une. Sendo assim, é imperioso trazer também para o centro do debate o processo de construção de identidade, aspeto que a investigadora da Universidade de Santa Catarina (Brasil) não evita, uma vez considerar que é por intermédio dos valores veiculados pela memória e pela história organizacional, enquanto traves-mestras da identidade, que se constrói um “discurso coerente e consistente” capaz de dar a necessária visão à respetiva empresa. É dentro deste quadro

conceptual que a autora analisa a Petrobras, tendo em vista observar como as narrativas da história da empresa têm “por finalidade legitimar a organização: justificar suas ações, exaltar suas contribuições, e validar sua existência”.

Este cruzamento de saberes, a partir de diferentes áreas do conhecimento que a presente obra apresenta e coloca em diálogo, evidencia a atualidade e importância que as questões da memória, da identidade e das narrativas organizacionais assumem nas sociedades contemporâneas. Os mesmos fenômenos são objeto de estudo e pesquisa segundo diferentes perspectivas de análise, o que revela a função vital que desempenham no quadro das ações e estratégias das organizações. Acresce, ainda — e este é um detalhe que queremos sublinhar e saudar vivamente — que as páginas deste livro representam um espaço de encontro para a reflexão, apresentação de estudos de casos e análises de investigadores portugueses e brasileiros, que aqui se juntam trocando os seus pontos de vista e pesquisas num diálogo académico e científico transoceânico, nem sempre possível nem incrementado.

Paralelamente, a pluridisciplinaridade com que esta obra foi concebida mostra que os contextos complexos que as organizações hoje enfrentam implicam uma abordagem e uma compreensão igualmente complexa. Tal não significa, na linha do pensamento de Edgar Morin, que a complexidade se reduza à ideia de incerteza — “é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados” (Morin, 2008, p. 52). Uma parte substancial do que retiramos das páginas da presente obra remete-nos, justamente, à luz da referida pluridisciplinaridade, para a ideia de que a ação e comunicação organizacionais, no âmbito dos processos de construção de identidade e memória, não devem desligar-se do debate que a complexidade organizacional nos propõe. Tal significa que as articulações entre domínios disciplinares

distintos, como é objetivo deste livro, deve ter em conta que “o pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional” (Morin, 2008, p. 9), uma vez que o pensamento simples apenas “resolve os problemas simples sem problemas de pensamento” (Morin, 2008, p. 121).

Tendo por base as diferentes perspectivas e contributos aqui reunidos, fica claro, a nosso ver, que os ambientes crescentemente complexos e de mudança em que as organizações estão inseridas exigem da sua parte e dos seus membros e responsáveis novas compreensões e novas atitudes face aos fenómenos que, não sendo inteiramente novos, tendem, no entanto, a merecer formas renovadas de tratamento e estudo. As novas exigências e desafios que a globalização coloca, por exemplo, em especial às organizações de dimensão plurinacional (ou mesmo multinacionais) têm ou não implicações fortes nas respetivas identidades? E nos processos de construção de memória, quanta desmemória e esquecimento estão contidas nessas *narrativas da lembrança*? E como perceber esses mesmos fenómenos, mas nas organizações temporárias ou em contextos de partilha de poder e de conhecimento, de cidadania e de transparência democrática?

Todas elas são, desde logo, hipóteses e caminhos que a presente obra explora, mas cujo aprofundamento surge, aqui, como inevitável. Ou seja, emergem destas páginas novas pistas para novas reflexões e pesquisas de todo um universo que, longe de ser unívoco, nos convoca para as “exigências de um mundo organizacional em mudança” (Cunha, 2002, p.3).

Da mesma maneira que Deetz (2010) olha para a comunicação organizacional, considerando que “conforme as circunstâncias e os contextos sociais mudam, a teorização precisa mudar com eles” (p. 97), pensamos poder concluir que as abordagens em torno das narrativas organizacionais, incluindo nelas os processos de

construção de identidade e de memória, não podem permanecer imóveis e indiferentes a todo um tempo marcado pela mudança e pela complexidade. Daí, a nossa defesa em torno de uma problematização permanente, de um questionar incessante e de uma busca incansável porque, parafraseando um dos poemas de Blaga Dimitrova — *Vespers* — o mundo é multidimensional, as suas dimensões são infinitas e por isso o mundo continua a fugir-nos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, M.C. (2007). Meios de comunicação e história: um universo de possíveis. Ribeiro, A. P.; Ferreira, L.M. (orgs.) *Mídia e memória: a produção de sentidos nos meios de comunicação*. Rio de Janeiro: Mauad editores, 15-34.
- BARTHES, R. (1966). "Introduction à l'analyse structurale des récits". *Communications*, n.º8, Paris, 1-27.
- BOJE, D. M. (2005). *Storytelling organizations*. Los Angeles: Sage.
- BOJE, D. M. (1991, março). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 101-126.
- CASTELLS, M. (2015). *Redes de indignación Y esperanza*. Madrid: Alianza Editorial.
- CUNHA, I. F. (2002, julho/setembro). All that jazz: Três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 36-42.
- DEETZ, S. (2010). Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. Marchiori, M. (org.). *Comunicação e organização: Reflexos, processos e práticas* (pp. 83-101). São Caetano do Sul: Difusão.
- HYVARIENEN, M. (2010). «Revisiting the narrative turns». *Life Writing*, 7: 1, 69-82 <http://dx.doi.org/10.1080/14484520903342957>
- INNERARITY, D. (2006). *O novo espaço público*. Lisboa: Teorema.
- LE GOFF, J. (1982). *História e memória*, II volume. Lisboa: Edições 70.

- LITS, M. (2015). “As investigações sobre a narrativa mediática e o futuro da imprensa”. *Mediapolis*. N.º1. Coimbra: IUC, 15-29.
- LUHMANN, N. (2005). *A realidade dos meios de comunicação*. São Paulo: Paulus.
- MORIN, E. (2008). *Introdução ao pensamento complexo* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- NISSLEY, N.; CASEY, A. (2002). The politics of the exhibition: viewing corporate memory through the paradigmatic lens of organizational memory. *British J. Management*, 13 (S2), S35-S45.
- NORA, P. (1993). Entre memória e história: a problemática dos lugares. *Projeto história*. Revista do programa de estudos pós-graduados em História do Departamento de História da PUC-SP, nº 10, 7-28.
- PUTNAM, L.L.; Boys, S. (2006). Revisiting metaphors of organizational communication. Clegg, S. R.; Hardy, C.; Lawrence, T. B. (eds.). *Handbook of Organization Studies*. (pp. 561-576). London: Sage.
- RAVASI, D.; RINDOVA, V. P., STIGLIANI, I. (2011). Producing products as cultural symbols. Beckert, J.; Aspers, P. (eds). *The worth of goods: valuation and pricing in the economy*. Oxford, D.C.: Oxford University Press.
- SCHULTZ, M.; HERNES, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, v. 24, nº 1, 1-21, jan/fev.
- TUCÍDIDES (2008). *História da guerra do Peloponeso*. Lisboa: Edições Sílabo.



**NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS COMO  
POSSIBILIDADE DE (IN)COMUNICAÇÃO:  
MEMÓRIA E IDENTIDADE NO CONTEXTO  
DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**ORGANIZATIONAL NARRATIVES AS  
POSSIBILITY OF (NO)COMMUNICATION:  
MEMORY, IDENTITY IN THE CONTEXT  
OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION**

*Renata Andreoni*

*Doutoranda Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul*

*Nicole D'Almeida*

*École des Hautes Etudes en Sciences de l'Information  
et de la Communication (Celsa), Universidade de Paris IV*

[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_1](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_1)

### **Resumo**

A partir do entendimento de que as organizações podem ser compreendidas como espaços de (re)construção de narrativas (D'Almeida, 2012; 2004), propomos desenvolver uma reflexão teórica sobre a interface memória, identidade e narrativa, no contexto da comunicação organizacional. Os textos/discursos apresentados como memórias institucionais da organização configuram-se como objeto teórico desta reflexão. Num primeiro momento, denominamos esses textos/discursos como *produtos institucionais de memória* para, então, buscar redimensionar essa compreensão a partir da narrativa, desenvolvida por Paul Ricoeur (1997; 1995; 1994), apresentando algumas aproximações iniciais à sua concepção da trílice *mimese*. Assim, objetivamos problematizar algumas dimensões pragmáticas, evidenciando uma rede de subjetividades que permeiam a (in)comunicação.

### **Palavras-chave**

Comunicação Organizacional. Memória. Narrativas. Trílice *mimese*.

### **Abstract**

Considering that organizations may be understood as narrative (re) construction spaces (D'Almeida, 2012; 2004), we propose a theoretical reflection on memory, identity and narrative interfaces in the context of organizational communication. The texts /discourses presented as organizational institutional memories are the theoretical object of this reflection. At first, we call these texts/discourses as institutional products of memory and then seek to resize this understanding from the concept of narrative, developed by Paul Ricoeur (1994, 1995, 1997), presenting initial approximations with his conception of triple mimesis. Thus, we aim to problematize some pragmatic dimensions, evidencing a network of subjectivities that permeate (no)communication

### **Keywords**

Organizational communication. Memory. Narratives. Triple *mimesis*.

Neste artigo propomos desenvolver uma reflexão teórica sobre possibilidades de compreensão da interface memória, identidade e narrativa no contexto da comunicação organizacional. A partir da concepção da tríplice *mimese*, elaborada por Paul Ricoeur (1997; 1995; 1994), na trilogia *Tempo e Narrativa*, objetivamos problematizar algumas dimensões pragmáticas, evidenciando uma rede de subjetividades que permeiam a (in)comunicação<sup>1</sup>. É importante ressaltarmos que a intenção não é desconsiderar o pragmatismo, ao contrário, é buscar refletir de acordo com a perspectiva complexa (Morin, 2008), considerando as multidimensionalidades que vão (re)tecendo a realidade social/organizacional.

A partir do entendimento de que as organizações podem ser compreendidas como espaços de (re)construção, promoção e circulação de narrativas (D’Almeida, 2012; 2004), vamos considerar, especificamente, os textos/discursos apresentados como memórias institucionais da organização. Inicialmente, optamos por denominá-los como *produtos institucionais de memória* para, em seguimento, redimensionar essa abordagem a partir da hermenêutica da narrativa, proposta por Ricoeur<sup>2</sup> (1997; 1995; 1994). O intuito é buscar compreendê-las como um processo em movimento, suscetível e aberto às diferentes apropriações e (im) possibilidades. Para refletirmos sobre as narrativas baseadas nas memórias de uma organização empresarial é necessário, antes, contextualizá-las em um universo mais amplo, considerando a

---

<sup>1</sup> No sentido proposto por Wolton (2010, p. 62), quando destaca que “pensar a comunicação é pensar a incomunicação”.

<sup>2</sup> Cientes da extensão e complexidade dos estudos sobre a narrativa realizados por Ricoeur (1997; 1995; 1994), não pretendemos, neste momento, desenvolver de maneira aprofundada esta compressão, mas propor aproximações iniciais, que possibilitem discussões futuras em torno desta proposição. Destacamos, ainda, que as relações entre identidade e narrativa, trabalhadas pelo autor, não serão abordadas nesta reflexão, considerando apenas interfaces entre identidade e memória.

emergência da memória na contemporaneidade, bem como a construção de múltiplas narrativas, que se transformam, numa sociedade em busca de autenticidade (D'Almeida, 2012).

### **Emergência da memória**

Huyssen (2000) chama a atenção para a *emergência da memória*<sup>3</sup> como um fenômeno significativo das estruturas político-culturais das sociedades ocidentais. De acordo com o autor, vivenciamos transformações no imaginário temporal, provocadas pelas noções de tempo e espaço virtuais, que acabaram por promover uma *cultura da memória*. Essas dimensões emergem sobre a ausência do sentimento de segurança, em uma sociedade caracterizada pela instabilidade do tempo e fragmentação do espaço.

Augè (2013; 2010), em seus estudos antropológicos, traz para o centro das suas reflexões a noção de *supermodernidade*. A caracterização de que vivenciamos e experimentamos uma cultura de excesso reconfiguram as dimensões de tempo, espaço e indivíduo, refletindo sobre nossas percepções e relações. Dessa forma, o autor apresenta o conceito de *não-lugar*<sup>4</sup>, em oposição ao sentido de lugar antropológico, aquele que se consolida sobre vivências, experiências e relações sociais, culturais e históricas, no qual há possibilidade de se constituir legitimação, pertencimento e identificação.

---

<sup>3</sup> Determinados conceitos e expressões de autores serão destacados em itálico.

<sup>4</sup> Este conceito é proposto por Augè (2013), como representação de espaços que não remetem a constituição de vínculos, que não promovem identificações, ausentes de sentidos. A configuração da *lugarização*, ou não, pode ser pensada, neste trabalho, a partir das narrativas.

As mudanças em torno dos conceitos de identidade e sujeito, também, são trabalhadas por Hall (2000), abarcando aspectos relacionados às identidades culturais na pós-modernidade. O autor reflete sobre a fragmentação das identidades, considerando que a identificação não é definitivamente determinada, pois a constituição da identidade é um processo de articulação e adaptação constante, podendo ser percebido em relação as *descentrações do eu*<sup>5</sup> (Hall, 2000).

Essas questões, que permeiam os discursos analíticos da contemporaneidade, acabam por, de certa forma, amparar o protagonismo da memória, vivenciado, atualmente, em diferentes instâncias e ambiências sociais. Na obra *Memória e Identidade*, Candau (2014) questiona e problematiza o lugar que a memória e a identidade ocupam, de fato, nas sociedades modernas. O pesquisador considera que, por muitas vezes, se configuram exageros no interesse do conhecimento compartilhado sobre as origens de um determinado grupo e seus desdobramentos, “[...] visando fundar a origem de uma nação, de uma sociedade ou de uma crença” (Candau, 2014, p. 200). A pluralidade de memórias acaba sendo mobilizada na tentativa de construir identidades mais estáveis e duradouras. No entanto, isso acaba levando a uma *esquizofrenia memorial*, “[...] quando em uma mesma sociedade coexistem a inflação e a valorização de memórias locais e a vontade de fundar uma identidade nacional com a ajuda de uma memória unificadora” (Candau, 2014, p. 200).

---

<sup>5</sup> Característica referente ao sujeito pós-moderno, que não possui uma identidade fixa, essencial ou permanente, pois suas identidades são constantemente deslocadas e fragmentadas (Hall, 2000).

A onda mnêmica<sup>6</sup> que se manifesta sobre os diferentes discursos sociais (organizacionais, culturais, políticos, publicitários...) pode ser percebida como uma alternativa 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.

Ricoeur (2007) chama atenção para uma vulnerabilidade da memória, a partir de uma relação representativa, entre a ausência da coisa lembrada e sua presença na forma de representação. Nesse sentido, consideramos o aspecto de uma memória requisitada, trabalhada e exercitada. A memória como recurso para o desenvolvimento de narrativas organizacionais pode ser compreendida como uma operação cognitiva e pragmática. No entanto, conforme esclarece Ricoeur (2007, p. 72) “[...] o exercício da memória é o seu uso; ora, o uso comporta a possibilidade de abusos”. Não é objeto deste artigo refletirmos sobre questões referentes aos abusos da memória, mas tal menção nos permite evidenciar sua relação com a identidade na configuração de *produtos institucionais de memória*. Associamos esta iniciativa a *fragilidade da identidade* apresentada pelo autor, na medida em que uso/abuso da memória pode “[...] enxertar-se na reivindicação de identidade” (Ricoeur, 2007, p. 95).

De acordo com D’Almeida (2014), a memória é uma questão política e social, no entanto, tem passado a ser, também, uma questão econômica/empresarial, como um capital

---

<sup>6</sup> 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 08 musas procriadas ao longo das nove noites passadas com Zeus, sobre o Monte Olimpo (Le Goff, 2003).

de experiência conquistada. A autora destaca, ainda, que a comunicação organizacional vem ocupando novos espaços, sobre os quais a perspectiva de acumulação sobre o trabalho da comunicação cede espaço à compreensão de seleção. Nesse processo, D'Almeida (2014) considera que as organizações são constituídas por dimensões materiais e imateriais. Propomos, então, aproximar essa discussão sobre a memória das narrativas organizacionais.

### **Narrativas institucionais: o texto/discurso da organização**

Para além dos aspectos literários, a narrativa pode ser apreendida como um modo de (re)construção e compreensão do mundo. É, portanto, esse o sentido que nos interessa, narrativas que atuam na configuração e (re)estruturação das organizações empresariais contemporâneas. Nas palavras de D'Almeida (2012):

*Comprendre les organisations à partir de leurs récits, les penser comme lieux d'une production symbolique spécifique revient à appliquer la narratologie à un univers nouveau, à première vue éloignée des productions littéraires, artistiques ou médiatiques que cette discipline a permis de comprendre d'une nouvelle manière<sup>7</sup> (D'Almeida, 2012, p. 93).*

Nesse sentido, podemos pensar a comunicação organizacional como espaço produtor, provocador e articulador de narrativas, em um processo constante de (re)citação de si, a partir

---

<sup>7</sup> Compreender as organizações a partir de suas narrativas, pensá-las como lugar de produção simbólica específica, traz a narratologia para um novo universo, o organizacional, à primeira vista distante das produções literárias, artísticas ou midiáticas que esta disciplina permitiu compreender de uma nova maneira.

de narrativas institucionais<sup>8</sup>. Essa abordagem começou a ser postulada por D’Almeida no início dos anos 2000. Tais reflexões consideram a tese da crise das metanarrativas, apresentada por Lyotard, na década de 1970, em sua obra *A condição pós-moderna*. Sob esse contexto, D’Almeida (2012; 2004) considera a multiplicação de *narrativas econômicas*<sup>9</sup> como uma alternativa à crise das grandes narrativas fundadoras e explicativas da história da humanidade. Assim, “l’activité narrative ne disparaît pas, mais son contenu change, de nouveaux narrateurs et de nouvelles intrigues apparaissent<sup>10</sup>” (D’Almeida, 2004, p. 27).

As narrativas assumem-se como possibilidades de relação da organização com os diferentes sujeitos, como tentativa de aparição, promoção e legitimação. Dessa forma, nos interessa destacar a sua capacidade de trabalhar a dimensão simbólica, através da produção dessas mensagens institucionais.

*Les récits d’entreprises se situent entre mythes et projets, entre quête de l’origine et projection vers le futur. Ils sont autant de rappels d’un passé réussi que de subtiles injonctions sur l’action à venir. Au-delà de leur énoncé,*

---

<sup>8</sup> Entre os estudos contemporâneos sobre as narrativas nas/das organizações, destacamos que há outras perspectivas, como as reflexões desenvolvidas por Boje (2001) que apresenta o conceito de *antenarrativa*, com enfoque sobre o conceito de *storytelling*. Para o autor, a atenção deve ser voltada para *antenarrativa*, pois nela encontramos as diferentes vozes, a não-linearidade do viver e fazer organizacional, os elementos que antecedem a narrativa e, portanto, representam a pluralidade do multiverso organizacional. No entanto, não trabalhamos com esta perspectiva, pois buscamos compreender a narrativa através da tríplice mimese, a partir do círculo hermenêutico proposto por Paul Ricoeur (1994; 1995; 1997). Sob essa concepção, tudo o que antecede o texto/discurso narrativo, faz parte da própria narrativa, como apresentaremos adiante.

<sup>9</sup> *Récits économiques*, conforme a autora apresenta.

<sup>10</sup> A atividade narrativa não desaparece, mas seu conteúdo se transforma, aparecem novos narradores e novas intrigas.



*ces récits proposent des signes de reconnaissance et d'appartenance*<sup>11</sup> (D'Almeida, 2012, p. 97).

Para a autora, as *narrativas econômicas* representam um conjunto de narrações que propõem sentidos, significações, como uma forma da empresa se apresentar e colocar-se no mundo. “L’entreprise se met en récit et la communication d’entreprise peut être comprise comme l’interminable récitation de ses succès passés, présents ou à venir<sup>12</sup>” (D’Almeida, 2004, p. 26). As narrativas, assim, corroboram os processos de (re)produção, representação e transformações das organizações.

Santos (2016) apresenta diferentes possibilidades de apreender, e pensar sobre, as narrativas nas/das organizações. No caso da abordagem de D’Almeida (2012; 2004), o enfoque está sobre uma reflexão crítica das formas hodiernas de relações entre as empresas, os públicos e a mídia. Inquietações que desvelam as organizações empresariais como produtoras de sentidos e significâncias simbólicas, para além de seus produtos e serviços. Apreender as organizações contemporâneas como coprodutoras de narrativas, é “[...] d’envisager la parole de l’organisation qui se pose ainsi comme institution: parole instituyente, instauratrice d’un temps, d’un ordre et d’un sens<sup>13</sup> (D’Almeida, 2004, p. 28).

Tais reflexões nos possibilitam (re)pensar os *produtos institucionais de memória* sob a perspectiva da narratologia. Para

---

<sup>11</sup> As narrativas de empresa se situam entre mitos e projetos, em busca de origem e projeção em direção ao futuro. Elas reúnem tanto lembranças de um passado de sucessos quanto sutis expectativas sobre a ação futura. Além de seu enunciado, essas narrativas buscam signos de reconhecimento e pertencimento.

<sup>12</sup> A empresa se coloca em narrativa e a comunicação da empresa pode ser compreendida como a constante recitação de seus sucessos passados, presentes e futuros.

<sup>13</sup> Considerar o discurso da organização que apresenta-se assim como instituição: fala instituinte, institucionalizante de um tempo, de uma ordem, de um sentido.

tanto, buscamos na tríplice *mimese*, na compreensão hermenêutica da narrativa de Paul Ricoeur, evidenciar outras dimensões.

### **Narrativa – *Mimese I, II e III***

Para o desenvolvimento do estudo da narrativa, Paul Ricoeur (1913 – 2005) estabeleceu, em sua obra *Tempo e Narrativa* (1994; 1995; 1997), aproximações entre os estudos de Santo Agostinho (354 d.C – 430 d.C) e Aristóteles (384 a.C – 322 a.C). Mais de 8 séculos de distância entre as obras desses dois autores não impediram Ricoeur de tecer, sem desconsiderar suas diferenças, pontos de encontros e complementaridades, que lhe permitiram constituir um percurso autônomo sobre a narrativa, mais especificamente sobre as históricas e ficcionais. Em Santo Agostinho, o autor buscou as inquietações e reflexões em relação a temporalidade, enquanto em Aristóteles a atenção foi para a leitura da *Poética*, onde encontrou a tessitura da intriga. A partir dessas referências, Ricoeur (1997; 1995; 1994) apresentou a narrativa em três estágios, que se (re)estruturam sobre um círculo hermenêutico, desenvolvendo-se em três movimentos: *mimese I*, *mimese II* e *mimese III*.

Segundo Ricoeur (1994) a *mimese I* corresponde ao mundo *pré-figurado*, o contexto onde a intriga se desenvolve, as dimensões éticas e prosaicas que coabitam o espaço do universo narrativo. A *mimese II* é o estágio da *configuração*, momento de se libertar do contexto da vida cotidiana para a *colocação-em-intriga*<sup>14</sup>, permitindo conquistar inteligibilidade sobre uma

---

<sup>14</sup> Noção baseada naquilo que “[...] Aristóteles nomeou como *mythos*, onde o aspecto ordenado é mais acentuado que o aspecto fabuloso. Ela consiste em fazer uma história com eventos, portanto, em reunir em uma trama” (Ricoeur, 1998, p. 47).

natureza confusa e polifônica. O autor ressalta que a operação de *configuração* possui um caráter dinâmico e, portanto, prefere a utilização do termo *tessitura da intriga*.

*Para resumir, o ato de configuração possui uma tripla estrutura: de um lado, a colocação-em-intriga, que chamei de “síntese do heterogêneo”; de outro, a inteligibilidade, a tentativa de esclarecer o inextricável; por último, a confrontação de diversas narrativas, lado a lado, contra, ou umas depois das outras, ou seja, a intertextualidade (Ricoeur, 1998, p. 48, grifos do autor).*

A *mimese* III é a ocasião do encontro, da relação, da dialética e/ou da dialógica entre o texto/discurso e o sujeito. É o momento da *refiguração*, “[...] da intersecção entre o mundo do texto e o mundo do ouvinte ou do leitor” (Ricoeur, 1994, p. 110). Assim, o círculo hermenêutico se completa quando o sujeito passa a coabitar a trama, (re)construindo fluxos próprios e imprevisíveis, pois

*[...] o leitor vem ao texto com suas expectativas próprias, e essas expectativas são afrontadas, confrontadas. Às proposições de sentido do texto na leitura, qual pode percorrer todas as fases, desde a recepção passiva, ou mesmo cativa, até a leitura reticente, hostil, colérica, vizinha da rejeição escandalizada, passando pela leitura ativamente cúmplice (Ricoeur, 1998, p. 51).*

Assim, o percurso da *mimese* realiza-se, apresentando a narrativa como um todo aberto ao mundo, cujo texto/discurso promove o encontro da persuasão com as emoções. A narratologia de Paul Ricoeur possibilita desconstruirmos entendimentos

lineares e simplistas sobre as narrativas nas/das organizações, que seguem a lógica mecanicista/instrumental, sob a crença da comunicação operacional-transmissiva. Entendemos que a complexidade da narrativa, apresentada pelo autor, a partir das suas aproximações com a literatura, a história e a arquitetura, propicia novas alternativas de conexões, como o caso das organizações, mais especificamente para o contexto da comunicação organizacional. Pensar sobre o universo das narrativas parece ser uma possibilidade de fazer emergir dimensões propostas por Scroferneker e Amorim (2016), da organização experiencial, experienciada e/ou vivida.

A temporalidade da narrativa permite romper com o tempo cronológico; memória, espera e atenção encontram-se no agora. O tempo do acontecimento não necessita ser o mesmo da narrativa, ela marca seu próprio tempo. Sob essa perspectiva, a narrativa, em si mesma, é um ato de (re)construção e criação, podendo ser trama provocada pela organização para suscitar sentidos e significâncias.

### **Narrativa e (In)Comunicação nas organizações**

O espaço organizacional extrapola os princípios da objetividade e tangibilidade e é, essencialmente e continuamente, (re)constituído por sujeitos em relação e suas subjetividades. Conforme destaca Srour (2012), as organizações são sistemas abertos e campos de força, um terreno movediço de contradições entre agentes coletivos que se contrapõem.

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 dimensões: cognitiva e da linguagem;

espaço-temporal; psíquica e afetiva; simbólica; da alteridade e psicopatológica. O autor refere-se a essas dimensões como esquecidas e, portanto, as traz à reflexão para que possamos identificar com maior transparência essa organicidade complexa. Cada dimensão<sup>15</sup> nos propõe refletir sobre questões fundamentais da realidade organizacional, que não é por serem intangíveis que deixam de ter relevância. No entanto, muitas vezes acabam sendo desconsideradas, ignoradas e, até certo ponto, sufocadas.

Scroferneker e Amorim (2016) refletem sobre a realidade organizacional e suas inter-relações com a comunicação a partir de uma aproximação com diferentes teóricos que trabalham as noções de tempo, espaço e lugar. Conforme as autoras, os espaços organizacionais “[...] costumam não favorecer a comunicação e tampouco as relações entre elas. O tempo é estritamente o tempo da produção, preferencialmente ininterrupta” (Scroferneker; Amorim, 2016, p. 260). Tal constatação apresenta que, nas organizações, ainda prevalece a lógica informacional/transmissiva, desconsiderando possibilidades de uma relação aberta à circularidade hermenêutica. No entanto, ratificam:

*As organizações são espaço e lugar de vivências/sobrevivências e/ou experiências, de encontros/desencontros/reencontros, de construção/fortalecimento/disputas de sentido, de aproximações/distanciamentos, de (in)comunicação/de vínculos (Scroferneker; Amorim, 2016, p. 263).*

Essas características nos levam a considerar as organizações enquanto um sistema complexo, onde não encontramos apenas

---

<sup>15</sup> Para maior detalhamento sobre as questões trabalhadas em cada dimensão verificar Chanlat (1993).

elementos quantificáveis e plenamente planejáveis e assertivos, mas constituídos, também, por incertezas e imprevisibilidades. A ideia de controle absoluto acaba por sufocar a dinâmica organizacional, comprometendo seus processos, que são vivos, dificultando transformações, adaptações e inovações essenciais para a sua auto-eco-organização<sup>16</sup>. Portanto, consideramos que este cenário demanda um entendimento de comunicação condizente a tal complexidade. Nas palavras de Silva (2008):

*De certa forma, a complexidade é a organização da comunicação e a comunicação da organização. Não há comunicação sem organização nem comunicação sem complexidade. Não seria descabido afirmar que a comunicação organizacional é a organização complexa da comunicação na complexidade de uma organização* (Silva, 2008, p. 9).

Dessa forma, propomos (re)pensar a comunicação organizacional como produtora de narrativas (D’Almeida, 2012), no sentido desenvolvido por Paul Ricoeur. A aproximação da narrativa do contexto organizacional possibilita concebermos que a realidade se (re)constitui sobre prosa e poesia<sup>17</sup>, numa relação entre concordância e discordância (Ricoeur, 1998;

---

<sup>16</sup> A noção de auto-eco-organização é proposta por Edgar Morin como um dos princípios do Pensamento Complexo, enfatizando que o sistema não é autossuficiente, ele “[...] só pode ser totalmente lógico ao introduzir, nele, o meio estranho. Ele não pode terminar-se, fechar-se e autobastar-se” (Morin, 2008, p. 49).

<sup>17</sup> Conforme Morin (2015), “[...] a vida é um tecido mesclado ou alternativo de prosa e poesia. [...] Precisamos de prosa para nos sensibilizarmos com a poesia. Se tivéssemos uma vida permanentemente poética, seríamos totalmente incapazes de discernir sobre a prosa. Não há dúvida que precisamos de racionalidade em nossas vidas. Mas temos necessidade de afetividade, ou seja, de laços de plenitude, de alegria, de amor, de exaltação, de jogo, de Eu, de Nós (Morin, 2015, p. 35-36).

1994), numa temporalidade fenomenológica. Essa compreensão trabalha sobre a conjunção de multiplicidades qualitativas, o que conduz buscarmos apreender a comunicação sobre uma perspectiva da *razão sensível*<sup>18</sup>. A narrativa como uma possibilidade, entre outras, de nos colocarmos em relação dialógica<sup>19</sup>, assumindo e acolhendo o caráter contingencial da comunicação, bem como as multidimensionalidades que permeiam sua efetuação.

### Considerações finais

Com as aproximações estabelecidas nesta reflexão, (re)tece-mos caminhos para pensarmos a (in)comunicação no contexto da comunicação organizacional. O “mundo do texto” conjuga temporalidades e vozes distintas, buscando dar inteligibilidade com a intriga, em *configurar* a complexidade do multiverso organizacional. No entanto, perceber essa situação tão somente de maneira transmissiva e objetiva é desconsiderar a intertextualidade, o momento do encontro e da confrontação de diversas narrativas. Sob essa perspectiva, entendemos que a narrativa, baseada nas memórias de uma organização, pode se constituir em um espaço dialógico, de experiências, consonâncias e dissonâncias, (re)encontros e desencontros, de negociação e

---

<sup>18</sup> Construída sobre uma experiência estética, buscando sentir para, então, significar, atuar e criar. A *Razão Sensível* nos permite fazer emergir a *esthesia*, sufocada pelo paradigma cartesiano. Assim, entendemos que as organizações passam por um processo de anestesia coletiva, sob formas assépticas de relação, que hoje já não se sustentam mais, em uma realidade social/organizacional composta por sujeitos que reivindicam cada vez mais espaços de/para expressão e conexão.

<sup>19</sup> No sentido atribuído por Edgar Morin, indo além do pressuposto do diálogo entre lógicas distintas, porque concerne uma relação que se fundamenta na complementariedade antagônica, estabelecendo a “[...] dualidade no seio da unidade” (Morin, 2008, p. 107).

compreensão, entendendo, neste caso, que “[...] compreender não é conhecer, mas ser e relacionar-se com outros seres” (Marialva, 2006, p. 148). A (in)comunicação é condição que emerge na trama narrativa, pois “comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver. [...] não se pode negar a abertura ao outro [...]”. (Wolton, 2010, p. 62).

Acreditamos que a tríplice *mimese* de Ricoeur (1997; 1995; 1994) apresenta possibilidades de compreensões sobre as narrativas para além das noções objetivas, de seus aspectos instituídos e institucionalizantes. Nos permite, assim, ultrapassar suas dimensões informativa, publicitária, persuasiva e legitimadora. Por meio do círculo hermenêutico a narrativa é compreendida como um todo aberto, um texto/discurso inacabado. É sob esta perspectiva que redimensionamos a noção de *produtos institucionais de memórias*, associados as demandas da *fragilidade de identidade* (Ricoeur, 2007), para compreendê-los enquanto processos narrativos, que possibilitam a (re) construção de sentidos, a comunicação. Assim, entendemos que a comunicação encontra potencialidades mais expressivas na *mimese* III, no momento da interação com o(s) sujeito(s), fora das dimensões operacionais e controladoras, onde os sentidos podem emergir numa relação de contágio, no movimento de um processo incompleto, sempre suscetível a (re)interpretações, transformações, criações e, portanto, a comunicação. Com esta abordagem assumimos a comunicação para além de uma ferramenta de gestão, mas, também, como pressuposto ontológico da organização que se realiza (efetua, acontece) na experiência estética da relação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUGÈ, M. (2013). *Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade* (9nd ed.). Campinas: Papirus.
- AUGÈ, M. (2010). *Por uma antropologia da mobilidade*. Maceió: Editora Unesp/UFAL.
- BARBOSA, M. (2006). O filósofo do sentido e a comunicação. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 5 (9), 139-149. <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/209> (acedido a 20 de maio de 2017).
- BOJE, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.
- CANDAU, J. (2011). *Memória e Identidade*. São Paulo: Contexto.
- CHANLAT, J. F. (1993). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: Torres, O. L. S. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (3.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- D'ALMEIDA, N. (2014). Memória Organizacional, narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo. *Organicom*, 11 (20), 149-156. <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/696> (acedido a 10 de maio de 2017).
- D'ALMEIDA, N. (2012). *Les promesses de la communication* (2<sup>ème</sup>). Paris: PUF.
- D'ALMEIDA, N. (2004). Les organisations entre récits et médias. *Canadian Journal of Communication Corporation*, 29 (1), 25-46. <http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/1402/1493> (acedido a 10 de maio de 2017).
- HALL, S. (2000). Quem precisa da identidade? Silva, T. T. (Org.) *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes.
- HUYSSSEN, A. (2000). *Seduzidos pela memória*. Rio de Janeiro: Aeroplano.
- LE GOFF, J. (2003). *História e Memória*. Campinas: Editora Unicamp.
- LIPOVETSKY, G (2004). *Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla.
- MORIN, E. (2015) *Ensinar a Viver: Manifesto para mudar a educação*. Porto Alegre: Editora Sulina.

- MORIN, E. (2008) *Introdução ao Pensamento Complexo*. (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- RICOEUR, P. (2007). *A memória, a história, e o esquecimento*. Campinas: Unicamp.
- RICOEUR, P. (1998). Arquitetura e Narratividade. *Urbanisme*, (303), 44-51 <https://pt.scribd.com/document/189003836/Arquitetura-e-Narratividade-Paul-Ricoeur> (acedido em 12 de maio de 2017).
- RICOEUR, P. (1997). Tempo e Narrativa (3). Campinas: Paurus.
- RICOEUR, P. (1995). *Tempo e Narrativa* (2). Campinas: Papyrus.
- RICOEUR, P. (1994). *Tempo e Narrativa: a intriga e a narrativa histórica*. (1). Campinas: Papyrus.
- SANTOS, L. C. (2016). *Communication des Organisations: stratégies de légitimation au travers des récits historico-organisationnels*. Tese de Doutorado, École Doctorale V – Concepts et Langages – Université Paris – Sorbonne, França.
- SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R. (2016). Por uma topofilia da Comunicação Organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. *Revista ALAIC*, 13 (24), 256-265. <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/689> (acedido a 4 de maio de 2017)
- SILVA, J. M. (2015). *O que pesquisar quer dizer: como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES*. (3.<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Sulina.
- SROUR, R. H. (2012). *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Editora Campus.
- WOLTON, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina.

**“NÃO É SAUDADE. É IDENTIDADE<sup>1</sup>”:  
A HISTÓRIA NA GÉNESE DA CONSTRUÇÃO DE  
IDENTIDADE E LEGITIMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

**“IT’S NOT *SAUDADE*. IT IS IDENTITY”<sup>2</sup>:  
HISTORY IN THE GENESIS OF THE CONSTRUCTION OF  
IDENTITY AND LEGITIMATION OF ORGANIZATIONS**

*Rosa Maria Sobreira*

*Instituto Politécnico de Coimbra/CEIS20*

*rsobreira@esec.pt*

*[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_2](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_2)*

---

<sup>1</sup> Assinatura institucional da Majora, em abril de 2013.

<sup>2</sup> Institutional signature of Majora in April 2013.

## Resumo

A literatura produzida, desde a década de 1990, sobre a importância de olhar para o passado das organizações parece confirmar que a história e os processos de construção de memória das organizações podem ser poderosos instrumentos de autoconhecimento e de relação com os seus *stakeholders* internos e externos e que as ajudam a dar sentido e a legitimar a sua ação. A compreensão das origens de uma organização aponta caminhos para o futuro e, sobretudo, pode ajudar a responder às interpelações provenientes de um espaço público cada vez mais vigilante e crítico que questiona a legitimidade das organizações. A necessidade de legitimação obrigou as organizações a prestar atenção ao que a literatura designa de gestão de recursos intangíveis e que são a identidade, a cultura, a imagem e a reputação (Nassar, 2012; Hallahan, *et al*, 2007; Kunsch, 2007; Argenti, 2005; Cornelissen, 2004; Van Riel, 1995). É no âmbito da gestão desses recursos intangíveis que a comunicação estratégica das organizações reclama para a sua área de atuação a Responsabilidade Histórica das Organizações como instrumento de relacionamento e legitimação das mesmas.

O que aqui procuramos fazer é apresentar uma reflexão de como as narrativas históricas das organizações são relevantes para que estas coloquem o seu passado não só ao serviço dos objetivos do presente, mas também das expectativas para o futuro (Ravasi, 2014; Nassar, 2012; Almeida, 2001; Thevenet, 1997). Desta forma, procuramos refletir e exemplificar, através de casos portugueses, como esse referencial histórico pode ser pensado para ser uma “montra” dos traços da identidade organizacional e, conseqüentemente, um instrumento de legitimação social das organizações.

Este exercício tem por base dois eixos orientadores: um proveniente da teoria das organizações e da gestão, na medida em que estas temáticas serão enquadradas como consequência da evolução do conceito de organização; o outro oriundo da literatura sobre co-

municação estratégica das organizações, uma vez que pretendemos colocar a temática da Responsabilidade Histórica das Organizações no âmbito do planeamento estratégico de comunicação como elemento integrante dos processos de construção identitária com vista à projeção de uma determinada imagem.

### **Palavras chave**

Organizações, comunicação estratégica, história, identidade e legitimação organizacional.

### **Abstract**

Understanding the origins of an organization leads to the future, but above all, it may help to fulfill the increasingly vigilant and critical public space demands. The legitimation requirement has forced organizations to drive their attention to what literature calls the intangible management resources - identity, culture, image and reputation (Nassar, 2012, Kunsch, 2007; Argenti, 2005; Cornelissen, 2004; Van Riel, 1995). It is within the scope of the management of intangible resources that the strategic communication of organizations brings to their action ray the Historical Responsibility of Organizations.

What we are trying to demonstrate is a reflection showing how the historical narratives of organizations are relevant so that they can their past not only for the service the present goals but also for the future expectations of this organization (Ravasi 2014; Nassar, 2012; Almeida, 2001; Thevenet, 1997). This way we try to reflect and exemplify, through Portuguese cases, how this historical reference can be thought to be “showcase” of the traits of the organizational identity and, consequently, an instrument of social legitimation of the organizations.

This exercise is based on two guiding axes: one of them resulting from the theory of organizations and management; the other one coming from the literature on strategic communication of organizations, since we intend to place the theme of Historical Responsibility of Organizations in the scope of strategic communication planning as integral element of the processes of identity construction with a view to image projection and reputation building.

**Keywords**

Organizations, strategic communication, history, identity and organizational legitimation.

## **Do paradigma da eficácia organizacional para o da legitimação social das organizações**

A teorização existente sobre as organizações é vasta e procura compreender os múltiplos processos que decorrem no contexto organizacional no sentido de contribuir não só para o seu eficaz funcionamento, mas, também, perceber os impactos desse funcionamento na envolvente que as rodeia e o modo como afetam não só a vida das pessoas que as integram, como a de todos os que com ela se relacionam.

Do ponto de vista da teoria organizacional e da gestão, a conceptualização das organizações evoluiu de uma conceção de organização fechada, mecanicista, orientada para a produção massificada, para abordagens de organizações mais humanistas e centradas na interação social dos indivíduos nas organizações. A grande mudança de paradigma ocorreu quando se percebeu que as organizações funcionavam como sistemas e em interação com os ambientes onde estavam inseridas. Esta evolução acabou por proporcionar a emergência de diversas correntes de pensamento que procuraram orientar e explicar as organizações como atores que afetam e são afetados por múltiplas variáveis internas e externas. A visão de uma organização como um sistema tendencialmente aberto veio introduzir um conjunto de importantes conceitos, tais como a importância das trocas permanentes do interior com o seu exterior, obrigando a análises integradas do ponto de vista interno *versus* externo (Cunha et al., 2007; Hatch, 2005; Ferreira, et al., 2001). Se as ideias clássicas de organizações foram elaboradas tendo como pano de fundo os ideais de engenharia, economia e sociologia, segundo Hatch (2005), as chamadas abordagens sistémicas integram os ideais das chamadas correntes modernistas que, focadas na racionalidade, procuravam estar orientadas para as novas

realidades que exigiam não só a aceitação, como a adaptação das organizações aos contextos mais diversificados onde atuavam. Ou seja, as organizações passam a ser pensadas como um produto da sociedade onde se inserem, em virtude das interações que desenvolvem com a sua envolvente e do ajustamento que são obrigadas a realizar de forma consistente e permanente (Nassar, 2012; Cunha et al, 2007; Kunsch, 2007; Ferreira, et al., 2001). Estas correntes emergiram no contexto de novos paradigmas sociais, em que as organizações são chamadas a prestar contas a uma multiplicidade de *stakeholders*, considerados “partes interessadas” ou “implicadas” ou “influentes” em processos negociais e de decisão - de maior ou menor envergadura - que influenciam ou são influenciadas pelas organizações (Andrade, 2009; Eiró-Gomes & Duarte; 2005).

Até então, a compreensão de uma organização baseava-se, sobretudo, no princípio do comportamento racional e previsível dos atores organizacionais, mas, numa economia cada vez mais globalizada, em rede e muito menos previsível, como descreve Castells (2005, 2002), os princípios de aplicação geral e universal não são suficientes. Por outro lado, uma maior democratização das sociedades e o investimento na formação das pessoas tiveram como resultado uma maior consciência cívica das populações, que vieram pôr em causa os modelos normativos e puramente racionais (Nassar, 2012; Mendes & Pereira, 2006). Esta realidade implica abandonar de vez os modelos tradicionais de decisão “gestor/patrão” para os modelos *stakeholders* mais participativos (Deetz, 2003).

A atenção dada a essas partes interessadas passa a ser estratégica para conseguir lealdade, envolvimento, compromisso, implicação ou para diminuir a resistência dessas partes. A relação entre a organização e os seus *stakeholders* torna-se um processo negocial que permite atingir mútuos objetivos (Andrade, 2009;



Deetz, 2003). Neste contexto, as abordagens clássicas entendiam as organizações como sistemas complexos com pessoas simples. As abordagens mais recentes apostam na ideia de organizações simples com pessoas complexas (Cunha et al., 2007). Neste sentido, assistimos à integração de temáticas que procuram realçar o equilíbrio entre o económico e o humano, tais como governança empresarial, a responsabilidade social, as organizações “autênticas” inteligência emocional, a espiritualidade e virtuosidade organizacional (Nassar, 2012; Cunha, et al, 2007).

Neste contexto, surgem novas teorias que procuram compreender cientificamente estes fenómenos como: a teoria da dependência dos recursos, a teoria da ecologia das populações, o institucionalismo e as teorias sócio-cognitivas, entre muitas outras (Cunha, et al, 2007; Ferreira, et al., 2001). De entre as múltiplas correntes, o institucionalismo dá particular destaque à questão da legitimação das organizações. As organizações “não institucionalizadas são aquelas que ainda não adquiriram legitimidade institucional” (Cunha, et al, 2007, p. 290). Isto significa que as organizações não disputam apenas recursos e clientes que garantam a sua viabilidade no contexto que lhe é relevante, mas também estão obrigadas a desenvolver estratégias de legitimação social (Cunha, et al, 2007; Ferreira, et al., 2001). Esta legitimação é entendida como sendo fundamental para obterem quer apoio interno, quer externo (Thevenet, 1995; Halliday, 1987). “As instituições, qualquer que seja o seu papel na sociedade, perdem a sua influência quando perdem a sua legitimidade social” (Ghoshal&Moran, 2005, in Cunha, et al, 2007). Por isso, uma empresa que veja a sua legitimidade questionada procura resolver esse problema desenvolvendo uma retórica legitimante em torno de tópicos que a credenciem (Halliday, 1987). Deste ponto de vista, para Nassar (2012), a aposta na construção e preservação de narrativas históricas e no legado histórico pode ser,

também, uma forma de demonstrar o afastamento dos modelos tradicionais de gestão e a implementação de estratégias mais próximas das abordagens contemporâneas que se preocupam com o problema da legitimação social das organizações.

### **Reconfiguração da comunicação estratégica no âmbito dos novos paradigmas organizacionais**

Perante esta evolução do conceito do que é uma organização e de como ela deve posicionar-se perante a sociedade, também a comunicação das organizações se reconfigurou face a essas novas circunstâncias.

No âmbito das visões normativas, que encaravam as organizações como objetos suscetíveis de serem descritos, previsíveis e controlados, muito orientadas para o mercado, vigorava uma perspetiva funcionalista da comunicação, centrada na codificação, na procura de regularidade, na normalização, uma comunicação apolítica e neutra. A comunicação era encarada e discutida sob o ponto de vista informativo e visava controlar e orientar. Ou seja, a corrente normativa, centrando-se nos problemas de fidelidade e nas necessidades de informação, procurava resolver problemas como a ineficácia e a desordem, proporcionando competências que ajudassem a controlar o sistema organizacional com as características dos modelos clássicos da teoria organizacional (Ruão, 2004; Deetz, 2001).

A partir da década de 1980, como resposta às mudanças no contexto organizacional, irrompem os modelos que Deetz (2001) designa interpretativos, críticos e dialógicos. As organizações, enquanto sistemas, passam a ser entendidas como um tipo de comunidade que partilha importantes características com o contexto que a rodeia. Neste âmbito, a comunicação

passa a centra-se nos aspetos culturais, como a partilha de valores, as práticas comuns com vista a obtenção de harmonia nessas comunidades. Os estudos interpretativos encaram a comunicação de uma forma muito mais complexas do que as teorias normativas, uma vez que a entendem como sendo fundamental para o processo de criação de sentido na vida das organizações. Menos centrados nas questões da eficiência, da desordem e da produtividade, preocupam-se com a ausência de sentido e de legitimidade das organizações. Isto não significa desinteresse pelas questões do “fazer bem feito”, mas o foco passa a ser: como se desenvolveu, como se modificou, como os grupos concebem e resolvem os conflitos, como as estruturas institucionais se modificam e como as culturas se diferenciam quando cruzadas com características nacionais e práticas de gestão diferentes (Cheney, 2007). Por sua vez, os estudos de comunicação descritos como críticos observam as organizações como o resultado de criações históricas, conseguidas em conjunturas de lutas de relações de poder (Deetz, 2001). Às dimensões económicas e sociais das perspetivas anteriores, este protótipo de análise traz uma dimensão política para comunicação das organizações. Por outro lado, a perspetiva crítica é aquela que mais valor dá às questões morais e éticas, daí considerar-se que tem um discurso terapêutico (Deetz, 2001). Do ponto de vista da comunicação das organizações, os estudos de natureza dialógica preocupam-se com a assimetria e dominação no processo de decisão e a identidade é tomada como plural e dinâmica (não podem ser enclausuradas, fixas ou unitárias). Alguns dos temas de eleição são: a centralidade do discurso, com ênfase na linguagem como sistema de distinção do que é central nos processos de construção social; as identidades fragmentadas, ilustradas pela defesa de uma autonomia individual e produção

de significados; hiper-realidade, com ênfase na natureza fluida, hiper-real do mundo contemporâneo, no papel dos “mass media” e das novas tecnologias (Deetz, 2001).

Alinhada com as abordagens mais recentes da teoria organizacional, que descrevemos no ponto anterior, os principais contributos destes estudos para a comunicação estratégica dizem respeito ao seu papel em criar locais de trabalho e uma sociedade que sejam livres da dominação, onde todos os membros possam contribuir de forma igual para a produção de sistemas que satisfaçam as necessidades humanas e o progresso de todos. Deste modo, a comunicação das organizações deve centrar-se na relação entre as organizações e a sociedade mais ampla; refletir sobre a destruição da esfera pública; os processos internos de dominação, de raciocínios instrumentais; encerramentos discursivos e processos de consentimento e situações de dominação, de distorção e de distorções comunicativas nas organizações (Deetz, 2001).

Os *inputs* provenientes destas abordagens foram o alento para o desenvolvimento da trilogia das preocupações: responsabilidade social, comunicação transparente e gestão da identidade e reputação (Butshi e Steyn, 2006; Deetz, 2001, 2003). Face a esta nova realidade, a comunicação das organizações precisou de desenvolver conhecimento, estratégias e práticas que, sugere Deetz (2001), vão para além dos objetivos de comunicação tradicionais centrados nos processos de influência e controlo e permitem melhorar as decisões, colaborativas tomadas entre as organizações e os seus *stakeholders* (Deetz, 2001, 2003).

Resumindo, por força das transformações sociais, culturais, económicas, políticas, organizacionais da sociedade contemporânea, a comunicação das organizações confronta-se com um debate que aponta para novos rumos e novos desafios.

Isto significa que os profissionais do campo da comunicação devem considerar colocar sob a sua área de atuação todos os aspetos da organização, da economia e da sociedade, tais como movimentos sociais, redes informais, a conservação e a degradação ambiental, a organização de trabalho transnacional, a participação na esfera pública (Cheney, 2007). Ou seja, um novo rumo que torne esses profissionais em elementos pró-ativos no desempenho estratégico aos níveis macro, interpretando estas as questões de forma estratégica e fornecendo orientações igualmente estratégicas, mais assentes características relacionais do que transacionais (Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2015; Kunsch, 2007). Este novo paradigma comunicacional com características interpretativas, críticas e dialógicas favorece, segundo Nassar (2012), o retorno das grandes narrativas às organizações sejam elas históricas, sociais ou culturais que surgem impregnadas de elementos que as credibilizam e lhes dão crédito. Esta acreditação pode resultar da demonstração de atributos, de competências e dos bons antecedentes e são instrumentos poderosos de legitimação (Halliday, 1987). A importância das narrativas no contexto organizacional favorece também a emergência de novas tendências de comunicação como o *storytelling*, o *content marketing* ou o *brandjournalism* (Figueira, 2015; Light, 2014; Nassar, 2012; Cogo & Nassar, 2011; Patti & Chen, 2009). Ora, estas tendências de comunicação podem ser usadas como discursos de autoafirmação para apresentar e desenvolver aquilo que Halliday (1987) designa de conjunto de credenciais legitimadoras das organizações, tais como: as suas realizações, a sua capacidade, os seus objetivos e a sua história que demonstrem sua utilidade económica e social, mas também as suas opiniões e os seus sentimentos que contribuam para a sua legitimação na medida que a humanizam.

## **A história como referencial estratégico das organizações**

Apesar de o interesse das organizações com a sua história e memória não ser propriamente recente, podemos dizer que a mudança de paradigma, tanto ao nível da gestão das organizações como da gestão da comunicação das organizações, veio dar um novo posicionamento à questão da história das organizações e, como dissemos, integrá-la no âmbito de uma nova trilogia de preocupações organizacionais e comunicacionais.

Um estudo de Costa, Mancebo e Pessoa (2016), sobre a utilização de museus corporativos, coloca a preocupação das organizações pela sua história no século XIX. Esse interesse materializava-se em “arquivos fotográficos, documentos, desenhos, protótipos, máquinas, produtos e na (re)construção das próprias narrativas, as memórias das empresas e dos seus fundadores” (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016, p.103). No entanto, esse esforço de preservação de elementos do passado tinha objetivos bem diferentes daquilo que, hoje, se designa de Responsabilidade Histórica das Organizações. Thévenet, estudioso da importância da história para a definição da cultura organizacional, defende que muitas destas histórias narradas pelas próprias empresas estavam “impregnadas de autoelogio ou de passadismo conservador” (Thévenet, 1997, p. 72).

O interesse contemporâneo pela história das organizações, para lá da perspectiva da autocelebração, procura posicioná-la no âmbito das estratégias de construção de identidade das organizações e de relação da organização com os contextos que lhe são pertinentes (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Almeida, 2001; Thévenet,1997). Para Thévenet (1997), nos contextos atuais, a história transformou-se num material de base para debates operacionais sobre a estratégia e as decisões das organizações referentes à sua atividade e decisões de gestão. A compreensão

da sua própria história constitui-se, assim, como uma fonte não só de diferenciação, mas também de competitividade das organizações (Ravasi, 2014; Thévenet, 1997). Pensemos, por exemplo, na emergência e importância atual de conceitos como “marcas históricas” e *retromarketing*. O tecido empresarial português não foge a essa tendência. Pela sua atual notoriedade, arriscamos apontar a “Viarco” e a “Bordalo Pinheiro<sup>3</sup>” como dois exemplos que, depois de quase desaparecerem do panorama empresarial, se (re)lançaram com estratégias assentes no seu legado histórico; neste sentido, para aquilo que elas querem ser hoje – a sua identidade –, é determinante o que foram e o que fizeram no passado.

Porém, o resgate do passado não deve ser simples nostalgia orientada para o mercado da saudade, pelo contrário, o passado pode ser a matriz orientadora de uma estratégia diferenciada. A “Viarco” não é uma fábrica moderna a produzir um novo produto com um nome/marca antigo. É, nas palavras do atual proprietário, “*uma fábrica velhinha do tempo da Revolução Industrial*”, “*quase um museu*”<sup>4</sup> que da forma artesanal de sempre, está a competir e a inovar num mercado globalizado. É no seu passado e na preservação do mesmo que sustentam toda uma retórica suportada no “tempo” para criar uma determinada perceção junto dos seus *stakeholders*. Do ponto de vista comunicacional, a sua assinatura institucional – “*Viarco:110 anos a riscar o futuro*”<sup>5</sup> vai buscar credenciais às realizações que só a sua longa existência lhe permite e, ao mesmo tempo, coloca esse passado a “riscar” ideias para o futuro, demonstrando autoconfiança. Mas

---

<sup>3</sup> A estas poderíamos acrescentar muitas outras marcas e empresas, como a “Arcádia”, a “Paupério”, a “Avianense”; “AchBrito”, a “Confiança” e “Castelbel”; a “Majora”, a “Vista Alegre”, a “Cifial”, entre muitas outras.

<sup>4</sup> <https://eco.pt/2017/03/12/viarco-a-mais-pequena-fabrica-de-lapis-do-mundo/> (acedido em julho 2017)

<sup>5</sup> <https://eco.pt/2017/03/12/viarco-a-mais-pequena-fabrica-de-lapis-do-mundo/> (acedido em julho 2017)

não só, porque sobreviveu mais de 100 anos, transformou-se na “*única fábrica de lápis da Península Ibérica*”<sup>6</sup> e na mais “*pequena fábrica de lápis do mundo*”<sup>7</sup>, características de resiliência e competência que lhe concedem *status* e exclusividade. Esta retórica, sustentada no passado, garante-lhe a imagem de uma “fábrica quase museu” que, em simultâneo, faz lápis à moda antiga e apresenta produtos altamente inovadores, para além de lhe permitir explorar o negócio do turismo industrial<sup>8</sup>, através de visitas organizadas ao “quase museu”.

No entanto, a história, para além de poder ser transformada num poderoso instrumento de inovação, construção de relação e diferenciação junto de consumidores, pode assumir um outro papel menos mercadológico e mais de institucionalização no sentido de legitimar. Almeida (2001) descreve a aposta na preservação da história organizacional como sendo uma estratégia educacional na medida em que, através dos dispositivos de memória que cria, garante a aprendizagem da vida produtiva e satisfaz a necessidade de assegurar a continuação do seu “saber fazer”. A “Bordallo Pinheiro” refere, textualmente que a “*qualidade final*” é garantida por “*técnicas e procedimentos centenários*” e que o “*património imaterial*” da empresa “*atravessou gerações de ceramistas pelo ensino das técnicas cerâmicas salvaguardando saberes centenários que são autênticos tesouros da nossa história e cultura*”<sup>9</sup> Assistimos aqui a uma capitalização das experiências passadas, no pressuposto de que a formalização e conceptualização das mesmas se traduzem num exercício de gestão do

---

<sup>6</sup> [http://www.rtp.pt/noticias/economia/uma-so-fabrica-de-lapis-na-peninsula-iberica\\_v179262](http://www.rtp.pt/noticias/economia/uma-so-fabrica-de-lapis-na-peninsula-iberica_v179262) (acedido em julho 2017).

<sup>7</sup> <https://eco.pt/2017/03/12/viarco-a-mais-pequena-fabrica-de-lapis-do-mundo/> (acedido em julho 2017).

<sup>8</sup> <http://www.viarco.pt/press-2017/> (acedido em julho 2017).

<sup>9</sup> <https://pt.bordallopinheiro.com/bordallo-pinheiro?fullview=true> (acedido em julho 2017).



conhecimento com o objetivo de estruturar e institucionalizar competências dentro das organizações, uma vez que este conhecimento implica tempo, recursos e mexe com os membros da organização, as suas competências, as suas carreiras e as suas identidades (Tsoukas, 2009).

Para Almeida (2001), porém, a invocação do passado das organizações inscreve-se não só numa estratégia produção e de gestão de conhecimento, mas também de comunicação tanto para o interior, como para o exterior. Se, do ponto de vista interno, a história pode ajudar a construir um grupo social homogêneo, em torno de objetivos e valores comuns que preservam o “saber fazer”, do ponto de vista externo a história é colocada ao serviço da imagem e da reputação da empresa e das suas marcas. Estes casos demonstram como o passado, real ou simbólico, pode efetivamente constituir-se uma fonte de diferenciação e posicionamento e ser uma vantagem competitiva de mercado como defendem Ravasi (2014) e Thévenet (1997).

Neste contexto, as narrativas centradas no “tempo” permitem não só o acompanhamento da atividade produtiva da organização, como são, também, uma maneira de configurar a organização no espaço público e encantar os mediadores desse espaço. Encantar no sentido em que as narrativas históricas funcionam como sinal de distinção e são um garante que permite estabelecer relações de confiança com os múltiplos *stakeholders* da organização – clientes, parceiros, órgãos de comunicação social, poderes públicos – e a sociedade em geral (Almeida, 2001). Este olhar de Almeida (2001) é importante pelo facto de procurar analisar a dimensão institucional de organizações que, para além de produzir bens e serviços, também produzem uma ordem temporal, social e simbólica que não pode ser dissociada daquilo que elas são, fazem e como se comportam. Ou seja, a capacidade de gerenciar o histórico de uma organização pode, por si só,

ser um recurso raro e inimitável como forma de se afirmar, de se legitimar e justificar perante a sociedade.

No entanto, para isso, a história das organizações tem de ser mais do que uma simples cronologia de acontecimentos sobre o passado. Deve ser o resultado de uma “construção maleável”: “a história também tem uma função interpretativa. A história é uma construção social e retórica que pode ser moldada e manipulada para motivar, persuadir e enquadrar”, nas palavras de Suddaby e Foster (2010). Num contexto económico dominado pela suspeição, as narrativas históricas de compromisso e de superação são possíveis – boas – formas de atribuir crédito e legitimar (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Nassar, 2007; Almeida, 2001; Thevenet, 1997; Haliday, 1987). Nesta medida, atendendo ao potencial que o passado de uma organização pode ter para as suas estratégias presentes e futuras, a aposta na Responsabilidade Histórica para a construção de memória das organizações deve afirmar-se como uma função nuclear da vida organizacional no sentido de ser uma montra da sua identidade.

### **A história organizacional: o segredo de uma identidade legitimadora**

Em 2014, a empresa “TheEdgeGroup” comprou uma das mais conhecidas marcas históricas portuguesas, a “Majora”. Os brinquedos e jogos criados pela “Majora” ao longo de 74 anos permitiram a acumulação de um espólio que a empresa transformou em “Museu do Brinquedo Majora”. A consciência da importância deste seu espólio para o imaginário de muitos portugueses era evidenciada pela assinatura institucional da empresa: “*Não é saudade. É a nossa identidade*”. A “Majora”, fundada em 1939, no Porto, por Mário José António de Oliveira, já não existe e do

sítio *online* atual da marca desapareceu a assinatura institucional assim como a referência ao Museu Majora. Porém a antiga assinatura da marca é perfeita para explicar que a identidade de uma organização é indissociável da sua história como defende a literatura que versa sobre esta temática (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Ravasi, 2014; Schult & Hernes, 2013; Nassar, 2012; Nassar, 2007; Almeida, 2001). Por exemplo, para Almeida (2001), o retorno ao passado é uma forma de construir identidade das organizações. Nassar (2007) defende que a responsabilidade histórica é o princípio e o segredo da identidade organizacional, na medida em que a identidade reside na memória, e para Ravasi (2014) a história e a herança organizacional podem ser preciosas fontes de recursos e inspiração para fortalecer e sustentar narrativas que visam a afirmação de uma identidade.

A temática da identidade das organizações surge como uma questão de autoquestionamento no seio das organizações com o objetivo de identificar as suas características nucleares, diferenciadoras e duradouras (Ruão, 2006). Neste sentido, para alguns investigadores, a questão da identidade diz, sobretudo, respeito a um exercício consciente de resposta às seguintes questões: do que sou? o que faço? como devo agir? (Alvesson, 2001; Sveningsson & Alvesson, 2003; Carrol & Levy, 2008; Alvesson, et al., 2008). Trata-se, portanto, de perceber como é que uma organização se descreve, enquanto “persona corporativa” comunicante no sentido de orientar a interpretação e a “significação” que os *stakeholders* fazem do seu discurso institucional. Logo, diz respeito a uma consciencialização de si própria, sobre o que ela é (a realidade atual) e o que quer ser no futuro (a representação do futuro).

Neste processo de consciencialização, com objetivos mais comerciais ou mais institucionais, a construção da identidade organizacional será sempre mais aceitável, tanto internamente quanto externamente, se sustentada na história da organização

e se apresentada como um legado de um passado compartilhado (Ravasi & Schultz, 2006). Ou seja, nas palavras de Costa, Mancebo & Pessoa (2016), as identidades organizacionais devem ser mais descobertas do que inventadas. Por isso, para os mesmos autores, os projetos sobre a história e memória das organizações devem resultar de estratégias verdadeiramente colaborativas que permitam orquestrar reflexões internas e obter a participação de elementos que ajudem a identificar características (centrais, contínuas e singulares) da organização. Isto porque uma história oficial coerente, construída por meio de uma narrativa bem estruturada, sistematizada e exposta para os diferentes *stakeholders*, através de múltiplos dispositivos – museus, sítios *online*, livros, brochuras, vídeos, rituais, celebrações – é, como vimos, considerada uma ferramenta estratégica para as organizações comunicarem com os seus *stakeholders*. Essa narrativa histórica permite não só construir laços de identificação, como contribuir para o desenvolvimento da identidade organizacional, da imagem e da reputação da organização (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Ravasi, 2014; Nassar, 2012; Kunsch, 2007). Deste modo, ao trabalhar-se a história das empresas, esta assume várias funções, tais como: a) desenvolver uma cultura organizacional que favoreça o sentimento de pertença e cooperação; b) informar os múltiplos *stakeholders* sobre os *outputs* físicos da organização (produtos ou serviços); c) formar opinião pública (internas e externas) sobre as atividades da organização (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016).

As organizações são percebidas, lembradas e narradas de muitas maneiras pelos seus múltiplos interlocutores (sociedade, mercados, públicos, indivíduos), mas, segundo Nassar (2012,) uma das formas mais importantes é a definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história. Para Nassar (2012), na medida em que se compromete a imagem e a reputação

do presente com as ações do passado, esta relação é de tal forma relevante que “reputação é memória”, isto é, a força da experiência passada está muito presente na forma como as organizações são julgadas, avaliadas e consideradas no presente. Então, ao identificar, tratar e mostrar as suas “credenciais” históricas, uma organização permite que os seus múltiplos *stakeholders* se familiarizem com as suas ações, tornando-a mais “aceitável” e menos suscetível a julgamentos e avaliações pouco favoráveis (Cogo & Nassar, 2011; Halliday, 1987).

Como pode, porém, o passado ser usado no processo de construção de identidade de uma organização e ajudar a legitimação social da mesma? De uma forma simplista, as narrativas históricas são, normalmente, narrativas de sucesso e de superação de obstáculos (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016). No entanto, Thévenet (1997) aponta dimensões de análise que permitem construir narrativas legitimadoras baseadas na história mais de acordo com as perspectivas críticas e dialógicas que descrevemos em ponto anterior. Essas dimensões são: a) as personagens relevantes, b) as estruturas, c) as grandes datas e d) a relação com contexto. Do ponto de vista histórico, os fundadores das organizações e as circunstâncias em que as fundaram podem ser fundamentais para a organização sustentar aquilo que diz ser, a sua “profissão”, ou seja, o seu saber fazer. Este autor destaca o papel que o discurso sobre o fundador pode ter para obter determinado posicionamento e imagem de uma organização. Que importância têm os fundadores na narrativa histórica e o que se diz sobre eles? Neste aspeto, a narrativa histórica pode explorar os dados pessoais, a origem social, o desafio e as grandes escolhas iniciais, mas também os princípios (éticos, morais, religiosos) fundamentais que orientaram a fundação da organização (Thévenet, 1997). A primeira evidência da importância do fundador é, em muitos casos, demonstrada pelo nome da

própria empresa, quando estamos perante nomes patronímicos, em que as empresas e as marcas mantêm o nome do fundador (Costa, 2013).

Tomemos por exemplo um dos mais antigos grupos empresariais portugueses, o “Grupo Jerónimo Martins”, que recentemente lançou uma campanha de comunicação sobre a renovação da sua “*identidade corporativa*”<sup>10</sup>. O pretexto para essa renovação foi, precisamente, o facto de estar a celebrar, este ano, a data redonda de 225 anos. Consultando a longa história contada pela empresa no seu sítio *online*, esta começa com a descrição da criação da empresa no ano de 1792, quando “*o jovem galego Jerónimo Martins chegado a Lisboa em busca de melhores dias, abre a sua modesta loja no Chiado*”<sup>11</sup>. Neste caso, para além do nome e do local, onde foi criado negócio, sabemos que era jovem e, sobretudo, sabemos qual foi o desafio inicial: a busca de uma vida melhor. O último Martins a estar à frente da empresa desapareceu no final do século XIX e o nome da atual liderança do grupo tem tanta notoriedade como a do seu fundador. Porém, 225 anos depois, não só o nome do fundador se mantém, como os feitos e os defeitos seus e dos seus familiares são usados para explicar e contextualizar de que modo os atuais acionistas maioritários chegaram à organização para a salvarem da falência, em 1921.

A história da “Jerónimo Martins” é contada numa exaustiva cronologia que começa no século XVIII até ao ano 2013 do século XXI. A cronologia dos mais de 200 anos de história, sobretudo dos primeiros 100 anos, é um interessante enredo sobre o empreendedorismo do fundador e as vicissitudes vividas pelos seus descendentes. Neste exemplo, durante 100 anos,

---

<sup>10</sup> [https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/pr/2017/pt/pr\\_20170927\\_1\\_pt.pdf](https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/pr/2017/pt/pr_20170927_1_pt.pdf) (acedido em novembro 2017).

<sup>11</sup> <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia-tmp.aspx> (acedido em maio 2017).

podemos encontrar vilões que, devido ao vício pelo “jogo, ao gosto pela noite, pelo fado” puserem em risco o negócio da família, mas também os heróis – João António Martins-, que “com unhas e dentes” a defenderam, a recuperaram e a expandiram, tornando-a numa referência para a elites de Lisboa. Porém, esta história não se faz apenas de grandes realizações. Neste caso, também há lugar para as pequenas “estórias”, como o facto de rapidamente se terem tornado “o principal fornecedor da casa real” ou a novidade que constituiu ser o distribuidor do “azeite fino” produzido em Vale de Lobos pelo “político, escritor e historiador” Alexandre Herculano<sup>12</sup>.

A história desta organização é, como dissemos, bastante detalhada e, apesar de ser apresentada numa lógica quase meramente cronológica, esta análise, não sistematizada, permite identificar as dimensões descritas por Mancebo & Pessoa, (2016); Ravasi; (2014) e Thévenet (1997), tais como grandes datas e realizações como o caso da aliança estratégica com a Unilever na década de 1940, o início da atividade industrial com a produção da margarina em Portugal, depois da II Grande Guerra; as superações de dificuldades nos contextos sociais conturbados que o país viveu desde a I Grande Guerra, até ao 25 de Abril de 1974, que atravessou “sem problemas”; as personagens-chave que permitiram essas realizações, com destaque dado à família dos fundadores e, posteriormente, à família dos atuais acionistas. Ou seja, este caso exemplifica como a história de uma organização pode servir não só de demonstração de resiliência e adaptação à envolvente, de acordo com o definido por Costa, Mancebo & Pessoa (2016); Ravasi (2014); Thévenet (1997); Halliday (1987), mas também pode sustentar a construção de um posicionamento e uma imagem assente nesses atributos de longevidade.

---

<sup>12</sup> <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia-tmp.aspx> (acedido em maio 2017).

No entanto, o enquadramento que fizemos no primeiro ponto desta reflexão, expõe as exigências que as novas realidades impuseram às empresas no sentido de se afastarem das perspetivas mais tradicionais dos processos de gestão e optar por novos paradigmas de gestão e de relacionamento centrados no equilíbrio entre as pessoas e os negócios. Nesta perspetiva, não basta às organizações serem eficazes, a dimensão do comportamento e dos valores organizacionais são eixos nucleares, num contexto fortemente vigiado, “inspecionado” e discutido – para o bem e para o mal – no espaço público.

O sistema de valores de uma organização consta, normalmente, de uma declaração formal. No entanto, a história pode servir para, de forma declarada ou implícita, alicerçar esse sistema de valores formalmente declarado (Thévenet, 1997). Isso pode ser feito tanto pela explicação da sua atuação interna, como, também, pelo papel específico das “personagens históricas” da organização. No caso da “Jerónimo Martins”, esta, por exemplo, explica o sucesso das parcerias internacionais que desenvolveu, depois da II Grande Guerra, pelo “excelente relacionamento, alicerçado no espírito de abertura, confiança e respeito mútuo”<sup>13</sup>. No caso de o discurso sobre os fundadores ser um referencial do ponto de vista dos valores, isso pode ser feito não só pelo que disseram ou fizeram. Através desse discurso procura-se apresentar credenciais relativamente aos valores, à ética, à filosofia ou os princípios que orientam a ação organizacional. Pode ser pelos princípios defendidos pelos pioneiros, como do caso de um dos descendentes de Jerónimo Martins – António Martins – que na segunda metade do século XIX se preocupou pagar todas as suas dívidas para “recuperar a sua honra” e que, quando morre,

---

<sup>13</sup> <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia-tmp.aspx> (acedido em setembro, 2017).



sem descendentes, “entrega o estabelecimento aos empregados”. Apesar destas referências, diríamos que, neste caso, esta história está claramente centrada nas conquistas que explicam e justificam como uma “modesta loja” aberta Chiado se tornou num grupo económico internacional, ou seja, na sua ambição. Pelos factos históricos escolhidos para ilustrar essa ambição, pouco ficamos a saber sobre os valores que a orientaram essa ambição. Não encontramos evidências fortes do que Thévenet (1997) descreve como “coordenadas sociais, políticas, intelectuais, filosóficas, religiosas”, (p.67) que revelem os princípios fundamentais dos fundadores e dos outros líderes destacados pela narrativa histórica.

Não ignorámos que a identidade de uma organização é a expressão complexa de um conjunto variadíssimo de componentes, mas o que procuramos demonstrar, através deste exemplo, é que a história e as memórias das organizações, se for tomada como um referencial estratégico de construção de identidade pode ser, ou não, um poderoso instrumento de individualização, diferenciação e acreditação que lhe podem outorgar um carácter e uma personalidade únicos a uma organização.

### **Projetos de história organizacional: uma nova função para a comunicação estratégica das organizações**

Para Nassar (2012) é importante perceber que, apesar das potencialidades das narrativas históricas para gerar boas lembranças, “as memórias social e individual são alimentadas pelo presente e passam necessariamente pelo afeto: só se conserva aquilo que gosta” (Nassar, 2012: p. 160). São os projetos de comunicação sobre a história das organizações que permitem gerar sintonia, empatia, reciprocidade e identificação pelo que

é “relatado” nessa história O afeto é fundamental para cuidar, preservar, selecionar factos pessoas e lugares na história (Nassar, 2012). Como defende Cheney (2007), nos atuais contextos, sociais, organizacionais e de comunicação, é importante articular o coração e a razão, procurando seguir coração e tentar usar a razão para determinar onde um ou outro pode ser mais útil. Daí a importância de os projetos de história e identidade serem implementados no âmbito de estratégias de comunicação que tenham características colaborativas, participativas e interdisciplinares. Se atualmente essa responsabilidade recai diretamente sobre as áreas da comunicação e das relações públicas, da publicidade (educacional) ou do marketing (Kotler, Kartajaya&Setiwan 2017; Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Kotler, Kartajaya & Setiwan 2015), importa perceber, no entanto, que os responsáveis por criar relacionamentos têm de ter competências interdisciplinares. Essa competência interdisciplinar significa que o trabalho sobre a história das organizações implica sensibilidade para integrar e articular diversas *expertises*. *Expertises* que garantam que as ações desenvolvidas constituam uma verdadeira promessa de relação, de cooperação e de confiança revestidas de capacidade de encantamento nos moldes definidos por Almeida (2001).

Como vimos anteriormente, o paradigma da comunicação das organizações mudou substancialmente ao longo do século XX. Inicialmente vinculada à uniformização do comportamento humano dentro das organizações e à divulgação produtos, de eventos comerciais na imprensa de massa, a comunicação viu as suas funções assumirem dimensões mais estratégicas e menos táticas, ao serviço da construção de sentido das organizações, contribuindo para a formação da opinião pública esclarecida, construindo imagem e reputação das organizações, agregando, desta forma, valor às organizações. É com base nestes princípios que os projetos de história e memória das organizações se

tornaram num novo campo para a atuação comunicação estratégica das organizações. De uma padronização dos processos de trabalho que determinavam um modelo informacional sem diálogo e sem muita atenção aos aspetos humanos do relacionamento, evoluiu-se para um “saber fazer” que procura compreender e explorar múltiplas formas de relacionamento entre as organizações e seus públicos. É neste contexto que a história das organizações surge como um novo campo de atuação dos profissionais de comunicação com enormes potencialidades do ponto de vista de desenvolvimento de estratégias dialógicas (Nassar, 2012; Moura, 2008; Kunsch, 2007).

Para Moura (2008), a preservação da memória e o “fazer histórico estão imbricados nas estratégias de relações públicas” (p.224). Da mesma forma Kunsch passa a integrar, no seu famoso composto de comunicação de comunicação integrada, a responsabilidade histórica a par da responsabilidade social e da responsabilidade cultural, mostrando as potencialidades de utilização destas dimensões como um meio para a “fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos” (Kunsch, 2007, p. 49).

Isto significa que o papel dos profissionais de comunicação estratégica não deve ser o de olhar para a história das organizações, apenas como mero argumento publicitário ou como uma simples cronologia de datas e factos destituída de enquadramento. O seu trabalho de preservação de documentos, memórias, experiências e testemunhos dos atores organizacionais, em múltiplos acervos de conteúdos e com características diversas, é fundamental e deve ser enquadrado no âmbito do planeamento estratégico da imagem pretendida para a organização (Nassar, 2012; Moura, 2008). Por isso, dizemos que a história das organizações é uma

responsabilidade – responsabilidade histórica organizacional – da gestão da organização e da gestão da comunicação em particular.

A recente iniciativa de renovação de identidade corporativa da “Jerónimo Martins” parece ir ao encontro desta filosofia. No *press release* disponibilizado à comunicação social, o responsável pelo projeto afirma que o que o inspirou foi a descoberta de “uma marca com uma história e uma cultura tão impressionantes que precisava de uma nova e inspiradora forma de contar essa história ao mundo” e esclareceu que “o principal desafio foi o de encontrar o equilíbrio perfeito entre as extraordinárias longevidade e herança da marca e ao mesmo tempo transmitir a dinâmica e o foco no futuro que os tem conduzido ao longo de tantos anos”<sup>14</sup>. Esta nova identidade da “Jerónimo Martins” manifesta-se num novo logotipo e numa campanha de publicidade institucional com uma narrativa focada no “tempo” e na longevidade: “Há 225 anos que sabemos que crescer leva tempo”. Esta frase é o mote dos textos publicitários, publicados na imprensa escrita, onde podemos encontrar as palavras-chave dessa identidade “renovada” que o grupo procura instituir: “crescer”, “ambição” e “responsabilidade”<sup>15</sup>, descritos como valores da cultura organizacional da organização. Este caso exemplifica bem o uso da história e da memória como forma de legitimação de uma organização, usando, por um lado, factos históricos como argumento e, por outro, sustentando e reforçando a narrativa sobre essa herança organizacional e os valores organizacionais, explícitos ou implícitos, nessa herança. A história assume, assim, uma dimensão norteadora da atividade comunicacional que

---

<sup>14</sup> <https://www.jeronimomartins.com/pt/media/press-releases/> (acedido em outubro 2017).

<sup>15</sup> *Revista do Expresso*, Edição 2346, 14/outubro/2017, p.21.

procura “descobrir” e instituir uma identidade que seja capaz de influenciar, de encantar a opinião pública como defendem Nassar (2012); Kunsch (2007) e Almeida (2001).

### **Considerações finais**

Com este trabalho de natureza conceptual, procuramos contribuir para a discussão sobre o enquadramento da responsabilidade histórica das organizações no âmbito do campo da comunicação estratégica das organizações. Tentamos fazê-lo isso a partir da convicção de que as organizações se confrontam diariamente com um mundo em transformação permanente e marcado pela exigência de transparência na sua atuação. As profundas transformações que as mudanças sociais, políticas, ambientais e tecnológicas impuseram à vida das organizações, durante todo o século XX e princípio do XXI, mudaram o paradigma de conceção de uma organização e, por consequência, da comunicação das organizações. Perante esta nova conjuntura, as organizações são confrontadas com questões de legitimação do seu comportamento e, em resultado desse questionamento, com a gestão dos chamados recursos intangíveis, como a identidade, a imagem e a reputação. Neste sentido, uma “boa empresa” procura formas de relacionamento que contribuam não só para a sua legitimação social junto de múltiplos *stakeholders*, assim como para os bons resultados nos seus negócios. A sua própria história pode ser um importante recurso para esses objetivos.

O desenvolvimento de projetos de comunicação que assumam a história organizacional como mais uma das suas responsabilidades e, no âmbito dessa responsabilidade, implementem iniciativas que resgatem e valorizem o legado da organização e

dos seus atores pode ser uma resposta assertiva aos questionamentos provenientes de um espaço público com características vigilantes.

Os exemplos que integramos nesta reflexão carecem de uma análise sistematizada do ponto de vista metodológico. No entanto, com a sua incorporação, procura-se mostrar algumas das utilizações que podem ser feitas do ponto de vista do resgate histórico, enquanto matéria de análise e tratamento do planeamento de comunicação das organizações ao serviço da construção de identidade, de imagem e de reputação organizacionais. A adoção por esta perspectiva de análise, seja no que diz respeito às questões metodológicas ou à seleção dos exemplos, não esgota as possibilidades de trabalho sobre as narrativas centradas no legado histórico das organizações. Pelo contrário, evidencia a oportunidade e a possibilidade de investigações mais aprofundadas sobre esta temática.

Concluindo, as narrativas sobre a história das organizações podem e devem assumir um papel central no âmbito do planeamento da comunicação, com vista à legitimação das organizações. O exemplo da campanha de comunicação da “Jerónimo Martins” sobre a identidade corporativa aponta nesse sentido. No entanto, tendo em conta tudo o que dissemos neste trabalho, a história da organização não deve ser reduzida ao mero relato de factos e pessoas do passado. O recurso à história, devidamente organizado no âmbito de uma estratégia de comunicação, deve ser o mote para uma verdadeira institucionalização e edificação da identidade organizacional que sustente as estratégias de relacionamento com *stakeholders*. Isto é, instituir e edificar na medida em que permita que os seus múltiplos *stakeholders* obtenham respostas sobre o que ela é, como se comporta e para onde caminha, ou seja, percebam os traços centrais e singulares da sua identidade. Só assim poderá projetar uma imagem favorável e

construir uma reputação que favoreça a sua legitimação não só enquanto agente económico, mas também enquanto ator social.

Se houver consciência do potencial que pode resultar da combinação entre história, identidade, imagem, reputação e comunicação, as organizações podem desenvolver estratégias de relacionamento, que favoreçam a sua legitimação, alinhadas com as tendências que descrevemos no início desta reflexão e que apontam que o caminho a percorrer pelas organizações contemporâneas é o do equilíbrio entre o económico, o social e, até, o espiritual, ou seja, preocupar-se tanto com o lucro como com a “Humanidade”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, N. (2001). *Les Promesses de la Communication*. Paris: PUF.
- ALVESSON, M., Ashcroft, K. & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organizations Studies. In: *Organization*, 15(1), 5-28.
- ALVESSON, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. In: *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- ALVESSON, M. (1990). Organization: From Substance to Image. In: *Organization Studies*, 11(3), 373-394.
- ANDRADE, R. F. (2009). Extensões Controversas do Estatuto de Stakeholder: O Caso dos Media e dos Novos Media Sociais. <http://www.scribd.com/doc/28046299/Extensoes-controversas-do-estatuto-de-stakeholder-O-caso-dos-media-e-dos-novos-media-sociais>: link ativo em abril 2010.
- ANTEBY, M. & MOLNAR, V. (2012). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 515-540.
- ARGENTI, A. P., (2005). *Corporate Communication*, 5.<sup>a</sup> ed. McGraw-Hill.
- ARMÁRIO, E. M. & CASTRO, E. C. (1993). *Planificación Publicitaria*. Madrid: Ediciones Pirâmide.

- BOTTON, M. & CEGARRA, J.J. (1994). *Le Nom de Marque*. Paris: Ediscience Internacional.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A; PRATT, M. G., & WHETTEN, D. A., (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34, (2), 99-106.
- CASTELLS, M. (2005). A Sociedade em Rede. Cardoso, G. A., Costa, A. F., Conceição, C. P. & Gomes, M. C. (Orgs.). *A Sociedade em Rede*. Porto: Campo de Letras.
- CASTELLS, M. (2002). *A Sociedade em Rede: A Era da Informação Economia, Sociedade e Cultura* (Vol. I). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CHENEY, G. (2007). Organizational Communication Comes Out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91.
- COGO R. S. & NASSAR, P. (2001). A História e a Memória na Comunicação Organizacional: um Estudo da Narrativa da Experiência para Atratividade dos Públicos. *Rev. Inter. de Com. Midiática*.10, (19), 2175-4977.
- CORNELIENSEN, J. (2004) *Corporate Communication: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- COSTA, A. S. M; MANCEBO, R. C. & PESSOA, L. (2016). Museus Corporativos Estratégicos: Uma Análise do Espaço de Memória da Cervejaria Bohemia. *Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro*, 11 (2), 100-117.
- COSTA, J. (2013). *Los cinco pilares del Branding: Anatomía de la marca*. Barcelona: CPC Editor.
- CUNHA, M. P.; CLEEG, S. R. & REGO, A. (2009). An Essay on Archaic Post-Modernity. The Case of Portugal. *Management Research*, 7(3), 193-204.
- CUNHA, M. P.; REGO, A. & CABRAL-CARDOSO, C. (2007). *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- DEETZ, S. (2003). Corporate Governance, Communication, and Getting Social Values Into the Decisional Chain. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 606-611.
- DEETZ, S. (2001). Conceptual Foundations. In: Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Sage Publications.



- EIRO-GOMES, M. & DUARTE, J. (2005). Que públicos para as Relações Públicas? *Livro das atas do III Sopcom, VI Lusocom, II Ibérico* - Campos da Comunicação. Vol II, 454-461.
- FERREIRA, G. B. (2009). *Comunicação, Media e Identidade: Intersubjectividade e Dinâmicas de Reconhecimento nas Sociedades Modernas*. Lisboa: Edições Colibri.
- FERREIRA, C. J. M.; NEVES, J. & CAETANO, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- FIGUEIRA, J. (2015). O triunfo do Jornalismo de comunicação ou a erosão de uma profissão em mudança. *Estudos do século XX*, (16), 54-29.
- HALLAHAN, K. et. Al. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3-35.
- HALLIDAY, T. L. (1987). *A Retórica das Multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra*. São Paulo: Summus Editorial.
- HATCH, M. J. (2005). *Theorie des Organisations - de L'intérêt de Perspectives Multiples*. Paris: De Boeck.
- JABLIN, F. M. & PUTNAM, L. L. (2001) (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Sage Publications.
- LIGHT, J. (2014). Brand Journalism Is a Modern Marketing Imperative: How Brand Journalism Is Impacting Brand Management. <http://adage.com/article/guest-columnists/brand-journalism-a-modern-marketing-imperative/294206>. (acedido em julho 2014)
- KUNSCH, M. K., (2007). Comunicação na Era Digital: Contextos, Percursos e Possibilidades. *Signo e Pensamiento*. 51, (XXVI), julho/dez. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci_arttext): link ativo em novembro 2009.
- KOTLER P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Actual Editora.
- KOTLER, P. KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. (2015). *Marketing 3.0*. Coimbra: Actual Editora.
- MOURA, C. P. (2008). Memória institucional: novo campo para as relações públicas. *Comunicação e Sociedade*. (29), 49, 221-225.

- NASSAR, P. (2012). *Relações Públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações*. 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Senac Rio.
- PATTI, C. H. & CHEN, C. H. (2009). Types of Word-of-Mouth Messages: Information Search and Credence-Based Services. *Journal of Promotion Management*, 15, 357-381.
- RAVASI, D. (2014). Identidade Organizacional e Memória. *Organicom*, 11(20), 40-48.
- RAVASI, D. & SCHULTZ, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49, (3) 433-458.
- REGO, A. et al. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editores.
- RUÃO, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a Aventura Comunicativa da Formação na Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>: Link activo em junho 2010.
- RUÃO, T. (2006). *Marcas Identidades: Guia de concepção de gestão de marcas comerciais*. Porto: Campo de Letras Editores.
- RUÃO, T. (2004). O Estado da Arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: Um Século de Investigação. In: *Atas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação – editado em CD-Rom*: Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- SCHULTZ M. & HERNES, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24, (1), 1-21.
- SUDDABY, R. & Foster, C. Q. (2010). Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage. *Advances in Strategic Management*, 27, 147-173.
- SVENINGSSON, S. & ALVESSON, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity. *Human Relations*, 56, (10), 1163-1193.
- THÉVENET, M. (1997). *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*. Lisboa: Edições Monitor.

- TSOUKAS, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science, Articles in Advance*, 1-17.
- TSOUKAS, H. (2004). The Firm as Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. In: Tsoukas, H. *Complex Knowledge*, (pp. 94-116), Page Proof. 23.8.2008.
- VAN RIEL, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. England: Prentice Hall.



**MAPAS, STORYTELLING E NARRATIVAS  
GEOGRÁFICAS: A CARTOGRAFIA COMO  
INSTRUMENTO DE PODER E CONDICIONAMENTO  
DAS PERCEÇÕES DO ESPAÇO**

**MAPS, STORYTELLING AND GEOGRAPHICAL  
NARRATIVES: CARTOGRAPHY AS  
AN INSTRUMENT OF POWER AND CONDITIONING  
OF THE PERCEPTIONS OF SPACE**

*João Luís J. Fernandes*

*FLUC | CEGPT*

*jfernandes@fl.uc.pt*

*[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_3](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_3)*

## **Resumo**

Unidades espaciais tão diversificadas como vilas, cidades, municípios, regiões e Estados nacionais, ou entidades geográficas mais específicas e restritas como *resorts* turísticos, parques temáticos, centros comerciais, condomínios fechados e aeroportos, apresentam todas as características de organizações com expressão territorial. Também aqui se promovem narrativas de memória e, sobretudo, de projeção para o futuro. Estas atuam sobre as percepções de múltiplos atores, procurando condicionar os comportamentos e opções espaciais (por exemplo, onde fixar residência, onde estudar, onde passar férias, onde investir). Uma parte dessas narrativas de identidade assenta na utilização da linguagem visual, de códigos e símbolos que representem essas geografias, respondendo quase sempre aos objetivos de quem detém o poder e, por isso, apresenta maior capacidade de sedução e manipulação. É nesta perspectiva que se introduz a cartografia como uma estratégia de comunicação e marketing territorial e os mapas como um meio de *storytelling*. Esta utilização, quantas vezes ideológica, de representações cartográficas através de diferentes escalas geográficas, não é uma novidade. Contudo, em tempos de hipervisualização, de conquista agressiva de mercados e de um mundo com sintomas de fragmentação, o mapa é agora um instrumento da *pop culture* e uma estratégia de influência de consumidores tão variados como os turistas, os viajantes, os potenciais novos residentes ou os compradores que se desejam atrair.

## **Palavras-chave**

Expressão territorial; mapas; narrativa; memória; geografias; storytelling.

**Abstract**

Spatial units as diverse as towns, cities, municipalities, regions and countries, or more specific and restricted geographic entities such as tourist resorts, theme parks, shopping centres, gated communities and airports, have all the characteristics of organizations with a territorial manifestation. These also promote narratives of memory and, above all, of projection into the future. These act on the perceptions of multiple actors, seeking to influence their behaviours and their spatial options (for example, where to live, where to study, where to spend holidays, where to invest). Part of these narratives of identity is based on the use of visual language, codes and symbols that represent these geographies, almost always responding to the goals of whoever is in power, and it therefore has a greater capacity to seduce and manipulate. It is in this perspective that mapping is introduced as a communication strategy and territorial marketing and the maps as a means of storytelling. This use, so often ideological, of cartographic representations with different geographical scales, is nothing new. However, in times of hyper-visualization, conquest of markets and a world that is showing clear signs of fragmentation, the map is now an instrument of pop culture and a strategy for influencing consumers of all kinds who it is hoped to attract, including tourists, travellers, potential new residents and shoppers.

**Keywords**

Territorial manifestation; maps; narrative; memory; geographies; storytelling





## Nota introdutória

Supõe-se ser verdadeira a narrativa contada por Christopher Monger em 1995, com o filme *The Englishman Who Went Up a Hill But Came Down a Mountain*. Em 1917, algures no espaço rural do País de Gales, uma aldeia remota insurge-se contra dois topógrafos ingleses que faziam medições altimétricas na região. Após rigorosa recolha de dados, a montanha local iria ser representada, na cartografia oficial, como uma mera colina, uma designação que seria um atentado à autoestima da população e desvalorizaria o lugar. Ver a sua montanha desaparecer significaria perder importância e ser-se ultrapassado por outros. Nesta competição geográfica, a informação representada não era indiferente. Pelo contrário, esse mapa implicaria o aumento ou a diminuição do estatuto daquela comunidade, que se imaginava mais relevante. Num certo sentido, os elementos inscritos no mapa seriam a expressão de uma narrativa que iria condicionar a centralidade daquele espaço geográfico, julgado importante porque tinha a sua montanha.

Este preâmbulo serve para introduzir o debate sobre a importância que a comunicação, nas suas múltiplas dimensões, pode implicar nas trajetórias, reais ou imaginárias, dos lugares, mesmo naqueles que se consideram periféricos, ainda que não seja fácil a delimitação da fronteira entre o que é central e o que está na margem (Claval, 2006).

A comunicação cruza-se com a dinâmica dos lugares pelas imagens que se associam aos mesmos e pelo grau de atratividade, ou repulsa, que estas exercem sobre múltiplos atores em movimento. Para Yi-Fu Tuan (1980), podem suscitar sentimentos positivos de topofilia, mas também sensações negativas de topofobia. Tudo poderá depender das experiências pessoais diretas. No entanto, esta escala de (des)filiações espaciais poderá

também resultar de complexas mensagens mais ou menos codificadas que, a partir de múltiplas fontes, se difundam no espaço público.

Muitos lugares promovem-se através de ações diretas, estudando e organizando mensagens de sedução integradas em estratégias de marketing territorial. Estas não são mais do que a preparação de narrativas de autovalorização que criem sentimentos topofílicos e estimulem atitudes positivas de atração (Kotler *et al*, 1993).

Em muitos casos, estas ações de promoção de imagem visam combater os estereótipos, sobretudo os negativos, que reduzem a perceção externa destes espaços geográficos a um conjunto limitado de fatores repulsivos, como a insegurança, os problemas ambientais ou o insucesso económico (Avraham & Ketter, 2008 e 2016).

Noutros, e de modo contraditório, a estratégia narrativa passa precisamente pela criação de mensagens rápidas, curtas e apelativas, que acabam por incorrer no risco da imagem unidimensional e reducionista. Interessa a exposição pública e é determinante chegar, sem grandes atritos, a alvos como os turistas e viajantes, os estudantes e os potenciais novos residentes, os empresários, os investidores e os consumidores de um modo geral. O que se pretende é o apelo à territorialização das diferentes formas de capital em circulação.

Estas narrativas, nas quais assenta o *storytelling*, baseiam-se em representações do espaço, quantas vezes simplificadas e manipuladas de acordo com complexas relações hierarquizadas de poder. Nestas, afirmam-se pontos de vista e promovem-se perceções assimétricas da realidade. Os códigos de linguagem variam. No entanto, a cultura visual e, em particular, as representações cartográficas, apresentam um papel central na construção destas mensagens.

## **A cartografia enquanto representação espacial que seduz, manipula e pode mentir**

Como se confirma folheando o *Red Atlas* de Davies e Kent (2017), utilizando diferentes escalas, a antiga União Soviética colecionou representações cartográficas, urbanas e não urbanas, de partes significativas do mundo. O mapa implica poder. É um meio de conhecimento e apropriação, a distância, de um espaço geográfico. Porque é uma forma de controlo, foi sempre um dos argumentos de potências hegemónicas e uma aposta estratégica para atores em competição.

Referia Yves Lacoste (1977) que um mapa rigoroso transporta consigo um conhecimento geográfico e estratégico essencial, há muito utilizado pelos militares, mas cada vez mais transversal e nuclear para múltiplos atores.

No entanto, mais do que documentos fechados e estáticos, estamos perante uma cartografia dinâmica que reflete a criatividade dos seus autores. O mapa é uma representação codificada e simbólica do espaço geográfico, reduzido de acordo com a escala utilizada. Enquanto resultado de múltiplas distorções da realidade empírica, mapear um território implica desenhar e traduzir, num plano bidimensional, um universo espacial a três dimensões.

Enquanto meio de comunicação, o mapa mostra aquilo que o cartógrafo entende como mais relevante. Ao selecionar os elementos representados, ao optar por um cromatismo e não por outro, ao destacar este objeto, escondendo ou ignorando outros, o mapa veicula um ponto de vista e constrói uma mensagem, com frequência intencional. Com este instrumento de comunicação, uma realidade complexa é quase sempre simplificada numa imagem linear e seletiva de rápida compreensão e leitura.

Enquanto meio de difusão de mensagens espaciais e, de certo, de narrativas geográficas, a cartografia é um universo

heterogéneo que balança entre os velhos mapas analógicos e as novas representações digitais, entre os documentos classificados e secretos e aqueles de livre acesso, entre os mapas oficiais produzidos por organizações públicas especializadas, os da autoria de instituições privadas de interesses muito diversificados, e aqueles que, numa cartografia mais massificada e popular, são criados por utilizadores comuns, sobretudo após a difusão da web 2.0 (Capel, 2010).

Enquanto linguagem de comunicação e difusão de olhares particulares sobre a realidade, os mapas podem induzir percepções e crenças e condicionar comportamentos. Desse modo, são instrumentos ao serviço de interesses e atores que modelam as suas narrativas e estudam as melhores opções para as contar e disseminar (Monmonier, 1996; Wood, 2010).

Esta manipulação induzida pelos mapas não é recente, mas os erros de perceção podem arrastar-se e perpetuar-se no tempo. Veja-se o mapa-mundo mais conhecido, desenhado com a projeção de Mercator. Com origem no século XVI, esta projeção pretendia traçar cartas de navegação que orientassem as viagens comerciais. Aplicada na maior parte dos planisférios mais difundidos na cultura geográfica ocidental, Mercator acaba por distorcer a real dimensão do espaço, a começar pelo alargamento das terras emersas do hemisfério norte em relação às do hemisfério sul. Este enviesamento geométrico cria múltiplas ilusões espaciais, como o gigantismo aparente de territórios como a Gronelândia, a Noruega, a Suécia e a Finlândia em relação ao continente africano, representado com uma superfície bem menor do que a realidade.

Sobre a divulgação de mapas nos quais o mundo está centrado na Europa, com o norte sempre desenhado na parte superior, não faltam teorias da conspiração que acusam a cartografia de Mercator de servir os poderes eurocentristas hegemónicos. Esta

visão unidimensional foi a que mais se popularizou. No entanto, são comuns os mapas que veiculam outra história e outra leitura do globo: o centro não será a Europa, mas o Novo Mundo. O eixo central destes planisférios alternativos serão as Américas, mas pode também ser, num outro contexto geográfico e político, a própria China. O mundo é o mesmo, mas a forma de o mostrar varia. O modo de condicionar os olhares e as percepções vai-se adaptando aos interesses de outros quadrantes espaciais.

Estas realidades enviesadas são frequentes noutras escalas geográficas, através de estratégias visuais como a deslocação abusiva de áreas geográficas e a sobreposição fantasiosa e manipuladora de diferentes espaços. Nos anos 30 do século XX, por ocasião da Exposição Colonial na cidade do Porto, foi publicada uma composição cartográfica de propaganda que sobrepunha, ao continente europeu, os territórios coloniais portugueses de África. Neste mapa ideológico, intitulado “Portugal não é um país pequeno”, o território português, somado ao seu império, era um espaço geográfico tão extenso quanto a Europa ocidental. Esta representação política pretendia demonstrar que as possessões africanas engrandeciam o país, tornando-o extenso e poderoso. Queria também provar que a estratégia portuguesa deveria passar pela persistência na colonização e não pela abertura das relações a um continente europeu exíguo que tenderia a marginalizar a Península Ibérica, em particular a sua periferia ocidental (Tétart, 2012; Marroni, 2013).

Este é, porém, apenas um exemplo. A viagem por alguma da cartografia produzida leva-nos a outros casos de alargamento artificial, ou encolhimento, de territórios. Estas narrativas simples passam pela manipulação criativa da dimensão espacial. Nalguns casos, como se viu, procura-se demonstrar a grandeza de uma unidade política e geográfica. Tétart (2012) refere-se a um postal ilustrado muito popular na Austrália (*A Big Country...*

assim se intitula), no qual, em 6 representações cartográficas, se sobrepõe aquele país aos territórios do Reino Unido e da Irlanda, do Japão, dos EUA e da Europa. Porventura para ilustração do seu poder regional, faz o mesmo em relação à Nova Zelândia e à Ásia do Sudeste. Como escreve este autor, “en effet, l'on considère que derrière la taille se cache la puissance” (Tétart, 2012, p.77).

Noutras circunstâncias, a estratégia passa pelo contrário, pela transmissão da ideia de exiguidade espacial de um território político. O mesmo autor discute o modo como Israel divulgou cartografia, representando-se com uma dimensão inferior ao Lago Michigan, nos EUA. Interesses geopolíticos justificam esta mensagem: Israel seria um espaço geográfico exíguo, tão pequeno quanto uma região na qual se localiza Chicago, cidade onde a comunidade judaica é forte. Noutro exemplo, a pequena Israel é sobreposta à imensidão do território francês. Perante esta narrativa de fragilidade, todas as políticas de adesão à causa israelita se justificam. Esta cartografia ideológica mostra que o auxílio ao mais fraco deve ser um imperativo geopolítico perante o assédio dos territórios islâmicos contíguos (Tétart, 2012).

Como se lê ainda em Tétart, “la superposition cartographique n'est donc pas simplement utilitariste, elle témoigne une fois encore de la dimension politique de la carte, avec pour dessein de comparer pour relativiser, mais aussi pour mieux convaincre” (2012, p.77). Neste sentido, reforça-se a ideia do mapa, e das narrativas expostas por estas cartografias, como um instrumento subtil de poder, um meio sublimado de imposição de uma perspectiva muito particular da realidade que terá por objetivo quer uma afirmação de superioridade, quer a sedução do outro.

Em muitos casos, esse ‘outro’ poderia ser o novo colonizador e o potencial residente. No século XIX, durante as vagas de imigração europeia para a América do Norte, quem chegava à costa leste dos EUA era confrontado com uma propaganda

visual que incluía mapas e elementos pictóricos muito variados. Nestas representações cartográficas das terras idílicas do Oeste, a narrativa assentava na ideia de um espaço geográfico devoluto e belo, um território promissor que deveria ser apropriado pelos novos povoadores (Ward, 2004). Neste *storytelling* ilustrado, a paisagem que se abriria com as frentes de povoamento era uma *no man's land*, um espaço vazio que esperava o ordenamento imposto pelos migrantes recém-chegados.

Esta narrativa foi reforçada por outros meios de representação. Estava já expressa na pintura da Hudson River School, escola novecentista de artistas como Thomas Cole e Frederic Edwin Church. Nesta corrente paisagista sedeadada em Nova Iorque, os horizontes são amplos, a natureza é um património intocado e o cenário geográfico está aberto à apropriação humana. Esta será uma narrativa ideológica e seletiva, na qual nada se mostra a respeito das populações anteriores à chegada dos europeus. Nesta *storytelling*, a memória não existe, o passado é um plano sem intervenção antrópica, uma paisagem arcadiana sem sinais de humanização (Avery, 1987).

Este *storytelling* visual de promessa e atração repetiu-se em diferentes contextos espacio-temporais. Ward (2004) mostra como, após os finais do século XIX, a cultura visual, algures entre o mapa e a ilustração, foi promovendo narrativas idílicas das costas arenosas e dunares, das cidades industriais ou dos subúrbios urbanos. Recorrendo a símbolos como topónimos apelativos (Monmonier, 2006), essas cartografias encenadas e manipuladas narram-nos a beleza das paisagens, a garantia de qualidade de vida e segurança, a certeza da felicidade. Sobre a memória pouco se mostra. O acento está nas promessas do que se alcançará mais tarde.

Mesmo na atualidade, é comum o uso de mapas para a construção de narrativas do futuro, para projetar não o lugar que existe,

mas aquele que acontecerá após a concretização, por exemplo, de algum projeto urbanístico ou arranjo paisagístico. Nestas narrativas de compromisso, o mapa pode ser exposto aos moradores de um bairro e apresentado aos eleitores, aqueles que escrutinarão se esta promessa idílica se concretizará. Também neste caso, o *storytelling* faz um desvio no tempo. Com muitas encenações apelativas, não recua no friso cronológico nem faz a exaltação da memória. Pelo contrário, move-se em direção a um lugar que ainda não aconteceu.

Sobretudo em mapas temáticos, as encenações cartográficas podem resultar de uma estratégia deliberada que vise destacar alguma informação. Por vezes, faz-se uma utilização tendenciosa das cores. Em época de crise económica, em múltiplas escalas, é comum a utilização do negro para destacar os valores do desemprego ou da pobreza. Em ciclos de pandemia, o mesmo princípio pode ser aplicado para sublevar a quantidade de vítimas infetadas, assim como em período de incêndios se aplica o vermelho para realçar a quantidade e intensidade das ocorrências. Nestas cartografias pessimistas e instrumentais, faz-se a descrição visual de uma realidade que pode comprometer o poder, mas que poderá também acicatá-lo a sair da letargia e a tomar decisões.

Como se lê em Claval “os sinais simbólicos servem para promover reações afetivas e provocar ações mais ou menos racionais ligadas aos sentidos de medo, confiança, ou desconfiança que têm um tão grande papel na vida económica ou política” (2006, p.28).

Agora, com os avanços tecnológicos no domínio dos satélites e da teledeteção, é maior o rigor na recolha de dados e imagens. A cartografia detalhada de que hoje se dispõe para múltiplos fins, como o ordenamento do território, é o reflexo dessas inovações. Apesar disso, continua a distorção de realidades através



do uso de mapas. A emergência da sociedade de consumo e lazer, a massificação comercial da cartografia, o cruzamento de toda esta realidade visual com a temática das narrativas, do *storytelling* e de uma *pop culture* onnipresente nas sociedades urbanas, abrem algumas pistas e perspectivas de análise que é importante problematizar.

### **Cartografia e storytelling nos territórios contemporâneos do consumo**

A propósito da cartografia massificada de autoria popular, Hudson-Smith *et al* (2009) e Capel (2010) referem-se a uma *neogeografia*, um domínio não científico de elaboração de mapas diversificados a partir de dados levantados e até produzidos pelo cidadão comum, como ocorre, por exemplo, com a prática do *geocaching*, uma atividade *outdoor* de descoberta de objetos georreferenciados e escondidos algures na paisagem. Utilizando uma plataforma digital, cada *geocacher* vai construindo um mapa no qual inscreve o seu percurso individual e as descobertas efetuadas, a partir de onde se difundem as experiências vividas e as narrativas pessoais.

Numa lógica muito próxima desta geografia informal (ou neogeografia) incluímos todo um conjunto de mapas publicitários que, no âmbito da atual sociedade de consumo, são desenhados para enviar mensagens simples de sedução e conquista de mercados. A esta cartografia de marketing recorrem tanto os espaços geográficos (em múltiplas escalas), como as empresas privadas. A ideia será sempre a simplificação das narrativas, com o realce e a omissão de elementos para a promoção de comportamentos de frequência (de lugares) ou aquisição (de bens e experiências).

Como exemplo mais comum desta cartografia publicitária refiram-se os mapas de promoção turística, produtos apelativos

que pretendem cativar visitantes. Para estes, preparam-se mensagens que exaltam promessas de experiências superlativas. Em muitos casos, cartografa-se o património e dá-se relevo aos valores do passado e aos produtos tradicionais, com símbolos que se inscrevem numa qualquer representação espacial à escala do município.

Nesta deriva conservadora e tradicionalista, no geral, privilegia-se uma unidade espacial restrita e centra-se a narrativa em elementos pontuais, como edifícios religiosos, fontes ou palacetes. Neste revivalismo identitário, os lugares que se contam estão virados para o passado e é por este que atraem e se colocam num mapa turístico (Araújo, 2016).

Neste *storytelling* concelhio é possível identificar outra tendência – uma focalização autocentrada, demarcada por fronteiras lineares. O município mostra-se a si próprio. Numa estratégia visual que Davezies (2015) denomina como uma atitude de egoísmo territorial, para lá das margens destes cartogramas municipais, observa-se um vazio gráfico.

No difícil balanço entre a competição e a cooperação entre diferentes lugares, este *storytelling* municipal tem-se promovido, privilegiando mais a estratégia de insularização territorial (voltaremos a este tema) e menos a narrativa da cooperação e da propalação de afinidades espaciais. Ainda assim, nestas narrativas de propaganda geográfica, não é difícil encontrar cartogramas que representam rotas como, exemplos nacionais, os caminhos do românico, ou as redes das aldeias históricas e de xisto. Estes trajetos unem pontos (lugares), sugerindo familiaridades geográficas, manipulando distâncias, cartografando e insinuando proximidades artificiais que nunca terão existido no passado.

É também com esta seleção/omissão de elementos espaciais que se promovem narrativas simples de velocidades contrastadas

e se mostram territórios mais pausados ou mais rápidos. O Portugal lento e fragmentado que se difunde através das cartas municipais de património, contrasta com o país veloz dos mapas nacionais das autoestradas e dos aeroportos. Se, no primeiro caso, se conta o país arrastado dos valores históricos que agora se renovam e mercantilizam, no segundo, mostra-se a hipervelocidade de um espaço geográfico que estará conetado à Europa e ao mundo. Nestes casos, faz-se o mapeamento da eficácia e da funcionalidade, do capital de mobilidade, das acessibilidades e da capacidade de movimento, sem obstáculos, liberto do efeito arrastado da distância e das linhas curvas e quebradas, que atrasam e afastam os pontos de chegada.

Por isso, nesta hiperrealidade topológica que procura atrair utentes e consumidores, e porque se insiste na narrativa da eficiência, os mapas citadinos das rotas de metropolitano são traçados com linhas retas, escondendo curvas, omitindo os potenciais efeitos de atrito e o previsível aumento das distâncias-tempo e custo. A cidade que aqui se narra é um espaço abstrato e um plano topológico simples, constituído por pontos/nós e canais de conectividade.

Noutro contexto, nas narrativas de organizações espaciais e empresariais como as companhias aéreas, segue-se um princípio semelhante. Nos mapas que se expõem aos clientes nas revistas disponíveis nas aeronaves, mostra-se um mundo conetado, um planisfério e sucessivos mapas regionais de maior escala nos quais se imprimem redes de pontos (aeroportos) e fluxos convergentes e divergentes. Através de linhas curvas adaptadas à esfericidade do globo, publicitam-se as rotas que garantem a centralidade daquela empresa. Apostando no olhar apressado do consumidor, estes mapas parecem mostrar que aquela transportadora está em (quase) todo o globo e pode deslocar clientes para qualquer destino. Esta cartografia temática estará projetada

para engrandecer a capacidade desta companhia aérea, para lhe dar dimensão espacial e versatilidade territorial.

Neste *storytelling* cartográfico sobrevaloriza-se a hipermobilidade e releva-se a eficácia que resulta da menor perda possível de tempo. Noutros casos, ao movimento fácil acrescenta-se a higienização do espaço geográfico. Em muitos cartogramas turísticos de cidades como o Rio de Janeiro, apenas um exemplo, lá estão as vias rápidas e os valores patrimoniais incontornáveis, mas lá se encontram também os grafismos que omitem aquilo que incomoda e pode ameaçar. A supressão de realidades repulsivas como as favelas garante a imagem de uma cidade equilibrada e justa, uma cidade coesa e de livre circulação.

Em muitos mapas turísticos daquela cidade brasileira, a Rocinha, com mais de 860 mil m<sup>2</sup> de superfície, mais não é que uma mancha contínua de verde, uma cor que suscita sentimentos de empatia e favorece a perceção que se tem daquela metrópole brasileira. Como se refere em *O Globo* (2017),

*o Rio não tem favela. Ou, pelo menos, é o que parece nos mapas oficiais (...) distribuídos a turistas. A contradição entre o material impresso e a realidade é tanta que quem passeia com ele na mão pode ficar sem entender nada: nos folhetos, no lugar de favelas como a Dona Marta, só se vê florestas ou espaços vazios. (...) Com essa representação da geografia carioca, os mapas deixam de fora cerca de 1,4 milhão de moradores do Rio.*

Com efeito, a cartografia de marketing territorial que se difunde nesta *pop culture* contemporânea implica um percorrido por exemplos de supressões geográficas e ocultação de realidades, ao mesmo tempo que se concentram as atenções num foco central.

Tomemos como exemplo um dos mapas de divulgação de um conhecido parque temático dos EUA – a *Walt Disney World Resort*, na Florida. Esta representação visual estrutura-se em redor de um centro, apresentado com um detalhe e uma minúcia que permitem identificar atrações variadas, edifícios, arruamentos, áreas lagunares, campos de golfe e hotéis. Este mundo autocentrado e esta ilha espacial estão delimitados por uma fronteira cromática difusa que se vai envolvendo por um manto homogêneo de verde, uma floresta encenada que suprime qualquer existência territorial para além daquele foco que se pretende destacar e promover. Observando com maior rigor, esta extensão periférica e exterior de tons clorofílicos não é uniforme. Pelo contrário, é interrompida, lá ao longe, pelo símbolo de um aeroporto internacional. É também fragmentada pelas vias rápidas que conectam esse aeroporto ao *resort* e ligam este osásis de consumo, lazer e turismo a cidades como Orlando e Tampa. Neste *storytelling* visual, para além da insularização territorial, há que acautelar as acessibilidades. Esta clareira hipermoderna, instalada no centro do deserto verde, deve estar acessível aos principais lugares de origem das massas de consumidores.

Esta narrativa de omissão e simplificação de realidades afunila olhares e percepções. Ao mesmo tempo, promove e condiciona comportamentos. Para Mark Monmonier, o mapa é um poderoso instrumento de persuasão. Por isso, apresenta um caráter imperativo: “Maps exert power in two ways: by shaping public opinion and by telling us where we can’t go and what we can’t (or must) do in specific places. This (...) second type (...) I call imperative maps” (Monmonier, 1996, p.1).

Nestes *resorts*/parques temáticos, os turistas chegam e concentram-se, polarizam-se num confinamento territorial sem contacto com o exterior. Estes mapas veiculam histórias simples e apelativas e transportam uma promessa: ali, naquele centro, lá

dentro, é o prazer, o hedonismo, o devaneio, é a experiência festiva multicolor a contrastar com a monocromia de um exterior circundante e inexistente. Nesse exterior nada existe. O exterior é uma inexistência espacial, social e política.

O mesmo ocorre com as territorialidades dos residentes em condomínios fechados. Segundo Bishop (2008), também nestes casos de insularização territorial se revelam comportamentos autocentrados de indiferença e exclusão do que está para lá da muralha protetora. Nos mapas que publicitam esses empreendimentos urbanísticos ocorre o mesmo.

Mais do que assentar no passado, estas narrativas de fragmentação projetam o futuro e promovem comportamentos de encolhimento territorial. O exterior imediato é apenas um espaço neutro de chegada e partida, com rapidez, sem paragem, sem se olhar, sem envolvimento. Nestas narrativas visuais, a vizinhança é suprimida. O consumidor deve entrar e esquecer que algo o rodeia.

O mesmo ocorre com as cartografias de promoção de *resorts* paradisíacos de águas lípidas e areais brancos. Nestas ilhas territoriais confinadas e muradas, o enquadramento faz-se pelo azul do mar e o verde do espaço que resta, sem que mais nada houvesse ou ocorresse fora deste perímetro de proteção, segurança, consumo e lazer.

Nesta cartografia ao mesmo tempo geográfica e empresarial, o território insular pode ser o campo de golfe, mas também o centro comercial. Pode até ser o aeroporto. Neste mundo fragmentado e em compressão, o espaço *outdoor* é uma realidade homogénea, quase sempre simplificada pela utilização de uma única cor.

Neste encolhimento espacial, guia-se o olhar para o centro e suprimem-se os desvios. As ilhas territoriais atraem fluxos que não se partilham com os espaços adjacentes. Assim, estas

narrativas terão uma componente política e ideológica. As distâncias não são um valor absoluto. Estar próximo não implica afinidades e relações. Estar perto pode, afinal, significar estar longe. O princípio da não partilha e, regressemos a Davezies (2015), do egoísmo territorial, passa pelas narrativas de inexistência do espaço contíguo que será um plano abstrato, sem identidade nem outra função que não seja o suporte das vias imprescindíveis à chegada e à partida. Deste modo subtil, esta cartografia, e o *storytelling* associado, serão instrumentos de supressão territorial e distanciamento do centro perante periferias indesejáveis.

## Notas finais

Segundo Gillian Rose,

*There's an awful lot of hype around 'the visual' these days. We're often told that we now live in a world where knowledge as well as many forms of entertainment are visually constructed, and where what we see is as important, if not more so, than what we hear or read. So-called 'visual illiteracy' is berated, and there are calls to restructure school and college curricula so that visual grammar can be learnt alongside understandings of texts, numbers and molecules. Yet there's also a lot of confusion about what exactly all this might entail. Indeed, there's a lot of confusion about the visual itself.*  
(2002, p.1)

Esta confusão, assim como a iliteracia visual referidas, aumentam as dificuldades de leitura de linguagens como aquelas

que se expressam num mapa: “Interpreting images is just that, interpretation, not the discovery of their `truth” (Rose, 2002, p.2). Ler e interpretar a cultura visual, da qual a cartografia e os mapas fazem parte, é um imperativo, mas é também um exercício que exige tempo e espírito crítico.

Essa complexidade não nega a força das imagens e dos mapas, muito menos o seu significado e o poder associado a essas representações.

Gonçalo M. Tavares apresenta-nos, em *O Senhor Kraus* (2006), um chefe que negligencia os mapas, que os trata de forma descuidada, como se fossem meros guardanapos. Ora, os mapas ajudam à decisão. Atestam o cuidado de quem decide sobre o território. Sem mapas, não se conhece o terreno e tomam-se decisões arbitrárias. Sem mapa, o chefe perde a bússola, perde o sentido dos lugares e fragiliza-se. Porventura, o texto de Tavares merecerá outras leituras. No entanto, desde a Geografia, é inevitável olhar desta maneira para o líder que ignora um papel que o pode ajudar a conhecer melhor o seu espaço de soberania e exercício do poder.

Os mapas são instrumentos para a decisão. No entanto, os cartógrafos erram e todos os que leem mapas também estão longe da verdade se os considerarem um retrato rigoroso daquele mundo tridimensional que, numa qualquer escala, vão reduzir e representar numa superfície plana. Mas é mais que isso. O problema não está apenas na dimensão e na escala geográfica. O mapa tem tendência a ordenar uma realidade que é, na verdade, desordenada. Ao caos, a cartografia parece querer impor uma ordem simplificada que, afinal, é também uma realidade ficcionada.

Se, por um lado, com o recurso às inovações tecnológicas, mapear a superfície terrestre é um ato rigoroso. Por outro, a cartografia não ficou fora do jogo das encenações. A fronteira



entre estes dois mundos é cinzenta e difícil de traçar. Ainda que todos os mapas sejam representações que distorcem a realidade, alguns são mais precisos, enquanto outros mentem de modo explícito e deliberado.

A cartografia é sempre um simulacro da realidade (Baudrillard, 1991). No entanto, produzir um mapa pode ser um exercício declarado de manipulação e imaginação. Os mapas podem mentir e podem induzir comportamentos. Para Monmonier (1996), existem mapas imperativos, mapas que não são neutros, que condicionam percepções e impoem uma mundividência. Nessa perspectiva, o mapa é um instrumento de *soft power*, um modo discreto de exercício do poder e conquista de vantagens comparativas (Nye, 2004).

Como referem Syed e Boje (2011), o *storytelling* é particularmente importante para dar voz às minorias e aos grupos e instituições não hegemónicos. O que aqui se discutiu não nega esta perspectiva. No entanto, enquanto ato político, este *storytelling* cartográfico remete-nos para o poder de controlo e difusão das narrativas por parte das organizações com maior capacidade de persuasão, sejam estas empresas (como aquelas que se territorializam através de parques temáticos ou de condomínios fechados), sejam entidades espaciais como cidades, regiões ou Estados nacionais.

Em muitos destes casos, mais do que a memória e os vínculos ao passado, esses mapas persuasivos apontam para o futuro, simplificam, selecionam, fragmentam e, por fim, fazem promessas. Neste ambiente comunicacional complexo e multidimensional, a atenção e o espírito crítico garantirão uma maior salvaguarda e uma maior capacidade de resposta e liberdade de cada um. Afinal, como se refere em Sen (2003), esta liberdade é a condição essencial para o desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, A. (2016). *Da Direita à Esquerda. Cultura e sociedade em Portugal, dos anos 80 à actualidade*. Porto Salvo: Saída de Emergência.
- AVERY, K. (1987). The historiography of the Hudson River School. In: The Metropolitan Museum of Art, *American Paradise: The World of the Hudson River School* (pp.3-20). New York, Harry N Abrams Inc.
- AVRAHAM, E., & KETTER, E. (2008). *Media strategies for marketing places in crisis*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- AVRAHAM, E., & KETTER, E. (2016). *Tourism marketing for developing countries. Battling Stereotypes and Crises in Asia, Africa and the Middle East*. New York: Palgrave MacMillan.
- BAUDRILLARD, J. (1991). *Simulacros e simulação*. Lisboa: Antropos e Relógio d'Água.
- BISHOP, B. (2008). *The Big Sort: Why the clustering of like-minded America is tearing us apart*. Boston: Houghton Mifflin.
- CAPEL, H. (2010). Geografía en red a comienzos del tercer milénio: para una ciencia solidaria y en colaboración. *Scripta Nova*, Vol. XIV, 313.
- CLAVAL, P. (2006). Comunicação, diferenciação de culturas e organização do espaço (noções-chave). In: J. Sarmiento, A. F. de Azevedo & J. R. Pimenta (Coord.). *Ensaio de Geografia Cultural* (pp. 21-35). Porto: Livraria Editora Figueirinhas.
- DAVEZIES, L. (2015). *Le nouvel égoïsme territorial. Le grand malaise des nations*. Paris: La République des Idées/Seuil.
- DAVIES, J., & KENT, A. J. (2017). *The Red Atlas: How the Soviet Union secretly mapped the world*. Chicago: University of Chicago Press.
- HUDSON-SMITH, A. et al. (2009). NeoGeography and Web 2.0: concepts, tools and applications. *Journal of Location Based Services*, vol. 3, nº 2, 118-145.
- KOTLER, P., HAIDER, D. H. & REIN, I. (1993). *Marketing places*. New York: Free Press.
- LACOSTE, Y. (1977). *A Geografia Serve Antes de Mais para Fazer a Guerra*. Lisboa: Iniciativas Editoriais.

- MARRONI, L. (2013). "Portugal não é um país pequeno". A lição de colonialismo na Exposição Colonial do Porto de 1934. *História. Revista da FLUP*, 3, 59-78.
- MONMONIER, M. (1996). *How to lie with maps*. Chicago: University of Chicago Press.
- MONMONIER, M. (2006). *From Squaw Tit to Whorehouse Meadow. How maps name, claim, and inflame*. Chicago: University of Chicago Press.
- NYE, J. S. (2004). *Soft Power: The means to success in world politics*. New York: PublicAffairs.
- O Globo (2017). Folheto da Riotur distribuído a turistas tira favelas da Geografia da cidade. In <https://oglobo.globo.com/rio/folheto-da-riotur-distribuido-turistas-tira-favelas-da-geografia-da-cidade-21806418#ixzz4sNPdSEtT>, consultado a 11 de setembro de 2017.
- ROSE, G. (2002). *Visual methodologies. An introduction to the interpretation of visual materials*. London: Sage.
- SEN, A. (2003). *O desenvolvimento como liberdade*. Lisboa: Gradiva.
- SYED, J., & BOJE, D. M. (2011). Antenarratives of negotiated diversity management. In: D. M. Boje (ed.), *Storytelling and the future of organizations. An antenarrative handbook* (pp. 46-66). London: Routledge.
- TAVARES, G. M. (2006). *O Senbor Kraus*. Lisboa: Caminho.
- TETART, F. (2012). "Cartes....en état(s) de superposition. *Carto. Le monde en cartes*, 11, 75-77.
- TUAN, Y.-F. (1980). *Topofilia*. São Paulo: Difel - Difusão Editorial.
- WARD, S. V. (2004). *Selling places*. New York: Spon Press.
- WOOD, D. (2010). *Rethinking the power of maps*. New York: The Guilford Press.



**A NOVA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS E O DIREITO À INFORMAÇÃO  
EM BENEFÍCIO DA CIDADANIA**

**THE NEW COMMUNICATION IN PUBLIC  
ORGANIZATIONS AND THE RIGHT TO  
INFORMATION FOR THE BENEFIT OF CITIZENSHIP**

*Beatriz Dornelles*

*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Brasil*

*Fernando Biffignandi*

*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Brasil*

*biffignandi@yahoo.com*

*[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_4](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_4)*

## **Resumo**

Este artigo propõe a reflexão sobre a importância dos processos de comunicação, produzida pelas organizações públicas brasileiras e dirigido à sociedade, sobretudo, aos indivíduos que vivem à sua margem. Nosso propósito é contribuir com o debate, potencializando a qualificação da transmissão da informação a partir de uma visão crítica sobre a sua conceituação e aplicabilidade como um dever constitucional do ente governamental em benefício àquela parcela da população. Tal qual a realidade de outras nações em processo de desenvolvimento, parte do Brasil apresenta um cenário de pobreza e distanciamento sociocultural, imposto pela desigualdade econômica, acarretando a segregação de muitos indivíduos nas periferias urbanas em condições de vida precária. Tomando como base os baixos índices de aceitação quanto ao atendimento prestado pelas organizações públicas, expresso em pesquisas de satisfação, e reforçado pela carência de informações que permitam acesso aos serviços essenciais, detectamos a urgência em examinar a questão partindo de um viés científico, à luz dos referenciais teóricos sobre a comunicação. A metodologia fundamentou-se na revisão bibliográfica, abordando conceitos importantes no âmbito do direito à informação de forma a contextualizar o pensamento teórico às características práticas visando à eficiência de uma Comunicação Pública mais cidadã. Na parte inicial, buscamos compreender como se desenvolvem os procedimentos da Comunicação Pública e a luta pelos seus direitos emancipatórios, decorrentes das políticas de governo. Procuramos avaliar a sua aplicação perante os novos programas de qualidade total na transmissão da informação como um pressuposto fundamental da democracia. Na sequência, nossa abordagem permeou o cotidiano, representado pela vivência dos indivíduos marginalizados, social e culturalmente, evidenciando a importância da compreensão de sua linguagem e expressão particulares pelos agentes promotores da Comunicação Pública. Apon-

tamos os diversos condicionantes presentes no complexo universo do cotidiano social como o *locus* do compartilhamento humano que abarca em seu *mundo da vida* as inúmeras práticas de cunho histórico, cultural e afetivo, comprometidas com a reprodução simbólica do *ser* na sociedade. Por fim, a contribuição da Teoria do Agir Comunicativo, proposta por Habermas, tornou possível articular o real sentido do esclarecimento com os novos caminhos para uma Comunicação Pública menos instrumentalizada e mais subjetiva, respeitando a capacidade e as competências de cada indivíduo. A extensa obra do filósofo alemão é de fundamental importância para qualquer trabalho que se proponha a debater o fortalecimento da democracia sob a ótica do direito à informação. Ao final, como resultado, apresentamos alguns encaminhamentos contributivos para a formação de uma nova Comunicação Pública, fundamentada pela excelência das práticas organizacionais que envolvem o Estado e o cidadão. O reconhecimento de que cada uma dessas ações remete à premência da participação dos governos na construção social e promoção de políticas adequadas em benefício da população brasileira. Enfocamos, na necessidade da capacitação funcional, a valorização e o reconhecimento do saber comum no desenvolvimento de ações públicas e na aplicação seus instrumentos legais. Que seja considerada a exatidão e precisão no repasse da informação técnica, mas sem abdicar do relacionamento humano potencializado pelo diálogo, como o genuíno instrumento integrador de uma sociedade.

#### **Palavras-chave**

Comunicação pública; informação; cidadania; democracia.

## **Abstract**

This article proposes the reflection on the importance of the communication processes, produced by Brazilian public organizations and aimed at society, especially at the individuals who live on its margin. Our purpose is to contribute to the debate by enhancing the qualification of the transmission of information from a critical view on its conceptualization and applicability as a constitutional duty of the government entity to benefit that portion of the population. Like the reality of other developing nations, part of Brazil presents a scenario of poverty and socio-cultural distancing imposed by economic inequality, leading to the segregation of many individuals in urban peripheries in precarious living conditions. Based on the low acceptance rates of public service delivery, expressed in satisfaction surveys, and reinforced by the lack of information that allows access to essential services, we detected the urgency to examine the issue from a scientific bias in the theoretical references on communication. The methodology was based on a bibliographical review approaching important concepts in the scope of the right to information in order to contextualize the theoretical thinking to the practical characteristics aiming at the efficiency of a more citizen Public Communication. In the initial part, we seek to understand how Public Communication procedures and the struggle for emancipatory rights arising from government policies. The interest in evaluating its application to the new programs of total quality in the transmission of information as a fundamental presupposition of democracy. In the sequence, our approach permeated the daily life, represented by the experience of marginalized individuals, socially and culturally, evidencing the importance of understanding their particular language and expression by the agents promoting Public Communication. We point out the various conditions present in the complex universe of social everyday life as the locus of human sharing that encompasses in its lifeworld the innumerable



historical, cultural and affective practices committed to the symbolic reproduction of being in society. Finally, the contribution of the Theory of Communicative Rationality, proposed by Habermas, made it possible to articulate the real meaning of clarification with the new paths for Public Communication, less instrumentalized and more subjective, respecting the capacity and competences of each individual. The extensive work of the German philosopher is of fundamental importance for any work that proposes to debate the strengthening of democracy from the point of view of the right to information. At the end, as a result, we present some contributory guidelines for the formation of a new Public Communication, based on the excellence of the organizational practices that involve the State and the citizen. The recognition that each one of these actions refers to the urgency of the participation of the governments in the social construction and the promotion of appropriate policies for the benefit of the Brazilian population. We focus on the need for functional training, the appreciation and recognition of common knowledge in the development of public actions and in the application of its legal instruments. Let the accuracy and precision of the transfer of technical information be considered, but without renouncing the human relationship enhanced by dialogue as the genuine integrating instrument of a society. That the accuracy and precision of the transfer of technical information be considered, but without renouncing the human relationship enhanced by dialogue, as the genuine integrating instrument of a society.

**Keywords:**

Public communication; information; citizenship; democracy.



## Introdução

Em um mundo cada vez mais complexo e globalizado como aquele em que vivemos, a pesquisa no campo da Comunicação Pública (CP)<sup>1</sup> é um importante universo a ser investigado e debatido pela comunidade científica. Trata-se de um importante compromisso no qual a ciência tem a obrigação de perscrutar, a fim de encontrar alternativas que contribuam para que a sociedade, por meio das organizações públicas<sup>2</sup>, adote uma posição mais crítica e exigente em relação ao direito da informação. Entendemos que a ciência da comunicação tem o dever de oferecer a sua contribuição para vencer os desafios socioculturais, trazendo à luz reflexões sobre o tema, unindo a pesquisa científica às práticas contemporâneas. Cada trabalho desenvolvido definirá o grau de amadurecimento da sociedade ao demonstrar a competência da academia, na pesquisa e produção do conhecimento, como contribuição crítica sobre os fenômenos que se apresentam na comunicação social contemporânea. De outra parte, é fundamental o reconhecimento e a colaboração das pesquisas científicas na busca de alternativas para a ação das organizações, a fim de que estas tenham condição de superar as dificuldades existentes, produzindo uma CP eficaz como a garantia plena do direito à informação.

Considerando a abrangência científica referente ao tema da CP, vamos centrar o objeto de nossa reflexão na temática social

---

<sup>1</sup> Devido ao uso repetido, o termo “Comunicação Pública” será apresentado de forma abreviada: CP.

<sup>2</sup> Este trabalho considera, para efeito de sua análise, as organizações públicas de cunho governamental, isto é, o conjunto de entidades responsáveis pelo gerenciamento e ordenamento das atividades administrativas mantidas pelo Estado. No Brasil ela é dividida em direta e indireta, a saber: Organização direta, integrada a Presidência da República e os ministérios, incluindo os poderes executivo (governos estaduais e prefeituras), legislativo (senado e câmaras legislativas) e Judiciário (federal e estadual); Organização indireta, composta por entidades jurídicas próprias criadas ou autorizadas por lei: autarquias, fundações públicas, empresas públicas e também de sociedades de economia mista.

como, sobretudo, aquela em benefício das comunidades marginalizadas<sup>3</sup> brasileiras que, mesmo ocupando o espaço urbano de muitas cidades são, por vezes, invisíveis aos olhos da sociedade acobertados por bloqueios culturais e econômicos. Pretendemos, pois, apresentar elementos que possam agregar valor à CP, produzida pelas organizações públicas do Brasil, a partir do viés dialógico como um instrumento fundamental da inserção cidadã, consonante com o direito constitucional à informação.

### **Conceituando a Comunicação Pública**

Inicialmente, cabe esclarecer que o conceito de CP é amplo e pode abarcar diferentes abordagens teóricas, enquanto exercício dos direitos democráticos da informação e a prevalência do respeito ao cidadão por parte das instituições governamentais. Para Duarte (2007a), o consenso não é importante, todos aqueles que tratam do assunto valorizam seu pressuposto básico que é a defesa do cidadão.

Os estudos mais recentes abordam as interferências da CP entre o setor público e o privado, buscando compreender como se desenrolam as práticas da comunicação entre o Estado e a sociedade. No campo internacional, a pesquisa sobre a CP começou a prosperar, ainda no século passado, partindo da dimensão conceitual da esfera pública de Habermas. Derivando por diferentes abordagens teóricas, as aplicações conceituais sobre a CP vêm evoluindo internacionalmente,

---

<sup>3</sup> O conceito de marginalidade adotado toma como referência a população de indivíduos pobres, moradores nas áreas periféricas das cidades brasileiras, denominadas vilas ou favelas. De acordo com a antropóloga estadunidense Janice Perlman, a conotação depreciativa adveio da ocupação de imigrantes do interior nas cidades e o aparecimento das primeiras favelas no cenário urbano, gerando uma atitude segregadora da elite urbana, tratando essas comunidades como uma praga. A expressão marginal também tem sido usada em muitos debates como uma cortina de fumaça atrás da qual continuam a ser conduzidas velhas batalhas ideológicas – tais como as que se batem a respeito da natureza do sistema social e o processo de modernização (Perlman, 1981).

reconhecendo o seu valor como objeto de pesquisa, respeitando o grau de desenvolvimento socioeconômico e o nível cultural de cada nação. O interesse sobre o tema vem recebendo a contribuição de inúmeros pesquisadores internacionais, dentre os quais podemos citar Jesus Martín-Barbero, Néstor Canclini, José Marques de Melo, Antonio Pasquali, Paolo Mancini, Juan Jaramillo López e Pierre Zémor, este último com grande influência nas pesquisas brasileiras.

Considerando as diversas e importantes correntes, nossa reflexão adotou a concepção de CP como um instrumento de legitimação dos interesses da sociedade, mediante o entendimento de que as instituições governamentais (como qualquer atribuição do poder público) são reguladas por dispositivos constitucionais e legais dentro do Estado de direito. Dessa forma, a CP representa o significado da ação coletiva voltada ao exercício da cidadania, através do direito à informação, de forma plural e democrática, exigindo a capacidade profissional de viabilizar padrões adequados que promovam o acesso à informação, diálogo e participação, como preconiza Duarte (2007b). O autor acentua que a informação é o elemento primordial e, portanto, necessita ser formatado e contextualizado para que possa ser repassado de forma útil aos interessados<sup>4</sup>. A CP

---

<sup>4</sup> Seguindo essa concepção, o autor agrupa as funções da CP para melhorar a compreensão, de acordo com as seguintes categorias: a) institucionais: referentes ao papel, políticas, responsabilidade funcionamento das organizações. Em geral, são ligadas à projeção de uma imagem e à consolidação da identidade; b) de gestão: relativas ao processo decisório e de ação dos agentes que atuam em temas de interesse público. Incluem discursos, relatos de intenções, motivações, prioridades e objetivo dos agentes; c) de utilidade pública: sobre temas relacionados ao dia-a-dia das pessoas, geralmente serviços e orientações. Buscam informar, mobilizar, prevenir ou alertar a população ou setores específicos dela para temas de seu interesse. Informações legais, horários de eventos, campanhas de vacinação, sinalização, causas sociais, sobre dados, direitos, produtos e serviços à disposição do interessado e seu uso são exemplos típicos; d) de interesse privado: as que dizem respeito exclusivamente ao cidadão, empresa ou instituição. Exemplos: dados de imposto de renda, cadastros bancários; e) mercadológicos: referem-se a produtos e serviços que participam de concorrência no mercado; f) de prestação de contas: dizem respeito à explicação sobre decisões políticas e de usos públicos, viabilizando o conhecimento, a avaliação e a fiscalização (Duarte, 2007b, p.62).

assume um caráter estratégico, legitimando a relação dos governos com a sociedade ao conferir um padrão de confiabilidade institucional de quem tem o dever de falar em nome do povo ou, como explica Zémor (2009), contribuindo para a conservação dos laços sociais. O pensador francês entende que a essência da CP reside no compartilhamento da informação de forma responsável, através da premissa do ente público em construir uma relação perene de confiança com o cidadão, porque “as empresas podem mudar de cliente, os órgãos públicos, não” (Zémor, 2009, p. 197). Partindo dessa premissa, torna-se impraticável dissociar a participação do cidadão e seus interesses dentro do espaço público, respeitando seus direitos por meio dos instrumentos legais e constitucionais que os protegem dentro da sociedade. As instituições públicas devem interagir com a sociedade como seus representantes legais, qualificando e aperfeiçoando os procedimentos para o cumprimento dos direitos do cidadão, de forma clara e transparente. A CP inclusiva prescinde da construção de políticas públicas que prevejam o respeito às diferenças culturais, saberes e práticas presentes na identidade dos indivíduos, sobretudo no Brasil, um país de tantas distorções socioculturais e econômicas<sup>5</sup>.

### **Entendendo a Comunicação Pública no Brasil de hoje**

A excelência em qualidade é um condicionante fundamental no plano estratégico e metas de toda a organização privada que

---

<sup>5</sup> O índice de Gini demonstra que houve aumento da desigualdade de renda no Brasil em 2016 (11,2 %). Conforme estudo do Banco Mundial, o número de pessoas vivendo na pobreza no Brasil deverá aumentar entre 2,5 milhões e 3,6 milhões até o fim de 2017. O Estudo pode ser apreciado na íntegra pelo sítio em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/469091487328690676/Safeguarding-against-a-reversal-in-social-gains-during-the-economic-crisis-in-Brazil>. Acedido a 12 de fevereiro de 2017.

se proponha a trabalhar com responsabilidade social. Não por acaso, o grau de satisfação de clientes e colaboradores da iniciativa privada tem sido um quesito decisivo nas pesquisas de avaliação mercadológica. Com as organizações públicas não é diferente. Não obstante o fato de que o gerenciamento de suas ações esteja, na maioria das vezes, atrelado a entes governamentais e sujeito às alterações no campo político, ao longo das últimas décadas vem se consolidando o conceito de *Qualidade Total* nos serviços prestados pela administração pública.

Sabemos que a equiparação da qualidade do serviço público ao privado é um processo gradual decorrente do nível de amadurecimento social na escolha de gestores corretos, na maioria das vezes indicados pela via política. Cabe informar que o Brasil, no início da década de 1990<sup>6</sup>, impulsionou o debate histórico sobre o tema a partir da criação do Programa de Qualidade e Produtividade – PBQP, alcançando reconhecimento como instrumento legítimo de desenvolvimento econômico e social. Ele foi o embrião do atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – *GesPública*<sup>7</sup> – que permite às organizações aperfeiçoarem os sistemas de gestão, avaliando seus impactos junto aos cidadãos.

Não obstante os esforços do poder público na condução de programas que visem à qualidade dos padrões de atendimento ao público, na prática os resultados caminham na contramão das necessidades da maioria dos cidadãos brasileiros. Duarte (2010) apresenta um dado interessante e que nos permite discorrer sobre a lenta evolução do processo. Com base em pesquisa

---

<sup>6</sup> O PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade foi instituído pelo Decreto nº 99.675, de 7 de novembro de 1990 e criado com o propósito de integrar a sociedade, os técnicos do governo brasileiro, as entidades privadas e a comunidade acadêmica.

<sup>7</sup> O *GesPública* - Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização foi instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.

realizada em 2004, pela renomada Universidade de São Paulo – USP, passados quatorze anos da criação do PBQP, 72,3% das pessoas reconhecem não ter influência nos atos do governo e, o mais triste, 83,7% afirma que os “funcionários do governo não se preocupam com o que as pessoas pensam” (Duarte, 2010, p. 22). O descontentamento da sociedade com o poder público segue evidenciando problemas próprios de uma nação que ainda percorre o caminho do desenvolvimento social. As maiores queixas dizem respeito a temas fundamentais como saúde, segurança e transporte, seja pelas ouvidorias e centrais de atendimento, seja pelos resultados negativos das pesquisas de satisfação<sup>8</sup>, que espelham a difícil tarefa do indivíduo em adquirir o conhecimento de seus deveres e o conseqüente gozo de seus direitos. Duarte (2010) exemplifica essa situação referendando que, mesmo na Capital Federal do país, o governo local informou que grande parte dos idosos desconhece que, ao apresentar documento comprobatório da idade, fica isento da passagem de ônibus. “Aparentemente as empresas não faziam questão de informar esse benefício e não havia nenhum programa de divulgação para tratar do tema” (Duarte, 2010, p. 21).

A dura realidade de muitos brasileiros tem origem na baixa qualidade do atendimento oferecido pelo serviço público, em grande parte pelos modelos equivocados de transmissão da informação, somados ao próprio desconhecimento do indivíduo de uma orientação sobre como acessá-los. Esse descompasso é a mais clara constatação do desconhecimento que as organizações

---

<sup>8</sup> O resultado da última pesquisa de avaliação CNI / IBOPE, de junho de 2016, sobre o nível de satisfação no atendimento à população nas repartições públicas, apresentou indicadores que atestam a sua baixa qualidade. Em ordem decrescente, este serviço superou apenas os quesitos Segurança e Saúde, considerados pela população ouvida, como os mais negativos. A pesquisa pode ser visualizada na íntegra pelo seguinte endereço eletrônico:

<sup>h</sup><http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/rsb-33-servicos-publicos-tributacao-e-gasto-do-governo>. Acedido a 5 de junho de 2017.



públicas têm da situação dos brasileiros que vivem na linha de pobreza e seu acesso limitado à informação. Uma conduta que atesta a insuficiência do cumprimento constitucional do direito à informação pela redução e, por vezes, a própria ausência do diálogo nos processos que envolvem a CP: uma relação enfraquecida pela ausência do compartilhamento, uma comunicação enfraquecida em seu cimento social, como pregado por Maffesoli, que tem o poder de unir as pessoas, as mantendo em sintonia coletiva com seus grupos. “A comunicação é a cola do mundo pós-moderno [...] pelo qual percebemos que não podemos nos compreender individualmente, mas que só podemos existir e compreendermo-nos na relação com o outro” (Maffesoli, 2004, p. 20).

Muito embora tenhamos elementos que nos permitam avançar no questionamento sobre a qualidade do atendimento ao cidadão, como pesquisadores científicos no campo da comunicação, nos cabe analisar de que forma é possível contribuir para a melhoria da relação órgão público/sociedade, fortalecendo a sua importância, eficácia e responsabilidade, capaz de atender às exigências fundamentais na transmissão da informação de forma precisa e adequada, como um direito de cada cidadão. Repensar a CP significa concebê-la como um instrumento de integração e desenvolvimento social. Ela é o produto das novas relações sociais que evoluíram com os movimentos reivindicatórios dos direitos à informação e identidade cultural, como validação de suas demandas. Seu caráter vem se transformando e identificando-se com os anseios populares, como efeito de um processo emancipatório que aproxima os diversos atores sociais na mobilização junto às instituições governamentais, visando a sua participação na formulação de políticas públicas.

Impossível aludir a importância da emancipação social sem evocarmos a contribuição de Boaventura de Sousa Santos sobre o tema, vinculada à ideia de dignidade humana, no respeito

à igualdade e reconhecimento das diferenças entre os indivíduos. O sociólogo português considera, pois, que as relações emancipatórias originam-se no interior das relações de poder “não como resultado automático de qualquer contradição essencial, mas como resultados criados e criativos de contradições criadas e criativas” (Santos, 2000, p. 269). Logo, o processo de emancipação passa a ser o reflexo das transformações sociais estimuladas e tensionadas pela busca da igualdade de direitos e oportunidades no reconhecimento de um novo modelo de cidadania. Esse, segundo Santos (1991), é constituído por uma política vertical entre os cidadãos e o Estado como obrigação, bem como a política horizontal entre os próprios cidadãos. “Com isto, revaloriza-se o princípio da comunidade e, com ele, a ideia da igualdade sem *mesmidade*, a ideia de autonomia e a ideia de solidariedade” (Santos, 1991, p. 188). Elabora-se, pois, uma vinculação motivacional da CP, derivada da emancipação cidadã, forjada a partir da evolução dos processos de mobilização social e incorporando a corresponsabilidade governamental no debate das políticas públicas de inserção social, através do direito à informação de qualidade.

Com o fim do Regime Militar no Brasil<sup>9</sup> a população buscou a superação de graves problemas sociais a partir da mobilização como instrumento de reivindicação social, fortalecida pelo processo de redemocratização. O estímulo popular foi, também, a partida para as conquistas no campo do direito à informação representando um novo percurso social ao reconhecer a CP como um componente que atenda à exigência da cidadania.

---

<sup>9</sup> A década de 1980 marcou o início da redemocratização na história do Brasil, referindo-se à abertura das instituições democráticas, revogadas pelo Regime Militar. Os governos militares tomaram o poder em 1964 no Brasil, passando por um período de exceção e censura às instituições nacionais por 20 anos.

## A Comunicação Pública como instrumento de cidadania

Historicamente, o conceito de cidadania<sup>10</sup> vem se expandindo, passando a abranger um complexo conjunto de valores sociais voltados efetivamente aos deveres e direitos de um cidadão. Por conseguinte, a busca dos direitos humanos não é algo recente, ao contrário, sua gênese remonta à Grécia antiga desdobrando-se ao longo da história, pelas Idades Média e Moderna até a contemporaneidade de nossa atualidade<sup>11</sup>. Nesse longo processo reivindicatório cabe citar a título de ilustração, a *Magna Carta Libertatum* de 1215<sup>12</sup>, a Constituição Francesa de 1791<sup>13</sup> ou, mais recentemente, a Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão de

---

<sup>10</sup> A origem da palavra cidadania nasce do conceito latino para *civitas* ou a relação entre o conjunto de cidadãos e sua cidade. A Grécia antiga considerava como cidadão todo o indivíduo que participasse das atividades da sociedade e, conseqüentemente, de suas decisões políticas.

<sup>11</sup> Para efeito de cronologia, acrescentamos que Leonardo Bruni, historiador italiano (1370-1444), definiu em sua obra *História do Povo Florentino* (considerado o primeiro livro de história moderna) os três períodos da história entre: Antiguidade – 4.000 a.C à 476 d.C (queda do Império Romano); Idade Média – Séc. V ao Séc. XV; e Idade Moderna – Séc. XV ao Séc. XVIII.

<sup>12</sup> “Redigida em latim bárbaro, a *Magna Carta Libertatum* foi a declaração solene que o Rei João da Inglaterra, dito João Sem-Terra, assinou, em 15 de junho de 1215, perante o alto clero e os barões do reino. Trata-se do primeiro instrumento para a consolidação das ideias de dignidade, liberdade e igualdade, mesmo contemplando apenas a nobreza inglesa. Graças a ela também houve uma flexibilização do rigor do Estado em benefício do reconhecimento dos Direitos Humanos Fundamentais”. (Fonte: USP - Universidade do Estado de São Paulo. Acedido a 12 de maio de 2016 em <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Documentos-antiores-%C3%A0-cria%C3%A7%C3%A3o-da-Sociedade-das-Na%C3%A7%C3%B5es-at%C3%A9-1919/magna-carta-1215-magna-charta-libertatum.html>).

<sup>13</sup> “O texto foi inspirado na declaração da independência americana de 1776 e no espírito filosófico do século XVII, a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789 marcando o fim do Antigo Regime e o início de uma nova era, expressamente visada pela Constituição da Vª República”. (Fonte: Embaixada da França no Brasil. Acedido a 12 de janeiro de 2014 em <https://br.ambafrance.org/A-Declaracao-dos-Direitos-do-Homem-e-do-Cidadao>).

1948<sup>14</sup>. Assim, gradativamente, os esforços no respeito aos direitos humanos foram evoluindo através de importantes ações legais voltadas à salvaguarda das garantias civis e políticas do cidadão, ratificando a premissa básica de sua participação nos atos de seus governantes. Uma evolução tensa, permeada por preceitos e normas, mas que, em essência, permanece referenciada pelos princípios democráticos preconizados por T.H. Marshall<sup>15</sup>, há quase 70 anos. O renomado sociólogo britânico considerou a evolução da sociedade a partir do respeito à cidadania como fundamento dos direitos civis, políticos e sociais. Conseqüentemente, o pleno gozo da cidadania em uma sociedade ideal deve, obrigatoriamente, combinar a livre participação de seus membros como um valor alienável, individual e intransferível. Para Marshall,

“o direito do cidadão nesse processo de seleção e mobilidade é o direito à igualdade de oportunidade [...] o direito de todos de mostrar e desenvolver diferenças ou desigualdades; o direito igual de ser reconhecido como desigual” (Marshall, 1967, p. 101).

O reconhecimento da importância da cidadania, como uma conquista social na promoção da dignidade de cada indivíduo, também é corroborado por Bordenave (1994, p. 17), ao sublinhar que a participação é própria da natureza humana, acompanhando

---

<sup>14</sup> A Declaração Universal dos Direitos Humanos foi promulgada pela ONU -Organização das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948. Ela (o acesso à informação está descrito em seu artigo XIX) ressalta o direito de liberdade de expressão no âmbito coletivo, fundamental para o processo de desenvolvimento da cidadania e participação política.

<sup>15</sup> Thomas Humprey Marshall (1893-1981), o sociólogo britânico que publicou o ensaio “Cidadania e Classe Social” (*Citizenship and Social Class*) em 1950, a partir de uma conferência proferida no ano anterior. Nela, o autor identifica os direitos civis como aqueles garantidores da vida em sociedade; os direitos políticos, na participação no governo dessa sociedade; e os direitos sociais, no usufruto do capital em benefício às garantias sociais.

a sua evolução desde as tribos dos tempos primitivos. A constatação de que o futuro do homem, como ser social, prescinde de uma sociedade participativa seja nas entidades públicas ou privadas, uma dualidade entre o social e o político que reforça a discussão sobre o real significado da cidadania. Um debate que vem avançando em escala mundial através do resgate sobre a importância dos valores comunitários nas práticas governamentais, produto da conscientização popular intermediada e validada por movimentos sociais organizados. Uma revisão do poder da decisão, alterado ao longo da história, no qual as camadas mais carentes da sociedade reivindicam, através de grupos estruturados, a sua participação na construção da cidadania. Indispensável, pois, compreender que a vivência comunitária configura-se como um elemento importante nessa cadeia, afinal é nesse contexto que vamos encontrar subsídios para a análise da cidadania como espaço simbólico de articulação histórica, legitimado pelas práticas sociais de cada indivíduo. Uma essência enriquecida pelos valores comunitários, elencada por Tönnies (1995), como uma forma de ligação humana, orgânica, calcada na reciprocidade.

Em teoria, a sociedade consiste num grupo humano que vive e habita lado a lado de modo pacífico, como na comunidade, mas, ao contrário dessa, seus componentes não estão ligados organicamente, mas organicamente separados. “Enquanto na comunidade os homens permanecem essencialmente unidos, na sociedade eles estão essencialmente separados, apesar de tudo que os une” (Tönnies, 1995, p. 252).

### **O direito à informação**

Vimos, anteriormente, que o direito à informação manifesta-se fortemente como o resultado de um processo evolutivo

da cidadania no resgate da democracia, inserindo-se tanto nos debates sociais e acadêmicos quanto na formulação de políticas públicas. Cabe esclarecer que o viés da informação adotado neste estudo corresponde à matéria-prima da comunicação humana, produto do conhecimento e da manifestação oriundas da vivência cotidiana e das realizações do indivíduo. A prática da informação que entendemos como justa é aquela que atende aos anseios do cidadão na busca do conhecimento que lhe é necessário para que ele se sinta capacitado de conviver em sociedade. Portanto, ela deve fluir pelos processos comunicativos de forma que seja claramente compreendida em suas múltiplas aplicações: objetiva e subjetiva, científica e humana, material e abstrata e assim por diante.

Atualmente, a consciência social sobre a importância do direito à informação alcança uma rede de movimentos e organizações diversificados, visando a corresponsabilidade de sua gestão entre poder público e sociedade, no Brasil, consagrada no Artigo V da Constituição Federal<sup>16</sup>. Porém, se legalmente o direito à informação é assegurado a toda sociedade brasileira, na prática, ela tem reflexos negativos na qualidade de aplicação, enquanto pública e governamental, perante os grupos populacionais marginalizados, dificultando o exercício pleno da cidadania na busca de seus direitos e deveres. A obrigatoriedade no repasse da informação pública com qualidade é um patrimônio conquistado, um instrumento indispensável na relação entre o governo e a sociedade, independentemente da situação econômica ou cultural a que

---

<sup>16</sup> O acesso à informação é um direito previsto no ordenamento jurídico brasileiro, no art. 5º, inciso XXXIII, bem como no inciso II, do § 3, do art. 37 e no § 2, do art. 216, da Constituição Federal de 1988. Todos os cidadãos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, bem como o direito de acesso aos registros administrativos e a informações sobre atos de governo.

esteja submetido qualquer cidadão. O sentido democrático da informação passa, não apenas pelas políticas governamentais, mas pela efetividade e eficácia de sua implantação.

Por outro lado, devemos reconhecer que os avanços da humanidade foram alterando os cenários no campo da informação através do reconhecimento e aceitação das práticas oriundas do cotidiano, visando derrubar as barreiras entre Estado e sociedade. O direito à informação cidadã impõe às instituições públicas o dever de executar suas funções dentro do princípio da responsabilidade legal, dentre os quais é dar ciência à população sobre as ações desenvolvidas valendo-se de uma CP eficaz. O conceito de informação cidadã, no entendimento de Bucci (2006), é aquele que permite ao indivíduo tomar consciência sobre a importância de seus direitos, condicionando o seu exercício ao pleno conhecimento sobre as formas de acesso.

*Portanto, uma informação sobre entretenimento ou sobre alguma atividade de lazer ou mesmo informações de consumo científico pode se relacionar com as atividades que as pessoas desejam ou querem desenvolver, mas não tocam a esfera dos direitos. Eu separo esta resposta dentro dessa perspectiva, para além dessa perspectiva você pode dizer que a informação cidadã sobre qualquer assunto, em outro nível, é aquela que respeita os direitos dos cidadãos (Bucci, 2006).*

Ela é um poderoso instrumento de responsabilidade social na integração do indivíduo legitimado pelas discussões referentes às suas condições sociais, na medida em que o indivíduo torna-se responsável pela co-gestão do Estado. Habermas (1997b) preconiza que as articulações entre os indivíduos serão fortalecidas (tecidas) através de uma pauta específica que discuta e

analisar as importantes questões da esfera privada que causam interferência em suas vidas.

Como direito legal, uma das maiores contribuições que a CP pode oferecer para aumentar a qualidade do serviço público reside no envolvimento da sociedade em todas as etapas do processo de transmissão da informação de forma transdisciplinar, atingindo, pela multiplicidade de opiniões, o interesse dos cidadãos. A pluralidade da CP deve ser legitimada como uma forma de exercício pleno da cidadania, desde que não seja reduzida a um simples (e obrigatório) ato informativo, descompromissado com sua efetiva compreensão. Logo, o dever de informar é uma ação representativa cujo valor de sua aplicação deve ser contextualizado, compartilhado e, sobretudo, compreendido como um direito de todo o cidadão. Ou seja, a concepção de interpessoalidade é fundamental para qualquer agente público quanto mais àquele que tenha como dever de ofício profissional relacionar-se com comunidades marginalizadas socialmente, como as que habitam boa parte do Brasil. Trata-se de uma nova filosofia de pensar e agir, onde o técnico abdica da exclusividade do saber, abrindo espaço também para o aprendizado mútuo, uma conjugação de fatores de alcance múltiplo, através da flexibilidade presente no relacionamento dialógico, onde o *saber comunicar* passa a depender dos conhecimentos pré-existentes, originados no contexto da interpessoalidade.

Moscovici entende que “as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação”, não se relacionando “diretamente com a competência técnica de cada pessoa [...] profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo ou situação de trabalho” (Moscovici, 2003, p. 34). Ao interagir com seus semelhantes, utilizando um código comum, compreensível, o homem fez mais do que informar e ser informado



sobre as coisas do mundo: ele agregou novas formas de organização do próprio pensamento, ampliando a consciência de si próprio, de seu lugar no mundo e de sua responsabilidade social. Conseqüentemente, a qualidade na CP deve preconizar, em seus processos, a utilização de uma linguagem clara e compreensível a fim de captar as necessidades de seu público-alvo, em outras palavras, o cidadão. O seu atendimento deve pressupor uma comunicação simples e adequada, por vezes diferenciada, àquela linguagem normalmente empregada, impondo a necessária aceitação de códigos e símbolos para a manutenção dessa relação.

É fundamental, nas organizações públicas, que o processo de transmissão da informação comece por ações inclusivas, direcionando a população à promoção do conhecimento, através da informação facilitada, premissa fundamental no campo da cidadania e da democracia. Aliás, para que o sentido de democracia se fortifique é imprescindível garantir o envolvimento de todos os cidadãos, participando e intervindo na política aplicada e nas decisões que englobam seus interesses. O poder público tem como prerrogativa ordenar a dinâmica da comunicação de forma objetiva, para que seus atos administrativos sejam compreendidos por todos, quanto mais pela população socialmente desassistida, de forma a amearhar conhecimento no âmbito de seu desenvolvimento social e cultural.

### **A informação oriunda do cotidiano**

Acentuando a importância da CP como instrumento de cidadania, é crucial admitir que o eixo de seu desenvolvimento esteja situado na vida cotidiana como o efetivo espaço da significação coletiva. O emprego do diálogo, como agente formador da

identidade cultural e inserção social, é o melhor ingrediente para a consolidação das práticas sociais do cotidiano, reproduzindo a diversidade e assinalando o período de tempo no qual se dá a vivência humana. Felizmente, a Ciência da Comunicação tem dedicado boa parte de seus estudos à reflexão da dimensão do cotidiano e as suas imbricações com a vida do ser humano, a fim de compreender em profundidade a evolução e os reflexos do comportamento social, a partir das suas atividades oriundas no dia a dia. Logo, conhecer em profundidade o *locus* onde se articula a vida humana vem, ao longo dos séculos, constituindo-se como a base para que filósofos e sociólogos elaborem seus pensamentos teórico-científicos.

De uma maneira simplificada, podemos afirmar que as principais teorias sobre o cotidiano desenvolvem-se, tomando como base a investigação das práticas sociais e o comportamento dos discursos realizados. Josgrilberg (2014) acentua que os estudos sobre o cotidiano têm como base a descrição dos usos criativos oriundos da organização social, produzidos a partir das brechas institucionais, valendo-se das “possibilidades de relação do corpo com o mundo e à dinâmica dialética entre a língua estruturada e o uso performativo que se faz dela em situações contingentes” (Josgrilberg, 2014, p.95). O autor sinaliza que as principais teorias sobre o cotidiano são influenciadas pela dialética, fenomenologia e filosofias da linguagem. Percebemos, pois, que as diversas correntes sociológicas e filosóficas que compõem o campo científico de análise do cotidiano estão inseridas em um amplo e complexo universo de fundamentações teóricas. Mesmo sem a pretensão de uma abordagem específica sobre o tema, é prudente citar alguns dos importantes pensamentos teóricos a respeito dos valores cotidianos e que deveriam ser considerados pela administração pública em seus processos de CP, como instrumento de inserção social.

Em *A Invenção do Cotidiano*, Michel de Certeau (1994) destaca a forma pela qual os indivíduos se apropriam e *re*-apropriam da vida cotidiana, partindo de uma análise comportamental binária entre os modelos *estratégico* e *tático*. O primeiro refere-se às instituições em geral e o segundo ao indivíduo comum. A proposição de Certeau, ainda que visando os processos de produção cultural, enseja-nos a compreender a correlação de forças entre a dinâmica *estratégica* de poder exercida pelo ente público, através dos mecanismos de transmissão da CP, e a resignificação *tática* incorporada pelo indivíduo como receptor da informação.

Já a concepção de Agnes Heller (1970) considera o cotidiano como um espaço onde o indivíduo vive por inteiro, buscando, através de uma visão crítica sobre a dinâmica funcionalista da sociedade e trazendo um viés mais humano para dentro da relação com base na compreensão sociológica do comportamento do indivíduo. Heller apresenta um modelo que confere o necessário respeito à vivência cotidiana e que, em nossa opinião, poderia ser apropriado pela CP ao adquirir a função de interlocutora. Uma comunicação preocupada em reunir e transmitir as experiências em prol da construção conjunta da gestão da informação, concorrendo para a inserção social através da integração dos saberes, técnico e popular. O conhecimento popular descrito é oriundo da vivência hodierna, formada e adquirida pelas diversas classes em sua relação com a sociedade e legitimada a partir de sua inserção como traços de sua apropriação, como caracterizado por Heller em seus estudos, ao afirmar que «o homem nasce já inserido em sua cotidianidade» (Heller, 1970, p. 18).

Seguindo uma linha semelhante, os pressupostos de Michel Maffesoli servem como a base para estudos sobre o cotidiano e imaginário ao salvaguardar uma visão menos racional, tecnicista, mais humana e inclusiva, onde o sujeito deixa de ter uma função, mas um papel dentro do grupo. As observações

do sociólogo francês sobre o relacionamento social a partir da vivência cotidiana, presente na arte de fazer o saber conjunto, contextualiza a pluralidade de uma dinâmica própria oriunda do sentimento coletivo de pertencimento, onde “existe efetivamente, um conhecimento empírico cotidiano que não pode ser dispensado” (Maffesoli, 1988, p. 195). O conceito de cotidiano para Maffesoli abrange o todo, respeitando e valorizando cada espaço de terra composto “pelos produtos do solo nativo, os pratos regionais, a importância do bairro ou da região como pequeno cantão do mundo em que vivemos” (Maffesoli, 2007, p. 66). Cada conceituação nos permite o exercício de contextualização para o universo da CP, desenvolvida no Brasil, permitindo o reconhecimento, por parte do poder público, de que, cientificamente, as relações sociais instauram-se no compartilhamento das vivências do cotidiano.

### **Falando a língua do cotidiano**

A análise das práticas do cotidiano nos estimula a conhecer um pouco mais sobre as formas com que os indivíduos transmitem o conhecimento em suas relações sociais, intercambiando de maneira genuína a informação oriunda de sua interatividade social. Obviamente que o uso da linguagem, seja ela falada, escrita ou gestual, é o instrumento preponderante nas relações do cotidiano. Na verdade, estamos diante de um tipo de linguagem especial, não convencional, utilizada por determinados grupos sociais com o intuito de codificação, uma identidade que os distingue dos demais. Com um vocabulário próprio ela possui recursos próprios, necessários para a comunicação entre seus falantes, a partir do compartilhamento de ideias e sentimentos. De outra parte, Certeau (1994) explica que, apesar de as ciências sociais

estudarem a linguagem, símbolos e tradições que compõem a cultura de um povo, ainda faltam elementos formais que lhes permitam examinar as maneiras pelas quais cada indivíduo se apropria dessas bagagens em seu cotidiano.

Logo, o pesquisador deve reconhecer que a efetividade da língua cotidiana não decorre unicamente da racionalidade, mas de um processo subjetivo de interatividade social produzido a partir do compartilhamento de ideias e de sentimentos humanos que equilibram as suas relações. A linguagem passa a ser uma grande referência humana para o desenvolvimento e trocas de aquisição dentro do complexo sistema da comunicação. Viotti enfatiza que, como tudo o que se refere ao homem, “a língua envolve vários aspectos. Por isso, a linguística faz interface com várias outras ciências, como a biologia, a neurofisiologia, a psicologia, a sociologia” (Viotti, 2007, p. 08). A linguagem faz parte da cognição humana, sendo responsável pelas conexões entre o pensamento e nossa capacidade motora na construção simbólica dos significados, como tão bem referiu Saussure<sup>17</sup>. A importância de compreender e aceitar a linguagem dos indivíduos passa a compor um condicionante básico nos processos de CP, adaptando, se possível, a forma com que a mensagem é transmitida com o objetivo de minimizar as barreiras culturais impostas pela sociedade. Há que se considerar o grau de compreensão do receptor, sobretudo, na valorização do saber popular e do diálogo não, necessariamente, erudito. O desenvolvimento de processos que elevem a CP à esfera intrapessoal requer um somatório de ações técnicas e subjetivas, interagindo nas etapas de identificação, compreensão e tomada de posição. Estamos diante da complexa

---

<sup>17</sup> Ferdinand de Saussure (1857-1913) filósofo suíço, cujos trabalhos propiciaram o desenvolvimento científico no campo da linguística com notável influência na Teoria da Literatura e no Estudo Geral dos Signos, por ele denominada como Semiologia.

relação, buscando aliar duas correntes historicamente opostas que colocam lado a lado as ideias de Bacon<sup>18</sup> e Platão<sup>19</sup>, representadas na ciência e na subjetividade.

Ao longo da história, a concepção tradicional de ciência forjou o conceito do *saber objetivo*<sup>20</sup>, de forma a explicar o objeto pesquisado em sua forma mais efetiva. De forma análoga, o saber comum, vinculado à fenomenologia, permite explorar o objeto em si, considerando a partir da percepção de seu comportamento. Nossa reflexão tem como objetivo aproximar os processos de produção da CP à instrumentalização, presente nas pesquisas científicas, à compreensão subjetiva, perceptiva, como um fundamento comportamental humano. Logo, a interpessoalidade passa a ser o fio condutor da comunicação humana fazendo com que a informação circule de maneira facilitada na mente do indivíduo de forma que a técnica científica e a observação subjetiva *interajam* de forma equilibrada sobre um mesmo objeto, sem o prejuízo da redução de ambas. A linguagem que a grande maioria das camadas mais pobres utiliza está associada com o cotidiano, coloquial, sem a preocupação na escolha de termos adequados ou mesmo com gramática correta. O cotidiano se encontra no espaço comunitário, conferindo um sentido de salvaguarda e proteção, e tendo na cooperação mútua, a

---

<sup>18</sup> Francis Bacon (1561 -1626) político, filósofo e ensaísta britânico considerado como o fundador da ciência moderna.

<sup>19</sup> Platão (428-347 AC), filósofo grego para quem a essência de cada coisa, (universal) estava no Mundo das Ideias e que o ser humano podia vislumbrá-la através dos sentidos.

<sup>20</sup> O filósofo e Pedagogo Dermeval Saviani considera que determinado conhecimento é universal quando ele é objetivo, isto é, se ele expressa as leis que regem a existência de determinado fenômeno, trata-se de algo cuja validade é universal. E isso se aplica tanto a fenômenos naturais como sociais. Assim, o conhecimento das leis que regem a natureza tem caráter universal, portanto, sua validade ultrapassa os interesses particulares de pessoas, classes, épocas e lugar, embora tal conhecimento seja sempre histórico, isto é, seu surgimento e desenvolvimento são condicionados historicamente (Saviani, 2003).

sustentação para a efetivação da vivência social e urbana. Parece evidente, que essa forma de comunicar, antes de tudo, reflete o ambiente social onde vivem; afinal o uso de um vocabulário que não é próprio de sua cultura dificultaria, ou mesmo, impediria o relacionamento com seus amigos ou vizinhos. Partindo desse entendimento, as organizações públicas têm o dever de lançar um olhar compreensivo sobre a produção da CP, tendo consciência de que os cidadãos que nela vivem são o reflexo das dificuldades culturais impostas por uma sociedade desigual.

Hall (2005) referencia as culturas nacionais como subsídio para que busquemos a origem de sua identidade no interior das comunidades. Respeitando a escala territorial, temos que a construção dos sentidos cotidianos influencia e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos. Analogamente ao pensamento de Hall, a cultura nacional, ao produzir sentidos com os quais um povo se identifica, na mesma medida, uma comunidade também se reveste desse poder, contido nas estórias que são contadas, nas “memórias que conectam seu presente com seu passado e imagens que dela são construídas” (Hall, 2005, p.51). Uma interação social apropriada nas vozes circulantes torna-se um elemento importante na representação linguística e social, perpetuando o conhecimento, referendado na própria experiência. Uma vez mais, Hall (2005) afirma que não importa quão diferentes seus membros possam ser, em termos de classe, gênero ou raça, uma mesma cultura tenderá sempre a unificá-los numa identidade cultural, como se pertencesse à mesma família. Uma visão de que no diálogo cotidiano são construídos os novos saberes, importantes na produção de uma identidade.

Por conseguinte, a vivência cotidiana passa a ser respeitada, tendo na CP um interlocutor preocupado em reunir experiências em prol da construção conjunta da gestão da informação,

reconhecendo a importância dentro da esfera pública, legitimando sua efetiva aplicação e concorrendo para a inserção social, através da integração dos saberes técnico (legal) e comunitário (popular).

### **A Comunicação Pública como Ação comunicativa**

Pensar uma nova estrutura para os processos que envolvem a CP, a partir de uma Ação Comunicativa inclusiva, nos convida a recapitular os fundamentos habermasianos. Eles são determinantes no respeito à articulação social, de forma subjetiva, na construção discursiva entre os indivíduos dentro de um mesmo sistema. Para tanto, é preciso compreender as dificuldades culturais vividas pelas comunidades socialmente marginalizadas no Brasil com o objetivo de agregar qualidade na informação. Os processos de CP devem, ao mesmo tempo, promover alternativas que observem atentamente o respeito à condição daqueles seres humanos que coabitam o mesmo espaço social urbano cotidiano: o *mundo da vida*.

Idealizado no início do século XX por Husserl<sup>21</sup>, os estudos sobre o *mundo da vida*, foram seguidos por importantes pensadores, incorporando diferentes concepções, seja no campo ontológico de Heidegger<sup>22</sup> ou na esfera da ação comunicativa

---

<sup>21</sup> Edmund Gustav Albrecht Husserl (1859 - 1938), matemático e filósofo alemão, estabeleceu a Escola da fenomenologia rompendo com a orientação científica e filosófica positivista de sua época. Sua última publicação denominada *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie* (A Crise das Ciências Europeias e a Fenomenologia Transcendental) está dividida em três partes: a primeira, a crise das ciências como expressão da crise radical da vida da humanidade europeia; a segunda, «a origem do contraste moderno entre objetivismo fisicalista e subjetivismo transcendental; e a terceira, o «esclarecimento do problema transcendental e a inerente função da psicologia.

<sup>22</sup> Martin Heidegger (1889-1976) filósofo alemão e um dos principais pensadores do século XX estudou na Universidade de Friburgo, com Edmund Husserl, o fundador da fenomenologia, de quem foi assistente.



de Habermas<sup>23</sup>. A aceitação teórica da Ação Comunicativa, como lastro dos valores humanos na CP, incita ao pesquisador o interesse pelo estudo da existência do *ser* em seu cotidiano ou *mundo da vida*. Ele passa a representar um universo particular permeado por evidências históricas e culturais onde os indivíduos concretizam as suas relações sociais através do processo comunicativo. Relembremos, pois, a conceituação para o *mundo da vida* (*Lebenswelt*), descrito por renomados pensadores e seus questionamentos sobre a primazia da objetividade científica como fundamento das manifestações humanas em detrimento da subjetividade, da ação humana no acompanhamento de cada processo.

O conceito de *mundo da vida* foi idealizado por Husserl como um espaço da própria intuição humana, ou, um mundo no qual a ciência deve ser compreendida como umas das bases da vida a partir de uma concepção fenomenológica. O filósofo alemão evidenciou que o papel da ciência é de interpretar (explicar) os acontecimentos ocorridos no *mundo da vida* onde “a concepção do mundo assume, por conseguinte, de modo imediato e totalmente dominante, a forma de uma concepção dualista e, seguramente, psicofísica”, evidenciando a inserção dos valores humanos em toda e qualquer análise científica (Husserl, 2008, p. 341). Uma observação que admite a importância científica presente na subjetividade humana como um elemento que acompanha o *ser* e a sua vivência, desde os seus primórdios, como fundamento da objetividade. No entender de Husserl, a ciência deveria ocupar-se com os dados essenciais da realidade. O mundo, aos olhos de um espectador do senso comum, portador de uma consciência passiva aos atos mundanos, torna-se um

---

<sup>23</sup> Jürgen Habermas (1929) filósofo e sociólogo alemão considerado um dos grandes intelectuais contemporâneos, reconhecido por sua teoria sobre a ação comunicativa e a esfera pública.

aglomerado de dados materiais, estático, sem sentido a fornecer. Com o passar dos anos, a compreensão *Husserliana* de que a ciência deveria apropriar-se da importância do *ser*, contrapôs-se a um formato imposto pela objetividade, desconsiderando a subjetividade humana, também mereceu atenção nos estudos de Heidegger.

Em sua obra mais influente, *Ser e Tempo*<sup>24</sup>, Heidegger nos revela um novo questionamento sobre a natureza do ser, diretamente vinculado à sua existência, ao seu próprio acontecimento. Nela, o filósofo alemão oferece uma nova compreensão para o termo ontologia, desvinculando o seu estudo, obrigatoriamente, do campo científico, ao aplicar um entendimento sobre a questão da *existência* no âmbito da fenomenologia. Ou seja, para Heidegger, o conceito de *ser* está vinculado ao cotidiano, à vivência de cada indivíduo, ao seu próprio acontecimento. Logo, a trilha para o conhecimento do *ser* deve iniciar pela autorreflexão do próprio homem, de seus questionamentos existenciais, como um ente inacabado que se reconstrói continuamente. Como forma de explicar a natureza desse *ser*, o filósofo alemão nos apresenta o *dasein* (*ser no mundo*), um *ente* único, que não pode ser caracterizado fora da própria existência e que simboliza a contínua construção de seu futuro. Ele é o responsável pela referência de temporalidade estrutural do *ser* dentro do mundo da vida, compartilhando com os outros o espaço que o circunda. Justamente, no compartilhamento do espaço cotidiano onde acontece a vida em sociedade será possível correlacionar a importância da CP, a partir da dimensão humana em Heidegger,

---

<sup>24</sup> Em sua publicação, a obra *Sein und Zeit* (*Ser e Tempo*) de 1927, Heidegger apresenta uma nova metodologia no questionamento sobre a natureza do ser. O livro apresenta a desconstrução conceitual de *tempo*, como elemento básico para a compreensão da realidade e do sentido do próprio ser humano, confrontando a sua linearidade com a temporalidade existencial. Para o filósofo alemão, o homem não é apenas um ente estagnado, estático (*Dasein*).

como um conjunto de *seres* aquinhoados com uma faculdade que o distingue dos outros: a capacidade de se comunicar através da linguagem. Heidegger (1995, p.30) afirma que desde tempos antigos prevaleceu a doutrina segundo a qual o homem, diferentemente da planta e do animal, tem a capacidade de usar a palavra e, sobretudo se comunicar através da fala. Heidegger (1995) acredita na interpretação da língua por si própria como instrumento de comunicação, mas, ao mesmo tempo questiona em que medida a técnica se impõe à linguagem, transformando-a em pura informação para o homem? “Em que medida há, além disso, na própria língua, a exterioridade que oferece o meio e a possibilidade de uma transformação em língua técnica, isto é, em informação” (Heidegger, 1995, p. 33)?

Ao se aproximarem do mundo dominado pelo tecnicismo, os indivíduos passam a reconhecê-lo como uma exigência do mundo moderno, esquecendo-se de valores essenciais como a simples compreensão da linguagem como instrumento vivo do relacionamento humano. No âmbito da CP, tal qual entendemos como adequada, a informação transmitida através de uma linguagem técnica, instrumental, ainda que, refletindo a verdade dos fatos desponta em forte contraposição a língua da *tradição* ou *überlieferte sprache*, como a denominada por Heidegger. Para o autor, a tradição não é uma pura e simples outorga, mas a preservação do inicial transmitida pela própria língua, e de tal maneira que exige do homem que, a partir da língua conservada, diga de novo o mundo e por aí chegue ao aparecer do ainda não percebido. Uma vez mais, Heidegger questiona a necessidade de “falar da língua dos tecnólogos, quer dizer, de uma língua determinada pelo que a técnica tem de mais próprio” (Heidegger, 1995, p. 29). Compreende-se, então, o papel da língua quando exposta particularmente à exigência de dominação da técnica.

Habermas também explora o conceito Husserliano do *mundo da vida* em sua obra *Teoria do Agir Comunicativo - TAC*<sup>25</sup> caracterizando a sua amplitude entre o cultural, social e subjetivo. A contribuição de Habermas para o meio científico é indiscutível, afinal o filósofo alemão, considerado o principal seguidor das discussões da Escola de Frankfurt<sup>26</sup>, desde os anos 60, vem buscando desenvolver uma nova concepção, contraposta à racionalização da sociedade. Partindo da Ação Comunicativa, como pressuposto teórico, ele propõe uma revisão do racionalismo comportamental, defendido por Weber, Adorno e Horkheimer, que sustentavam o Iluminismo como o principal indutor da libertação social, a emancipação<sup>27</sup> do ser humano. Habermas afirma que a descrição Weberiana da racionalização “não foi apenas a profanação da cultura ocidental, mas, sobretudo, o desenvolvimento das sociedades modernas” (Habermas, 2000, p. 4). Para tanto, o filósofo oferece a alternativa do Paradigma da Compreensão como um paradigma filosófico da consciência entre o sujeito e o objeto inserido em uma relação de autoconsciência, onde o primeiro desempenha uma razão monológica alcançando sozinho a um entendimento sobre o segundo.

---

<sup>25</sup> A obra *Teoria da Ação Comunicativa - TAC (Theorie des kommunikativen Handelns)* foi lançada em 1981 e consta de dois volumes: I – ‘Racionalidade da ação e racionalização do social’ (*Handlungsrationaltät und gesellschaftliche Rationalisierung*) e II – ‘Sobre a crítica da razão funcionalista’ (*Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*).

<sup>26</sup> A *Escola de Frankfurt* é nome dado a um grupo de filósofos e cientistas sociais de tendências marxistas que se encontram no final dos anos 1920. A Escola de Frankfurt se associa diretamente à chamada Teoria Crítica da Sociedade. Deve-se à Escola de Frankfurt a criação de conceitos como indústria cultural e cultura de massa.

<sup>27</sup> Habermas considera *emancipação* como a autonomia adquirida por uma sociedade, liberando-se das pressões coercitivas (internas ou externas) passando a agir de forma autônoma. Nesse sentido, ele considera lógico o processo de comunicação seja realizado somente a partir de uma sociedade emancipada, garantindo condições próprias para que seus membros adquiram a maturidade e um modelo de identidade consensuado (Habermas, 1975, p. 300).

Contraopondo-se a visão dos teóricos iluministas, onde a emancipação seria alcançada pelo domínio da razão, Habermas demonstra a importância da comunicação como instrumento de harmonia dentro do relacionamento humano baseado no convívio, na troca de experiências como um complemento filosófico da própria modernidade. O pensador tomou como pressuposto a condição humana contida em todas as suas dimensões que compreendem o seu processo evolutivo, no espaço e no tempo. Uma análise que percorre os diversos significados do agir comunicativo como uma atividade essencial para a vida em sociedade, um envolvimento que se dá pela troca de informações e pelo uso de infinitas maneiras que possibilitam a interação entre os indivíduos.

A interatividade e o respeito às diferenças sociais, tal qual apregoada por Habermas é, sem dúvida, o elemento mais forte em nossa concepção para uma CP moderna e eficaz. Trata-se de compreender a comunicação como uma ação humana, respeitando a utilização de códigos cognitivos, produzidos por vivências herdadas, bagagens acumuladas ao longo da existência do indivíduo. É por ela que o ser humano percebe os estímulos do ambiente no qual vive, respondendo aos impulsos sociais, articulados entre as atitudes de cooperação ou conflito. A dimensão simbólica de um lugar que carrega os vestígios históricos do espaço construído que não segrega as diferenças, ao contrário, as absorve como um grande repertório de particularidades, combinadas com as práticas comportamentais sociais, econômicas e culturais, que tornam possível o ato de comunicar.

As ideias de Habermas evidenciam o princípio do respeito à cidadania refletido na importância do agir comunicacional em relação ao agir instrumental, sinalizando uma nova e moderna sociedade que coexiste, onde o primeiro comanda as ações do segundo. Na TAC, Habermas (2012a) demonstra o falimento da

teoria crítica, inicialmente, devido ao esgotamento do paradigma da filosofia da consciência. Habermas procura ver a racionalização a partir de outro prisma admitindo a relevância da vivência social aplicada ao âmbito da moral e da prática, como a base de uma nova *razão comunicativa*. Ele nos oferece uma nova interpretação crítica sobre a razão, regada pelo pragmatismo objetivo das ciências naturais ao inserir as intenções e os interesses humanos que concorrem nas ações realizadas no cotidiano do indivíduo. Habermas (2000) entende que o saber, dentro da concepção filosófica racional deve ser revisto a fim de agregar o relacionamento humano como a real produção do conhecimento de forma a substituir o paradigma do conhecimento pelo paradigma da compreensão mútua entre os indivíduos através da fala e da ação.

*[...] uma mudança de paradigma em direção à teoria da comunicação permite o retorno a um empreendimento que, a seu tempo, viu-se interrompido pela crítica da razão instrumental; essa mudança pode consentir na retomada e tarefas de uma teoria social crítica que ficaram abandonadas (Habermas, 2012 a, p. 665).*

Correlacionando a produção do saber à recepção efetiva das informações públicas, tendo como base a realidade presente no cotidiano social, adquirimos a possibilidade de agregar a racionalidade comunicativa como instrumento comum, expresso nos conceitos *habermasianos* de *comunicatividade* e *mundo da vida*. A ação racional ultrapassa a relação entre meios e fins, centrando-se no modo de agir mútuo, através de uma lógica intersubjetiva presente no relacionamento humano. Importante citar que Habermas conceitua a intersubjetividade intacta como uma livre manifestação “capaz de possibilitar um entendimento

não coagido dos indivíduos no seu relacionamento recíproco, bem como a identidade de um indivíduo que se sente consigo mesmo de modo não coagido” (Habermas, 1990, p. 182).

Ao conceber que sociedade não é um sistema autorregulado, Habermas idealiza sua tese a partir de dois modelos interpretativos, contrapostos, mas dentro da sociedade moderna. Para Habermas (2012b), o modelo capitalista é o responsável por esse descompasso, definido como *desengate*, entre o *mundo da vida* e o *sistema*, fazendo com que o uso e o controle da linguagem estejam atrelados ao campo material, econômico e burocrático do Estado. Dois universos diversos, *desacoplados*, onde a razão ocupa um papel de agir comunicativo, no *mundo-da-vida*, na livre expressão de suas ideias e pensamentos por meio da linguagem consensual, incumbido, segundo Habermas (2012a), pela reprodução simbólica da sociedade.

Um universo onde a racionalidade instrumental se impõe sobre a racionalidade comunicativa, convertendo-se um fenômeno patológico, denominado por Habermas (2012b) como a *coloniização* do *mundo da vida* pelos *sistemas*, uma intromissão do mundo de ação sistêmica com o poder de influenciar a sociedade. Essa ação pode ser explicada a partir do crescimento dos interesses materiais dentro das relações humanas, que desprezando qualquer limite ético ou moral, visa apenas às possibilidades que lhes permitam atingir seus objetivos de forma potencial.

Logo, a compreensão de Habermas para o *mundo da vida*, que nada mais é do que o cotidiano, no qual «os atores comunicativos situam e datam seus pronunciamentos em espaços sociais e tempos históricos» (Habermas, 2012a, p. 410). Cada indivíduo que habita o *mundo da vida* é forjado por um saber implícito, construído, compartilhado, desempenhando o papel de agente comunicativo dentro de um contexto intersubjetivo social, acumulando “o trabalho interpretativo prestado pelas

gerações precedentes” (Habermas, 2012a, p. 139). Assim, o *mundo da vida* passa a ser composto por três elementos centrais, o cultural (evolução do conhecimento), o societal (cumprimento das leis) e o pessoal (competências humanas). Todos, vinculados à ética social e política. Por conseguinte, a proposição da ação comunicativa habermasiana evidencia o *falar* e o *agir* entre os responsáveis pelo processo interativo, fundamentais para o estabelecimento das relações interpessoais. “Pois, as pessoas que agem comunicativamente podem alcançar um entendimento apenas a cerca de posicionamentos positivos ou negativos sobre as pretensões da validade criticáveis” (Habermas, 2012a, p. 139).

De outra parte, temos o *mundo sistêmico*, dentro de uma realidade instrumental, onde os indivíduos são considerados apenas como *meios* para que outros, de forma artificial, alcancem os seus objetivos, ou seja, o processo de interação é baseado na reprodução material (econômica) e legal (política), onde o entendimento é adquirido de outras formas que não a comunicação. O *mundo sistêmico* surge como uma forma de oposição às estruturas do *mundo vida*, a partir da excessiva racionalização que esse reflete na perda das práticas comunicativas interferindo no processo interativo desenvolvido pelos indivíduos. Essa perda é refletida em diversos aspectos, como a perda da identidade coletiva, que caracterizam os grupos sociais ao partilharem as mesmas atitudes. O *mundo sistêmico* de Habermas (1989) decorre da racionalização do *mundo da vida* retirando o peso dos mecanismos de controle social que sobrecarregam o *agir*. Na medida em que aumenta a complexidade ele tende a desvincular-se do *mundo da vida*, “a substituir a comunicação pela linguagem e a sobrevalorizar os componentes dinheiro e poder em detrimento dos demais componentes do mundo da vida” (Habermas, 1989, p. 209).

Portanto, o princípio da colonização conceituada por Habermas pode ser representado em nossa reflexão pela ausência de uma CP



adequada por parte daqueles que têm o dever legal de informar (*mundo do sistema*), utilizando a linguagem de forma técnica, protocolar e burocrática, não tomando conhecimento das dificuldades de alguns indivíduos, sobretudo, os marginalizados socialmente (*mundo da vida*). É justamente nesse momento que acontece a ruptura (desengate) do processo da CP, ocasionando as deficiências de relacionamento entre a organização pública e a sociedade, apontadas pelas pesquisas. Em nosso entender, uma clara evidência da ausência de estratégias governamentais que conduzam os indivíduos à sua emancipação social devido à incapacidade de integrar o instrumentalismo (técnica) ao cotidiano (popular) respectivamente representados pelo *mundo da vida* e *mundo sistêmico*.

### **Uma nova forma de compreender a comunicação**

As pessoas vivem em um mundo de intensas transformações e a sociedade moderna caminha em direção às novas ações nos campos político e social. A comunicação, como construtora do saber, tem a obrigação de participar, acompanhando a evolução da transmissão do conhecimento baseado na valorização dos aspectos culturais. Ela não é simplesmente um meio para transmitir ideias, ao contrário, dentre as funções que ocupa no campo social, ela cumpre a função de construir a realidade, regulando os diversos segmentos que a compõem na garantia do sentimento de seu pertencimento e reconhecimento, individual ou coletivamente.

Uma realidade que, transposta para o universo das famílias que vivem na irregularidade social, coloca a CP como protagonista no processo democrático do direito à informação a partir de uma orientação mais humanista e crítica, fundamentais para a interlocução entre aqueles e a organização pública, adaptando as técnicas de transmissão do conhecimento, mas, sobretudo,

verificando a eficácia de sua compreensão. Para tanto, é preciso conhecer as características das comunidades populares para absorver seus conhecimentos de vida, associada e partilhada com o conhecimento técnico, gerando um novo e genuíno produto de competência coletiva, mas que preserva, em sua essência, as suas individualidades formadoras. Uma interação, baseada na convivência, de acordo com Martino, fornecerá informações preciosas para uma comunicação eficaz, onde o código nada mais é que uma organização, um processo que o autor classifica como os “traços materiais dispostos, arranjados, sobre o suporte e, portanto, tornando-se uma informação” (Martino, 2010, p. 18).

Por conseguinte, a revolução nos processos da CP tem como uma exigência o uso da linguagem adequada como mecanismo de apoio para as comunidades marginalizadas, uma ferramenta de integração, revertendo a lógica perversa presente nesse formato de relação social estabelecido. A linguagem, assim, passa a ocupar um papel fundamental para o técnico, que tem como objetivo abrir espaço no universo fechado da exatidão dos gabinetes e repartições públicas. É necessário dedicar uma visão mais humana, compartilhada com um grupo de pessoas especiais que, devido a sua condição de vida e de exclusão social, tem na incompreensão sua dificuldade maior. Wolton afirma que o desafio é

*menos de compartilhar o que temos em comum do que aprender a administrar as diferenças que nos separam, tanto no plano individual quanto no coletivo [...] O mais simples tem a ver com as tecnologias e mensagens, enquanto o mais complicado tem a ver com os homens e as sociedades* (Wolton, 2010, p. 12).

Ou seja, no universo tecnocrata ainda persiste a ideia de que o emprego de termos específicos, expressões de conhecimento

restrito e muitas vezes, em outro idioma, são fundamentais para que determinada ação comunicativa seja exitosa.

Uma mensagem ou informação, na concepção de Martino (2010, p. 16), não é comunicação senão um modo relativo: “Ao adquirir as características socioculturais do ambiente social ao qual pertence, o homem terá na linguagem a representação de sua realidade”. Ou seja, a concepção de interpessoalidade é fundamental para qualquer agente público quanto mais àquele que tenha como dever de ofício profissional relacionar-se com comunidades marginalizadas socialmente. Uma nova filosofia de pensar e agir, onde o técnico abdica da exclusividade do saber, abrindo espaço também para o aprendizado mútuo, uma conjugação de fatores de alcance múltiplo, através da flexibilidade presente no relacionamento dialógico, onde o *saber comunicar* passa a depender dos conhecimentos pré-existentes, originados no contexto da interpessoalidade.

Ao interagir com seus semelhantes utilizando um código comum, compreensível, o homem fez mais do que informar e ser informado sobre as coisas do mundo: ele agregou novas formas de organização do próprio pensamento, ampliando a consciência de si próprio, de seu lugar no mundo e de sua responsabilidade social. Por conseguinte, comunicar-se *falando* a língua do povo deveria ser algo natural para qualquer organização que objetiva compreender as necessidades de seu público-alvo. Seu atendimento pressupõe uma CP simples e adequada, rompendo paradigmas partindo de uma linguagem, diferente da comumente empregada, que impõe a aceitação de códigos e símbolos para a manutenção desta relação.

Santos (1997) reforça a possibilidade do rompimento paradigmático a começar pela construção de novos laços sociais: “O novo paradigma constitui uma alternativa a cada um desses laços. Em primeiro lugar, nos seus termos não uma única forma de conhecimento válido. Há muitas formas de conhecimento, tantas quantas

práticas sociais que as geram e sustentam” (Santos, 1997, p. 283). Logo, um novo paradigma comunicacional, aplicado à CP e à estreita relação que envolve realidades tão distintas, enseja um exame criterioso na busca de uma alternativa teórica que agregue eficácia nesse processo de comunicação, através da necessidade do diálogo. A necessária troca de informações, o compartilhamento de saberes através da interatividade, respeitando as peculiaridades de cada grupo, serão fundamentais na busca de referenciais que auxiliem a compreensão desse complexo modelo de comunicação.

De outra parte, considerando a evolução tecnológica e suas aplicações, oriundas da globalização, é possível ampliar a difusão da informação pela Rede Mundial de Computadores, facilitando o acesso a um grande número de brasileiros<sup>28</sup> a partir das redes sociais. Cabe reconhecer o avanço tecnológico oriundo da globalização, permitindo que as ideias ultrapassem as fronteiras físicas e simbólicas da comunicação favorecendo o envolvimento integral entre emissor e receptor. A expansão das novas tecnologias no âmbito da CP deve ser empregada no fortalecimento dos mecanismos de transmissão do conhecimento, agindo como mediador entre a organização pública e a sociedade. Uma ferramenta disponível e com grande penetração que agrega qualidade na aplicação dos processos da CP, oportunizando ao gestor público ações inovadoras e interativas na sua relação com os diversos segmentos da sociedade, fundamentais para a promoção social da cidadania.

---

<sup>28</sup> Conforme pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros, divulgada em 2015 pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil - CGI, atualmente, mais de 100 milhões de brasileiros estão conectados nas redes sociais. Acedido a 15 de junho de 2016 em <http://www.cgi.br/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nos-domicilios-brasileiros/>.

## Considerações e recomendações

Após a importante revisão teórica nossa reflexão chega ao seu ápice conectando a CP aos valores sociais e comprometida com o direito à informação de qualidade. A história recente mostra que o Brasil das últimas décadas passou por grandes mudanças em seus padrões socioeconômicos. Houve um retrocesso nos indicadores de desigualdade devido ao aumento das oportunidades sociais e resgate dos direitos da cidadania. O descontentamento da sociedade perante o atendimento público e as dificuldades presentes no processo de CP, oferece-nos uma valiosa sinalização sobre a urgência da alteração desse quadro a partir da inserção do diálogo, como uma ação plural entre os diversos segmentos da sociedade.

A partir dos pressupostos da Teoria do Agir Comunicativo Habermasiano, como uma salvaguarda da democracia, procuramos relacionar a aplicação filosófica da linguagem cognitiva instrumentalizada pelo diálogo nascido na simplicidade da vida cotidiana. Em nosso entender, é dever da cidadania garantir que o indivíduo, absorva o conteúdo informativo por parte do Poder Público de forma espontânea, natural, ou seja, sem imposições, como preconiza Habermas. Devemos, pois, considerar a implantação das ações de comunicação de forma participativa, a partir da fundamentação dialógica de Habermas (1989), contida no Princípio da Universalização (U) e no Princípio do Discurso (D). Nela, o primeiro reconhece a validade na aplicação da norma desde que as consequências e os efeitos originados de seu cumprimento satisfaçam os interesses do indivíduo, sem qualquer tipo de coação. O segundo Princípio, estabelece a validade normativa “quando todos os que possam ser concernidos por ela cheguem (ou possam chegar) enquanto participantes de um Discurso prático” (Habermas, 1989, p. 86).

De uma forma simplificada, foi possível contextualizar nosso objeto de análise à Teoria do Agir Comunicativo como uma estratégia, um instrumento de influência, por meio da informação, onde, para atingir a maioria, o indivíduo é incitado a desconstruir seus antigos mitos, convertendo-se em um novo, dentro da sociedade capitalista. Consideramos, pois, que a proposta de uma nova ação comunicativa social, de cunho público, deve por ofício planejar e respeitar um planejamento adequado às relações humanas (em suas várias instâncias), sobretudo no que diga respeito à ética, como preconiza Habermas: “A co-originalidade da autonomia privada e pública somente se mostra quando conseguimos decifrar o modelo da autolegislação através da teoria do discurso, que ensina serem os destinatários simultaneamente os autores de seus direitos” (Habermas 1997a, p. 139). Os estudos de Habermas apontam que a comunicação, para alcançar a eficácia, deve buscar o entendimento pela ação recíproca por meio da linguagem, compartilhando suas experiências de vida, tradições, costumes e normas.

Em nossa visão, a produção do saber deve estar correlacionada à recepção efetiva das informações públicas, tendo como base a realidade presente no cotidiano de cada indivíduo. Um novo processo de CP deve transgredir no uso da língua culta, adotando uma comunicação compatível e equilibrada, por vezes dramatizada que, por meio dessa, favoreça-se aos indivíduos marginalizados a compreensão da mensagem como um direito constitucional. Deve ser refutada, pois, a excessiva racionalidade comunicativa adotada na CP por meio de processos contínuos de instrumentalidade e padronização nas etapas que envolvem a transmissão da informação. Consideramos como fundamental para o processo a necessidade do diálogo, fruto da relação entre as instituições públicas e a sociedade, como verdadeiro instrumento que pode garantir o direito à informação cidadã.

Cientes de que o ato de comunicar envolve processos distintos, preconizamos que os técnicos do poder público ouçam o que as comunidades têm a dizer, considerando igualmente a forma natural utilizada na transmissão de suas ideias: expressões gestuais ou faciais que podem revelar o grau de compreensão presente em cada indivíduo. A importância de ampliar as habilidades de recepção das próprias comunidades, a partir da exposição de materiais adequados, que favoreçam a compreensão do conteúdo de maneira eficiente, visando qualificar o produto final. Poderão, dessa forma, ser evitados conflitos no processo de comunicação, eliminando as barreiras de compreensão, presentes nas dificuldades de um grupo de pessoas que devido ao seu histórico de abandono social não está acostumado aos padrões técnicos de linguagem.

A CP como promotora de uma consciência social permitirá a cada indivíduo conhecer o que acontece ao seu redor e, como protagonista, contribuir no processo de produção da informação do seu *mundo da vida*. Cabe ao gestor da organização pública investir na capacitação de profissionais que produzam um diagnóstico correto sobre o perfil de cada indivíduo ou de seu grupo, particularizando e adequando o formato de atendimento sempre que possível, afinal, existem diferentes públicos com níveis de compreensão igualmente diferenciados. A CP deve apropriar-se da vivência cotidiana como patrimônio social, uma ferramenta transformadora das relações humanas, traduzida na dinâmica interativa entre o cidadão e os representantes do serviço público. A adoção e compreensão desse conceito, por parte dos agentes promotores da CP, são uma evolução que permitirá avançar no caminho da instrumentalização de uma nova forma de pensar a comunicação em benefício da cidadania.

A compreensão de que os processos de CP, promovidos pelo poder público, dependem da sua aproximação com os seus

cidadãos, cujo sentido de interação ultrapassa o sentido espaço físico, composto pela geometria urbana, mas na própria vivência cotidiana de cada indivíduo. Ao romper com as barreiras culturais ligadas a procedimentos de CP ultrapassados, a nova CP passa a ter o indivíduo como parceiro, adotando estruturas simplificadas que aproximem as condições de comunicação com a sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORDENAVE, J. (1994). *O que é comunicação*. São Paulo: Brasiliense.
- BUCCI, E. (2006). O que é uma informação cidadã. Entrevista concedida a Rosângela Santos para Núcleo Piratininga de Comunicação (NPC). <http://nucleopiratininga.org.br/o-que-e-uma-informacao-cidada/> (Acedido a 5 de junho de 2012).
- CERTEAU, M. (1994). *A invenção do cotidiano*. Vol. 1. Artes de fazer. Petrópolis: Vozes.
- DUARTE, J. (2007a). Comunicação Pública: o desafio é a prioridade no cidadão. Entrevista concedida ao site CIP. <http://cip.ig.com.br/index.php/tag/comunicacao-publica/> (Acedido a 12 de setembro de 2012).
- DUARTE, J. (2007b). Instrumentos de comunicação pública. In: Duarte, J. (Org.) *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público* (pp. 59-71). São Paulo: Atlas.
- DUARTE, J. (2010). Os desafios da comunicação. *Revista do Congresso de Gestão do Ministério Público*. n.º1 Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 21-28 [http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Revista\\_I\\_Congresso\\_Gestao.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Revista_I_Congresso_Gestao.pdf) (Acedido a 15 de junho de 2013).
- HABERMAS, J. (1975). Conhecimento e Interesse. In: *Os Pensadores: Escola de Frankfurt* (N.º 63). São Paulo: Abril Cultural.
- HABERMAS, J. (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.



- HABERMAS, J. (1990). *Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- HABERMAS, J. (2000). *O discurso filosófico da modernidade: Doze lições*. Trad.: Repa, L. & Nascimento. 1ª ed. São Paulo: Martins Fontes.
- HABERMAS, J. (1997a). *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Trad.: Siebeneichler, F. Vol. I. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- HABERMAS, J. (1997b). *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Trad.: Siebeneichler, F. Vol. II. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- HABERMAS, J. (2012a). *Teoria do agir comunicativo*. Vol. I. São Paulo: Martins Fontes.
- HABERMAS, J. (2012b). *Teoria do agir comunicativo*. Vol. II. São Paulo: Martins Fontes.
- HALL, S. (2005). *A Identidade Cultural na Modernidade*. 10.ª ed. Rio de Janeiro: DP & A.
- HEIDEGGER, M. (1995) *Língua de tradição e língua técnica*. Lisboa: Vega.
- HELLER, A. (1970). *O cotidiano e a história*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- HUSSERL, E. (2008) *A Crise da Humanidade Europeia e a Filosofia*. Trad.: Alves, P.M. Coleção: Textos Clássicos de Filosofia. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- JOSGRILBERG, F. (2014). O Cotidiano e sujeito ordinário. In: Citelli, A. *et al.* (Orgs.) *Dicionário de Comunicação: escolas, teorias e autores* (pp.92-100). São Paulo: Contexto.
- MAFFESOLI, M. (1988). *O conhecimento comum. Compêndio de Sociologia Compreensiva*. São Paulo: Brasiliense.
- MAFFESOLI, M. (2004). A comunicação sem fim: teoria pós-moderna da comunicação. In: Martins, F & Silva, J. *A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário* (pp. 20-32). Porto Alegre: Sulina.
- MAFFESOLI, M. (2007). *O ritmo da vida: variações sobre o imaginário pós-moderno*. Rio de Janeiro: Record.
- MARTINO, L. (2010). De qual comunicação estamos falando? In: Hohlfeldt, A. *et al.* (Org.) *Teorias da Comunicação: Conceitos, Escolas e tendências*. (pp. 11-25). Petrópolis: Vozes.
- MARSHALL, T. (1967). *Cidadania, Classe Social e Status*. Rio de Janeiro. Zahar.
- MOSCOVICI, F. (2003). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio.

- PERLMAN, J. (1981). *O mito da marginalidade: favelas e política no Rio de Janeiro*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- SANTOS, B. S. (1991). Subjectividade, Cidadania e Emancipação. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 32, Coimbra: CES, 135-190.
- SANTOS, B. S. (1997). *Pela mão de Alice: o Social e o Político na Pós-Modernidade*. São Paulo: Cortez.
- SANTOS, B. S. (2000). *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.
- SAVIANI, D. (2003). *Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações*. 8ª ed. Campinas: Autores Associados.
- TÖNNIES, F. (1995). Comunidade e sociedade. In: Miranda, O. *Para ler Ferdinand Tönnies* (p. 231-352). 1ª ed. São Paulo: EDUSP.
- VIOTTI, E (2007). *Introdução aos Estudos Linguísticos. O que é linguística. Universidade Federal de Santa Catarina-Centro de Comunicação e Expressão*. Florianópolis: UFSC
- [http://www.libras.ufsc.br/colecaoLetrasLibras/eixoFormacaoBasica/estudosLinguisticos/assets/317/TEXTTO\\_BASE\\_-\\_VERSAO\\_REVISADA.pdf](http://www.libras.ufsc.br/colecaoLetrasLibras/eixoFormacaoBasica/estudosLinguisticos/assets/317/TEXTTO_BASE_-_VERSAO_REVISADA.pdf) (Acedido a 12 de maio de 2010)
- ZÉMOR, P. (2009). Zémor fala sobre comunicação pública na ENAP. In: *Revista do Serviço Público* (n.º 60, Abr-Jun, Brasília: ENAP, 197-200), <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/22/19> (Acedido a 13 de junho de 2013).
- WOLTON, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina.

**O FENÓMENO E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO  
DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL  
NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**

**THE PHENOMENON AND THE PROCESS  
OF BUILDING ORGANIZATIONAL MEMORY  
IN THE KNOWLEDGE SOCIETY**

*Maria Beatriz Marques*

*FLUC*

*beatrizmarques35@gmail.com*

*[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_5](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_5)*

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é analisar a importância da Gestão da Informação para o processo de Tomada de Decisão. Faz-se uma breve sinopse histórica da importância da Informação e do seu caráter social. Considera-se a sociedade do século XXI como a Sociedade do Conhecimento e assinala-se o papel fundamental da memória e do comportamento infocomunicacional para o desenvolvimento sustentável das organizações e da humanidade em geral. Analisa-se o conceito de Sociedade da Informação, enquanto conceito ambíguo e questionável e apresentam-se algumas das definições de Informação e de Gestão da Informação, assinalando-se as suas implicações no âmbito da Ciência da Informação e a necessidade de uma abordagem sistémica e de uma perspetiva holística da informação. Conclui-se sobre a importância de uma perspetiva inter e transdisciplinar da Ciência da Informação com outras áreas científicas, nomeadamente a Comunicação, a qual implica uma complementaridade necessária entre o fenómeno informacional e os processos de comunicação para a busca permanente do conhecimento.

**Palavras-chave:** Informação; Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Memória; Ciência da Informação; Sistema de Informação; Gestão estratégica da Informação; Tomada de Decisão; Sociedade da Informação; Sociedade do Conhecimento; Capital Intelectual.

## ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the importance of Information Management for the decision making process. A brief historical synopsis of the importance of Information and its social character is given. The society of the 21st century is considered as the Knowledge Society and highlights the fundamental role of memory and infocommunicational behavior for the sustainable development of organizations and humanity in general. The concept of the Information Society is analyzed as an ambiguous and questionable concept and we present some of the definitions of Information and Information Management, highlighting its implications in the field of Information Science and the need for a systemic approach and a holistic perspective of information. We concluded that the importance of an inter and transdisciplinary perspective of Information Science with other scientific areas, namely Communication, which implies a necessary complementarity between the informational phenomenon and the communication processes for the permanent search for knowledge.

**Keywords:** Information; Information management; Knowledge management; Memory; Information Science; Information system; Strategic Information Management; Decision Making; Information Society; Knowledge Society; Intellectual capital.



“A internet ainda é um mundo selvagem e perigoso. Tudo surge lá sem hierarquia. A imensa quantidade de coisas que circula é pior que a falta de informação. O excesso de informação provoca a amnésia. Informação demais faz mal. Quando não lembramos o que aprendemos, ficamos parecidos com animais. Conhecer é cortar, é selecionar.” (Umberto Eco, 2012).

“Being “critical,” in this context, does not mean being hostile, but questioning the assumptions and procedures being used in scholarship, scientific or not.”

(Michael Buckland, 2001)

## **Introdução**

O tema da memória<sup>1</sup> assume uma particular relevância naquela que foi batizada, no final da década de 70, como Sociedade da Informação (SI). Tal como referiu Le Goff (1997, p. 46), “a memória é um elemento essencial do que se costuma chamar identidade, individual ou coletiva, cuja busca é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades de hoje”.

Apesar de ser um tema recorrente ao longo da História da Civilização, pois o homem sempre teve a preocupação de guardar os testemunhos da sua atividade (memória) e do seu saber, primeiro através das tabuinhas de argila<sup>2</sup> e dos rolos de papiro<sup>3</sup> e depois com o formato do livro nos seus mais diversos suportes:

---

<sup>1</sup> Analógica ou digital, coletiva ou individual, ela está em permanente construção, desconstrução e reconstrução, daí o seu caráter intemporal e único.

<sup>2</sup> Que remontam ao séc. III a.C. e testemunham a civilização mesopotâmica e a sua organização.

<sup>3</sup> Testemunhos da civilização egípcia e muito utilizados pelos romanos, ainda que se tratasse de um suporte caro, porque importado do Egito, e frágil.

pergaminho, a partir sobretudo do século VIII, papel e, atualmente, digital, nunca como hoje, a abordagem da construção da memória como processo de identidade organizacional foi tão discutido.

Esta preocupação crescente com a preservação da memória e do património da humanidade<sup>4</sup>, que esteve intrinsecamente ligada à criação dos chamados lugares de memória – Arquivos, Bibliotecas, Centros de Documentação e Museus –, também designados como *câmaras frigoríficas*, tem uma

*dupla função: uma é conservar de facto certos dados, a outra é deixar cair no esquecimento as informações que não nos servem e que poderiam obstruir inutilmente os nossos cérebros, impedindo-os de alcançar o tão almejado conhecimento perseguido pela espécie humana”* (Eco; Carrière, 2009, p. 69).

A nova realidade social, também designada de *Era da Informação, Revolução da Informação, Sociedade em Rede, Sociedade Digital, Sociedade Bit, Sociedade do Conhecimento*, etc., questiona, por vezes de uma forma acutilante, alguns dos valores identitários do passado, nomeadamente o valor do tempo, do espaço, da materialidade, da tradição, etc.<sup>5</sup>, os quais foram reequacionados e redimensionados em função das expectativas e das necessidades dos indivíduos e das organizações dos finais do século XX.

---

<sup>4</sup> Independentemente da sua natureza histórica, artística, cultural, material, intangível, virtual ou digital.

<sup>5</sup> A consubstanciação da teoria da relatividade do tempo e do espaço inaugura, ainda que aparentemente, uma nova cosmogonia: o mundo passava a estar mais pequeno, mais interligado, mais unido, mais feliz, mais solidário, mais inclusivo e menos desigual. Ver sobre a redefinição do conceito de tempo e de espaço na WWW, a obra de Toffler e Toffler (2006, pp. 63-149).



Os *habitantes* da SI, também chamados de *nativos digitais*,<sup>6</sup> *born digital* ou *digital native*, passaram a atribuir valor ao efêmero, ao imediato, ao novo, à imaterialidade das coisas, ao *acesso* a uma *nova* fonte de poder – a informação.

Esta matéria-prima, que foi durante vários séculos apanágio de uma elite de privilegiados que protegiam e conservavam a informação como um tesouro para seu próprio usufruto, passou, ainda que do ponto de vista teórico, a estar acessível a todos e por todos, em qualquer momento e em qualquer lugar.

No contexto da SI, o capital intelectual<sup>7</sup>, que tinha no conhecimento o seu recurso mais valioso e na informação a sua fonte de energia, passava a ser a principal fonte de riqueza das nações e destronava o valor secular da propriedade para os iluministas<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> É a pessoa nascida na Era Digital ou, mais apropriadamente, na conjuntura de rede (após 1989) da Era da Informação, “who has access to networked digital technologies and strong computer skills and knowledge. Digital Natives share a common global culture that is defined not strictly by age but by certain attributes and experiences related to how they interact with information Technologies, information itself, one another, and other people and institutions”. (Palfrey; Gasser, Urs, 2008, p.346).

<sup>7</sup> Passa a ser o motor da criatividade e da inovação e, porquanto, o principal ativo dos indivíduos, das organizações e dos países, em oposição ao capital material, que passa para o domínio dos seus passivos. Tal como afirmou o visionário Peter Drucker (1993, p. 183), “no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento”.

<sup>8</sup> Para os iluministas, como John Locke, David Hume, Adam Smith, etc. a criação de propriedade também era apanágio do ser humano que, através do seu trabalho sobre o material em bruto que a natureza lhe disponibilizava, produzia objetos de valor acrescentado, os quais trocava entre si.

Todavia, a uma fase inicial de otimismo e confiança<sup>9</sup>, gerada pela chamada Revolução da Nova Economia ou Revolução Tecnológica,<sup>10</sup> sucedeu um ambiente crescente de pessimismo e de insegurança.

As constantes ameaças ao bem-estar dos indivíduos e das organizações, particularmente originadas pelas alterações cíclicas nos ecossistemas, inviabilizaram, ou dificultaram, uma evolução em direção ao progresso e instalaram o caos e a destruição de tudo aquilo que, até então, era dado por adquirido e imutável, ou, no mínimo, da maioria das ideias, das crenças, dos valores,

---

<sup>9</sup> O colapso do comunismo, o fim da Guerra Fria, a afirmação da democracia, o aparecimento das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) que recuperaram o conceito quatrocentista da globalização (termo que foi referenciado pela primeira vez num artigo publicado em junho de 1983, na Harvard Business Review, da autoria de T. Levitt, T. (1983), para designar um processo natural de abertura económica, política, cultural, etc., que conduz à competição entre indivíduos, organizações e países, de todo o mundo), conduziram, ainda que aparentemente, e apenas no chamado primeiro mundo, ao triunfo do capitalismo (Sistema político e económico, surgido no mundo ocidental, que acreditava que a propriedade privada era a instituição encarregada de redistribuir os frutos da conquista da natureza. (Rifkin, 2001, p. 229), e à instauração de um ambiente de bem-estar económico, político, social e cultural. Esse novo ambiente, cujas raízes remontam aos anos 20 – com o aparecimento do termo sociedade de consumo ganha uma maior visibilidade a partir dos anos 60 do século passado e era, tal como afirma Rifkin (2001, p. 242), o reflexo de que o lugar central da sociedade se deslocava da produção para o consumo.

<sup>10</sup> De acordo com uma visão tecnocrática do mundo, esta revolução conduziria a humanidade a um paraíso eletrónico, de valor incalculável, porque assente nos conceitos, nas ideias, nas imagens, e já não nas coisas - o progresso tecnológico, em particular a World Wide Web (WWW – Esta rede, constituída por iniciativa do Ministério da Defesa dos EUA – ARPANET, Advanced Research Projects Agency Network, destinava-se, inicialmente, a ligar os computadores dos diferentes laboratórios de investigação que trabalhavam em programas militares. Nos anos 80, foi alargada a todos os domínios da investigação universitária, de todos os pontos do planeta – ciberespaço), conduziria a uma aproximação entre os povos e à criação da chamada aldeia global. Sobre as condições da Revolução Tecnológica ver Thom B., 1996, pp. 80-98.

que mantinham a homeostasia das organizações e que asseguravam a criação, o desenvolvimento e a sustentabilidade da vida<sup>11</sup>.

Os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, nos EUA, vieram contrariar, ou pelo menos questionar, esta visão idealista e utópica dos otimistas dos finais do século XX. Apesar de mais ligado virtualmente, o mundo estava mais distante física e emocionalmente, mais exclusivo, mais assimétrico, mais competitivo, mais dividido cultural e civilizacionalmente, nomeadamente o mundo ocidental (Norte) e o mundo oriental (Sul).

O choque de civilizações, agudizado substancialmente por uma mudança notória dos agentes de poder, veio implicar uma crise de valores e um abalo generalizado das estruturas de todo o mundo, nomeadamente do mundo ocidental.

Os países desenvolvidos que estiveram na génese da passagem da sociedade industrial<sup>12</sup> para a SI<sup>13</sup>, nomeadamente os EUA e a grande maioria dos países europeus, sobretudo os do Sul, viram-se confrontados com uma crise<sup>14</sup>, em tudo semelhante à ocorrida no início do século transato. A crise financeira de 2008<sup>15</sup>, derivada de uma eventual sobrecarga de conhecimento obsoleto, abalou profundamente os pilares do capitalismo e preconizou uma

---

<sup>11</sup> Rifkin (2001, p. 234), citando a fórmula do filósofo espanhol José Ortega Y Gasset (1914) – *Eu sou eu e a minha circunstância* –, ilustra a multiplicidade de pontos de vista em relação à realidade circundante e aos fatores contingenciais que condicionam a vida coletiva e individual.

<sup>12</sup> Cerca de 1800 a 1950 – caracteriza-se pelo consumo de bens produzidos por outros.

<sup>13</sup> Cerca de 1950 a 2000 – também designada por sociedade pós-industrial – caracteriza-se pelo acesso aos serviços prestados por outros.

<sup>14</sup> Esta crise é considerada pela ONU (2010, p. 86) como a pior crise, para os países desenvolvidos, desde a Grande Depressão. Ao mesmo tempo, a crise colocou a regulação dos mercados em muito maior evidência e levantou importantes questões sobre a sustentabilidade do modelo e das abordagens que sustentaram o *boom económico* da primeira década do novo milénio.

<sup>15</sup> Cujo marco de referência foi a falência do tradicional banco de investimento americano Lehman Brothers.

*inminente implosión institucional*<sup>16</sup>, ao inaugurar uma nova ordem social dominada por uma certa canibalização dos mercados<sup>17</sup> e por uma falta de controlo no acesso e difusão da informação. Este fenómeno, de natureza viral, contagiou a humanidade à escala global e pôs em causa as virtudes inerentes à era do acesso fácil e rápido à informação, enquanto elemento crucial para a criatividade, para a inovação<sup>18</sup> e para o desenvolvimento da humanidade.

No âmbito deste contexto, o objetivo principal deste artigo é o de apresentar alguns contributos no domínio da análise do fenómeno de natureza info-comunicacional, que permitam uma gestão eficiente e eficaz da informação, produzida e recebida pelas organizações, no sentido de aumentar a transparência, melhorar a excelência do seu desempenho e construir a sua identidade e memória.

---

<sup>16</sup> Toffler e Toffler, 2006, p. 132.

<sup>17</sup> Os mercados eram entendidos por Adam Smith, como a *mão invisível*, essa entidade abstrata que regulava as relações comerciais de uma sociedade, mas que se veio a verificar pouco atuante no início do século XXI, nomeadamente no que diz respeito a essa sua função reguladora. Referindo-se também ao papel do mercado como o garante da ordem social, Rifkin (2001, p. 24) atribui-lhe já uma dupla natureza – *pode ser o nosso talismã e a nossa bússola, e por vezes igualmente a maldição que fere as nossas vidas*.

<sup>18</sup> Criatividade e inovação, tal como informação e conhecimento, não são sinónimos. Como assinala Théodore Levitt, cit. por Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr. (1987, pp. 194-195), a criatividade é o processo de pensar, imaginar coisas novas. A inovação é fazer coisas novas... A criatividade são as palavras e a inovação os atos, daí a importância de passar das palavras aos atos...porquanto as ideias sejam inúteis, por mais geniais que o sejam, se não forem implementadas.

Numa perspectiva inter<sup>19</sup> e transdisciplinar<sup>20</sup> da Ciência da Informação (CI), consideramos que, para além de assegurar a memória da humanidade, o propósito da investigação neste domínio científico deverá ser o de contribuir para a tomada de decisões informadas, atuando como contra-poder de uma sociedade *entupida* por volumes exponenciais de informação que destroem a memória e criando estratégias de tratamento, comunicação e uso de uma matéria prima de valor inestimável.

Assim, e numa perspectiva de investigação da Gestão Estratégica da Informação nas Organizações, consideramos como imperativo categórico a sua abordagem no âmbito de uma visão sistémica e de uma perspectiva holística da informação, dado que ela tem de produzir efeitos no presente, para poder ter impacto no futuro, mas sem nunca esquecer os ensinamentos do passado.

---

<sup>19</sup> É necessário relevar que, para existirem relações interdisciplinares, é necessário que existam disciplinas. De acordo com Nicolescu (2000, p. 15), a interdisciplinaridade é a transferência de métodos de uma disciplina para outra, que pode ocorrer em três graus: a) de aplicação – na solução de problemas de uma disciplina pelos métodos de outra; b) epistemológico – análise de determinado assunto de uma disciplina utilizando a maneira característica empregada por outra; c) geração de novas disciplinas – geração de uma nova disciplina através da transferência de método de uma para outra.

<sup>20</sup> Também para Nicolescu (2000, p. 15), a transdisciplinaridade está relacionada com o que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina. O seu objetivo é a compreensão do mundo presente e da cada vez maior complexidade dos seus sistemas, os quais têm de ser permanentemente geridos numa lógica de adaptabilidade e de equilíbrio entre a ordem e a desordem ou o caos.

## 1. Da Conservação de Documentos à Gestão da Informação

“Technology *per se* does not solve social problems. But the availability and use of information and communication technologies are a pre-requisite for economic and social development in our world. They are the functional equivalent of electricity in the industrial era. The disassociation between economic growth and social development in the information age is not only morally wrong, but also impossible to sustain” (UNESCO, 2002)

A Gestão, independentemente do contexto de aplicação, tem como objetivo primordial a condução racional das atividades humanas. Ainda que de uma forma muito elementar, mas pragmática, gerir é tomar decisões informadas, o que é cada vez mais difícil, sobretudo porque elas contêm um nível de risco cada vez mais elevado, não só pelo aumento exponencial da informação produzida, mas também pela complexidade inerente ao próprio processo de tomada de decisão. Daí a necessidade de gerir estrategicamente a informação disponível, partindo da definição das áreas críticas do processo de decisão, no sentido de reduzir o grau de risco e de aumentar as oportunidades, a vantagem competitiva, o sucesso dos indivíduos e das organizações.

Na gênese do conceito de Gestão de Documentos ou Gestão Documental está uma referência direta às tradicionais instituições de memória e ao processo de gestão de documentos<sup>21</sup> em ambiente físico, com o objetivo final de avaliação e armazenamento/conservação definitiva.

---

<sup>21</sup> Sobre o conceito de documento ver Michael Buckland, 1997.

Este paradigma<sup>22</sup> da conservação/posse da informação registada em suportes perduráveis surgiu com a descoberta da escrita pelas civilizações pré-clássicas<sup>23</sup> e vigorou durante vários séculos, graças à possibilidade aberta desde 3.200 a.C. pelos sumérios, acádicos, assírios, babilónios, medos e persas, de perpetuar a memória da humanidade, através de uma rutura e de uma continuidade com a oralidade<sup>24</sup>.

Ora, esta e tantas outras lembranças do passado, só são possíveis no presente, graças à capacidade de registar ou testemunhar a atividade humana em suportes de memória perduráveis e que continham informação.

Historicamente, a grande mudança paradigmática da conservação para o acesso tem um primeiro momento, a partir de finais do século XV, com a invenção da imprensa<sup>25</sup>.

A necessidade de organizar o conhecimento, a partir de então difundido industrialmente, paralelamente à necessidade de controlar fisicamente as grandes massas documentais produzidas, leva ao aparecimento de grandes classificações e catálogos<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Custodial, técnico e historicista.

<sup>23</sup> Povos que habitavam no vale do Nilo e na Mesopotâmia – na área designada como Crescente fértil e Médio Oriente, nos vales entre o rio Tigre e Eufrates – atual Iraque.

<sup>24</sup> Através de uma escrita cuneiforme, com pontas de cana, registada num suporte perdurável - em tabuinhas de argila cozida, o Homem vai, segundo Armando Malheiro da Silva [et al.] (2002, p. 45), registar e comunicar os seus atos, conhecimentos ou sentimentos, garantindo assim a sua memória e os seus direitos através da produção de textos religiosos e registos legais e históricos.

<sup>25</sup> O desenvolvimento da imprensa, arte da gravação com caracteres móveis, que segundo Fred Lerner (1996, p. 117) não foi inventada por Johannes Gensfleisch Zur Laden Zum Gutenberg, dado que já era utilizada na China desde o século IX para reproduzir edições dos Clássicos Confucianos, fez-se sentir na Europa - graças à difusão maciça do papel e dos caracteres tipográficos móveis, primeiro em madeira e depois em metal. De acordo com Hipólito Escolar Sobrino (1990, p. 254) “los libros impresos pasaron de unos veinte millones de ejemplares en el siglo XV a unos doscientos en el XVI”.

<sup>26</sup> Cujo principal objetivo era, segundo Fred Lerner (1996, p. 111), de natureza essencialmente utilitária dado que o objetivo prioritário era permitir o acesso às coleções mais do que organizar o conhecimento.

e de grandes Bibliotecas enciclopédicas, como a Ambrosiana (Itália)<sup>27</sup>, Mazarina (França)<sup>28</sup> e a do Escorial (Espanha)<sup>29</sup>, todas elas veiculando a ordem social e religiosa vigente.

A partir dos anos 90 do século passado, com o assinalável progresso tecnológico, em particular a WWW, espaço privilegiado do efémero, da memória em permanente construção e do esquecimento, dá-se um segundo passo no sentido do acesso aos Recursos Globais de Informação, agora, ainda que teoricamente, sem limites ou fronteiras de natureza física, religiosa, ideológica, política ou económica e sem registo perdurável.

De uma sociedade massificada e hierárquica, que privilegiava a propriedade dos meios de produção e a conservação física dos bens e dos serviços produzidos<sup>30</sup>, *evolui-se* para uma *sociedade personalizada e horizontal*, designada por Toffler como *terceira onda*<sup>31</sup>, que valorizava o acesso a esses meios, produtos e serviços, enquanto garantia de desenvolvimento e de bem-estar individual e coletivo.

Esta *terceira onda* via no espaço virtual, nomeadamente na Web, a possibilidade de encontrar novas formas de partilhar as experiências, as identidades e as imagens individuais e coletivas, muitas das vezes construídas, destruídas e reconstruídas em função de objetivos e interesses de natureza perversa, ou,

---

<sup>27</sup> Biblioteca fundada pelo Cardeal Federico Borromeo (1564 -1631).

<sup>28</sup> Biblioteca particular do Cardeal Mazzarino (1602-1661).

<sup>29</sup> Biblioteca constituída a partir da Biblioteca particular de Filipe II de Espanha, I de Portugal (Valladolid, 21 de maio de 1527 — El Escorial, 13 de setembro de 1598).

<sup>30</sup> Como refere Rifkin (2001, p.18), na sociedade moderna ou industrial, a ideia de propriedade baseia-se no valor atribuído à posse de um património material ou fundiário por uma duração mais ou menos determinada. “Ter”, “possuir”, “acumular” foram sempre valores muito apreciados.

<sup>31</sup> Comumente designada por Sociedade pós-moderna ou Sociedade da Informação. A designação utilizada por Alvin Toffler (1981) – *third wave* – serviu, em 1981, para caracterizar, prospetivamente, a nova ordem económica do século XXI. A primeira onda foi a agrícola e a segunda foi a industrial.



no mínimo, pouco escrupulosos e de origem duvidosa, violando, frequentemente, alguns dos direitos fundamentais do ser humano.

Assim, e no âmbito de um novo paradigma da CI, surge uma nova aceção da Gestão Documental, ou Gestão da Informação (GI) registada, em que as fontes de informação e os recursos informativos assumem uma dimensão que ultrapassa o sentido estrito de documento, passando a incluir tudo aquilo que é potencialmente passível de satisfazer as necessidades de informação dos seres humanos, de transmitir conhecimento – objetos, territórios, instituições e pessoas.

A informação, enquanto ativo intangível, assume no século XXI um papel determinante para o sucesso das organizações, ocupando o lugar que até agora era atribuído aos seus ativos tangíveis, daí ter de ser enquadrada cientificamente e, conseqüentemente, ser precisado o seu campo disciplinar e as suas relações epistemológicas com a CI<sup>32</sup>.

Esta mudança de atitude supõe uma passagem da análise e desenvolvimento dos meios tecnológicos de acesso à informação para o estudo do impacto da Informação e da sua Gestão, na melhoria da qualidade do desempenho individual e coletivo das diversas comunidades, à escala local, regional, nacional e global.

Subjazem a esta mudança paradigmática, dos meios para os efeitos, uma visão humanista da CI e uma nova perspetiva sobre

---

<sup>32</sup> Entendida por Silva e Ribeiro (2009, p.35) como uma “ciência social que investiga os problemas, temas e casos relacionados com o fenómeno info-comunicacional, perceptível e cognoscível através da confirmação ou não das propriedades inerentes à génese do fluxo, organização e comportamento informacional (origem, colecta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso da informação)”.

o papel dos Sistemas de Informação<sup>33</sup> como atores privilegiados no domínio do desenvolvimento cultural, social, político e económico e na procura do destinatário real ou potencial da sua ação, isto é, no domínio do processo de comunicação.

## **2. A Gestão da Informação nas Organizações**

“I will argue in favor of a complementary pragmatic turn by claiming that information is a fundamental dimension of human existence. The question ‘what is information?’ asks for the substantial characteristics of something. But information, taken as a dimension of human existence, is nothing substantial. Instead of asking ‘what is information?’ we should ask ‘what is information (science) for? The change over to the second question means a change of perspective which takes as a starting point the cognitive turn but goes beyond it in search of a pragmatic and rhetorical perspective” (Rafael Capurro, 1991).

Tal como referimos anteriormente, a *evolução paradigmática* ocorrida no âmbito da CI decorreu, fundamentalmente, da mudança do conceito de Informação. De coisa, de artefacto, de objeto inanimado e estático que permite a construção da memória individual e coletiva passada, a informação passa a ser

---

<sup>33</sup> De acordo com Fernández Marcial; Gomes e Marques (2015, pp. 3 - 5) os sistemas de informação definem-se pela “participação de recursos materiais, humanos e informacionais organizados de forma inter-relacionada, de modo a permitir que as entradas se transformem em saídas - produtos e serviços de informação”, ou de uma forma muito simples mas bastante elucidativa e abrangente, “um sistema de informação será, portanto, aquele que tem como núcleo central a informação e como finalidade a sua gestão.”

entendida como um *mentefacto*, deixando de estar contida nos documentos para ser interiorizada pelo sujeito.

Ou seja, o primado do caráter material da informação, associado ao chamado positivismo oitocentista de pendor histórico e virado para o passado, vinculando-a ao suporte, ao documento, é esbatido e surge uma valorização acrescida do seu caráter proativo, imaterial ou etéreo.

Neste contexto, a informação assume-se como uma (des)vantagem competitiva dos indivíduos e das organizações que podem construir, destruir e reconstruir permanentemente a sua identidade e, ao mesmo tempo, veicular informação manipulada, pouco fiável, autêntica, original e, em muitos casos, irrelevante para a construção da memória individual e coletiva.

Daqui decorre a eventualidade da SC poder construir uma memória com uma natureza muitas vezes artificial, distorcida e pouco consentânea com uma visão prospetiva da realidade institucional.

Assim, é de absoluta pertinência clarificarmos o conceito de informação do ponto de vista da CI.

- O que se entende por Informação?
- Qual o tipo de informação que constitui o objeto desta Ciência?

Na tentativa de clarificação deste conceito, e assumindo logo à partida o paradigma pós-custodial, científico e informacional da CI como subjacente à nossa abordagem, iniciamos a nossa análise a partir da origem etimológica do termo Informação:

*De acordo com José Pedro Machado (JPM 1967, p. 1289), informação, do lat. 'informationem, consiste num desenho, esboço; ideia, concepção; representação de uma ideia pela imagem de uma palavra; explicação de uma palavra, do sentido de uma palavra pela sua etimologia'.*

*No Dicionário Houaiss (2003, p. 2094), informação tem uma multiplicidade de significados: “é a acção de formar, de fazer, fabricação; esboço, desenho, plano; ideia, conceção; formação, forma; acto ou efeito de informar (-se); comunicação ou recepção de um conhecimento ou juízo; o conhecimento obtido por meio de investigação ou instrução; esclarecimento, explicação, indicação, comunicação, informe; conjunto de actividades que têm por objectivo a colecta, o tratamento e a difusão de notícias junto ao público; acontecimento ou facto de interesse geral tornado do conhecimento público ao ser divulgado pelos meios de comunicação; notícia; conjunto de conhecimentos reunidos sobre determinado assunto; informe escrito, relatório; interpretação ou significado de dados; produto do processamento de dados”. (Marques, 2017, p. 49).*

A riqueza e a complexidade desta *matéria prima do conhecimento* fez com que, ao longo da história recente da CI, vários tenham sido os autores que se debruçaram sobre o seu objeto, partilhado por várias outras, e apresentaram diversas definições, as quais refletem o seu posicionamento e a sua perspetiva em relação a este objeto multifacetado:

<b>Belkin; Robertson</b> (1976)	«[...] es lo que es capaz de <b>transformar la estructura</b> ».
<b>Bell</b> , (1985)	“notícias, <b>factos</b> , estatísticas, relatórios, legislação, códigos de impostos, decisões judiciais, resoluções e coisas pelo estilo”.
<b>Buckland</b> (1991)	“[...] tem um carácter tangível...pode ser entendida ‘como uma <b>coisa</b> ’, ‘como <b>conhecimento</b> ’ e ‘como um <b>processo</b> ’”.
<b>Le Coadic</b> (1996)	“[...] é um <b>conhecimento inscrito</b> (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual (...) Vende-se cada vez mais e em grande quantidade... pois é o sangue da Ciência da Informação”.

---

<b>Cohen</b> (2002)	“[...] qualquer coisa que possa ser digitalizada, transformada em um fluxo de <b>bits...dados estruturados</b> cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso em particular, possuindo significado contextual, de utilidade, proporcionando incremento ao conhecimento estabelecido”.
---------------------	--

---

<b>Côrtes</b> (2010)	“[...] em geral, os termos <b>dado e informação</b> são tomados como <b>sinônimos</b> , sem maiores problemas. Mesmo assim, é necessário que seja feita uma distinção entre esses termos, o que será fundamental para a compreensão de como se desenvolvem o conhecimento, a inteligência e a sabedoria”. (...) Quando os dados passam por algum tipo de relacionamento, avaliação, interpretação ou organização, tem-se a geração de informação. A partir do momento que os dados são transformados em informações, decisões podem ser tomadas”.
----------------------	--

---

<b>Dicionário Houaiss</b> (2003)	“[...] acto ou efeito de informar(-se); <b>comunicação ou recepção de um conhecimento</b> ou juízo; o <b>conhecimento</b> obtido por meio de investigação ou instrução; esclarecimento, explicação, indicação, comunicação, conjunto de actividades que têm por objectivo a colecta, o tratamento e a difusão de notícias junto ao público; acontecimento ou facto de interesse geral tornado do conhecimento público ao ser divulgado pelos meios de comunicação; notícia; conjunto de conhecimentos reunidos sobre determinado assunto; esclarecimento processual dado geralmente por funcionário de apoio à autoridade competente na solução ou despacho de requerimento, comunicação, etc.; informe escrito, relatório”.
-------------------------------------	--

---

<b>Fogel</b> (1979)	“ <b>Conteúdo do conhecimento</b> e os juízos de valor fixados na informação, sem relação com as necessidades e interesses do sujeito, que avalia a informação em termos de sua veracidade, confiabilidade, conhecimento, adequação dos juízos de valor e assim por diante”.
---------------------	--

---

<b>Hayes</b> (1986)	“[...] a property of data resulting from or produced by a <b>process performed upon the data</b> . The process may be simply data transmission (in which case the definition and measure used in communication theory are applicable); it may be data selection; it may be data organization; it may be data analysis“.
---------------------	---

---

<b>Harrod's Librarian's Glossary and Reference Book</b> (2000)	“Um conjunto de <b>dados organizados</b> de forma compreensível para comunicar uma mensagem que inclui desde o <b>conteúdo</b> apresentado nos mais diversos formatos até ao <b>conhecimento</b> pessoal dos membros de uma organização”.
<b>Marques</b> (2017)	“[...] é um <b>fenómeno</b> global da sociedade atual [...] conjunto infinito de <b>ideias</b> , de <b>emoções</b> , de <b>experiências</b> que só tem sentido ou valor se for modelada pelo ser humano, se lhe for dada uma determinada forma ou representação”.
<b>Marques; Vicente</b> (2015)	“[...] é um <b>ativo intangível</b> das organizações”.
<b>Middleton</b> (1999)	“[...] é o resultado do <b>processo</b> de assimilação e compreensão dos <b>dados</b> ”.
<b>Observatório de CI da UP</b>	“[...] tem uma dupla funcionalidade semântica. Refere um <b>fenómeno humano e social</b> que compreende tanto o dar forma a ideias e a emoções (informar), como a troca, a efetiva interação dessas ideias e emoções entre seres humanos (comunicar)”.
<b>Organización Internacional de Normalización</b> (ISO, 1989)	“[...] es el <b>hecho</b> que se comunica; seria el <b>mensaje</b> utilizado para representar un hecho o una noción en un proceso de comunicación, con el fin de incrementar el conocimiento”.
<b>Prax</b> (2000)	“[...] implica a existência de um emissor e uma <b>mensagem</b> , a qual é subjetiva pois é criada por um sujeito, independentemente da existência de um recetor”.
<b>Raskin</b> (2003)	“É uma <b>abstração</b> de todo o significado que uma mensagem pode ter e de qualquer forma particular que uma mensagem pode tomar”.
<b>Siegfried</b> (2000)	“[...] não é uma abstração, mas está inexoravelmente ligada a uma <b>representação física</b> (...) Assim, o processamento da informação está inexoravelmente ligado ao universo material e suas leis”.
<b>Silva; Ribeiro</b> (2002)	“Conjunto estruturado de <b>representações mentais e emocionais</b> codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registadas num qualquer suporte material e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada”.
<b>Terrou</b> (1995)	“Celui-ci exprime essentiellement l'idée de <b>mise em forme</b> . En est issu le sens de <b>mise au courant</b> — la mise en forme étant faite en vue d'une mise au courant”.

---

<b>Smit; Barreto (2002)</b>	“Estruturas simbolicamente significantes, codificadas de forma socialmente decodificável e registradas (para garantir permanência no tempo e portabilidade no espaço) e que apresentam a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e para o seu meio. Estas <b>estruturas significantes</b> são estocadas em função de uso futuro, causando institucionalização da informação”.
-----------------------------	--

---

<b>Valentim (2008)</b>	“A informação pode ser considerada <b>objeto</b> , pois é a partir de uma informação explicitada em algum suporte, que visualizamos o <b>conhecimento</b> construído por um indivíduo ou grupo de indivíduos. Um relatório somente poderá existir, a partir da explicitação do conhecimento de alguém ou de um grupo. Por outro lado, a informação, também, pode ser um <b>fenômeno</b> , isto é, o indivíduo ou o grupo que elaborou o relatório necessitou realizar um processo cognitivo variável, após proceder diferentes ações cognitivas individuais e coletivas, como por exemplo, relacionar, isolar, associar, dissociar, analisar e sintetizar, obtendo ao final do processo o conhecimento explicitado, no formato de relatório”.
------------------------	---

---

<b>Wilden (2001)</b>	“[...] quantidade mensurável em <b>bit</b> (binarydigit) [...] é a <i>interpretação</i> ou significado dos <b>dados</b> ; e é o produto do processamento dos dados [...] um conjunto estruturado de <b>representações mentais codificadas</b> (símbolos significantes), socialmente contextualizadas e passíveis de serem registradas num qualquer suporte material”.
----------------------	---

---

Fonte: Elaboração própria.

Uma análise sumária das definições apresentadas permitenos concluir que não existe consenso sobre o que se entende por Informação<sup>34</sup>, a qual é, para alguns, sinónimo de dados<sup>35</sup>, e,

---

<sup>34</sup> Entendida como tendo uma dupla natureza: objetiva (dados) e subjetiva (sujeito), ou seja, conhecimento explícito registado em algum suporte perdurável, ou não.

<sup>35</sup> Entendidos como Informação de natureza objetiva e que existe independentemente do sujeito.

porquanto, de natureza tangível, e, para outros, identificada com conhecimento e, concomitantemente, de natureza intangível<sup>36</sup>.

Apesar de tudo, parecem-nos ser absolutamente consensuais as *relações umbilicais* que se estabelecem entre dado, informação e conhecimento: “una colección de datos no es información, una colección de información no es conocimiento, una colección de conocimiento no es sabiduría y una colección de sabiduría no es necesariamente la verdad.” (Fleming, 1996). Tal como afirma Currás (2014, p. 93), “the definitions of information can be divided into two main groups that refer to the nature of information when considered as a phenomenon, produced around us, independently of our ego and which we grasp either consciously or unconsciously”.

Esta ideia é também partilhada por Davenport e Marchand (2004, p. 190), que consideram que o conhecimento é a informação dentro das mentes das pessoas, pelo que sem uma pessoa consciente e perspicaz não há conhecimento.

Rascão (2006) fez também uma revisão de literatura sobre os conceitos de informação, categorizando-a como “coisa (entidade abstrata que constitui o objeto do Tratamento Técnico), como processo (de modelização), como construção social (prática social contextualizada) e como probabilidade (matemática)”.

Ora, a complexidade e ausência de unanimidade na definição do objeto de estudo da CI, levam-nos a afirmar que o conhecimento tem um caráter contingencial, situacional e contextual muito acentuado e que depende do uso que é feito da informação, o qual “não é um processo mecânico, objetivo ou facilmente medido, pois depende do ser humano que conhece, pensa, emociona-se, tem características únicas e insere-se num contexto específico.” (Marques, 2017, p. 53).

---

<sup>36</sup> “Registado” na mente humana, do foro interno de cada indivíduo e, portanto, não existe sem o sujeito, ainda que possa ser explícito (e por vezes identificado, por diversos autores, como sinónimo de informação) e implícito ou tácito.



A partir daqui podemos inferir que, sem informação, a pesquisa seria inútil e não existiria o conhecimento, mas o excesso de informação (*overload information*) pode conduzir a resultados muito semelhantes e devastadores pelo que o objetivo final de um Sistema de Informação e dos Serviços e/ou Produtos de informação<sup>37</sup> deve ser pensado em termos dos usos dados à informação e dos efeitos resultantes desses usos nas atividades dos clientes. Isto é, o valor da informação não é conferido, apenas, pela relação que as organizações estabelecem entre as entradas (*inputs*) e as saídas (*outputs*), mas pelo retorno, pelo resultado (*outcomes*), ou pelo impacto do seu uso para a felicidade e para o bem-estar da humanidade.

Assim, e apesar da complexidade da natureza da matéria prima desta *nova* sociedade e que conduz a uma multiplicidade de definições, parece-nos absolutamente consensual, nomeadamente à luz de uma visão holística e sistémica da informação, a necessidade de a gerir nos diversos contextos, de lhe acrescentar valor e significado, através de um conjunto diversificado de atividades, que se podem designar por *fluxo informacional* e que vão desde a sua conceção/produção, tratamento, registo e guarda, até à sua comunicação e uso.

Na sequência desta linha de raciocínio, se gerir consiste em conduzir racionalmente as atividades dos seres humanos, Gerir Informação (GI) é racionalizar a informação produzida e recebida pelo ser humano a título individual ou coletivo.

---

<sup>37</sup> Por Serviço de Informação ou Unidade de Informação referimo-nos ao Arquivo, à Biblioteca, Centro de Documentação ou Museu. Ou seja, os Serviços e os seus Produtos de Informação serão a consequência natural/artificial do funcionamento do SI, as saídas, os *outputs*. Como afirma Gomes (2017, p. 54) “um Arquivo ou uma Biblioteca, enquanto serviços, podem fazer parte de um Sistema, enquanto Organizações, podem constituir um Sistema, todavia não se podem confundir com o SI (que compreende toda a informação produzida/recebida e acumulada, independentemente da existência de um serviço que a processe, armazene, difunda e preserve).”

Esta consciencialização do valor da informação para a tomada de decisões, construiu um novo cenário para a SC, onde:

*o sucesso de um indivíduo, de uma organização do novo milénio, não depende mais das suas capacidades físicas, materiais ou económicas, mas da sua capacidade de aumentar o conhecimento disponível, isto é, de criar e inovar permanentemente de modo a satisfazer-se e a satisfazer as comunidades em que estão envolvidos* (Marques; Vicente, 2015, p. 2).

Neste contexto, e aliada à explosão informacional dos anos 90 e à dificuldade em controlar as grandes massas documentais resultantes da crescente complexidade organizacional, surge, como imperativo categórico do Século XXI, a necessidade da sistematização da sua gestão.

Assim, as organizações das mais variadas áreas de negócio começam a fazer depender da qualidade da informação disponível a excelência do seu desempenho pois:

*Hence, and contrarily to what happens with all other sources of wealth like oil, water, capital, etc, in which property is determinant to its use and/ or inherent dividends, with information, more than having, or accessing, to the wealth source, it is fundamental knowing how to use it, reuse it, in favour of development, progress and planet, countries and individuals' sustainability* (Marques, 2013, p. 138).

No âmbito desta abordagem e “inerente a esta visão está o conceito de desenvolvimento sustentável, o qual implica, através de uma permanente aprendizagem, um processo info-comunicacional

conducente à tomada de decisões conscientes e sábias em relação aos desafios da sociedade global” (Marques, 2017, p. 52).

*Thus, the vitality of information is not granted by the passage from a physical cemetery to a digital cemetery. That vitality is not achieved by simply making the information available in the Web, although in constant growth. For the information accumulated by the human being to be useful, it is necessary for it to feed the cognitive ability, exclusive to the human being, of generating knowledge, of being creative and innovative (Marques, 2013, pp. 138-139).*

Ou seja, a GI é uma atividade de análise e de avaliação do(s) Sistema(s) de Informação, de mediação entre a ação geradora/recetora/recuperadora de informação e a memória seletiva e que joga com os princípios de eficiência e eficácia, conduzindo a ganhos efetivos de competitividade e da tão proclamada transparência na gestão.

Assim, a GI, surgida na América do Norte por volta dos anos setenta, estende-se pela Europa a partir dos anos oitenta, associada ao desenvolvimento/criação das tecnologias da informação, dos sistemas de GI e de apoio à tomada de decisões.

Este domínio tem sido objeto de estudo por várias áreas científicas, nomeadamente a Gestão, as Tecnologias da Informação e da Comunicação e, mais recentemente, da CI. Uma singela revisão da literatura permite-nos recolher algumas das muitas definições do conceito de GI:

- AIIM (2017)** “[...] is the collection and management of information from one or more sources and the distribution of that information to one or more audiences. This sometimes involves those who have a stake in, or a right to that information. Management means the organization of and control over the structure, processing and delivery of information».
- 
- Calazans (2006)** “A gestão da informação é a forma como as organizações acessam, organizam, compartilham, fazem uso da informação e criam conhecimento é uma das mais importantes bases para a competitividade.”
- 
- Choo (2003)** “Conjunto de atividades interligadas e encadeadas, relacionadas com a produção/aquisição, o tratamento, o registo e guarda, a comunicação e uso da informação (quer em suportes tradicionais quer em sistemas de informação baseados em computador), a fim de sustentar as operações e funções de gestão da organização, a TD e o controlo na organização. “modelo processual de gestão de informação devia abarcar toda a cadeia de valor da informação, começando pela identificação das necessidades de informação, passando pela aquisição, organização e armazenamento, produtos e serviços, distribuição da informação e fechando o ciclo com a utilização da Informação”.
- 
- Davenport (1998)** “[...] um processo que trata de um conjunto estruturado de actividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.
- 
- (Marchiori, 2002)** “[...]um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de hardware, software e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação em especial aos empresários”.
- 
- Pinto (2014)** “Consiste na gestão integrada de todo o ciclo de vida da informação, incluindo a identificação, compreensão, representação lógica e redesenho dos processos organizacionais e configurações físicas e/ou meios tecnológicos que modelam a sua produção, fluxo, uso, disseminação e preservação, no contexto da acção humana e social”.
- 
- Pinto (2016)** “Consiste no estudo, conceção, implementação e desenvolvimento dos processos e serviços inerentes ao fluxo infocomunicacional, permitindo a construção de modelos de operacionalização de máxima eficiência e rentabilização”.
-

---

<b>Silva (2006)</b>	<p>“Significa lidar, administrar, encontrar soluções práticas desde a gênese até ao efeito multiplicador do fluxo da informação e compreende um conjunto diversificado de atividades, a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da informação. A vasta e complexa problemática ligada à produção da informação (do meio ambiente à estrutura produtora, a operacionalização e utilidade da memória orgânica, os atores, os objetivos, as estratégias e os ajustamentos à mudança) em contexto orgânico institucional e informal constitui o núcleo duro da Gestão de Informação propriamente dita”.</p>
<b>Zorrinho (1997)</b>	<p>“[...] função que interliga e conjuga a concepção dos Sistemas de Informação com a concepção dinâmica da organização. É, em consequência, uma função de nível estratégico, que deve ser desempenhada ao mais alto nível da estrutura da organização (vice-presidência ou assessoria directa do presidente ou director-geral). As suas atribuições são múltiplas e diferenciadas, sendo o gestor da informação, antes de mais, um controller estratégico. (...) Para além das capacidades pessoais de liderança e comunicação, o gestor de informação deve deter uma sólida formação de base em gestão, uma boa formação em planeamento, concepção e gestão de Sistemas de Informação e alguns conhecimentos sobre tecnologias informáticas e sua evolução”.</p>
<b>Wilson (1997)</b>	<p>“The application of management principles to the acquisition, organization, control, dissemination and use of information relevant to the effective operation of organizations of all kinds. ‘Information’ here refers to all types of information of value, whether having their origin inside or outside the organization, including data resources, such as production data; records and files related, for example, to the personnel function; market research data; and competitive intelligence from a wide range of sources. Information management deals with the value, quality, ownership, use and security of information in the context of organizational performance”.</p>

---

Fonte: Elaboração própria.

Uma breve análise das definições em epígrafe permite-nos aferir a diversidade de visões da GI, consoante estejamos a perspetivá-la no âmbito da CI, da Gestão ou no contexto das Tecnologias da Informação e da Comunicação.

Assistimos também, e mais uma vez de uma forma recorrente, a uma confusão entre termos e conceitos, sendo usados termos diferentes para designar os mesmos conceitos e, noutros casos, termos iguais para se referirem a conceitos diferentes.

Aquilo que perpassa de todas as definições é a constatação que a GI implica o envolvimento de toda a organização e, por isso mesmo, exige um conhecimento profundo da mesma e do seu meio envolvente, interno e externo.

### **3. Da Gestão da Informação à Gestão do Conhecimento**

“junto a la globalización económica en sentido estricto, asistimos también a la globalización de la ciencia, la tecnología y la información; la globalización de la comunicación, tanto en los medios de comunicación masiva y multimedia, como en las nuevas formas de comunicación a través de Internet; y, en una dimensión mas siniestra, la globalización’ del crimen organizado tiende a penetrar las instituciones de gobiernos en numerosos países, con efectos perversos considerables sobre la soberanía y la legitimidad políticas.” (Manuel Castells, 2000).

Ao optarmos pelo uso diferenciado dos termos/conceitos de Informação e de Conhecimento, estamos a fazer uma distinção e uma utilização clara dos substantivos que caracterizam a Sociedade do século XXI, pois consideramos que:

*Enquanto a Sociedade da Informação (SI) é norteada pelas tecnologias da Informação e da Comunicação, as quais, apesar de terem alterado definitivamente a equação espaço-tempo, baseiam-se no designado Capitalismo Informacional, marcado por uma visão*

*ingênua do determinismo tecnológico, a Sociedade do Conhecimento (SC) é, como afirma Mattelart (2005), ‘mind-driven’, isto é, guiada pelo espírito, daí a nossa preferência pela designação SI e não SC para caracterizar a era em que vivemos, pois existe falta de clareza na delimitação de conceitos de importância nuclear para a evolução e sedimentação da CI (Marques, 2017, p. 74).*

O fim da produção em massa, à qual está associado o sistema monopolista da produção de bens e serviços, e o aparecimento de um conceito inovador – a concorrência – espoletada pelo acesso universal à informação, coloca sérios desafios à sociedade do novo milênio, nomeadamente no que concerne ao ressurgimento de uma segunda guerra fria, polarizada entre dois novos blocos que se posicionam entre o antigo 1º e o 2º mundo.

Inerente a esta análise está a ascensão de muitos dos países do Sul, anteriormente designados em estado de desenvolvimento – China, África do Sul, Índia e *Brasil* –, que começaram a afirmar-se estrategicamente, sobretudo ao longo da última década, como novos atores do processo decisório<sup>38</sup>.

Esta nova geopolítica teve um impacto significativo no desenvolvimento humano<sup>39</sup> e coloca na ordem do dia a discussão sobre o próprio conceito de desenvolvimento, em toda a sua

---

<sup>38</sup> Ver ONU (2013, p. 1). De acordo com este relatório, até 2050, prevê-se que, em termos de paridade de poder de compra, o Brasil, a China e a Índia, em conjunto, sejam responsáveis por 40% do produto mundial.

<sup>39</sup> Por Desenvolvimento Humano entende-se “a ampliação das liberdades das pessoas para que tenham vidas longas, saudáveis e criativas, para que antecipem outras metas que tenham razões para valorizar e para que se envolvam activamente na definição equitativa e sustentável do desenvolvimento num planeta partilhado. As pessoas são, ao mesmo tempo, os beneficiários e os impulsores do desenvolvimento humano, tanto individualmente como em grupos”. (ONU, 2010, p. 2).

complexidade<sup>40</sup>, conduzindo à desconstrução de algumas das ideias pré-concebidas, nomeadamente a da relação de associação, e muitas vezes de subordinação, entre o crescimento económico e o desenvolvimento humano<sup>41</sup>.

A necessidade de estudar o homem e as suas circunstâncias no século XXI – enquanto ser digital – começa a ser um tema recorrente da investigação desenvolvida nos últimos anos no domínio das Ciências Sociais e Humanas em geral, e da CI em particular<sup>42</sup>, procurando recolocar o ser humano no centro de todas as decisões políticas, económicas, sociais, culturais e, obviamente, tecnológicas<sup>43</sup>.

Nesta nova sociedade, e contrariando a divisão binária do universo iluminista – sujeitos cognoscentes ativos e objetos de

---

<sup>40</sup> É ao nível da crescente complexidade da sociedade contemporânea que se coloca a discussão sobre a mudança paradigmática em curso, a qual se traduz na passagem do acesso ao uso da informação. Tal como refere K. J. McGarry (1984, p. 150), “a informação é interdependente do crescimento da população e da organização social. Quanto mais coesa e intrincada for a organização da sociedade, mais informação se gera; reciprocamente, mais informação se torna necessária para lubrificar as engrenagens da sociedade e salvaguardar os direitos e o bem-estar dos seus membros”.

<sup>41</sup> Tal como refere a ONU (2013, pp. 65-66), “um rendimento mais elevado não se traduz necessariamente numa correspondente melhoria do bem-estar humano... O desenvolvimento tem a ver com o processo de mudança de uma sociedade no sentido de melhorar o bem-estar da população de geração em geração – alargando o seu leque de escolha nos domínios da saúde, educação e rendimento e expandindo as suas liberdades e possibilidades de participação significativa na sociedade”.

<sup>42</sup> Ver, por exemplo, o artigo de Michael Buckland, 2012.

<sup>43</sup> O Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal refere que a Sociedade da Informação é uma expressão que diz respeito a um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na atividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais. Livro verde para a sociedade da informação em Portugal (1997, p. 7).



conhecimento passivos<sup>44</sup> – o sujeito e o objeto são indissociáveis e o mundo passa a ser uma construção do espírito humano<sup>45</sup>.

Esta evidência parece-nos estar na base da evolução natural do estudo do documento, do contentor, para o estudo da informação, do conteúdo, e implica, no século XXI, uma mudança paradigmática para o estudo epistemológico das pessoas – dos proprietários e dos deserdados, dos conectados e dos desconectados, dos incluídos e dos excluídos – dos seus valores, das suas expectativas e das suas necessidades, as quais determinam o uso do conteúdo dos contentores, ou seja, como os seres humanos pensam, agem, sentem e tratam os problemas do dia-a-dia<sup>46</sup>.

Todavia, o novo paradigma informacional, resultante das transformações sociais provocadas pelas chamadas TIC – o chamado Capitalismo Informacional<sup>47</sup> – que afetam a forma como as pessoas sentem, pensam e acreditam<sup>48</sup>, conduziu, ainda que quicá inadvertidamente, à criação de novos monopólios<sup>49</sup>, que geraram uma homogeneização cultural e uma padronização de comportamentos e, em última instância, que levaram à perda de identidade do ser humano<sup>50</sup>.

---

<sup>44</sup> Rifkin (2001, p. 231).

<sup>45</sup> Tal como afirma Rifkin (2001, p. 234), “já não se trata de um mundo de objetividade, mas de contingência, já não assenta em verdades mas em opções e cenários”.

<sup>46</sup> K. J. McGarry (1984, p. 37).

<sup>47</sup> Manuel Castells (1999).

<sup>48</sup> Sobre este assunto, consultar a obra de Manuel Castells (2009).

<sup>49</sup> Emir José Suaiden (2002, p. 334) afirma que “algunos especialistas, a finales de la década de los 80, afirmaron que la sociedad de la información sería una sociedad de inclusión social, en la que los recursos se compartirían, dedicada al bienestar social y en la que la tendencia dominante sería acabar con las desigualdades sociales. No obstante, al iniciarse el nuevo siglo, el discurso ha seguido un camino totalmente contrario. Para gran parte de los especialistas la sociedad de la información es una sociedad perversa, una sociedad feudal donde los dueños del poder son los dueños de los medios de comunicación y en la cual las desigualdades se acentúan cada vez más”.

<sup>50</sup> Ora, respeitar a diversidade cultural, que se confunde com o próprio sangue da civilização, constituirá um dos grandes desafios, senão o maior desafio da sociedade do conhecimento. Ver Rifkin (2001, p. 25).

Assim, e ultrapassada a questão da propriedade em favor do acesso, consideramos que a verdadeira riqueza dos países reside nas pessoas – o único elemento real da economia desmaterializada – e na sua capacidade para atribuírem valor, para medirem, para aproveitarem as oportunidades da era do acesso, para usarem a informação disponível em prol do bem comum, para melhorarem, através de um processo permanente de ensino e de aprendizagem, as suas competências individuais e a excelência do seu desempenho<sup>51</sup>.

Daí que, e contrariamente ao que se passa com todas as outras fontes de riqueza, como o petróleo, a água, o capital, etc., em que a propriedade é determinante para o seu usufruto e/ou dividendos inerentes, com a informação, mais do que possuir, ou aceder à fonte de riqueza, é fundamental saber utilizá-la, e reutilizá-la, em favor do desenvolvimento, do progresso e da sustentabilidade do planeta, dos países e dos indivíduos<sup>52</sup>.

Neste sentido, a informação é concetualizada como a matéria prima de que deriva o conhecimento – fonte inesgotável de riqueza –, mas não basta ser o seu proprietário, é preciso ser o seu usufrutuário, é preciso acrescentar-lhe valor, é preciso compreendê-la, interpretá-la e utilizá-la como a vantagem competitiva para o desenvolvimento humano.

Assim, consideramos que a vitalidade da informação não é conferida pela passagem de um cemitério físico, para um cemitério digital. Essa vitalidade não é atingida pela simples disponibilização de informação na Web, ainda que em constante crescimento.

---

<sup>51</sup> A Sociedade do Conhecimento substitui os tradicionais valores da sociedade capitalista do “Ter” pelo Ser, do “possuir” pelo aceder, do “acumular” pelo processar, ao que está inerente a valorização do capital intelectual em detrimento do capital material.

<sup>52</sup> Ver sobre esta ideia da impossibilidade de comparar o conhecimento a qualquer outra riqueza do passado, o capítulo sobre o petróleo do futuro, de Toffler e Toffler (2006, pp. 159-167).

Para que a informação acumulada pelo ser humano seja útil, é necessário que ela alimente a capacidade cognitiva, exclusiva do ser humano, de gerar conhecimento, de ser criativo e inovador.

Ora, e tal como analisamos anteriormente, a SI viu-se confrontada com a proliferação de dados, em muitos casos inúteis, sem qualquer tipo de significado, em estado bruto, de cujo processamento, manipulação e organização depende a sua significação, a sua relevância, a sua passagem da informação ao conhecimento, da matéria-prima para a Riqueza das Nações.

Por isso, e como afirmam Alvin e Heidi Toffler (2006, p. 168) apesar “de las riadas de datos, información y conocimientos que engullimos diariamente, en realidade un percentage cada vez mayor de lo que sabemos es cada vez menos verdade”.

É esta necessidade premente de valorizar a informação disponível, de distinguir a boa da má informação, a útil da inútil, a verdadeira da falsa, etc., isto é, de determinar a quantidade, a qualidade e o valor da informação na Sociedade do Conhecimento (SC), que se assume como a Missão dos Sistemas e dos Serviços de Informação, enquanto lugares de memória, de informação e de comunicação.

Assim, a mudança de prioridades, da SI (acesso à informação - quantidade), para a SC (uso da informação - qualidade)<sup>53</sup>,

---

<sup>53</sup> Os Conceitos de Sociedade da informação e do Conhecimento, têm a sua origem na teoria crítica do pós-industrialismo que, nas décadas de 60 e 70 do século passado, anunciava o fim da era do capitalismo e a emergência de uma sociedade de serviços ou de tempos livres – a tecnopolia de Neil Postman (1993). Estes conceitos também foram muito desenvolvidos por Daniel Bell (1980, pp. 500-549) e David Lyon (1992), entre outros, que fala de Sociedade da informação, Sociedade do conhecimento e Sociedade da aprendizagem. Ver o artigo de John Gurnsey (1997, pp. 218-220). Vanda Angélica da Cunha (2003, pp. 67-76), considera que os conceitos de sociedade da informação, sociedade do conhecimento e sociedade da aprendizagem não são sucedâneos, ou seja, um não substitui o outro. Ao contrário, são simultâneos, fruto de um desdobramento a partir da existência e valor da informação que só adquire sentido na medida em que é comunicada, é disseminada, o que permite gerar conhecimento para produzir novas informações, o que pressupõe uma aprendizagem contínua, para realimentar o processo.

não pode continuar a ser um mero exercício intelectual, tem que ser instrumentalizada, isto é, tem de ser demonstrado o contributo da informação para o progresso individual e para a mudança social, através do valor intrínseco do conhecimento para aumentar a criatividade e a inovação<sup>54</sup>.

Neste contexto, consideramos que o ambiente social do início deste novo século determina o fim do unanimismo vigente em relação ao futuro da sociedade digital<sup>55</sup> e implica uma revisitação das suas virtudes, o que não se consegue apenas “translate the paradigms of the past into ‘machine-readable form’!<sup>56</sup>.

Daí que as potencialidades advindas do acesso globalizado a uma matéria prima com características únicas têm de ser rentabilizadas, sobretudo porque “when we talk about technologies we talk about what is new”<sup>57</sup>, o que significa que a tecnologia, entendida como uma arma de dois gumes no seu impacto social<sup>58</sup>, deve funcionar verdadeiramente como um guia efetivo para os conteúdos e não apenas como um meio de transporte e muito menos como um caminho para a infoexclusão.

Por isto, e para que se verifique o reconhecimento da utilidade dos Sistemas de Informação, é necessário um trabalho árduo no sentido de conseguirem transformar a informação inerte,

---

<sup>54</sup> Esta necessidade de demonstração do valor da informação e dos serviços de informação para a sociedade do novo século é uma imposição que deriva do chamado *New Public Management* ou *Nova Gestão Pública*, uma ideologia neoliberal, onde domina uma fraca intervenção do Estado a nível económico e cultural, que se veio sobrepor ao modelo de *Estado Providência*, (*Welfare State*, que se tinha começado a implantar na Europa depois da 2ª guerra mundial e que associado à noção de cidadania consagrava uma série de direitos sociais), impondo o papel do mercado como o modelo ideal.

<sup>55</sup> Anunciada por Nicholas Negroponte (1996), como sinónimo de sociedade ideal, a sociedade do progresso.

<sup>56</sup> Chris Batt (1995).

<sup>57</sup> Ina Woodson-Brown, p.1.

<sup>58</sup> Ver K. J. McGarry (1984: 143), que também alerta para o risco da concentração exagerada do poder informativo poder ser tão perigosa e desumana como a concentração exagerada de riqueza.

ou lixo informacional<sup>59</sup>, ou como alguns designam “l’océan des informations ou la mer des données”<sup>60</sup> que diariamente inunda os cidadãos, em informação útil para o desempenho das várias atividades quotidianas do ser humano, contribuindo decisivamente para uma tomada de decisões acertadas e para a promoção da sua qualidade de vida.

Tal como afirma Marques (2012, p. 152),

*a necessidade de pôr ordem na desordem, abre um campo fértil a estas organizações, às quais se exige que retomem o seu papel original de filtros no acesso ao conhecimento e no combate à desinformação<sup>61</sup>, recuperando a sua função de ‘refinerías de información donde se busca y recopila un producto en bruto, la información y – lo que es más importante – se transforma en conocimiento’<sup>62</sup>.*

Cagnoli, (2000, p. 12), refere que

*este tipo de sociedad ha provocado un gran cambio en las organizaciones. El centro de gravedad se ha desplazado de la organización centrada en sí misma, en la producción, en la eficiencia, que se desarrollaba en un ambiente relativamente estable, a la organización abierta que centra sus objetivos en el ser humano, en la sociedad, en el ambiente externo.*

---

<sup>59</sup> Idalina Conde (1998: 79-120).

<sup>60</sup> Bruno Latour (2011:36).

<sup>61</sup> Emir José Suaiden (2002, p. 336), “considera que la desinformación puede significar la falta de información, la información incorrecta, la manipulación de la información, todo esto lleva a la formación de una sociedad incapaz de discernir, criticar y, consecuentemente, tomar decisiones favorables para su propio desarrollo”.

<sup>62</sup> Allepuz Ros,1998, p. 3.

Assim, no contexto da globalização, a lógica de funcionamento das organizações em sistema fechado, típica de uma sociedade de produção, centradas sobre si próprias, na qualidade dos seus produtos e serviços e imunes a qualquer influência do ambiente externo, que predominou durante quase todo o século passado, vê-se, irremediavelmente, posta em causa pela Sociedade de Consumo ou Sociedade em Rede.

Consideramos que o seu processo de desenvolvimento e sedimentação evoluirá no sentido de uma nova Filosofia das Organizações designada de *Gestão do Conhecimento (GC) ou Gestão dos Ativos Intangíveis ou Gestão do Capital Intelectual, ou Gestão das Pessoas*, entendidas como as únicas capazes de gerar valor ao longo do processo de Gestão e como a variável mais importante das organizações.

Parece-nos uma evidência a necessidade de gerir os Sistemas de Informação, simples ou complexos, a partir da sua dimensão humana, a qual é muito mais valiosa do que a tecnológica, embora uma parte significativa dela esteja orientada para o uso da tecnologia.

Nesta perspetiva, quer a memória individual, quer a memória coletiva assumem-se como fatores determinantes para a construção do conhecimento, para a atribuição de significado, de sentido à vida, para a seleção, eliminação ou esquecimento de informação inútil para o sucesso e para a felicidade das organizações e dos indivíduos.

Esta tendência europeia da GC, na qual nos inserimos, contrariamente à Americana, mais centrada nas relações entre a GC e a utilização da tecnologia, ou a Japonesa, centrada na criação do conhecimento, distinguindo as suas dimensões tácita e explícita, analisa o capital intelectual e os recursos organizacionais intangíveis, isto é, o potencial humano de cada um e de todos os elementos de uma Organização, o que é substancialmente diferente de gerir os recursos humanos de uma organização.

Genericamente, a perspectiva europeia da GC considera que as pessoas são o ativo mais valioso das organizações e, portanto, o único capaz de criar valor/lucro para as organizações em particular e para a humanidade em geral.

Assim, gerir a inovação, ou gerir a inteligência competitiva das organizações a partir de uma visão sistémica e holística da informação e do conhecimento, implica a gestão dos pontos fracos e dos pontos fortes, das ameaças e das oportunidades dos mercados internos e externos dos Sistemas de Informação.

#### **4. A Gestão do Conhecimento nas Organizações**

“[...] tornou-se evidente que vivemos numa sociedade super- informada, na qual a verdadeira sabedoria não consiste em adquirir informações – qualquer criança pode fazer isso na Internet hoje –, mas em rejeitá-las –, e para isso ainda não há programas na Internet.” (Harald Weinrich, 2001).

O conhecimento é, em nossa opinião, o conceito mais difícil de definir e de concetualizar, dado que remete, de imediato, para a forma verbal que está na sua génese – conhecer. Citando Freire, Gadotti (2005, p. 46) afirma que “conhecer é construir categorias de pensamento, é ler o mundo e transformá-lo”.

Ora, não é possível construir categorias de pensamento como se elas existissem *a priori*, independentemente do sujeito que conhece. Ao conhecer, o sujeito constrói, destrói e reconstrói o que conhece. E, para inovar, é preciso conhecer. A atividade humana é intencional, não está separada de um projeto. Conhecer não é só adaptar-se ao mundo. É condição de sobrevivência do ser humano. Também Le Coadic (1996: 5) considera “que um

conhecimento (um saber) é o resultado do ato de conhecer, ato pelo qual o espírito apreende um objeto. Conhecer é ser capaz de formar a ideia de alguma coisa; é ter presente no espírito”.

No entanto, as diferenças entre conhecer e conhecimento não são apenas de ordem morfológica. Conhecer está diretamente relacionado com a experiência de todos os seres vivos, enquanto o conhecimento é um apanágio exclusivo do ser humano e resulta de um processo sistemático de conhecer, observar e tirar conclusões das vivências experienciadas. Assim, o conhecimento consiste num metaconhecimento.

Davenport e Prusak (1998: 6-7), consideram que

*o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e ‘insight’ experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.*

Ao adotarmos tanto a perspectiva semântica e cognitiva, como a pragmática na abordagem do fenómeno info-comunicacional, temos sempre de introduzir o elemento humano como o denominador comum deste processo.

Assim, não basta existir uma mensagem se ela não for comunicada. É preciso que essa mensagem seja decodificada, interpretada e codificada em função dos múltiplos e complexos arquétipos mentais.

Face ao exposto, e apesar da relação umbilical existente entre informação e conhecimento, consideramos que se trata de



dois conceitos autônomos, pois não basta aceder à informação, ainda que modelada, para satisfazer eficiente e/ou eficazmente as necessidades individuais e coletivas de acesso, uso, processamento e produção de nova informação.

A perspectiva pragmática “estabelece uma relação direta entre a informação e a satisfação de necessidades do ser humano, estando por isso intrinsecamente ligada ao contexto e à realidade circundante” (Capurro e Hjørland, 2003).

Neste contexto,

*o verdadeiro desafio [é] criar tecnologias, construir ferramentas [tecnologias intelectuais] e sistemas mais eficazes, não só para gerenciar informação, mas, também para facilitar ao ser humano a transformação da informação em conhecimento e, conseqüentemente, em ação na sociedade (Araújo, 2001, p.11).*

É no âmbito deste desafio que nos parece surgir a questão da memória, a qual, de natureza psicossomática, tem de ser conjugada com a capacidade de adaptação e aprendizagem permanente.

A memória assume um papel determinante em termos da GC, a qual tem de concatenar a memória individual dos diversos elementos humanos da organização, com a memória institucional das organizações, aquilo que constitui a sua identidade passada, presente e futura e que ilustra os seus objetivos estratégicos.

A dificuldade em concetualizar informação e conhecimento e em definir fronteiras entre a GI e a GC conduzem a uma natural dificuldade na definição desta última, apesar do esforço de vários autores como Pinto Molina e Gómez Camarero (2004):

*la capacidad de una organización para generar valor, basándose en las personas y en una gestión eficaz del*

*capital intelectual. En consecuencia, la gestión del conocimiento estaría constituida por todas aquellas actividades y procesos orientados a buscar y descubrir el conocimiento existente en una organización, sistematizarlo y organizarlo para ponerlo finalmente a disposición de toda la organización, basándose en las TIC, y especialmente en Internet y en su versión privada, las intranets corporativas.*

Ora, da mesma forma que consideramos não haver sinonímia entre Informação e Conhecimento, também não a reconhecemos entre Informação, virada para o interior do documento, ou agora, do indivíduo, e Comunicação, virada para o exterior do meio ou do indivíduo.

Estes conceitos estão, direta e indiretamente, relacionados, pois a informação em abstrato, registrada ou não em qualquer tipo de suporte, consiste num conjunto infinito de ideias, de emoções, de experiências que só tem sentido ou valor se for modelada pelo ser humano, se lhe for dada uma determinada forma ou representação.

Assim, a Informação que é comunicada, e independentemente do meio utilizado, analógico ou tecnológico, só é efetivamente um agente transformador dos indivíduos e das organizações se for apreendida e decodificada e isto implica, para além da ausência de ruído e das receções sensoriais dos indivíduos, dos grupos, das culturas, a capacidade de penetrar no interior do ser humano “y por eso no puede haber conocimiento sin un conocedor” (Rendón Rojas, 2005: 104-106).

Isto implica um processo contínuo de aprendizagem, pois, ainda que a informação possa existir sem ser comunicada e o fenómeno inverso não possa ocorrer, parece-nos existir uma ligação intrínseca de causa e efeito no fenómeno de natureza

info-comunicacional (informação – fenômeno- + comunicação – processo -).

Tal como afirma Januário (2010, p. 158)

*de um modo geral, para a CI a informação é um fenômeno, enquanto que para a Comunicação é um processo. Porém, um fenômeno precisa de um processo para se efetivar, enquanto que um processo precisa de uma origem – nesse caso o fenômeno informação – para ter o quê processar. Ambas estão interessadas na comunicação humana e este é um dos motivos pelos quais elas devem ser estudadas em conjunto, pois visam o mesmo fim – em aspectos diversos e/ou correlatos – mas com objetivos comuns.*

Por conseguinte, a informação como conhecimento tem um caráter intangível, pois ninguém lhe pode tocar ou medi-la e para ser comunicada tem de ser representada através de uma forma física.

Neste contexto, entendemos a GC como o estudo das necessidades, expectativas e desejos de informação do ser humano. Isto é, o estudo do sentido e da finalidade dos produtores e consumidores de Informação e, obviamente, dos seus contextos sociais.

Esta *empreitada* no domínio do conhecimento da mente, do coração e do espírito do ser humano é de elevada complexidade, mormente numa sociedade massificada, todavia, ela tem de se assumir como a única possibilidade para o desenvolvimento social sustentável e, em última instância, para a sobrevivência da raça humana, pois os problemas da humanidade no século XXI parecem ser, mais do que de natureza material – fome, doenças, guerras, etc. –, essencialmente, de natureza cultural e espiritual...

## Conclusão

Chegados ao século XXI com uma produção torrencial de dados e informações e confrontados com o paradoxo de gerir a informação disponível e a cada vez maior diversidade e complexidade de necessidades de informação do ser humano para satisfazer, é caso para perguntarmos:

- Para que serve a conservação da memória, da tradição, da história da humanidade, se ela não tem como função ser útil, servir de rede para as gerações vindouras?
- Qual a utilidade da informação registada se ela não é usada em favor do bem-estar presente e futuro da espécie humana?
- De que serve estar na Sociedade da Informação e/ou do Conhecimento, se não sabemos como é que o conhecimento está organizado, como localizar a informação e como usar essa informação em prol do bem comum?
- Como determinar a relevância da informação produzida, acedida ou memorizada?
- Qual é o grau de satisfação dos clientes com os Sistemas/ Serviços e Produtos de Informação?
- Qual é a qualidade e a quantidade da informação necessária para atingir a criatividade, a inovação e o conhecimento?

Contrariamente ao anunciado por alguns dos arquitetos da SI como Alain Touraine, Daniel Bell, Manuel Castells, entre outros, consideramos, ainda que anacronicamente, tal como Umberto Eco, Henry Schiller, Jurgen Habermas, Anthony Giddens, etc. que a SI conduziu a um aumento da infoexclusão, a um aprofundamento das desigualdades sociais e a uma polarização cada vez mais acentuada entre nações ricas e nações pobres.

Somos igualmente de opinião que a estratégia desenvolvida por esta *nova* Sociedade é planeada criteriosamente e tem pouco de ingenuidade, de amadorismo ou de improviso. Ela pode ser vista como um projeto de grupos que dominam o poder público e privado e que, em lugar de promoverem o conhecimento e a emancipação dos cidadãos, pretendem fomentar a massificação, o unanimismo, a iliteracia, a ignorância e um novo tipo de *colonização moderna*.

Neste contexto, podemos afirmar que se do ponto de vista clássico um analfabeto é alguém que não sabe ler, escrever e contar, do ponto de vista funcional, um analfabeto do século XXI, também designado por iliterado, é aquele que não sabe aplicar as ferramentas adquiridas através dos mecanismos formais de educação e ensino, à resolução de problemas do quotidiano.

Assim, do ponto de vista prático, não ter acesso à informação no mundo físico é semelhante a ter acesso a uma quantidade excessiva de informação no mundo digital e não a saber/conseguir processar em prol do desenvolvimento sustentável do indivíduo e/ou das organizações à escala local ou global, isto é, não ser incluído ou literado digitalmente.<sup>63</sup>

Em jeito de súpula podemos afirmar que a memória do passado é um meio de aprendizagem e compreensão para o desenvolvimento futuro, mas a incompreensão ou a distorção da informação apreendida e comunicada poderá conduzir a humanidade a um “nó górdio” semântico que impeça a busca da identidade e a construção da memória organizacional na Sociedade do Conhecimento.

---

<sup>63</sup> Por literacia digital ou inclusão digital deve entender-se a competência para usar efetivamente a Internet e outras ferramentas digitais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIIM (2017). What is Information Management. Consult. 17 julho. 2017.  
Disponível em: <http://www.aiim.org/What-is-Information-Management>.
- ALLEPUZ ROS, T. (1998). Gestores y consumidores de información en la economía del conocimiento. In *Jornadas Españolas de Documentación*, VI, 1998 [Em linha]. Disponível em: [http://127.0.0.1:4664/cache?event\\_id=57236&schema\\_id=2&q=allepuz&s=glegeXRzcBjHrb9Muz6c5l4pdqY](http://127.0.0.1:4664/cache?event_id=57236&schema_id=2&q=allepuz&s=glegeXRzcBjHrb9Muz6c5l4pdqY) (Consult. 2017-07-18).
- ARAÚJO, V.M.R.H. de (2001). Miséria informacional. O paradoxo da subinformação e superinformação. In *Revista Inteligência Empresarial*. N.º.7, abril.
- BATT, C. (1995). The library of the future: public libraries and the internet. In IFLA General Conference and Council, 61<sup>st</sup>, Istanbul, Turkey - August 20-25<sup>th</sup>, *Libraries of the future* [Em linha]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla61/61-batc.htm> (Consult. 2017-09-18).
- BELKIN, N. J.; ROBERTSON, S. E. (1976). Information Science and the phenomena of information. *Journal of the American Society for Information Science*, 27(4), 197-204.
- BELL, D. (1980). The social framework of the information society. In Forrester, T. (Org.) *The microelectronics revolution*. Oxford: Blackwell.
- BELL, D. (1985). Gutenberg and the computer: on information, knowledge and other distinctions. In: *Information Society Studies*. London: Routledge.
- BUCKLAND, M. (1991). Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*, 45 (5), 351-360.
- BUCKLAND, M. (1997). What is a 'document'? In: *Journal of the American Society of Information Science*, 48(9), 804-809. Disponível em <http://www.columbia.edu/cu/libraries/inside/units/bibcontrol/osmc/bucklandwhat.pdf>. (Consult. 2017-07-18).
- BUCKLAND, M. (2001). The Academic Heritage of Library and Information Science: Resources and Opportunities. *The Norwegian Journal of Library Research*. 16, 8-21.
- BUCKLAND, M. (2012). What kind of science can information science be? *Journal of Information Science and Technology*, 63 (1), 1-7.

- CAGNOLI, R. V. (2000). Algunos desarrollos y tendencias en la Administración de Bibliotecas en las últimas cuatro décadas. In *Información, cultura y sociedad*.
- CALAZANS, A. T. S. (2006). Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Transinformação*. 18(1), 63-70.
- CAPURRO, R. (2003). Epistemologia e Ciencia da Informação. *Encontro Nacional de Pesquisa em Ciencia da Informação*, 5, Belo Horizonte.
- CAPURRO, R.; HJORLAND, B. (2003). The concept of information. *Annual Review of Information Science & Technology*. 37, 343-401.
- CASTELLS, M. (1999). *A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura*. v. 1. São Paulo: Paz e Terra.
- CASTELLS, M. (2000) Globalización, Estado y sociedad civil: el nuevo contexto histórico de los derechos humanos. In: *ISEGORIA*. 22, 5-17.
- CASTELLS, M. (2009). *Communication power*. Oxford / New York: Oxford University Press.
- CHOO, C. W. (2003). *Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho.
- COHEN, M. F. (2002). Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, 31 (3), set./dez, 26-36.
- CONDE, I. (1998). Contextos, culturas, identidades. In: Viegas, J. M. L.; Costa, A. F. (Orgs.) *Portugal, que modernidade?* Oeiras: Celta Editora.
- CÔRTEZ, P. L. (2010). *Administração de sistemas de informação*. São Paulo: Editora Saraiva.
- CUNHA, V. A. da (2003). A biblioteca pública no cenário da sociedade da informação. *Biblios*. Nº 15.
- CURRÁS, E. (2014). *Brief Communication: The Nature of Information and Its Influence in Human Cultures*. *Knowledge Organisation*. 41 (1) Brief Communication.
- DAVENPORT, T. H. (1998). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- DRUCKER, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- ECO, U. (2012). O excesso de informação provoca amnésia. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/ideias/noticia/2011/12/umberto-eco-o-excesso-de-informacao-provoca-amnesia.html> (Consult. 2017-07-22).
- ECO, U.; CARRIÉRE, J. C. (2009). *A obsessão do fogo*. Lisboa: Difel.
- ESCOLAR SOBRINO, H. (1990). *Historia de las bibliotecas*. 3ª ed. Madrid: Fundación German Sanchez Ruipérez.
- FERNÁNDEZ MARCIAL, V.; GOMES, L. I. E.; MARQUES, M. B. P. S. M. (2015). Perspetiva teórica e metodológica em sistemas de informação complexos. In: *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*. Lisboa. N° 4, 3-21.
- FLEMING, N. (1996). Coping with a Revolution. Disponível em <http://www.lincoln.ac.nz/educ/learning.htm> (Consult. 2017-07-22).
- FOGL, J. (1979). Relations of the concepts 'information' and 'knowledge'. In: *International Fórum Information and Documentation*, 4: 1, 21-24.
- GADOTTI, M. (2005). Informação, Conhecimento e Sociedade em Rede: Que potencialidades? *Educação, Sociedade & Culturas*, 23, 43-57.
- LE GOFF, J. (1997). Memória. In: *Enciclopédia Einaudi* (p. 11-51). Lisboa: INCM.
- GOMES, L. I. E. (2017). *Gestão da Informação, holística e sistémica, no campo da Ciência da Informação: estudo de aplicação para a construção do conhecimento na Universidade de Coimbra* (Tese de Doutoramento, Universidade da Coruña).
- GURNSEY, J. (1997). Information society. In: Feather, J.; Sturges, P. (Eds.) *International Encyclopedia of Information and Library Science*. London / New York: Routledge.
- Harrod's Librarian's Glossary and Reference Book* (2000). Aldershot: Gower – Prytherch, Ray (comp).
- HAYES, R. M. (1986). Information Science Education. In: Wedgeworth, R. (Ed.) *World Encyclopedia of Library and Information Services* (p. 368-370). Chicago: ALA.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. (2003). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- JANUÁRIO, S. B. B. (2010). A relação interdisciplinar entre a Ciência da Informação e Ciência da Comunicação: o estudo da informação e do conhecimento



- na Biblioteconomia e no Jornalismo. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. Campinas, 7 (2), jan./jun, 151-165.
- LATOUR, B. (2011). Plus elles se répandent, plus les bibliothèques deviennent centrales. *Bulletin des Bibliothèques de France*. Paris, Vol. 56, n° 1, 34-36. Disponível em <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-01-0034-007> (Consult. 2017-09-15).
- LE COADIC, Y-F. (1996). *A ciencia da información*. Brasília: Briquet de Lemos.
- LERNER, F. (1999). *Historia de las bibliotecas del mundo: desde la invención de la escritura hasta la era de la computación*. Buenos Aires: Troquel.
- LEVITT, T. (1983). The globalization of markets. *The McKinsey Quarterly*, 2-20 <http://www.vuw.ac.nz/~caplabtb/m302w07/Levitt.pdf> (Consult. 2011-06-28).
- LYNCH, C. (1998). Finding common ground: keynote address. In: Laguardia, C.; Mitchell, B. A. (Orgs). *Finding common ground: creating the library of the future without diminishing the library of the past*. New York; London: Neal-Schuman Publishers.
- LYON, D. (1992). *A sociedade da informação*. Oeiras: Celta.
- MACHADO, J. P. (1967). *Dicionário etimológico da língua portuguesa*, 3 vols. Lisboa: Editorial Conferência.
- MARCHIORI, P. Z. (2002). Gestion de informacion: dimensiones e implementacion para el exito organizacional. *Ciência da Informação*. Brasília, 31 (2), maio/ago, 72-79.
- MARQUES, M. B. P. S. M. (2013). The Value of Information and Information Services in Knowledge Society. *Rethinking the Conceptual Base for New Practical Applications in Information Value and Quality*. Pennsylvania: IGI Global, 2013, 134-161.
- MARQUES, M. B. P. S. M. (2017). Informação, comunicação e conhecimento: os desafios da sociedade do século XXI. *Comunicação e Transformações Sociais: Ciência da Informação, Comunicação e Educação*, vol.1. Atas do Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação – SOPCOM, 9º, Coimbra, 12 – 14 Novembro de 2015, 48-62.
- MARQUES, M. B. P. S. M.; VICENTE, R. (2015). Desafios e oportunidades da gestão integrada de sistemas de informação. *Desafíos y oportunidades de*

- las Ciencias de la Información y la Documentación en la era digital: actas del VII Encuentro Ibérico EDICIC 2015: Ciencia y Sociedad* (Madrid, 16 y 17 de noviembre de 2015). Madrid: Universidad Complutense, 1-9.
- MATTELART, A. (2005). *Sociedade do Conhecimento e Controle da Informação e da Comunicação*. Conferência proferida na sessão de aberta do V Encontro Latino de Economia.
- MATOS, F.; LOPES, A. (2008). Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2). Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf> (Consult. 2017-08-25).
- MCGARRY, K. J. (1984). *Da Documentação à informação: um contexto em evolução*. Lisboa: Editorial Presença.
- MIDDLETON, M. (1999). De la gestión de la información a la gestión del conocimiento. In: *El profesional de la información*, 8(5), 10-17.
- NEGROPONTE, N. (1986). *Ser Digital*. Lisboa: Caminho.
- NICOLESCU, B. (2000). Um novo tipo de conhecimento: transdisciplinaridade. In Nicolescu, B.; et al (Ed.). *Educação e transdisciplinaridade* (pp. 9-26). Brasília: Unesco.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO, 1989). *Recueil Documentation et Information. International Standard Organisation. Recueil de normes ISO 1: documentation et information*. Genève: ISO.
- ONU (2010). *Relatório do desenvolvimento humano 2010: a verdadeira riqueza das nações: vias para o desenvolvimento humano*. New York: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
- ONU (2013). *Relatório do desenvolvimento humano 2013: a ascensão do sul: o progresso humano num mundo diversificado*. New York: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
- ORTEGA Y GASSET, J. (1914). *Meditaciones del Quijote*. Madrid: Ediciones de la Residencia de Estudiantes.
- PALFREY, J.; GASSER, U. (2008). *Born digital: understanding the first generation of digital natives*. New York: Basic Books.

- PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. (1987). *Na senda da excelência: o exemplo das empresas norte-americanas mais bem geridas*. 2ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- PINTO, M. M. G. de A. (2014). Da preservação de documentos à preservação da informação. <https://repositorio.aberto.up.pt/handle/10216/70843> (Consult. 2017-07-22)
- PINTO, M. M. G. de A. (2016). *A Gestão da Informação nas Universidades Públicas Portuguesas: reequacionamento e proposta de modelo* (Tese de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade do Porto).
- PINTO MOLINA, M.; GÓMEZ CAMARERO, C. (2004). *La ciberadministración española en la sociedad de la información: retos y perspectivas*. Gijón: Ediciones Tréa.
- PORTUGAL. Ministério da Ciência e da Tecnologia. Missão para a Sociedade da Informação. (1997). *Livro verde para a sociedade da informação em Portugal*. Lisboa: M.S.I.
- POSTMAN, N. (1993). *Tecnopolia: quando a cultura se rende à tecnologia*. Lisboa: Difusão Cultural.
- PRAX, J. Y. (2000). *Le guide du Knowledge Management: concepts et pratiques du management de la Connaissance*. Paris: Dunod.
- RASCÃO, J. P. (2006). *Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica*. Rio de Janeiro: E\_papers.
- RASKIN, F. (2003). There is No Such Thing as Information Design <[http://jef.raskincenter.org/published/no\\_info\\_design.html](http://jef.raskincenter.org/published/no_info_design.html)>. (Consult. 2017-07-22).
- RENDÓN ROJAS, M. Á. (2005). *Bases teóricas y filosóficas de la bibliotecología*. 2ª ed. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.
- RIFKIN, J. (2001). *A era do acesso: a revolução da nova economia*. Lisboa: Editorial Presença.
- SIEGFRIED, T. (2000). *O bit e o pêndulo: a nova física da informação*. Rio de Janeiro: Campus.
- SILVA, A. M. (2006). *A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto: Edições Afrontamento; CETAC.COM.

- SILVA, A. M. (2006). *DELTCI – Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação. Gestão da Informação*. <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1725> (Consult. 2017-07-22).
- SILVA, A. M. [et al.] (2002). *Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação*. 2ª ed. Porto: Edições Afrontamento.
- SILVA, A. M.; Ribeiro, F. (2002). *Das «Ciências» Documentais à Ciência da Informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Edições Afrontamento.
- SILVA, A. M.; Ribeiro, F. (2009). A gestão da informação na administração pública. *Interface: administração pública*. N° 161, 32-39.
- SMIT, J.; BARRETO, A. de A. (2002). Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. In: Valentim, M. L. (Org.). *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis.
- SMITH, A. A riqueza das nações. <http://www.gutenberg.org/files/3300/3300-h/3300-h.htm>. (Consult. 2017-08-28).
- SUAIDEN, E. J. (2002). El impacto social de las bibliotecas públicas. *Anales de Documentación*. N.º 5.
- TERROU, F. (1995). *L'Information*. 8<sup>ème</sup> Ed. revue par Pierre Albert. Paris: Presses Universitaires de France.
- THOM, B. (1996). Managing the fourth resource. In: Best, D. P. (Ed.) *The fourth resource: information and its management* (pp. 80-98). London: Aslib/Gower.
- TOFFLER, A. (1981). *The third wave*. New York: Bantan Books.
- TOFFLER, A.; Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Barcelona: Debate.
- UNESCO (2002). La Unesco y la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información. Paris.
- Universidade do Porto. Observatório de Ciência da Informação. [Em linha]. [Consult. 2017-08-28]. Disponível em WWW: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1725>
- VALENTIM, M. L. P. (2002). Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *Data Gramma Zero*, 3(4), 1-13.

- VALENTIM, M. L. P. (2008). Informação e conhecimento em organizações complexas. In: M. L. P. Valentim (Org.) *Gestão da informação e do conhecimento* (pp. 11-25). São Paulo: Editora Polis.
- ZORRINHO, C. (1997). *Gestão da informação*. Lisboa: Editorial Presença.
- WEINRICH, H. (2001). *Lete: arte e crítica do esquecimento*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- WILSON, T. (1987). Information for business: The business of information. *Aslib Proceedings*. 39, 275-279.
- WOODSON-BROWN, I.(s/d). Moving from a mainframe to a cliente environment Disponível em <http://.asis.org/Bulletin/Dec-94/woodson.html>. (Consult. 2017-08-30).



**O VALOR DO CONHECIMENTO  
E DA SUA DISSEMINAÇÃO NA CONSTRUÇÃO  
DA IDENTIDADE DAS INSTITUIÇÕES  
DE ENSINO SUPERIOR**

**THE VALUE OF KNOWLEDGE AND ITS  
DISSEMINATION IN CONSTRUCTION OF THE  
IDENTITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*Maria Manuel Borges*

*Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra*

*mmborges@gmail.com*

*António Tavares Lopes*

*Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra*

*atlopes@fl.uc.pt*

*[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_6](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_6)*

## **Resumo**

A organização da informação e do conhecimento e as formas como aquela é tornada pública para a comunidade tornaram-se um instrumento crítico das instituições do século XXI. A percepção do valor da memória, enquanto identidade e afirmação do seu saber e da sua missão, projeta-se através de complexas redes de sistemas e de sistemas em rede.

A exploração que agora se propõe procura atentar a diferentes perspectivas que se alinham, de uma forma ou outra, a este contexto, e através das quais se podem encontrar algumas das respostas mais distintivas, no capítulo da organização da informação e do conhecimento, a um ambiente de crescente complexidade, mas também de crescentes possibilidades.

Tendo como pano de fundo as Instituições de Ensino Superior (IES), salienta-se a força identitária do repositório digital institucional, manifestação da pujança e vitalidade da sua produção técnica e científica, do seu compromisso com o avanço e preservação do conhecimento, e ainda do simultâneo reconhecimento da sua unicidade e de uma clara noção de pertença – a uma comunidade, e a uma história, que ultrapassa todos os localismos e particularismos. Ver-se-á também como a produção de todo este conhecimento assenta, cada vez mais, em sistemas formais da sua representação, destinados não apenas ao olhar e compreensão dos humanos, mas também à sua leitura e processabilidade por agentes computacionais, correspondendo a novas camadas de mediatização e de acesso à informação.

Em todas estas instâncias, encontra-se a exigência da identificação do discurso e ação das instituições sobre a sua memória, que convoca não apenas a conservação e a preservação, mas também, e cada vez mais, a disseminação do que produz, enquanto instrumento afirmativo da sua própria identidade.

## **Palavras-Chave**

Conhecimento, informação, identidade, ensino superior



**Abstract**

The organization of information and knowledge, and the ways in which it is made public to the community, have become a critical instrument of 21st century institutions. The perception of the value of memory, as an identity and affirmation of its knowledge and its mission, no longer exhausts itself in a collection of documents, on the contrary, it is projected through complex networks of systems and networked systems.

The exploration that is now proposed seeks to look at different perspectives that, in one way or another, are in line with this context, and through which some of the most distinctive answers can be found, in the chapter on the organization of information and knowledge, to a growing complexity, but also with increasing possibilities.

Against the background of Higher Education Institutions (HEIs), the identity strength of the institutional digital repository, a manifestation of the strength and vitality of its technical and scientific production, its commitment to the advancement and preservation of knowledge, and of the simultaneous recognition of its oneness and of a clear notion of belonging - to a community, and to a history that goes beyond all localisms and particularisms.

It will also be seen how the production of all this knowledge is based, more and more, on formal systems of its representation, destined not only to the look and comprehension of humans, but also to their reading and processability by computational agents, corresponding to new layers of mediation and access to information.

In all these instances, we need to identify the discourse and action of institutions on their memory, which calls not only for conservation and preservation, but also, and increasingly, the dissemination of what it produces , as an affirmative instrument of its own identity.

**Keywords:**

Knowledge, information, identity, Higher Education Institutions



## Introdução

O ambiente turbulento e dinâmico que vivem hoje as Instituições de Ensino Superior (IES), reflexo da chamada “Sociedade do Conhecimento”, obriga-as a repensar as questões da memória, da identidade e da reputação<sup>1</sup>, a orientar estrategicamente a sua missão e a coletar evidências de uma forte ligação à sociedade.

Uma das primeiras questões que se coloca ao olhar para as instituições é a de saber até que ponto são similares as imagens da percepção pública e aquelas que a instituição constrói para si própria (Van Riel & Fombrun, 2007). Por outras palavras, trata-se de esclarecer até onde coincidem, ou não, a identidade interna, que está na base da sua narrativa (A. D. Brown, 2006)<sup>2</sup>, e a imagem externa. Ligada à questão da identidade e da imagem, encontra-se a reputação, isto é, a avaliação do valor da instituição (T. J. Brown, 2006) ou a percepção do seu valor (Wartick, 2002; Walker, 2010). Para Van Riel e Fombrun (2007), a construção de uma boa reputação baseia-se essencialmente em quatro atributos básicos – credibilidade, confiança, confiabilidade e responsabilidade -, não esquecendo que a reputação organizacional engloba ou representa as visões de todas as partes interessadas e que uma forte reputação é capaz de gerar vantagens competitivas

---

<sup>1</sup> É importante assinalar que não são consensuais as definições de imagem, identidade e reputação, o que se explica pela origem disciplinar dos investigadores que tratam estes temas, os quais os tomam ora como sinónimos, ora como distintos embora relacionados (e.g. Gotsi & Wilson, 2001). Os termos imagem e identidade podem ter uma relação de quase sinonímia, ou, pelo menos fortemente interrelacionada (por exemplo, Wartick, 2002b). Já quanto ao termo ‘reputação’, constitui para alguns autores um termo guarda-chuva (Chun, 2005); (Cian & Cervai, 2014), o qual pode representar distintas visões ou modos de olhar uma instituição: identidade, imagem pretendida, imagem construída e reputação (T. J. Brown, 2006).

<sup>2</sup> Para T.J. Brown (2006), a identidade das organizações é um constructo discursivo constituído pelas narrativas múltiplas, e, portanto, fragmentadas e heterogêneas, das distintas comunidades que as compõem.

(Walker, 2010), particularmente em ambientes menos favoráveis ou de crise.

As instituições vocacionadas à salvaguarda e reinterpretção da memória – arquivos, bibliotecas e outros sistemas de informação – têm nas IES um palco privilegiado, na medida em constituem o suporte a todas as suas atividades, sejam elas ensino, investigação ou transferência de conhecimento, contribuindo significativamente para o cumprimento da sua missão e bem assim para a sedimentação da sua identidade, imagem, e consequente reputação.

O atual ambiente tecnológico não faz senão reforçar a dependência entre a produção e o acesso à informação, fazendo com que o epicentro deste ambiente espelhe claramente a evolução do processo de governação da ciência de um modelo de decisão linear, no qual a sociedade civil tem um papel basicamente passivo, para um modelo partilhado que assenta num tríptico onde a sociedade civil é uma das partes interessadas [e ativas] (UNESCO; 2005, p. 21). Esta alteração tem consequências muito significativas, suportadas e estimuladas pela tecnologia digital, em que as palavras-chave de *partilha* e *colaboração* expressam a natureza do conhecimento que se constrói hoje em rede e pela rede.

A maneira como a tecnologia digital se verte em todos os processos de organização da informação e do conhecimento é a marca distintiva das últimas décadas, claramente visível no posicionamento que as instituições procuram adotar, ultrapassando a questão simplista de armazenamento da memória, isto é, dos seus registos, como se esta pudesse constituir, sem qualquer outro esforço adicional, a sua imagem e identidade, ou como se estas fossem unas e intemporais. Além disso, a questão da natureza da informação, nascida ou tornada digital, torna mais urgente a discussão sobre a necessidade da sua preservação, demonstrada a facilidade da sua completa eliminação, intencional

ou acidental. Com a Internet e a World Wide Web, este tecido digital passa a constituir uma finíssima camada, que inclui, entre muitos outros, material a que dificilmente se teria acesso, pelo seu valor e raridade, e modos de navegação e fruição não comparáveis ao original analógico<sup>3</sup>.

### **O Valor do Conhecimento e da sua Disseminação**

O valor do conhecimento e da importância da sua partilha não é um fenómeno atual. Pode dizer-se, contudo, que a constituição do que se conhece hoje como canal formal de disseminação da ciência teve início no séc. XVII, mais precisamente em 1665, com a publicação de duas revistas, o *Journal des Sçavans*, em França, e o *Philosophical Transactions* of the Royal Society of London no Reino Unido. A importância destas revistas é que são o embrião das atuais, cujas quatro funções-chave desenharam uma parte muito significativa do processo de disseminação da ciência:

1. *Registo*: fundamental para determinar a prioridade intelectual;
2. *Disseminação*: processo que visa facilitar a integração dos resultados obtidos na investigação em curso;
3. *Certificação*: validação dos resultados através da arbitragem científica;
4. *Arquivo*: o acesso aos resultados publicados tem de ser assegurado para permitir a sua recuperação e utilização em qualquer ponto do tempo.

---

<sup>3</sup> Sobre esta matéria ver o projeto da British Library, *Turning the Pages*, onde é possível, por exemplo, ouvir excertos do caderno de notas de música de Mozart. Sublinha-se, contudo, que a maior parte dos recursos de informação de qualidade não está ainda disponível em formato digital, esse é um longo caminho ainda a percorrer.

Destas quatro funções, as questões da prioridade intelectual e da disseminação alargada dos resultados são também aspectos-chave no processo de comunicação da ciência, com reflexos diretos tanto na vida dos investigadores, como na vida das instituições onde desenvolvem o seu trabalho. Se bem que a questão da disseminação, ou melhor, dos constrangimentos a uma divulgação alargada dos resultados da investigação publicados, em geral, em revistas científicas, é o motivo mais comumente apontado como originador do Movimento de Acesso Aberto, particularmente pela perda de citação que pode originar a morosidade de publicação das revistas é outro dos fatores que não deve ser esquecido porque pode causar, precisamente, o que o registo pretende evitar, a perda da prioridade intelectual.

A 14 de fevereiro de 2002, foi publicado o documento fundador do Acesso Aberto, a Declaração de Budapeste (BOAI, 2002). Na BOAI, o Acesso Aberto (AA) indica o acesso aos trabalhos sem barreiras financeiras, legais ou técnicas, acentuando a necessidade de conceder aos autores o controlo sobre a integridade da sua produção científica, incluindo o direito de ser reconhecido e citado:

*Por “acesso aberto” [à literatura científica com revisão por pares], queremos dizer a sua disponibilidade livre na Internet, permitindo a qualquer utilizador ler, fazer download, copiar, distribuir, imprimir, pesquisar ou referenciar o texto integral desses artigos, recolhê-los para indexação, introduzi-los como dados em software, ou usá-los para outro qualquer fim legal, sem barreiras financeiras, legais ou técnicas que não sejam inseparáveis do próprio acesso à Internet. As únicas restrições de reprodução ou distribuição, e o único papel para o copyright neste domínio, deveria ser dar aos autores*

*controle sobre a integridade do seu trabalho e direito de ser devidamente reconhecido e citado* (BOAI, 2002).

A verdade é que a combinação de práticas instituídas de comunicação da ciência com a tecnologia digital, particularmente a de redes, faz a diferença porque permite expandir os fluxos de informação e estimular a sua utilização:

“uma antiga tradição e uma nova tecnologia convergiram para tornar possível um avanço histórico. A antiga tradição é a disposição de cientistas e acadêmicos em publicar o fruto de suas pesquisas sem remuneração, em nome da transparência e democratização do conhecimento. A nova tecnologia é a internet” (BOAI, 2002).

Peter Suber (2012, p. 1), um dos principais redatores da BOAI, refere-se à tecnologia digital como uma revolução no acesso [à informação] (“access revolution”), mas não apenas: a tecnologia digital é, de facto, a ferramenta por excelência de aceleração e melhoria dos processos convencionais, mas também o tecido que permite novos processos e a exploração de novos métodos capazes de trazer olhares distintos sobre a realidade.

É de realçar o papel central da comunicação na construção da ciência. O título da obra de William D. Garvey, “Communication: the essence of science”, inspirado nas palavras de Francis Crick numa entrevista da BBC a propósito da descoberta do DNA (Garvey, 1979, p. ix), encontra o mesmo eco em João Caraça: “A ciência vive porque se dá a conhecer. É este carácter “público”, de estar “aberta”, quer a quem publique quer a quem queira aceder a ela, que caracteriza insofismavelmente a cultura da ciência” (Cardoso, Jacobetty, & Duarte, 2012). E à medida que o conhecimento se expande pelas redes de informação, é também progressivo o

número daqueles que dele usufruem: “o avanço histórico que eles possibilitam é a distribuição da literatura acadêmica arbitrada por toda a extensão do globo e o acesso totalmente irrestrito e gratuito por parte de qualquer cientista, acadêmico, professor, estudante ou outro interessado” (BOAI, 2002).

A eliminação de barreiras é condição para “acelerar a pesquisa, fortalecer a educação e difundir o conhecimento de maneira geral, tirando dela seu máximo proveito e assentando as bases para a união da humanidade em uma ampla e inédita conversação intelectual comum em sua marcha pelo conhecimento” (BOAI, 2002).

A comunicação da ciência em AA faz-se pela via dourada, a das revistas científicas em Acesso Aberto (AA), ou pela via verde, a dos repositórios digitais<sup>4</sup>. Considerar estas duas vias é fundamental para não reduzir o AA àquilo que ele não é, uma vez que não é obrigatório publicar numa revista em AA para que o acesso ao objeto seja possível, é suficiente colocá-lo num repositório institucional, na fase anterior à transferência de direitos, cumprindo, deste modo, eventuais limitações no que concerne ao *copyright*.

Um repositório institucional deve constituir a imagem viva da instituição em todas as instâncias: de produção científica, de disseminação do conhecimento, de transferência do saber para a sociedade, e, naturalmente, de preservação de todo o patrimônio acumulado para o futuro. O cumprimento de tais propósitos depende tanto das políticas institucionais em curso, como da colaboração dos investigadores, isto é, da percepção que estes têm do valor acrescentado, para si próprios e para a instituição, do acesso aos resultados da investigação e da sua utilização na docência, assegurando, deste modo, o acesso aos estudantes. O estímulo adicional pode ser dado também pelas agências de

---

<sup>4</sup> Os repositórios institucionais são sistemas de informação que servem para armazenar, preservar e difundir a produção intelectual de uma dada instituição. No caso do presente trabalho centramos-nos nos repositórios institucionais de IES.



financiamento para que toda a investigação financiada deste modo esteja acessível tão cedo quanto possível.

A publicação académica tem contornos muito precisos e é relativamente recente, quer na sua constituição, quer na forma como procurou reagir à introdução da tecnologia digital e ao AA. Guédon sumariou estas alterações, identificando quatro períodos que têm início após a II Guerra Mundial (Guédon, 2017, p. 11, tradução e adaptação nossa):

1. O período do pós-guerra e o crescimento acentuado da produção científica (1945-1970). É neste período que os editores científicos comerciais consolidam o seu papel na publicação dos resultados da investigação;
2. O período que corresponde à chamada ‘Crise dos periódicos’ (1970-1995) que é também um período de consolidação dos editores científicos comerciais;
3. Um período experimental de publicação eletrônica (1995-2005) que ignora ou resiste ao AA e é dominado pelo chamado ‘Big Deal’<sup>5</sup> e, finalmente,
4. Desde 2005 que existe uma abertura gradual ao AA, quer na modalidade de publicação de revistas em AA, quer, na modalidade híbrida, a mais comum, tornando possível que alguns dos artigos publicados estejam em AA.

O gráfico 1, extraído do diretório OpenDOAR (Open Directory of Open Access Repositories)<sup>6</sup>, mostra a proporção relativa na Europa dos 1294 repositórios institucionais, que pertencem a

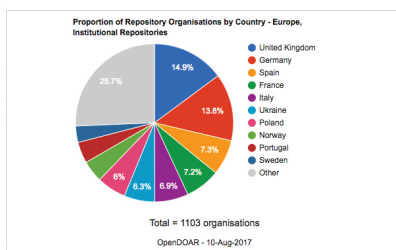
---

<sup>5</sup> O Big Deal é uma licença que permite que uma biblioteca ou um consórcio de bibliotecas tenha acesso parcial ou total à lista de títulos de um editor pelo custo das revistas já em assinatura, acrescido de uma taxa de acesso. Sobre esta matéria, veja, por exemplo, Kenneth Frazier (2005). What’s the Big Deal?, *The Serials Librarian*, 48:1-2, 49-59, DOI: 10.1300/J123v48n01\_06

<sup>6</sup> Site disponível na WWW em: <http://www.opendoar.org/>

1103 organizações, onde Portugal ocupa cerca de 5% a par da Noruega. O número de repositórios institucionais tem registado um crescimento muito claro na última década, a que não é alheio o esforço do Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal (RCAAP)<sup>7</sup>, o qual, até ao final de 2009, se focou na criação e desenvolvimento de repositórios digitais (Ferreira, Saraiva & Rodrigues, 2012), quer alojados na própria instituição, quer associados ao Serviço de Alojamento de Repositórios Institucionais (SARI), um serviço do RCAAP. Dos 51 repositórios no RCAAP, 37 pertencem a IES.

Proportion of Repository Organisations by Country - Europe, Institutional Repositories



This chart is based on the number of organisations that host repositories in each Country. Some organisations have two or more repositories - over 20 in some cases - but in this chart, each organisation only counts once.

For a different viewpoint, please see the equivalent chart for [Repositories](#), in which all the repositories are included, even when they are hosted by the same organisation.

[Show embedding code](#)

[Show legacy chart and embedding code](#)

Gráfico 1. Europa: proporção dos repositórios institucionais por país  
(Fonte: OpenDOAR)

<sup>7</sup> O projeto RCAAP é uma iniciativa da UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP concretizada pela FCCN – Fundação para a Computação Científica Nacional. Para mais informação veja na WWW em: <http://projecto.rcaap.pt/>. Como se pode ler no próprio site, “o portal RCAAP tem como objectivo a recolha, agregação e indexação dos conteúdos científicos em acesso aberto (ou acesso livre) existentes nos repositórios institucionais das entidades nacionais de ensino superior, e outras organizações de I&D”. Informação disponível na WWW: <https://www.rcaap.pt/about.jsp>

Ao mesmo tempo, as Conferências Luso-brasileiras sobre o AA têm estimulado a colaboração, sobretudo entre Portugal e o Brasil, procurando acolher outros países do universo lusófono. O imenso património linguístico em língua portuguesa deve ser aproveitado para evidenciar a qualidade da investigação realizada, bem como a necessidade de valorizar, sempre que adequado, a investigação local face à global e a necessária ligação à sociedade.

Já no que respeita à definição de políticas de preservação digital, tal como se encontram registadas no OpenDOAR, dos 37 repositórios recuperados, a esmagadora maioria (97%) não tem tais políticas explicitamente definidas ou não se encontram declaradas (3%). Se é verdade que os repositórios foram concebidos como plataformas de acessibilidade, é também verdade que “muitos destes resultados da investigação científica possuem um valor duradouro e devem ser preservados para garantir a maximização de investimentos, para que o conhecimento possa ser reutilizado, para que a sua fiabilidade possa ser garantida e a memória organizacional conservada” (Ferreira, Saraiva & Rodrigues, 2012, p. 26), o que confere uma obrigação acrescida e funções de curadoria<sup>8</sup>.

O Decreto-Lei nº 115/2013 aprova o regime jurídico dos graus académicos e diplomas do ensino superior e regula, através do disposto no seu art.º 50, o depósito legal de teses de doutoramento, de trabalhos previstos nas alíneas a) e b) do nº 2 do art.º 31º e de dissertações de mestrado em repositórios institucionais.

---

<sup>8</sup> Adotamos aqui a definição proposta por Ferreira, Saraiva & Rodrigues (2012, p. 26): “Por curadoria podemos compreender o conjunto de ações que garantem que um conjunto de dados é genuíno, permitindo o seu uso por outros que não os seus produtores. A curadoria pode envolver ações de descrição dos dados, de ligação destes a outros que os tornem inteligíveis, de registo dos usos que tenham e dos resultados a que tenham dado origem. A curadoria envolve também ações de preservação, em que a representação dos dados e os seus metadados tenham de ser modificados”.

Esta obrigatoriedade é uma clara melhoria na identificação das IES à escala nacional e uma manifestação ou montra do perfil de cada uma delas, isto é, dos *outputs* de investigação avançada que importa não apenas difundir, mas também preservar. Se um repositório individual é o espelho da instituição, uma rede de repositórios permite obter um mapa do que é produzido nas diferentes regiões do globo, e, em simultâneo da forma como cada indivíduo e instituição colabora na construção do conhecimento, promovendo também a inovação:

*A distributed network of repositories can and should be a powerful tool to promote the transformation of the scholarly communication ecosystem, making it more research-centric, innovative, while also managed by the scholarly community. In this context, repositories will provide access to published articles as well as a broad range of artifacts beyond traditional publications such as datasets, working papers, images, software, and so on.*(COAR «Next Generation Repositories» n.d.)

Com efeito, o alargamento do âmbito do conteúdo dos repositórios, neles se incluindo conjuntos de objetos que sustentam a atividade científica *antes* da publicação, é um dos aspetos mais estimulantes nos atuais e futuros processos de comunicação da ciência, e sobre o qual a expectativa de efeitos impactantes é bastante elevada.

Tal como com a produção científica, a disseminação de dados científicos brutos ou processados ancora-se numa profunda tradição na atividade das diferentes comunidades científicas, e os exemplos não são difíceis de encontrar. A publicação de fontes historiográficas e sociográficas é uma prática muito respeitada em Humanidades e Ciências Sociais, tendo atingido com a

produção da escola positivista um dos seus paroxismos, na transição dos séculos XIX e XX. Da mesma forma, em outras áreas do conhecimento, dispomos hoje de extensas séries publicadas de observações astronómicas e meteorológicas, que permitem estabelecer a evolução de fenómenos naturais, e contribuir para a formulação de modelos assentes na muito longa duração.

A um primeiro nível, o valor que se espera que os repositórios venham a aportar a esta prática de comunicação de objetos de investigação – o termo mais genérico que engloba todos os tipos de materiais que sustentam a investigação científica, que normalmente termina na publicação, e que são definidos de uma forma sistémica como “[s]emantically rich aggregations of resources that bring together data, methods and people in scientific investigations” (Bechhofer et al., 2013), mapeia diretamente o que já se identificou na disseminação da produção científica. Decorre da capacidade de distribuição dos repositórios, certificada pela instituição de ensino e investigação a que os investigadores pertencem, e alinha-se ao movimento do acesso aberto à ciência e ao conhecimento.

Ademais, a ligação imediata de objetos de investigação aos produtos de investigação científica – monografias, capítulos de livros, artigos, relatórios, etc. – contribui para os processos de validação dos resultados publicados, como já se pode observar na edição científica corrente, sobretudo na forma de materiais suplementares, apresentados como anexos ao corpo principal do artigo ou monografia. E, finalmente, também se espera que as práticas de preservação e conservação que se aplicam ao repositório no seu conjunto beneficiem igualmente os objetos de investigação, resgatando-os dos perigos de ruína digital, ou material, quando ela é insuficientemente prevenida, ou quando é difícil garantir a ininterrupção da cadeia de responsabilidade, decorrente, por exemplo, da mobilidade das equipas de investigação.

Mas há outros valores que o depósito dos objetos de investigação nos repositórios institucionais procura assegurar, correspondendo a um ambiente de extensa conectividade, permitido e incentivado pelas redes de comunicação à escala global. Com a prática da sua publicação autónoma, ainda que articulada com a publicação da produção científica que contribuiu para sustentar, procura-se que estes materiais, tais como conjuntos de dados, relatórios analíticos, código e aplicações de *software*, sejam reutilizados e integrados em projetos de investigação distintos dos que estiveram na sua origem.

O conceito principal que enforma este objetivo é o da interoperabilidade, medida como a capacidade de sistemas computacionais distintos comunicarem informação e serviços entre si, sem perda significativa de funcionalidade ou de semântica.

Os desenvolvimentos orientados para incrementar os níveis de interoperabilidade da informação disponibilizada em repositórios (entendidos, neste momento, num sentido lato, não necessariamente de carácter institucional) procuram atingir essas metas, atendendo distintamente ou de forma agregada a diversas camadas do bolo informacional:

- a dos metadados, com o objetivo de alimentar os instrumentos de pesquisa e de descoberta, caracterizar os recursos, e certificar a proveniência dos objetos de investigação, associando-os a identificadores de projetos (normalmente financiados);
- a semântica, com o objetivo de estruturar um determinado domínio de discurso, através de instrumentos de organização do conhecimento como vocabulários, sistemas de classificação, tesouros, ontologias, identificados e ligados entre si por relações ou mapeamentos semânticos;

- a dos conjuntos de dados, com o objetivo de aumentar a escala e de suscitar a investigação da reprodutibilidade e da validação;
- e a dos processos, com o objetivo de permitir o encaideamento de procedimentos automatizados, através de instrumentos normalizados de interrogação, recuperação, e representação da informação.

Estes desenvolvimentos estão a começar a reformatar, e reformatarão ainda mais no futuro, o papel dos repositórios das IES, alargando o âmbito da informação que neles se pode encontrar, e exigindo igualmente a incorporação de serviços prestados não apenas à comunidade de ensino e investigação, mas igualmente aos agentes computacionais que estas utilizam (na realidade, aos agentes computacionais de qualquer organismo processador de informação e conhecimento, académico ou empresarial).

Um dos principais fatores deste processo de alargamento que facilitará a reutilização dos objetos de investigação, e a sua inscrição em cada vez mais cadeias de valor, é o dos desenvolvimentos na área da representação formal da informação. Grande parte do esforço e resultados na promoção da interoperabilidade que se podem atualmente observar estão relacionados, direta ou indiretamente, com o desenvolvimento da tecnologia da Web Semântica, e com o movimento de *Linked Data*. Este esforço afeta como um todo a informação que se encontra nos repositórios, incluindo a metainformação bibliográfica que é utilizada para caracterizar e identificar a produção científica depositada.

Os instrumentos tecnológicos da Web Semântica compreendem linguagens para representação de dados (isto é, de factos que se podem descrever ou exprimir), como o RDF (de *Resource Description Framework*), mas também para a representação de conhecimento (isto é, de conceitos que dão

significado e contexto a dados, objetos e declarações), como o RDF Schema e a OWL (*Web Ontology Language*). Estes sistemas de linguagens procuram exprimir, com diversos graus de poder, conceitos relacionados hierarquicamente e por outras conexões semânticas não hierárquicas, e atribuir a esses conceitos um conjunto de propriedades que podem ser referenciadas entre si, no processo da especificação formal do conhecimento. Com recurso a estas ferramentas se constroem representações computacionais formais de domínios de discurso, conceptualizações a que genericamente se dá o nome de *ontologia* (um termo apropriado da filosofia, e que aqui tem apenas este significado preciso de linguagem de representação) ou *vocabulário*.

Como grande parte da informação depositada nos repositórios, incluindo os objetos de investigação, é controlada e representada bibliograficamente, servindo tal camada como capacitadora para a pesquisa e a descoberta, um primeiro foco de atenção incidirá sobre a forma como os desenvolvimentos da Web Semântica afetam as práticas do controlo bibliográfico.

Em 2011, o Library Linked Data Incubator Group, um grupo de trabalho constituído sob os auspícios do World Wide Web Consortium (W3C) para estudar a implantação da informação bibliográfica enquanto dados ligados, definiu um roteiro que, no essencial, consiste em três processos convergentes que visam:

- a criação de conjuntos de elementos (*element sets*): tipos, classes e atributos usados na descrição dos recursos e do conhecimento (por exemplo, título, autor, tipo de material, etc.).
- a criação de vocabulários de valor (*value vocabularies*): que podem ser usados nos elementos, e que



têm por origem ficheiros de autoridade, listas de descritores, listas codificadas, sistemas de classificação, tesouros, etc.

- a criação de conjuntos de dados (*datasets*): que recorre aos conjuntos de elementos para a estruturação de metadados e aos vocabulários de valores para (idealmente) grande parte do seu conteúdo (Baker et al, 2011).

Este muito claro roteiro assenta numa racionalidade que tem raízes nas tradicionais práticas do controlo bibliográfico, mais particularmente na própria ideia do Controlo Bibliográfico Universal, uma iniciativa que a IFLA (*International Federation of Library Associations*) recentemente declarou pretender reforçar, no quadro da reconceptualização dos seus instrumentos de descrição e representação da informação.

O esforço da exposição da informação bibliográfica enquanto *linked open data* parece assim centrar-se em duas vertentes claramente definidas: em primeiro lugar, a criação de ontologias e vocabulários que representem os diversos sub e, em alguns casos, micro domínios informacionais. Em segundo lugar, na identificação de ligações semânticas, de fora para dentro e de dentro para fora, entre os diferentes conjuntos de dados e de conceitos a que recorre, integrando-se em grandes estruturas de organização do conhecimento.

Como o ambiente da informação bibliográfica é altamente normalizado, o esforço que esta tarefa demanda é muito distribuído e tem recebido a promoção das grandes agências internacionais e nacionais (Library of Congress, IFLA, Biblioteca Nacional, etc.). Porém, ainda que tal não acontecesse, existe uma dinâmica própria no desenvolvimento da Web Semântica que beneficia todos os esforços, ainda que individualizados,

autorizada e suscitada pela sua dimensão reticular, e que se manifesta no seu crescimento<sup>9</sup>.

Comparativamente, a maior complexidade associada à reutilização dos objetos de investigação representa talvez o principal problema e desafio da sua integração nos repositórios das IES, e que ultrapassam a simplicidade do roteiro delineado para a meta-informação bibliográfica. Essa maior complexidade advém de características únicas da utilização dos objetos de investigação, que exigem particulares atributos relacionados com a identificação e certificação de proveniência, condições de produção, e capacidade de reprodução.

Daí decorre, naturalmente, que os modelos propostos (Stocker, 2017; That, 2017) para os representar formalmente recorram a estruturas compostas – isto é, a meta-estruturas de dados que representam o conjunto articulado de elementos que concorrem para a formação do recurso, não se limitando à mera disponibilização dos dados – recolhidos, observados, processados, ainda que formatados para a interoperabilidade (Bechhofer et al, 2013).

## **Conclusão**

A necessidade de uma melhoria contínua da exposição do que se faz é estimulada, entre outros fenómenos, pela massificação e a globalização do Ensino Superior. Estas trazem consigo novos desafios que vêm forçar as IES a reforçar o seu posicionamento em várias dimensões, sendo um dos

---

<sup>9</sup> Uma representação – também visual – da evolução dos conjuntos de dados, vocabulários e esquemas que formam os *Linked Open Data* pode ser acompanhada em *Linking Open Data cloud*, por Andrejs Abele, John P. McCrae, Paul Buitelaar, Anja Jentzsch e Richard Cyganiak. disponível em <http://lod-cloud.net/>.

principais a qualidade da investigação, aferida por indicadores variados, traduzida, entre outros, pelos vários *rankings* que elencam a posição relativa de cada IES. Este fenómeno é uma manifestação clara do derrube de fronteiras e da vocação [e competição] claramente internacional, e já não apenas nacional, a que têm de responder as IES. Por outro lado, a crescente necessidade de ligação à sociedade, confere mais sentido à exigência de transparência, e bem assim, de disponibilidade de toda a investigação produzida, incluindo os objetos que a sustentam.

Salientamos, pois, a força identitária do repositório digital institucional, manifestação da pujança e vitalidade da produção técnica e científica de uma organização, do seu compromisso com o avanço e preservação do conhecimento, e ainda do simultâneo reconhecimento da sua unicidade e de uma clara noção de pertença – a uma comunidade, e a uma história, que ultrapassa todos os localismos e particularismos.

Passados quinze anos da BOAI, não é menos oportuna a sua reafirmação, particularmente quando, em vários pontos do globo, mas muito particularmente na Europa e em Portugal, se procura salientar a importância da produção científica produzida em outros idiomas que não o inglês e a sua relevância, tantas vezes ignorada ou secundarizada em bases de dados internacionais. As forças simultaneamente centrípeta e centrífuga que a informação digital gera são particularmente visíveis em matéria de ciência e concorrem para a diferença da qualidade do que se faz, como se faz e como se partilha, progressivamente em rede e pela rede. É a junção de todas estas peças ou sistemas que contribui para a ampliação da investigação, seja ela local ou global, reinterpretando-a em novos contextos, projetando, deste modo, pelo recurso à memória, a própria instituição no futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKER, T., Bermès, E., Coyle, K., Dunsire, G., Isaac, A., Murray, P., Zeng, M. (2011). Library Linked Data Incubator Group Final Report. Retrieved from <http://www.w3.org/2005/Incubator/lld/XGR-lld/>
- BECHHOFER, S., Buchan, I., De Roure, D., Missier, P., Ainsworth, J., Bhagat, J., ... & Gamble, M. (2013). Why linked data is not enough for scientists. *Future Generation Computer Systems*, 29(2), 599-611.
- BOAI. (2002). Budapest Open Access Initiative. Retrieved June 17, 2011, from <http://www.budapestopenaccessinitiative.org/read>
- BROWN, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- BROWN, T. J. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106. <http://doi.org/10.1177/0092070305284969>
- CARDOSO, G., Jacobetty, P., & Duarte, A. (2012). *Para Uma Ciência Aberta*. Lisboa: Mundos Sociais.
- CHUN, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
- CIAN, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 182-199. <http://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2011-0055>
- COAR » Next Generation Repositories. (n.d.). Retrieved August 24, 2017, from <https://www.coar-repositories.org/activities/advocacy-leadership/working-group-next-generation-repositories/>
- GARVEY, W. D. (1979). *Communication, the essence of science: facilitating information exchange among librarians, scientists, engineers, and students*. Pergamon Press. Retrieved from <http://books.google.pt/books?id=DghgAAAAAAAJ>

- GUÉDON, J.-C. (2017). Open Access: Toward the Internet of the Mind. Retrieved August 9, 2017, from <http://www.budapestopenaccessinitiative.org/boai15/Untitleddocument.docx>
- RIEL, C. B. M. van., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication : implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- STOCKER, M. (2017). From Data to Machine Readable Information Aggregated in Research Objects. *D-Lib Magazine*, 23(1/2). <https://doi.org/10.1045/january2017-stocker>
- SUBER, P. (2012). *Open access*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- THAT, D. H. T., Yuan, Z., & Malik, T. (2017). Sciunits: Reusable Research Objects. *arXiv preprint arXiv:1707.05731*.
- WALKER, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387. <http://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- WARTICK, S. L. (2002a). Measuring Corporate Reputation. *Business & Society*, 41(4), 371–392. <http://doi.org/10.1177/0007650302238774>
- WARTICK, S. L. (2002b). Measuring Corporate Reputation. *Business & Society*, 41(4), 371–392. <http://doi.org/10.1177/0007650302238774>



**GERIR IDENTIDADES E CULTURAS  
EM ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS:  
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO<sup>1</sup>**

**MANAGING IDENTITIES AND CULTURES  
IN TEMPORARY ORGANIZATIONS:  
THE ROLE OF COMMUNICATION**

*Teresa Ruão, Ana Lopes & Clárisse Pessoa*

*CECS, Universidade do Minho*

*truao@ics.uminho.pt*

*aisabel.lopes@gmail.com*

*clarissepessoa@ics.uminho.pt*

*[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_7](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_7)*

---

<sup>1</sup> This work is supported by: European Structural and Investment Funds in the FEDER component, through the Operational Competitiveness and Internationalization Program (COMPETE 2020) [Project n° 002814; Funding Reference: POCI-01-0247-FEDER-002814]

## RESUMO

A presente investigação teve por objetivo analisar os fenómenos de cultura, identidade e comunicação numa *organização temporária*, através do estudo de um Consórcio entre uma universidade pública portuguesa e uma empresa multinacional com unidades de produção em Portugal. Procurou-se: (1) analisar a possibilidade da existência de culturas e identidades próprias em organizações temporárias; (2) compreender o grau de influência das *organizações-mãe* na criação da cultura e da identidade da estrutura temporária; (3) avaliar a influência desses processos na criação de sentimentos de pertença dos colaboradores à organização temporária; e (4) discutir o papel da comunicação na construção da cultura e da identidade em organizações temporárias.

O estudo foi realizado seguindo a metodologia de estudo de caso, com recurso à observação direta e às entrevistas semi-estruturadas como mecanismos de recolha de dados. A observação foi realizada a longo de um ano nos diversos espaços que compõem o Consórcio, e incluiu circunstâncias de trabalho e eventos públicos. As entrevistas foram aplicadas a 17 colaboradores, sendo que nove trabalhavam em regime de exclusividade para a organização temporária e os restantes oito dividiam o seu tempo de trabalho entre o Consórcio e uma das duas instituições permanentes. Os dados foram analisados com apoio do programa de *software* NVivo®. Os resultados indicam a dificuldade de desenvolver culturas e identidades próprias em organizações temporárias, pela complexidade de criar sentimentos de pertença entre colaboradores em ambientes de trabalho provisórios e multi-referenciais. Neste contexto, destaca-se o papel da comunicação como a 'cola' que deve unir referências culturais, traços identitários e grupos de tarefa. Tudo isto num universo organizacional onde as entidades temporárias parecem ter chegado para ficar, pelo seu potencial de adequação às necessidades evolutivas das sociedades e dos mercados.

### Palavras-Chave:

Identidade, Comunicação, Cultura, Organizações temporárias



## **Abstract**

This research looked for analysing the phenomena of culture, identity and communication in a *temporary organization*, through the study of a Consortium between a public university and a multinational company that has production units in Portugal. We aimed: (1) to analyse the possibility of temporary organisations build their own identities and cultures; (2) to understand the influence of the ‘permanent environment’ in the conception of the culture and identity of a temporary structure; (3) to evaluate the influence of these processes in the development of feelings of belonging among employees of the temporary organization; and (4) to discuss the role of communication in the construction of culture and identity in temporary organizations.

The study was carried out following the case study methodology, using direct observation and semi-structured interviews as data collection methods. The observation was made over a year in various physical spaces of the Consortium, and included work environments and public events. 17 employees were interviewed, nine of whom worked exclusively for the temporary organization and the remaining eight divided their working time between the Consortium and one of the two permanent institutions. The data were analysed with the support of the NVivo® software program.

The results show how difficult is for temporary organizations to develop their own cultures and identities, due to the complexity of creating feelings of belonging among collaborators in temporary and multi-referential work environments. In this context, we highlight the role of communication as the ‘glue’ that should unite cultural references, identity traits and task groups. All this happens in an organizational universe where temporary organizations are becoming commonplace due to their potential to adapt according the changing needs of societies and markets.

## **Keywords:**

Identity, Communication, Culture, Temporary Organizations



## 1. Introdução

As dificuldades de financiamento das instituições de ensino superior, um pouco por todo o mundo, e a crescente competitividade do mundo empresarial, foram levando as universidades e as empresas a constituírem parcerias entre si, através das quais promovem a partilha de recursos com vista a atingir, de modo mais rápido e eficaz, objetivos de interesse mútuo. Acredita-se que, para as empresas, as parcerias com as universidades permitem uma maior e mais rentável aposta em I&D e que estas figuram como uma possível solução à pressão dos mercados para a inovação permanente e competitividade global. As universidades, por sua vez, precisam de renovadas fontes de financiamento para as suas atividades de investigação, bem como responder à exigência pública de investigação aplicada e de apoio direto ao desenvolvimento das sociedades. Desta conjugação de interesses mútuos resultou o aparecimento de (sub)organizações orientadas para a pesquisa científica aplicada, que nascem e se extinguem ao longo da vida das entidades que lhes dão origem e que tendem a compreender as características identitárias e de personalidade de ambas as instituições – como consórcios, alianças, participações, interfaces, *jointventures*, etc. Trata-se de *organizações temporárias*, que apresentam características bem diferentes das organizações tradicionais.

Na verdade, estas organizações temporárias exigem a criação de grupos de trabalho, a partir da alocação ao projeto de membros das instituições parceiras e do recrutamento de pessoal especializado que se dedica, total ou parcialmente, à prossecução dos objetivos do consórcio. Contudo, nem sempre é fácil garantir o funcionamento e o alinhamento estratégico destes grupos temporários e artificialmente criados. De facto, é complexo conciliar de forma equilibrada os modos de trabalhar e pensar

das instituições parceiras, de modo a confluir para a geração de uma cultura e de uma identidade específicas da organização que se cria temporariamente. Sabe-se que essas dificuldades estão frequentemente relacionadas com as características funcionais destas entidades, com a existência de assimetrias de poder e influência na própria concretização dos consórcios e com deficiências na implementação dos processos de comunicação.

Neste contexto - e porque as investigadoras integram um Consórcio de investigação desta natureza onde são visíveis dificuldades de reconhecimento identitário da organização-consórcio, do que resultam ineficiências organizacionais -, propusemo-nos realizar um estudo sobre a construção de cultura e identidade em organizações temporárias a partir do conhecimento já produzido no campo da Comunicação Organizacional. Este estudo visa compreender como emerge a cultura coletiva, a identidade organizacional e o sentido de pertença entre os colaboradores de organizações temporárias, considerando o papel da comunicação nestes processos.

A literatura da especialidade mostra-nos que uma estratégia de comunicação, se planeada em função da especificidade destes contextos colaborativos, pode contribuir para uma melhoria dos resultados do trabalho coletivo (Lundin & Söderholm, 1995; Rutten, 2016; Rutten & Oerlemans, 2009). E mais, que estes ambientes exigem a *flexibilização* das culturas organizacionais das entidades parceiras - ou do conjunto de valores e crenças próprias de cada ambiente de trabalho - de modo a permitir a confluência para uma cultura específica da organização temporária. Apesar deste ser um processo difícil, parece, ainda assim, ser nuclear para a construção de um sentido organizacional comum e fundamental ao trabalho em equipa.

Assim, e seguindo a metodologia de estudo de caso, selecionamos um consórcio de investigação, como exemplo-tipo

para a pesquisa do tema, e procurarmos através deste estudar a possibilidade de construção de culturas e identidades próprias em organizações temporárias e discutir o papel da comunicação nessa construção simbólica fundamental ao trabalho em equipa. E para melhor enquadrar estas preocupações, descreveremos em seguida os fenómenos, conceitos e teorias que existem já sobre estas matérias.

## **2. Revisitações Teóricas**

### **2.1. Definindo *organizações-temporárias***

Como referido anteriormente, as organizações temporárias têm constituído formatos cada vez mais comuns para dar vida a parcerias que beneficiam duas instituições com propósitos partilhados. Todavia, este tipo de consórcios apresenta frequentemente problemas no processo de criação de valores corporativos próprios, sendo estes fundamentais na motivação dos colaboradores para a execução da missão proposta. Isto acontece por diversas razões, nomeadamente, porque os recursos humanos chamados para a organização temporária têm filiações contratuais primeiras com as *organizações-mãe* e/ou trabalham fisicamente num dos seus espaços, do que resulta uma redução do sentimento de pertença.

Importa, porém, começar por perceber o que designamos de *organizações temporárias*. Estudos vários – como o de Rutten (2016), que teve como objetivo perceber os fatores que influenciam o desenvolvimento do conhecimento dentro das organizações temporárias –, indicam que essas entidades são diversas e que podem apresentar diferentes características e formatos. Algumas assumem a forma de projetos de curta duração (como

acontece com as de suporte à investigação científica, por exemplo, e outras podem durar alguns anos (como é o caso das organizações ligadas aos Jogos Olímpicos ou ao Campeonato Mundial de Futebol, entre outras). Contudo, a melhor forma de as identificar e caracterizar parece ser analisando quatro conceitos fundamentais: tempo, tarefa, equipa e contexto (Rutten, 2016).

Segundo Rutten (2016), o *tempo* é o principal elemento diferenciador das organizações temporárias, já que a assunção clara de um início e fim para um projeto tende a influenciar as atividades dos colaboradores, nomeadamente porque evoca sentimentos particulares como o sentido de urgência. A *tarefa*, por seu turno, configura-se como a razão de existir de uma estrutura deste tipo, porque as organizações temporárias são criadas com o propósito de cumprir uma tarefa específica. Já a *equipa* tem a particularidade de ser criada apenas para um certo período de tempo, aquele que for necessário para cumprir a tarefa. Sendo que esses recursos humanos levam “normas, valores, hábitos, rotinas, conceções, etc., para dentro da organização temporária, não sendo estes necessariamente, compatíveis” (Rutten, 2016, p. 3). Neste caso, a comunicação assume especial relevância, pois cabe-lhe desenvolver e implementar estratégias para a criação de uma cultura organizacional própria e que será distinta das organizações tradicionais na medida em que se forma num contexto de transição (Shenhar & Dvir, 1996). Por último, mas não menos importante, devemos considerar o *contexto* na caracterização destas organizações. Este torna-se relevante, segundo Rutten (2016), na medida em que liga a organização temporária às organizações permanentes, tanto ao nível empresarial, como social e até interpessoal.

Já Lundin e Soderholm, em 1995, se referiam a estes quatro conceitos-chave (tempo, tarefa, equipa e contexto de transição) no âmbito da caracterização das organizações temporárias,

chamando a atenção para o nível de diferenciação que provocam relativamente ao funcionamento das organizações permanentes. Os autores afirmaram:

*[Os conceitos de] tempo, tarefa, equipa e transição podem ser usados na descrição ou classificação de qualquer organização, mas neste caso ajudam a fazer a demarcação geral da organização temporária, e cada um deles fornece algumas ideias sobre a forma como podem ser definidos vários tipos de limites entre a organização temporária e o seu ambiente. Estes conceitos também diferem das noções centrais que definem a organização permanente. As organizações permanentes são naturalmente melhor definidas por objetivos (em vez de tarefas), sobrevivência (em vez de tempo), organização trabalhadora (e não equipa), processos de produção e desenvolvimento contínuo (em vez de transição) (Lundin & Söderholm, 1995, p. 439).*

Face ao descrito, facilmente se entende que estas entidades temporárias e transitórias são pressionadas para que a aprendizagem organizacional e a geração de conhecimento aconteça a um ritmo acelerado ou com uma dada urgência, face ao tempo previsto e à duração da equipa. Ora estes pressupostos de funcionamento levantam questões sérias quanto à capacidade de gerar *sentimento de pertença* entre os seus colaboradores ou de promover a *motivação* e o *envolvimento* dos membros da equipa, perante a inevitabilidade do seu desmantelamento.

Segundo Garsten (1999), os colaboradores ‘temporários’ (aqueles que não têm um vínculo por tempo indeterminado) vivem numa situação de ambiguidade no trabalho, tendo de gerir expectativas e medos, que vão desde a possibilidade de virem a ocupar

um posto permanente de trabalho até à eventualidade de saída da organização. Tal conduz, com frequência, ao desenvolvimento de comunidades imaginárias transientes e episódicas no local de trabalho, uma vez que o colaborador não investe na criação de laços emocionais com os colegas e com a organização, quer como forma de auto-proteção, quer porque não se sente forçado a fazê-lo. E isso pode prejudicar o ajuste entre as prioridades estratégicas da organização temporária e o seu ambiente, ou o designado alinhamento estratégico (Walter, Kellermanns, Floyd, Veiga, & Matherne, 2013). Pelo que a construção de um sentimento de pertença dos colaboradores às organizações tem um enorme impacto no seu funcionamento, aprendizagem e geração de *outputs*.

Aliás, o estudo de Rutten (2016) indica que a criação de conhecimento nas organizações temporárias depende do grau de motivação dos seus membros. E a motivação afere-se pelo nível de compromisso dos colaboradores com a organização e pela perceção que têm do comprometimento dos outros membros. Esse compromisso parece estar ainda relacionado com o tipo de hierarquia definida para as organizações temporárias a partir das organizações permanentes e, também, com o tipo de contrato feito com os colaboradores. E toda esta teia de relações e perceções tem na sua base questões culturais e identitárias, como abordaremos se seguida.

## **2.2. A Cultura e a Identidade em organizações-temporárias**

Levando em consideração a apresentação anterior das organizações temporárias e do seu funcionamento, avançamos discutindo como se podem criar culturas e identidades em organizações com estas características. Trata-se de estruturas com



uma duração limitada *a priori*, um conjunto de tarefas que se esgotam com a própria organização, uma equipa temporariamente conectada e um contexto de transição, tendo em vista o seu fim. Ou seja, estamos perante um cenário bem diverso do que deu origem ao modelo de organização contemporânea nascido no período da industrialização e que se pautava pela dimensão, previsibilidade e duração. Perguntamo-nos, pois, que efeitos tem esta nova transitoriedade organizacional na construção das crenças, valores e percepções internas, apontados como fundamentais para o equilíbrio das empresas/instituições e da sua população organizacional?

Segundo a literatura da especialidade, os fenómenos de cultura e de identidade nas organizações são processos de construção social que decorrem das vivências dos colaboradores nos diversos contextos (Welch & Jackson, 2007), ainda que fortemente influenciados pelas orientações e convicções das lideranças de topo (Ruão, 2008). Trata-se de fenómenos internos de construção de significado partilhado, atravessados por processos de comunicação que criam, compartilham e recriam esses significados.

Schein (1992) define a cultura organizacional como:

*(...) um padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a relação com esses problemas (Schein, 1992, p. 12).*

A cultura é, portanto, resultado da atuação dos membros da organização e da sua reflexão sobre essa atuação, sendo constituída de valores internos e manifestações externas.

Ou como sustentam Deetz, Tracy e Simpson (2000) trata-se de um conjunto de símbolos, tenuemente estruturados, que se criam por um padrão recreativo de fatores intangíveis (como atitudes, crenças, assunções e ideologias) e fatores tangíveis (como linguagem, comportamento, valores expostos e artefactos físicos).

Neste sentido, alguns autores advogam que a cultura é uma variável do funcionamento organizacional e que pode ser controlada pela gestão (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1984). Esta é uma visão pragmática da cultura, assente na hipótese da sua manipulação com propósitos de eficiência e produtividade. Uma perspectiva que admite também a possibilidade de mudança ou adaptação cultural, e que levou à reavaliação do pressuposto clássico da estabilidade cultural. E na atualidade esta possibilidade da transformação cultural é encarada mesmo como uma necessidade para o bom desempenho organizacional (Spicer, 2011). Referimo-nos a uma mudança destinada a gerar “compatibilidade cultural” entre os valores organizacionais e as exigências do ambiente relevante. Uma abordagem que muito interessa à discussão sobre a construção de consórcios organizacionais, onde a flexibilidade cultural parece ser da maior utilidade.

De resto, trata-se de uma visão que se aplica de igual modo ao conceito de identidade organizacional, um fenómeno que emerge da cultura e se constitui como os traços distintivos de uma organização. A cultura é fonte de identidade na medida em que influencia a perceção dos diferentes *stakeholders* sobre as vivências das organizações onde trabalham (Ruão, 2016). Pois, como sugerem Hatch e Schultz, a identidade organizacional é o que “os membros percebem, sentem e pensam sobre suas organizações” (1997, p. 357), embora não seja uma representação tão uniforme e alinhada quanto se possa pensar.

De facto, o fenómeno da identidade organizacional pode ser comparado ao das identidades nacionais (Anderson, 1991;

Billing, 1995; Ruão, 2008). Trata-se de representações construídas, aprendidas, institucionalizadas, alinhadas e pouco democráticas, ao contrário do que se possa pensar. Tal como as identidades das nações, as identidades organizacionais parecem ser imaginadas pelos fundadores e depois ensinadas aos membros, resultando em agrupamentos humanos mais ou menos alinhados com as orientações de topo. Disto resulta que podemos encontrar *organizações-nações* e *organizações-estados*. As organizações-nações – aquelas com unicidade de sentidos e missão – apresentam, tal como os estado-nação, um sentido de identidade comum, onde todos se regem por um nome coletivo, por memórias históricas partilhadas, por um sentido de solidariedade entre setores, pelo cumprimento de regras que compõe uma determinada cultura, e por uma associação a um território específico – havendo, neste caso, cenários ditos de mono-identidades, onde os fenómenos de contracultura são marginais. Já as organizações-estado são grupos humanos que partilham um território, mas que se dividem em vários grupos culturais e identitários “com elevado grau de autonomia e unidade” (Ruão, 2008, p. 92).

Assim, apesar do reconhecimento de cenários de organizações-nação, a multiplicidade identitária constitui um fenómeno muito comum, ou mesmo inevitável. O que parece diferir é o grau de multiplicidade e a relação entre essa diversidade. Há organizações onde a multiplicidade identitária é menor e onde existe uma linha identitária dominadora, favorecendo o alinhamento estratégico (mas eventualmente diminuindo a criatividade). E há organizações onde a diversidade é grande, o alinhamento difícil e a relação de forças permanente. Neste último caso, podemos mesmo estar perante organizações que apresentam identidades híbridas, o que pode ter efeitos negativos na imagem ou na performance organizacional.

Não obstante os riscos, certo é que não podemos fugir ao facto das identidades organizacionais serem fenómenos de pluralidade, na medida em que as organizações são mini-sociedades constituídas de pessoas, também elas humana e culturalmente diversas. E tal dota a identidade organizacional de possibilidade de dinamismo e flexibilidade (tal como adiantamos para o conceito de cultura), ainda que durante muito tempo se tenha defendido a sua durabilidade ou mesmo imutabilidade. Mas o desenvolvimento dos mercados e das tecnologias de comunicação, veio afirmar a necessidade de evolução identitária, chegando-se ao seguinte entendimento sobre o fenómeno:

*definimos a identidade organizacional como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação; mas que surgem igualmente dos padrões de comportamento organizacional, onde incluímos as actuações de negócio ou a responsabilidade social (Ruão, 2008, p. 93).*

Esta definição de identidade sustenta-se também na posição de Gioia et al. (2000), que propõem o conceito de *instabilidade adaptativa* para explicar a condição das identidades organizacionais como fenómenos de percepção dinâmicos. Sendo que essa instabilidade das identidades constitui uma característica que favorece a mudança e adaptação organizacional, se acompanhada pela flexibilidade de transformação cultural. E sempre que a cultura e a identidade se abrem à adaptação novas representações

organizacionais surgem, possibilitando a vivência de outras experiências de trabalho e de mercado.

### **2.3. A Comunicação nas Organizações**

Todos estes fenômenos de representação mental, e até mesmo a organização em si, têm como suporte a comunicação, essa rede estruturante de criação e transmissão de informações, ideias e laços sociais que coloca os indivíduos em relação e alinha todos os comportamentos no sentido de uma missão coletiva. Como afirma Mumby (2001, p. 586), a Comunicação Organizacional é “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais”.

Neste trabalho, destacamos a comunicação interna, em detrimento da externa, ainda que no universo real as fronteiras sejam cada vez mais ténues. E entendemos a comunicação interna como toda a interação (formal e informal) que se produz no interior de uma organização, com propósitos de coordenação de tarefas e de promoção de um clima apropriado ao cumprimento dos objetivos organizacionais (Kalla, 2005; Ruão, 2008). Parte da comunicação que acontece internamente é resultado da interação humana e social e não obedece a nenhuma orientação política, outra parte, e em algumas organizações, pode ser o resultado de uma definição estratégica. Neste último caso, estamos perante ações que resultam de estratégias de comunicação desenhadas para produzir um efeito junto dos públicos, ou seja, programas de comunicação que obedecem a um planeamento mais ou menos rigoroso e que integra as seguintes etapas: identificação dos públicos-alvo, definição dos objetivos de comunicação, determinação do eixo de comunicação, desenho das

ações, orçamentação e avaliação. E desta atuação organizacional, mais ou menos programada, resulta uma rede de interações que suporta os significados culturais e identitários desenhados por alguns e partilhados por todos.

De facto, a comunicação está na origem da expressividade organizacional, tecido simbólico de que a cultura e a identidade fazem parte. E mais do que canal, a comunicação está na essência do processo de criação e partilha de sentido na organização. A comunicação coloca em relação os atores organizacionais, enforma comportamentos e gera envolvimento, donde emergem significados comuns. A cultura e a identidade surgem e aprofundam-se, portanto, pelos mecanismos comunicativos que a organização utiliza para se relacionar com os seus diversos públicos, como atividades grupais, narrativas, mitos, símbolos visuais ou publicidade (Van Riel e Balmer, 1997). Ao mesmo tempo que os códigos culturais e identitários tornam possível a comunicação no grupo organizacional. Por isso, os conceitos de cultura e identidade são tão caros aos investigadores de Comunicação Organizacional, já que constituem a base do entendimento humano, operacional ou comercial.

### **3. Desenho da Investigação**

Ora, considerando a discussão promovida pelo enquadramento teórico, expomos agora as questões de investigação (QI) que serviram de base ao nosso estudo empírico, bem como as hipóteses de partida (H) que foram colocadas:

*QI1 – Como emerge a cultura/identidade nas organizações temporárias? (H1) Admitimos que os membros das organizações temporárias com ligações contratuais a uma das organizações-parceiras tendem a trazer para esses contextos os valores*

culturais/traços identitários que caracterizam as suas organizações permanentes originárias; (H2) e que os colaboradores com contrato com o consórcio se abrem à aprendizagem cultural/identitária, sem valores prévios; (H3) resultando desta circunstância uma cultura/identidade própria da organização temporária.

*QI2 – A criação de uma cultura e identidade próprias da organização temporária implica a flexibilização das culturas/identidades das organizações-parceiras?* (H4) As lideranças das organizações-parceiras precisam de admitir a possibilidade da permeabilização mútua de sentidos com vista à geração de uma cultura/identidade com traços de ambas as entidades originárias.

*QI3 – Qual o papel das estratégias de comunicação na construção de cultura/identidade nas organizações temporárias?* (H5) A definição de estratégias de comunicação, orientadas para o planeamento da cultura/identidade mais adequadas à missão da organização temporária, para a sua partilha e para a sua aceitação no grupo, constitui uma etapa fundamental na sustentação e performance dessas entidades.

Para responder a estas questões e testar as hipóteses colocadas, aplicamos a metodologia de estudo de caso a uma organização-consórcio que integra uma universidade pública portuguesa e uma empresa, e cujo propósito é o desenvolvimento de soluções inovadoras no ramo da indústria automóvel. Este Consórcio assume a forma de uma organização temporária que se constituiu por um período previsto de três anos, envolvendo mais de 400 colaboradores que trabalham na universidade e na empresa, sendo que cerca de 200 estão em regime de exclusividade. Os colaboradores dividem-se por 30 projetos de investigação que compõem um grande programa científico no âmbito da inovação automóvel em Portugal.

Numa auditoria de comunicação exploratória, e destinada a enquadrar este estudo, percebemos que a organização temporária em questão criou uma identidade visual própria, distinta da identidade das duas organizações permanentes que a compõem. No seu plano de comunicação predominam os eventos, iniciativas não muito frequentes, mas que reúnem todos os colaboradores com vista à troca de experiências nos diferentes projetos. Na comunicação destes eventos são visíveis as identidades visuais das três organizações – as duas permanentes e a temporária, esta última criada a partir do design das permanentes -, sendo que nos materiais de divulgação (como brochuras, crachás e fitas) se destaca o logótipo da organização temporária.

Quanto ao funcionamento operacional do Consórcio, convém realçar que os colaboradores desempenham tarefas tanto na empresa como na universidade, sendo que nesta última foram criados e equipados espaços especificamente para o desenvolvimento das atividades dos projetos. Na empresa, os espaços de trabalho são os departamentos e infraestruturas já existentes, ainda que os investigadores da universidade visitem esses espaços e acompanhem as atividades. Convém ainda referir que a situação contratual de alguns dos colaboradores exclusivos da organização temporária é precária, uma vez que as pessoas que trabalham a tempo inteiro no Consórcio têm bolsas de investigação<sup>2</sup> com a duração dos projetos e sem os mesmos direitos dos contratados.

Face a estas características organizacionais – de fundação em parceria, de colaboradores com filiação laboral diversa, de espaços de trabalho múltiplos e de comunicação multimarcas

---

<sup>2</sup> Segundo o Artigo 4º - Natureza do vínculo do *Estatuto do Bolseiro de Investigação* da Fundação para a Ciência e Tecnologia (2012), “Os contratos de bolsa não geram relações de natureza jurídico-laboral nem de prestação de serviços, não adquirindo o bolseiro a qualidade de trabalhador em funções públicas”.



– procurámos compreender melhor o Consórcio: identificando os traços de identidade e de cultura desta organização temporária, na relação com o sentimento de pertença apresentado pelos colaboradores e com as ações de comunicação levadas a cabo no seu seio. Com o estudo deste Consórcio como *exemplo-tipo* (Yin, 2009) pretendíamos atingir um conjunto de objetivos: (1) analisar a possibilidade da existência de culturas e identidades próprias em organizações temporárias; (2) compreender o grau de influência das *organizações-mãe* na criação da cultura e da identidade da estrutura temporária; (3) avaliar a influência desses processos na criação de sentimentos de pertença dos colaboradores à organização temporária; e (4) discutir o papel da comunicação na construção da cultura e da identidade em organizações temporárias.

Para a recolha de dados sobre o caso, selecionamos dois métodos qualitativos: a observação direta e a entrevista semiestruturada. Considerámos que a observação direta seria da maior utilidade pelo facto de as investigadoras desempenharem diferentes funções no Consórcio e terem, portanto, acesso aos espaços de trabalho e eventos. Segundo Angrosino e de Perez (2000), uma observação estruturada e sistemática permite o registo das ações de um grupo, não sendo possível, contudo, compreender as razões para as suas ações. Por isso, e de forma a completar a informação, realizámos entrevistas semiestruturadas, dinâmica defendida por Berg (2001) como forma de conhecer e interpretar a visão de um grupo sobre o tema em estudo.

A observação direta teve lugar ao longo de um ano (entre maio de 2016 e maio de 2017) e partiu da posição das investigadoras enquanto membros integrantes do Consórcio (uma como membro da equipa de gestão do Consórcio pelo lado da universidade e duas como membros de um projeto). Os dados recolhidos por meio da observação direta serviram para delinear

as entrevistas, bem como para interpretar os resultados obtidos. De forma a promover a sistematicidade na recolha de dados e evitar enviesamentos resultantes da pertença ao Consórcio, desenvolvemos regras de pesquisa que procuraram manter o necessário distanciamento relativamente ao objeto estudado: os momentos de observação foram anunciados aos envolvidos, os dados recolhidos foram registados para análise e duplamente confirmados pela triangulação metodológica.

Quanto às entrevistas, estas foram realizadas ao grupo de *Project Management Officers* (PMO) - os membros do consórcio responsáveis pela gestão da parceria, ou seja, por acompanhar e controlar a execução dos objetivos traçados pelo Consórcio e que integram pessoas que trabalham quer na universidade e quer na empresa - e aos membros de um dos projetos do Consórcio, estudado como exemplo da parceria. Importa referir que ao contrário dos PMO da empresa, os PMO da universidade estão afetos em exclusividade aos projetos da organização temporária. Foram entrevistados presencialmente 17 colaboradores (11 dos 12 PMO que compõem o Consórcio e 6 investigadores, com a seguinte distribuição apresentada na Tabela 1), entre os meses de maio e junho de 2017.

PMO		Membros do Projeto	
Universidade	Empresa	Universidade	Empresa
6	5	4	2

*Tabela 1 - Distribuição dos entrevistados*

O guião das entrevistas procurou trazer à tona as características expressivas do Consórcio, através do levantamento de elementos culturais – sobretudo valores e crenças (já que as asunções são mais complexas de aferir num estudo inicial, como este) –, elementos identitários – ou os traços centrais, distintivos e relativamente duradouros do consórcio -, sentimentos de pertença

– ou fatores de afiliação, lealdade e integração dos membros do Consórcio –, e o valor da comunicação – ou reconhecimento das ações e papel da comunicação na vida do Consórcio.

As entrevistas foram gravadas, o seu conteúdo transcrito e analisado com recurso ao *software* NVivo®, particularmente útil para a realização da análise de conteúdo. Como este objetivo, foram criadas categorias (CAT) e subcategorias (SCAT) de análise, trabalhadas posteriormente no referido *software*, conforme a seguinte descrição (Tabela 2):

CAT 1 - Estratégias de Comunicação
CAT 2 – Cultura / Identidade
SCAT 1 – Cultura/Identidade Empresa
SCAT 2 - Cultura/Identidade Universidade
SCAT 3 - Cultura/Identidade Consórcio
SCAT 4 - Cultura/Ligação/Sobreposição de Identidades
CAT 3 - Sentimento de Pertença
SCAT 5 - Pertença à empresa
SCAT 6 - Pertença à Universidade
SCAT 7 - Pertença ao Consórcio

*Tabela 2 - Categorização da análise das entrevistas*

A todos os entrevistados foi garantida a confidencialidade das suas declarações, pelo que usaremos códigos para os identificar. A análise dos resultados será apresentada de seguida.

#### **4. Apresentação e Discussão dos Resultados do Estudo**

Os dados primários recolhidos, quer através das entrevistas, quer através da observação direta, revelaram tendências muito claras e permitem-nos descrever os fenómenos equacionados nas questões de investigação. Apresentaremos esses dados em quatro

secções temáticas: reconhecimento da organização temporária, sentimento de pertença, identidade e cultura do Consórcio, e comunicação do Consórcio.

#### **4.1. Reconhecimento da Organização Temporária**

Sendo que a identidade e a cultura se constroem a partir da experiência partilhada entre membros de uma organização e sob a influência dos gestores de topo, os dados sugerem que, no caso em estudo, não existe nem uma identidade, nem uma cultura de Consórcio suficientemente fortes para se destacarem dos sentidos das *organizações-mãe*.

*Sujeito E3: Não sou colaboradora do consórcio.*

*Nem sei se existe isso.*

Apesar de ter uma existência formal e uma identidade visual específica e diferenciada da dos parceiros, os entrevistados não parecem reconhecer autonomia identitária à organização temporária. O Consórcio é referido como uma *parceria* (palavra usada pelos entrevistados, 47 vezes no total), sendo que nunca é identificado como ‘organização’ plena. Esta perceção não corresponde, assim, ao que está formalmente previsto no acordo de fundação do Consórcio, sendo que ali se inclui um organigrama próprio e um modelo de governação que pressupõe uma hierarquia muito próxima da das organizações tradicionais.

Por outro lado, os dados recolhidos revelam que os PMO consideram que colaboradores dos diversos projetos não têm noção da dimensão da organização temporária, o que é corroborado pelas entrevistas feitas aos colaboradores de um dos projetos. Tal pode ser explicado pelo facto de os membros do Consórcio

não trabalharem fisicamente juntos e raramente se encontrarem. Na verdade, há apenas dois eventos anuais em que se juntam todos os investigadores da empresa e da universidade para o estabelecimento de contactos e partilha de experiências.

*Sujeito E10: Tenho quase a certeza que a maioria dos colaboradores aqui da empresa nem sabe o que é que é feito dentro destes projetos e não sei se eles querem muito saber disso.*

*Sujeito E2: Mais do que os projetos, é uma parceria até porque há outro tipo de ações que o consórcio toma, como sejam as bolsas de doutoramento, como sejam os estágios que a [empresa] promove e que chamam os alunos da Universidade. É apenas um chapéu muito grande que as duas instituições partilham conhecimento e ambas as partes saem beneficiadas desta parceria.*

#### **4.2. Sentimento de pertença**

No que diz respeito ao sentimento de pertença, apenas cinco colaboradores se identificaram como colaboradores do Consórcio ou da parceria universidade-empresa. Destes cinco entrevistados, apenas dois referem, sem hesitar, que não pertencem nem à universidade, nem à empresa, mas ao Consórcio (Tabela 3).

<i>Em que organização trabalha?</i>			
No consórcio	Na empresa	Na universidade	Outros
5	6	5	1

*Tabela 3 - Distribuição das respostas quanto ao sentimento de pertença*

*Sujeito E15: “A identidade existe a nível do projeto e não do Consórcio. Esta questão do conjunto tem pontos muito esporádicos no tempo e são muito rápidos. As pessoas têm pouca noção de que pertencem a um consórcio, têm mais a noção de que pertencem a um projeto.”*

*Sujeito E13: Quando eu falo, [digo que] estou dentro de um projeto/programa de parceria entre a [empresa] e a [universidade]. (...) Isto é como eu me identifico. Mas quem me paga, é outra coisa.*

*Sujeito E12: Não é visível para as equipas de projeto se essa sinergia existe ou não. Entre os responsáveis existe, porque se convencionou que poderia ser útil. Mas não existe um mecanismo preparado.*

Convém ainda referir que nenhum dos colaboradores da empresa se identifica como colaborador do Consórcio, o que se poderá explicar pela ligação contratual que têm com a empresa e pela não exclusividade de funções. O mesmo não sucede com os investigadores temporários da universidade, que têm uma bolsa de investigação e não um contrato efetivo com a instituição.

A falta de sentimento de pertença detetada (ou até alguma *esquizofrenia identitária*) pode ser explicada pelo facto de o Consórcio ser uma entidade abstrata cuja tangibilização exigia um maior contacto entre os investigadores dos diferentes projetos e até os gestores de topo. O que gera verdadeiras equipas de trabalho são as relações que se vão construindo através das vivências diárias. Assim, a criação de sentimento de pertença acontece muito mais dentro de cada equipa de projeto – que, no fundo, é também uma outra organização

temporária dentro de organização temporária principal –, porque as equipas estão mais próximas e o objetivo final é mais perceptível.

Desta forma, concluímos que, havendo referências comuns entre os membros da parceria, não há um sentimento de pertença sustentado dos colaboradores ao Consórcio, em resultado do modelo de trabalho adotado, mas também na ausência de estratégias de comunicação interna que suprimam a distância cultural, identitária e física.

#### 4.3. Identidade e Cultura do Consórcio

Assim, e dado que a maioria dos colaboradores entrevistados não se identifica como colaboradores do Consórcio (ver Tabela 3), constatamos que embora este tenha uma existência formal e uma identidade visual própria, não tem, contudo, uma identidade e uma cultura organizacionais claras e demarcadas das *organizações-mãe*. Todavia, impera a perspectiva integradora (apresentada, por exemplo, pelo entrevistado número 2), admitindo-se que a formalização e comunicação da parceria beneficia ambas as organizações, ainda que não lhe seja atribuído um carácter de organização *per se*.

Ao longo da análise dos dados recolhidos torna-se ainda evidente a diferença nas relações de poder entre as organizações que compõem este Consórcio. A empresa é quase sempre referida como o lado dominante da parceria, como o *cliente* a cujas necessidades e *timings* a universidade deve responder. De facto, quando questionados acerca do equilíbrio da relação entre as partes que intervêm nesta parceria, os entrevistados deixam transparecer o entendimento de que o equilíbrio formal das duas organizações não tem lugar na prática.

*Sujeito E15: “Formalmente sim. (...) Mas, genericamente, fica a sensação de que o poder está um bocadinho mais do lado da [empresa]. Fica a sensação não comprovada.”*

Esta percepção de relações de força desequilibradas é também explicada pelo funcionamento diverso das duas *organizações-mãe*. Grande parte dos entrevistados alude ao facto de se tratar de uma empresa e de uma instituição (uma organização privada, portanto, e outra pública) como justificação para as suas diferentes formas de trabalhar e para as dificuldades na relação. E neste contexto, os entrevistados mencionam elementos diferenciadores da cultura organizacional, sem os referirem como tal. Os valores e crenças da empresa e da universidade são, muitas vezes, apontados como diametralmente opostos (como é o caso do valor do tempo ou do valor da autonomia), conduzindo a relatadas situações de conflito e desconforto.

*Sujeito E16: “ Às vezes há até uma dificuldade de relacionamento pela forma como lidam connosco. Nós não estamos habituados a ser tratados assim.”*

Por outro lado, as identidades da empresa e da universidade parecem sobrepor-se à do Consórcio, fazendo com que apenas uma parte dos colaboradores se sinta como trabalhador deste último. E uma das poucas medidas que procura contrariar esta tendência parece ser a da criação de um logótipo próprio para o Consórcio. Mas não sendo esta ação reforçada pelas vivências do dia-a-dia, percebe-se que acaba por perder sentido e esvaizar-se, não se concretizando numa identidade reconhecida e sentida pelo público interno. Os traços centrais e distintivos do consórcio em relação às organizações permanentes não são perceptíveis.



#### 4.4. Comunicação do Consórcio

Tendo em conta o acima referido, podemos ainda considerar que as ações de comunicação implementadas não foram adequadas à construção da identidade e da cultura do Consórcio. Na verdade, embora a comunicação surja como uma obrigação assumida com a entidade financiadora do Consórcio, não foi desenhada uma verdadeira estratégia de comunicação, quer interna, quer externa.

*Sujeito E2: Eu sei que há um plano, mas eu desconheço-o. Não sei se está a ser cumprido até porque, neste momento, nós não temos iniciativas de comunicação ativas. Por isso, não me parece que esteja a resultar da melhor forma.*

*Sujeito E3: Há coisas que estão definidas. Há coisas que, na minha opinião, podiam ser consideradas e que não estão. Mas se há uma estratégia? Há um conjunto de ações que se tomam e que fazem parte. Se são as melhores ou não... Não lhe chamaria estratégia, mas há preocupações com isso. Aliás, nós no relatório, aquele que fazemos para a entidade financiadora, temos que colocar lá as atividades de comunicação.*

Para além dos eventos, convém referir outro mecanismo de comunicação implementado pelo Consórcio e enunciado nas entrevistas. Referimo-nos a uma plataforma online muito próxima de uma rede social, que serviria para fomentar a troca de experiências entre os membros do projeto, ultrapassando a barreira da distância física e dos ritmos de trabalho. Contudo, esta rede não teve grande sucesso entre os investigadores, sendo que foi mencionada apenas por um dos entrevistados, que questionava a sua utilidade.

Em termos de comunicação externa importa ainda referir que esta é alvo de um filtro por parte da empresa, uma vez que há questões de confidencialidade relacionadas com o tipo de produtos que estes projetos de inovação procuram desenvolver. Esse fator acaba por ser uma condicionante à divulgação dos resultados para fora da organização temporária, sendo que apenas um grupo muito limitado de *stakeholders* externos é convidado para os eventos bianuais onde são apresentados os resultados dos projetos. Disto resulta a impossibilidade de também procurar construir identidade de fora para dentro, como aconselha a literatura da especialidade.

Apesar do descrito, convém referir que a definição e implementação de estratégias de comunicação é vista pelos intervenientes na gestão do Consórcio como um dos eixos fundamentais para o seu sucesso. Este aspeto é ainda considerado mais importante em termos de comunicação interna, uma vez que o fraco sentimento de pertença ao Consórcio poderia ser superado pelo investimento em recursos de comunicação capazes de gerar uma relação coesa entre os membros das equipas.

## **5. Conclusões**

Face aos resultados apurados, estamos em condições de responder às questões de investigação e avaliar as hipóteses colocadas. A primeira inquietação (Q1) equacionava o processo de emergência da cultura e da identidade nas organizações temporárias e os resultados indicam que os traços distintivos e os valores da organização temporária só podem emergir num contexto de generosidade de sentidos das *organizações-mãe*, na medida em que precisam de ceder à organização temporária algumas características suas, abdicar de outras e deixar germinar

significados novos. Conclusões que ajudam a responder à questão de pesquisa seguinte (Q12) que sugeria que a criação de culturas e identidades próprias em organizações temporárias implicaria a flexibilização das culturas e identidades das organizações-parceiras. E, de facto, vimos no nosso estudo de caso que a rigidez dos sentidos organizacionais dos parceiros impediu a geração de uma cultura/identidade com traços próprios do Consórcio e diferente das entidades originárias (como sugeria a hipótese H4, que não foi confirmada no caso em estudo).

Acreditamos, contudo, que mesmo em cenários de flexibilização cultural será difícil atingir contextos de mono-identidades em organizações temporárias. É mais provável a construção de *organizações-estado*, ou seja, entidades onde os colaboradores partilham o mesmo território (físico e de tarefa) e aceitam um conjunto de traços de identidade comuns dominadores e temporários, mas mantêm uma ligação aos seus grupos culturais originários e de maior relação. Até porque as primeiras hipóteses colocadas, de confluência de sentidos para um território expressivo comum (H1, 2 e 3), não se verificaram no caso em estudo. Ainda assim, julgamos que se mantêm válidas como descritivas do processo mais adequado à construção de culturas e identidades próprias em organizações temporárias.

O estudo mostrou ainda outros entraves à criação de culturas e identidades partilhadas em organizações temporárias pelas barreiras que geram ao desenvolvimento de sentimentos de pertença por parte dos seus colaboradores. E a forma de contratação parece ser uma dessas barreiras, pois determina a percepção do colaborador sobre a entidade para a qual trabalha. Constatamos que os colaboradores contratados pela empresa e pela universidade, embora com funções no Consórcio, se identificam claramente como trabalhadores da *organização-mãe*. E os colaboradores com bolsas de investigação temporárias tenderam

a identificar-se como colaboradores da organização temporária (ou da universidade, como unidade científica). Isto leva-nos a corroborar a ideia de Rutten (2016), de que o tipo de contrato pode influenciar o compromisso com a instituição temporária e a criação de uma identidade organizacional. Além disso, o facto de os colaboradores terem a percepção de que existe um desequilíbrio de poder na parceria, parece contribuir para que o compromisso seja maior com a entidade vista como mais poderosa.

Quanto à última questão (Q13), sobre o papel da comunicação na construção de cultura/identidade nas organizações temporárias, aferimos que é central pois tem o potencial de dar vida e significado a organizações provisórias e, muitas vezes, virtuais. Embora seja da maior pertinência referir a confirmação da hipótese associada a esta questão (H5): a comunicação levada a cabo deve obedecer a estratégias profissionalizadas, orientadas para o planeamento da cultura/identidade mais adequadas à missão da organização temporária, para que a sua partilha e aceitação no grupo sejam bem-sucedidas.

Senão, veja-se o exemplo do nosso estudo: as reuniões anuais de partilha de conhecimentos entre os 400 colaboradores que compõem o Consórcio poderiam constituir ações positivas na criação de sentimentos de pertença à organização temporária; contudo, pela falta de alinhamento estratégico com os demais processos de comunicação, estes eventos parecem não ser capazes de gerar valores culturais e traços de personalidade fortes e distintivos. Tal leva-nos a considerar que as ações de comunicação desenvolvidas até ao momento do estudo, porque isoladas e sem estratégia, não foram eficazes na criação de uma memória afetiva e relacional comum. Sugerimos, assim, o desenvolvimento de estratégias de comunicação adaptadas aos públicos – incluindo narrativas comuns - para que o sentimento de pertença seja construído e cultivado.

De resto, acreditamos que no futuro cada vez mais organizações assumirão este carácter temporário, focado na prossecução de objetivos. E os públicos que pertencem hoje a uma organização temporária poderão amanhã fazer parte de outra, eventualmente até com as mesmas equipas. Assim, para que se atinjam bons resultados, é necessário ter públicos internos (ainda que transitórios) alinhados e comprometidos com esses mesmos resultados. A comunicação organizacional interna não pode, pois, ser colocada num segundo plano da gestão das empresas e instituições, mas deve ser assumida como dimensão estratégica da promoção da performance organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, B. (1991). *Imagined Communities*. New York: Verso.
- ANGROSINO, M., & de Perez, K. (2000). *Rethinking observation: From method to context*. (N. Denzin & Y. Lincoln, Eds.). Thousand Oaks: Sage.
- BERG, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn and Bacon. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=9S-RHAAAAMAAJ>
- BILLING, M. (1995). *Banal Nationalism*. London: Sage Publications.
- DEAL, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company. Retrieved from [https://books.google.pt/books?id=9\\_L7qnCEiUwC](https://books.google.pt/books?id=9_L7qnCEiUwC)
- DEETZ, S., TRACY, S. & SIMPSON, J. (2000). *Leading Organizations Through Transition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- GIOIA, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Identity, Image, and Organizational Adaptive Instability, *25*(1), 63–81.
- JO HATCH, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. In: *European Journal of Marketing*, *31*(5/6), 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>

- KALLA, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- LUNDIN, R. A., & SÖDERHOLM, A. (1995). A theory of the temporary organization. In: *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- MUMBY, D. K. (2001). Power and Politics. In: F. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 585–623). Thousand Oaks: Sage Publications.
- PETERS, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Warner Books. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=5vljU7wuoZYC>
- RUÃO, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Universidade do Minho.
- RUÃO, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- RUTTEN, R. (2016). Knowledge Creation in Temporary Organizations. In: M. Peris-Ortiz & J. Ferreira (Eds.) *Cooperative and networking strategies in small businesses* (pp. 175–195). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44509-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44509-0_10)
- RUTTEN, R., & OERLEMANS, L. (2009). Temporary inter-organisational collaboration as a driver of regional innovation: an evaluation. In: *International Journal of Innovation and Regional Development*, 1(3), 211. <https://doi.org/10.1504/IJIRD.2009.021844>
- SCHEIN, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (3<sup>rd</sup> Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- SHENHAR, A. J., & DVIR, D. (1996). Toward a typological theory of project management. In: *Research Policy*, 25(4), 607–632 [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)008772](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)008772)

- SPICER, D. P. (2011). Changing Culture: A Case Study of a Merger Using Cognitive Mapping. In: *Journal of Change Management*, 11(2), 245–264. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.550266>
- VAN RIEL, C. B. M., & BALMER, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. In: *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355. <https://doi.org/10.1108/eb060635>
- WALTER, J., KELLERMANN, F. W., FLOYD, S. W., VEIGA, J. F., & MATHERNE, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. In: *Strategic Organization*, 11(3), 304–328. <https://doi.org/10.1177/1476127013481155>
- WELCH, M., & JACKSON, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- YIN, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=FzawIAdilHkC>





**AS “POLÍTICAS DE LEMBRANÇA” DOS MUSEUS  
CORPORATIVOS NA CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA  
ORGANIZACIONAL:  
O CASO VISTA ALEGRE**

**THE «REMEMBRANCE POLICIES»  
OF CORPORATE MUSEUMS IN THE CONSTRUCTION  
OF ORGANIZATIONAL MEMORY:  
THE VISTA ALEGRE CASE**

*João Figueira*

*FLUC | CEIS20*

*jotajotafigueira@gmail.com*

*[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_8](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_8)*

## **RESUMO**

O presente artigo mostra que os museus corporativos são uma forma de institucionalização de sentido das organizações e que o processo de construção da memória organizacional não é neutro. Tendo como referência a noção e a tipologia propostas por Danilov (1992) para os museus corporativos, discutimos o seu papel no reforço da identidade das organizações e como eles são hoje um elemento estratégico da ação delas. Pretendemos, assim, mostrar a centralidade da memória na vida das organizações e como a narrativa que ela constrói está orientada para o futuro. Situamos as seis perspectivas de memória organizacional reunidas por Nissley e Casey (2002) para cotejarmos o quadro conceitual com a linguagem expográfica do museu Vista Alegre. Concluímos que os museus corporativos contêm uma política de criação da sua memória organizacional e que esta corresponde ao discurso do poder da respectiva organização.

### **Palavras-chave:**

Memória organizacional, museu corporativo, institucionalização de sentido, organizações

## **ABSTRACT**

This paper explores the institutionalization process of sense in the organizations, housed by the corporate museums. With reference to the notion and typology proposed by Danilov (1992) for corporate museums, we discuss their role in strengthening the identity of organizations and how they are a contemporary strategic element of their action. This article aims to show how the centrality of memory is so crucial to the life of organizations and how the narratives build by them it's future-oriented. We present six perspectives of organizational memory gathered by Nissley e Casey (2002) and we compare them with Vista Alegre's museological narrative. The paper concludes that all corporates museums contain a organizational memory policy which is the discourse of power of their organization.

## **Keywords:**

organizational memory, corporate museum, institutionalization process, organizations



*A nossa memória alimenta-se, em larga medida, daquilo que os outros recordam de nós. Tendemos a recordar como nossas as recordações alheias — inclusive as fictícias* (José Eduardo Agualusa, *O Vendedor de passados*, p. 118)

*The politics of exhibition of organization memory influences the process of how organizational knowledge about the past and future are created* (Nissley e Casey, 2002, p.43)

## **Introdução**

Qual a importância da memória, nestes tempos de imediatismo, em que uma rede social — Snapchat — já incorpora um dispositivo de autodestruição das mensagens ou vídeos, 10 segundos após a sua visualização? Confirmaremos nesse desejo pela sacralização do instante a observação feita por Pierre Nora (1993), de que só a inexistência de memória justifica que se fale tanto dela? E as organizações: podem elas viver com ausência de passado e habitar um tempo onde o presente está reduzido ao breve suspiro de um momento? Para Bauman (2001, p. 106), no “mundo do software”, que é este tempo contemporâneo, onde tudo é tão instantâneo e fugidio, “há apenas momentos” que em seu entender correspondem a “pontos sem dimensões”.

É, justamente, para resgatar o passado e a importância simbólica que ele assume no presente, que um número crescente de organizações vem investindo em museus corporativos — esses lugares de memória, como lhes chama Pierre Nora (1993) — como instrumentos e referências no processo de construção da identidade e de institucionalização de sentido (Albieiri, 2011). Tal implica entender como, a partir da noção de institucionalização

de sentido (Andrade, 2001), este encontra na museologia e nessa exteriorização da memória (Candau, 2011) que são os museus corporativos, o apoio necessário ao processo de construção da memória organizacional (Nissley e Casey, 2002; Walsh & Ungson, 1991).

A ideia de memória, por sua vez, implica a possibilidade de esquecimento (Schultz & Hernes, 2013; Candau, 2011) ou, na expressão de Nissley e Casey (2002, p. 41), a prática de “políticas de lembrança e de esquecimento”, o que significa que ela corresponde sempre a escolhas e é resultado de uma narrativa construída pela respetiva organização. Tudo depende, afinal, como adverte Sturken (1997), do que a organização quer que seja lembrado e (re)conhecido. Katriel (1994), que estuda a dimensão ideológica dos museus e o seu papel como herança histórica, entende-os como “casas da memória” (p.3), o que releva uma vez mais a decisão sobre o que se quer guardar e mostrar, isto é, qual a narrativa que a organização pretende veicular e vincular, embora seja necessário ter em conta os respetivos contextos históricos. A mesma autora alerta, aliás, para a dimensão subjetiva a que a construção da memória é sujeita, especificando que os museus, enquanto sítios de uma determinada memória, refletem os contextos históricos em que se situam (Katriel, 1994). O foco principal de Tamar Katriel reside na ideia de olhar para os museus como uma possibilidade de compreensão do passado. Não podendo este existir no presente a não ser por intermédio de uma construção, isto é, uma narrativa, isso quer dizer que a versão do que se revela e releva não é indiferente nem estranho ao ponto de vista (e objetivos) de quem comunica. Esta sua tese, embora não especialmente centrada nos museus corporativos, mas na construção da memória que os museus vão erigindo, é corroborada, no essencial, por aquilo que Nissley e Casey (2002, p.41) propõem, quando se referem às “políticas de lembrança” e

de “esquecimento”. Nesta perspectiva, a memória organizacional aspira a ser, do ponto de vista formal, a história (verdadeira) oficial da respetiva organização e por isso serve a sua estratégia. Daí ela nunca ser neutra (Nissley e Casey, 2002), pois procura criar um sentido face ao passado, uma vez ser um instrumento da ação presente das organizações que utilizam os seus museus como um elemento estratégico do reforço da sua identidade e imagem, logo, da sua afirmação e posicionamento no mercado.

### **Os museus corporativos nos processos de institucionalização de sentido**

Pensados inicialmente como centros de exposição das empresas (Danilov, 1992), os museus corporativos evoluíram da sua dimensão tradicional de meros repositórios para assumirem hoje um papel estratégico. Por outras palavras, eles já não são uma mostra amorfa de artefactos, mas “uma espécie de memória organizacional que é usada estrategicamente pela organização, em prol do reforço e desenvolvimento da sua identidade e imagem” (Nissley e Casey, 2002, p. 41). Constatamos, portanto, que as organizações não vivem num vazio de sentido. Na construção da sua personalidade e afirmação elas têm de criar ou buscar um sentido, tendo em conta o quadro dos ambientes complexos em que se inserem e as múltiplas dinâmicas e mudanças a que estão sujeitas (Figueira, 2014). Tal implica a mobilização de processos comunicativos que têm por objetivo alcançar o que Andrade (2001, p. 175) define por “institucionalizações de sentido”.

Estas são edificadas através de narrativas organizacionais, cuja finalidade reside na criação de campos de influência ou de reputação, isto é, na construção de elementos de distinção (Andrade, 2000). A comunicação desempenha, nesse sentido,

um papel determinante, uma vez ela ser “constitutiva das organizações e da vida organizacional (Deetz, 2010, p. 85), o que significa, na perspectiva do mesmo autor, que o foco da comunicação organizacional não está na transmissão, mas na “formação do significado, da informação e do conhecimento” (2010, p. 85). Tal posição reforça, no fundo, o que Weick (1979, 1995) já antecipara, quando sustenta que as organizações se estruturam e afirmam pela comunicação, através de processos simbólicos de criação e produção de sentidos e sem os quais não podem viver.

É em contextos de imprevisibilidade, onde a segurança e a certeza estavelmente consideradas não existem, porque “o mercado é uma mistura de ordem e desordem” (Morin, 208, p. 129), que a organização contemporânea tem de saber comunicar. Fairhurst e Putnam (2010), Alvesson e Karreman (2000) e Deetz (1992) estão na primeira linha dos que defendem a ideia de que as organizações são construções discursivas. Argumentam esses investigadores que as nervuras vitais de uma organização residem no discurso, na medida em que sem ele a vida organizacional perde toda a sua expressão e sentido. Por outras palavras, sem essa capacidade discursiva/narrativa para se afirmar, posicionar e ser distintiva, a organização não pode aspirar a uma institucionalização de sentido, à luz do entendimento que dela fazemos:

*A institucionalização é o mecanismo pelo qual respondemos, narrativamente, à dispersão dos sentidos, a uma deficiente focagem da atenção social ou da memória, e procuramos estabilizar favoravelmente mundos de sentido, sejam eles reais ou imaginados (Andrade, 2001, p. 176).*

Uma das formas de institucionalização de sentido — que vem ganhando crescente importância e protagonismo — é a criação de espaços museológicos, na medida em que constroem



e elaboram uma narrativa pública da história da respetiva organização (Albieri, 2011). Esses lugares de memória, na expressão de Pierre Nora (1993), que a nova museologia a partir da segunda metade do século XX transformou em locais de conhecimento, cruzamento de saberes e de divulgação científica (Nunes, 2016), visam reforçar a identidade da organização, ao mesmo tempo que promovem, interna e externamente, o sentimento de orgulho e de pertença. No limite, podem até “ser usados para inspirar e sustentar iniciativas voltadas para o reforço do orgulho e a identificação de pessoas e de comunidades” (Rivasi, 2014, p. 45).

O caso da empresa portuguesa Delta Cafés, que emprega mais de três mil trabalhadores, ou seja, quase metade da população da vila alentejana de Campo Maior, onde está sedeadada, é um bom exemplo desse orgulho e de sentimento de pertença a que Rivasi (2014) se refere. O peso e influência da fábrica na vida local é de tal forma evidente, que a vila chega a ser confundida ou diluída no nome da Delta. A biografia corporativa impõe, por seu lado, uma relação siamesa entre o fundador — Rui Nabeiro — e a marca (Delta) “de rosto humano”, como é apresentada em todas as narrativas e suportes relacionados com a divulgação da história da organização<sup>1</sup>.

Líder de mercado, desde 1994, a empresa inaugurou em 2014 um espaço museológico intitulado Centro de Ciência do Café (o único em toda a Península Ibérica), com o qual pretende afirmar e divulgar a história do produto (café) e menos a marca e a respetiva fábrica. Mesmo assim, a presença desta não deixa de estar quase sempre implícita, não só porque o visitante não consegue desligar o museu da empresa, mas também porque, amiúde, vão surgindo peças (como o forno para torrar o café,

---

<sup>1</sup> A empresa edita também uma revista trimestral — *Delta Magazine* — de 84 páginas e com distribuição gratuita, no museu do café.

ou uma viatura antiga de distribuição de café) que fazem parte da história e da memória da Delta. Porém, o que sobressai na afirmação da empresa e do seu museu é o objetivo de se assumir como um lugar de conhecimento e um espaço capaz de promover a identidade da marca, ao mesmo tempo que reforça o sentimento de orgulho e de pertença de toda uma comunidade que tem na Delta o seu principal emblema e em cuja organização, sublinhe-se, trabalha quase metade da população do concelho.

O exemplo corporizado por aquela empresa reflete, no fundo, a tendência crescente das organizações em prestarem mais atenção às questões da memória, razão pela qual investem cada vez mais em iniciativas e práticas mnemónicas com vista a fortalecerem a memória da respetiva organização (Schulz & Hernes, 2013). A estes investigadores dinamarqueses juntam-se Nissley e Casey (2002) que, uma década antes, já defendiam o papel dos museus corporativos como elementos de recuperação e resgate da memória organizacional e como comunicadores de um certo saber<sup>2</sup>. Os mesmos autores entendem, de resto, que os objetivos de um museu corporativo estão intimamente ligados à identidade e imagem da respetiva organização, uma vez funcionarem, articuladamente, em prol de uma estratégia comum. Casey e Olson (2003) reiteram tal posição, embora, na esteira de Gioia et al. (2000) que introduziram o conceito de instabilidade adaptativa, sustentem que as organizações têm características que são dinâmicas, o que significa que não é possível (ou não se deve) olhar para a sua identidade como algo imutável e que se prolonga no tempo, como é a visão seminal de Albert e Whetten (1985). Por outro lado, pode haver também casos em que estejam presentes

---

<sup>2</sup> A ideia de memória organizacional implica que há também esquecimento. Nos casos dos museus, por exemplo, a seleção de certos artefactos, em detrimento de outros, a predominância de uma narrativa e o protagonismo de certas figuras ou datas em vez de outras, leva a que a memória, como a identidade, é produto de uma construção, ou seja, é seletiva (Schulz & Hernes, 2013; Gioia et al., 2000).

várias identidades que acabam por se refletir nas memórias coletivas de uma mesma organização (Brown, 2006 apud Ravisi, 2014, p. 44; Casey & Olsen, 2003). Seja como for, não há organização que exista ou sobreviva sem identidade.

### **Memória individual e memória coletiva**

Sobressai, assim, a ideia de que a identidade, independentemente das respectivas dinâmicas ou declinações que possa assumir, é em larga medida entendida pela dimensão distintiva que é capaz de emprestar à organização. A sua afirmação, no entanto, tem uma ligação muito estreita, como veremos, com a memória organizacional. Esta, por sua vez, tem filiações teóricas na psicologia, na história e na museologia, na sociologia, nos estudos organizacionais e na economia. Quer isto dizer que antes de a memória organizacional ser analisada como fenómeno coletivo “é, primeiramente, entendida como memória individual, que vai refletir a disciplina com base na qual assenta o respetivo constructo teórico” (Casey & Olsen, 2003, p. 3).

Esta questão já era, de resto, analisada por Maurice Halbwachs quando, ao referir-se à relação entre memória individual e coletiva, salienta que elas não podem confundir-se e que é a segunda que, na verdade, alberga as memórias individuais. Por outras palavras, a memória é da esfera do indivíduo, embora o processo de recordar ou relembrar seja social. Nesse sentido, como realça Pollack (1992), a “memória é seletiva. Nem tudo fica gravado. Nem tudo fica registado” (p. 203), porquanto ela configura um fenómeno socialmente construído. Embora discorrendo sobre os processos de construção da memória no contexto da história oral, Pollack não deixa de constituir um excelente contributo para o aprofundamento desta questão, quando considera que

“até as datas oficiais são fortemente estruturadas do ponto de vista político” (1992, p. 204). De tal modo, sustenta o mesmo autor, que “se podemos dizer que, em todos os níveis, a memória é um fenômeno construído social e individualmente, quando se trata da memória herdada, podemos também dizer que há uma ligação fenomenológica muito estreita entre a memória e o sentimento de identidade” (p. 204).

Esse reconhecimento pela dimensão “herdada” da memória remete para o recurso a narrativas em torno de figuras e/ou de acontecimentos que não foram vividos diretamente, mas que ao longo do tempo vão sendo integrados e fazendo parte da memória coletiva. Tais processos acabam por fortalecer a coerência e o sentimento de identidade do grupo. Podemos, assim, dizer, como Halbwachs, que a memória individual “não existe inteiramente isolada e fechada” (1950, p. 98). Ou seja, ela não é indiferente aos diversos contextos e à linguagem através da qual é construída, aspectos que escapam à esfera de ação do indivíduo. Tal remete para a importância do coletivo e para a relação dialética, digamos, que se estabelece entre os dois universos, o que explica em boa parte o questionamento que o mesmo Halbwachs (1950) se coloca, quando tenta indagar se e como, através da memória, é possível conservar o passado no presente e, por via disso, se não se estará a introduzir o presente no passado. Isto é, de que forma as narrativas atuais servem (ou são utilizadas) para (re) construir o passado?

## Tipologias da memória organizacional

É justamente ao entender a memória como um ato coletivo da organização<sup>3</sup>, logo, socialmente construído, que Nissley e Casey (2002) a vêem como memória cultural construída com base no espólio que se expõe e na narrativa que conta a sua visão (social) da história da organização e/ou dos seus fundadores. Os museus corporativos servem, nesta perspectiva, os propósitos de valorização simbólica e de ressignificação das marcas e/ou das organizações a que pertencem. Aos tradicionais exemplos dos museus da Coca-Cola ou da BMW podemos juntar alguns casos portugueses como o Museu do vinho do Porto, os museus da Carris, Eletricidade e das Caves Ferreira, cujos objetivos, como sucede com a Vista Alegre, visam não só situar historicamente as empresas e respetivas marcas (ou produtos), como servem objetivos de ordem comercial e estratégica. Tais instalações, além de instrumento de reforço da respetiva identidade e imagem respondem, ainda, portanto, a necessidades e finalidades comerciais. Outros, como os museus do calçado e da chapelaria, ambos em S. João da Madeira, inserem-se na estratégia de comunicação da câmara municipal, que vem promovendo a cidade como centro de turismo industrial. Não é destas memórias nem destes museus que nos ocupamos no presente artigo.

Quando nos referimos aos museus corporativos estamos, como Danilov (1992), a falar de estruturas normalmente identificadas como museus, centros de exposições, centros de

---

<sup>3</sup> Uma das estratégias mais bem-sucedidas a que hoje muitas organizações recorrem no plano das narrativas é o *storytelling* (Boje, 1995, 2008), como fator de valorização do passado e da memória da empresa. Embora escape ao objeto do presente artigo, referimo-lo porque marcas como a norte-americana Hollister, fundada em 2000, no Ohio, veicula em toda a sua comunicação como tendo sido criada na Califórnia, em 1922. Vai, aliás, ao ponto de ter inventado um jovem aventureiro (Jonh Hollister) e toda uma estória fantástica destinada a emprestar todo um imaginário à marca e aos produtos que vende.

informações ou, ainda, como visitas a fábricas (Axelrod e Brumberg, 1997, apud Nissley e Casey, 2002, p. 36), mas sempre numa lógica de íntima relação com o que a respectiva organização produz ou fabrica. O museu é, nestas circunstâncias, uma espécie de antecâmara da laboração ou, dito de outra maneira, um espaço destinado a divulgar o quadro em que empresa nasceu e se desenvolveu, segundo uma narrativa que tem em vista a valorização da sua história e dos seus produtos. Alguns dos quais é possível depois adquirir. O passado e o presente tocam-se, no sentido de que este será tão mais bem-sucedido quanto melhor for a percepção que se capte relativamente ao outro. São faces da mesma moeda e por isso estes museus não deixam de incorporar preocupações de ordem comercial e de marketing. Em suma, depois de um primeiro momento em que os museus se limitavam a ser simples repositórios das organizações, e por isso se chamam tradicionais, emergiu um outro tipo de museu, com finalidade estratégica, que vai mais além da simples exposição de objetos.

Neste contexto, Nissley e Casey (2002) reúnem as diversas tipologias de memória organizacional com filiações em constructos teóricos diferenciados. O objetivo é a apresentação do que chamam de paradigma da memória organizacional, cuja linha de pensamento aqui adotamos. Assim, nas duas grandes famílias de museus corporativos — tradicional e estratégico — vamos encontrar seis grupos diferentes de memória organizacional: 1) como repositório; 2) como memória coletiva; 3) como memória semântica; 4) como memória cultural; 5) como memória episódica; 6) e histórica. O modelo de repositório, inscrito nos museus tradicionais, dá especial atenção a todas as manifestações que relevam os aspetos memorialísticos da organização. Aqui, “a memória organizacional é a informação armazenada da história de uma organização” Walsh e Ungson

(1991, p. 61). Trata-se de uma visão filiada nos estudos organizacionais, para quem a noção de museu é um espaço fixo para mostrar o trajeto e a herança histórica da organização (Nissley e Casey, 2002).

A memória semântica e a memória episódica derivam da área da psicologia. Remetem para a memória que é fruto de um acontecimento ou celebração, ou que resulta de um processo de construção social. A memória semântica resulta de eventos não vividos nem experienciados de forma direta e pessoalmente; insere-se na família dos museus tradicionais. Diversamente, a memória episódica é edificada a partir de eventos vividos diretamente por quem produz as suas narrativas. São museus estratégicos e os episódios que veiculam centram-se nas memórias de membros da organização e nas histórias de vida dos seus fundadores. Todavia, quando um museu conta a estória sobre a sua fundação e como foi crescendo e evoluindo no tempo, tal significa que a memória construída é feita segundo os pilares da memória semântica e da episódica:

*a narrativa é, frequentemente, um compósito da memória episódica construída pelas pessoas que viveram os eventos em causa, com a memória semântica dos que apenas os ouviram contar, mas que não os viveram nem fizeram parte deles” (Nissley e Casey, 2002, p. 38).*

Katriel (1994) considera, no entanto, que a distinção existente entre a memória episódica e a semântica é tão estreita quanto a que separa as noções de história e memória cultural: esta é um processo social de construção e a primeira é uma representação do passado. Em seu entender há uma relação dialéctica entre os dois conceitos, até porque, sublinha, um museu, embora focado no passado, é consequência da “sensibilidade

arquivística da memória do presente” (Katriel, 1994, p.3). Sendo os museus esses lugares de memória, como lhes chama Nora (1993), significa que são espaços destinados a construir uma espécie de “dever de lembrança”, como refere Katriel, 1994, p.3). Nesta perspectiva, os museus entendidos como memória histórica são manifestações explícitas da vontade (Katriel, 1994) que quer mostrar e por em evidência determinados aspetos, pessoas ou eventos, em detrimento de outros. Essa representação do passado implica, portanto, escolhas e um ponto de vista. A referida linha estreita que, neste contexto, separa as noções de memória histórica e de memória cultural na ótica de Katriel, 1994) e de Nissley e Casey (2002), é também partilhada por Sturken (1997).

Na verdade, para esta investigadora da Universidade de Nova Iorque, cujos estudos estão muito focados nas questões da memória cultural e da identidade, os museus, através da valorização de uns aspetos em detrimento de outros, o mesmo é dizer, por intermédio da seleção do que mostram e da narrativa que constroem dão sentido ao presente (Sturken, 1997). Daí constituírem um forte contributo para o respetivo processo de identidade. Neste contexto, o museu corporativo pode ser entendido como a narrativa oficial, no sentido da história que é fornecida pela organização sobre ela própria. À luz do pensamento da mesma autora, o olhar ou a perspetiva que a organização comunica e que deseja que se tenha acerca dela, segundo os enquadramentos formais que ela própria realiza, corresponde, no fundo, à memória histórica da organização. A memória organizacional enquanto memória cultural, que encontramos tantos nos museus tradicionais como estratégicos, é construída por intermédio do espólio que se mostra e exhibe (seja objetos ou documentos) e através de toda a narrativa que é feita e captada na visita ao museu (Nissley e Casey, 2002).



Os museus corporativos podem, assim, ser “pensados como uma forma de memória cultural” (Nissley e Casey ,2002, p. 38), através do que expõem e da criação de sentido produzida pelas narrativas que constroem; e como memória histórica, no sentido em que a versão formal e oficial sobre si mesma resulta do enquadramento que a própria organização faz e veicula. Daí podermos afirmar, como Nissley e Casey (2002), que a memória cultural é edificada segundo dois eixos: a história formal e oficialmente contada, e a que é socialmente construída.

Por fim, a memória organizacional como memória coletiva, como vimos anteriormente com Halbwachs (1950), é um processo social de construção e, por isso, coletivamente partilhada. Aponta para a reconstrução do passado com base nas pretensões e crenças do presente e, como ato coletivo destinado a reforçar os símbolos e identidade da organização, entende os museus corporativos como um instrumento estratégico da sua afirmação. Os museus corporativos representam uma memória coletiva através das narrativas que contam acerca da história da organização e que são captadas pela linguagem expográfica.

Face ao que fica dito, podemos concluir que os museus corporativos podem ser vistos: a) de forma tradicional, como simples repositórios das peças ou coleções da organização; b) de forma estratégica, a qual tem em vista influenciar a ação da organização. No resto, como Nissley e Casey (2002) muito bem sintetizam, os museus tradicionais e estratégicos têm elementos comuns: a) existem numa estrutura física própria destinada a perpetuar a história da organização e a qual foi sancionada por ela; b) ambos configuram uma espécie de memória cultural; c) a memória é solicitada pela exposição do espólio, através do qual procurar criar um sentido acerca do que é mais relevante, no passado.

## **“Políticas de lembrança e de esquecimento”**

### **nos museus corporativos**

É neste contexto que os museus corporativos (Danilov, 1992), sobretudo os que dizem respeito a uma empresa, se assumem como corpos vivos da memória coletiva de uma organização. Através deles constroem toda uma narrativa que, consoante os casos, procuram realçar a tradição e/ou a modernidade; a dimensão histórica ou a vanguarda; o pioneirismo e/ou a vertente social.

Seguindo a noção de Danilov, (1992, p. 4) entendemos um museu corporativo como uma instalação “com objetos tangíveis e/ou exposições exibidas num ambiente semelhante ao museu, que comunica a história, as atividades e/ou os interesses de uma empresa aos funcionários, convidados, clientes e/ou ao público”.

A primeira empresa a criar o seu museu foi a Wurlitzer, localizada em Cincinnati (EUA), que em 1892 passou a exibir cerca de três mil peças ligadas à sua atividade de fabrico de instrumentos musicais de sopro e corda. Depois dela, seguiram-se a Wedgwood, em 1906, (Grã-Bretanha) e a Daimler, em 1911, na Alemanha. Daí para cá, a tendência espalhou-se à escala global, sendo mais notória a sua presença em países fortemente industrializados e sede de grandes empresas. Atualmente eles são parte integrante da estratégia de afirmação das respetivas organizações e/ou marcas (Rivasi, 2014, Danilov, 1992).

Para Danilov (1992, p. 5) os quatro objetivos centrais de um museu corporativo são: 1) “preservar e transmitir a história da empresa; 2) promover o sentimento de orgulho e de identificação dos colaboradores para com a empresa; 3) divulgar aos visitantes e clientes as linhas de produção e/ou serviços da empresa; 4) influenciar a opinião pública a favor dos interesses da empresa e/ou das suas posições controversas”. Complementarmente, o

mesmo autor aponta ainda mais duas finalidades: proporcionar um conhecimento público acerca da ciência, tecnologia e/ou da área de atividade da empresa; e constituir fonte de atração de turistas e visitantes.

Correspondendo, portanto, a criação dos museus corporativos a uma dada narrativa que, como já foi sublinhado, obedece a objetivos muito concretos da organização, isso significa que eles, “enquanto memória organizacional, não são politicamente neutros, uma vez serem influenciados pelas políticas da exposição” (Nissley e Casey, 2002, pp.41-42). Sendo assim, quer dizer que há razões e propósitos que levam uma organização a decidir evidenciar determinados aspetos, no que Nissley e Casey (2002, p. 41) chamam de “política de lembrança”. Contrariamente, nas “políticas de esquecimento” (Nissey e Casey, 2002, p. 41) os museus são levados a ignorar certos factos e acontecimentos, decidindo e controlando, no fundo, qual a versão oficial que querem dar e a que pretendem que seja recordada e conhecida (Sturken, 1997). O museu do vidro, na Marinha Grande, por exemplo, mostra apenas a história do fabrico do vidro e as técnicas de produção, silenciando por completo o papel dos vidreiros nesse processo, a sua condição social e, inclusivamente, a histórica revolta armada que protagonizaram, em 1934, de que resultou a prisão e até a deportação de muitos deles.

Marita Sturken (1997), na pesquisa que realizou a partir do memorial aos veteranos da guerra no Vietname e do estudo comparativo com a epidemia da SIDA, em que aprofunda as questões do esquecimento e a influência das imagens que os *media* veiculam — que num outro contexto, mas a propósito do que se diz ou mitiga, Noelle-Neumann nos interpela em *A espiral do silêncio* — sustenta que a questão do que retemos ou lembramos e aquilo que se esquece ou esconde não resulta, sobretudo, da decisão individual de cada pessoa, mas antes da

complexidade da vida coletiva, na qual ocorrem os processos de negociação em torno do que deve ser esquecido ou lembrado.

Neste sentido, concordamos plenamente com Nissley e Casey (2002, p.43) quando afirmam que as políticas de exposição sobre a memória de uma organização “influenciam o processo pelo qual o conhecimento organizacional do passado e do futuro é criado”. Resulta daqui, portanto, a ideia de que todo o museu corporativo contém em si uma política de criação da sua memória organizacional. Conseqüentemente, a identidade e imagem da organização são igualmente influenciadas por aquilo que o respetivo museu corporativo exhibe. Nesta medida, podemos concluir que a memória que se veicula traduz a política do poder expresso pela organização a que pertence e de quem depende o respetivo museu. Por todos estes motivos, é fundamental perceber e discutir as “políticas de exposição da memória organizacional” (Nissley e Casey, 2002, p. 44), se quisermos entender os museus corporativos como construtores da memória e não os considerar apenas simples guardiões dela e do passado da respetiva organização.

### **Museu Vista Alegre**

Os museus corporativos podem ser divididos por categorias, segundo o perfil que adotam e a designação que assumem. Danilov (1992) aponta 10 categorias diferentes, de que as mais comuns são: museus históricos, contemporâneos, de ciência, de arte e de exposições permanentes, sendo que muitos deles podem agregar várias categorias. O museu Vista Alegre é um museu histórico — segundo a classificação de Danilov (1992) — em virtude de a sua narrativa estar focada na imagem e história do seu fundador e no percurso e produção da fábrica, desde a sua

fundação, em 1824, em Ílhavo<sup>4</sup>. E, tal como os primeiros museus corporativos que “nasceram nas instalações das respetivas unidades fabris” (Danilov, 1992, p. 12), também o da cerâmica da Vista Alegre emergiu e cresceu no interior das estruturas da fábrica.

A empresa, segundo o relatório de contas enviado à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM),<sup>5</sup> obteve no primeiro semestre de 2017 resultados financeiros históricos, com um crescimento de 16% nas vendas, atingindo os 41,1 milhões de euros e com o resultado líquido a chegar aos 1,3 milhões de euros, ultrapassando o dobro do valor registado em período homólogo do ano anterior. As exportações, por sua vez, atingiram também um máximo histórico, ao representarem 72% do volume de negócios. Instalado em edifícios antigos da fábrica, o museu Vista Alegre assume-se como uma peça importante da afirmação pública e de prestígio da marca, ao ponto de apenas encerrar três dias ao ano: 1 de janeiro, domingo de Páscoa e 25 de dezembro.

O seu primeiro espaço de memória remonta a 1947, quando num edifício junto à capela que integra o complexo da Vista Alegre, reunia alguns dos melhores exemplares produzidos. De 1964 (data em que o museu foi ampliado e aberto ao público), até hoje, ele foi sendo objeto de várias requalificações, incluindo os edifícios, o que possibilitou a integração no seu espaço de dois antigos fornos. Atualmente, exhibe cerca de 30 mil peças, ao mesmo tempo que divulga aspetos sobre a vida e o percurso do seu fundador, José Ferreira Pinto Basto. Enquanto elemento estratégico da memória da empresa,

---

<sup>4</sup> A origem do seu nome deve-se à designação do local onde a fábrica foi construída: Quinta da Vista Alegre da Ermida.

<sup>5</sup> <https://vistaalegre.com/investidores/UPLOADS/COMUNICADOS/2017/CMVM-ComResultados1Semestre17.pdf>

*o museu Vista Alegre assume como missão promover a salvaguarda, investigação e interpretação do património industrial da Fábrica de Porcelana da Vista Alegre, inspirando e motivando os visitantes para o conhecimento da cultura cerâmica, através das coleções e valores da Vista Alegre*<sup>6</sup>.

No que se refere às metas estratégicas do museu, destacamos dois objetivos:

*assegurar a recolha e salvaguarda do património industrial da Fábrica de Porcelana da Vista Alegre, através do cumprimento pleno das suas funções museológicas; e potenciar o perfil público do museu e prestar um serviço de qualidade ao cliente*<sup>7</sup>

Através das diversas salas que compõem o museu é possível observar peças de porcelana produzidas ao longo do tempo, a par de fotografias antigas da fábrica e do seu fundador, documentos vários, entre os quais algumas das primeiras pautas da filarmónica da empresa, e até o carro dos bombeiros privativos dos primeiros anos da Vista Alegre. Dois interessantes *slide-shows* realçam, por sua vez, as diferentes correntes estéticas do início do século XX (Art Nouveau, Art Déco e o Modernismo) que, através de artistas de cada uma das épocas, desenharam peças que assinalam a ideia de vanguarda que a marca sempre assumiu ter; e um outro conjunto de imagens destaca a ideia de comunidade social protagonizada pela fábrica, ao ter construído um complexo habitacional para os seus operários e uma escola

---

<sup>6</sup> [https://vistaalegre.com/pt/t/vaa\\_visitemuseudavistaalegre\\_omuseuvistaalegre-1](https://vistaalegre.com/pt/t/vaa_visitemuseudavistaalegre_omuseuvistaalegre-1)

<sup>7</sup> *Idem.*

para os filhos, ao mesmo tempo que fomentou a atividade recreativa e cultural através da música, do teatro e do desporto.

Todos estes elementos expressos através de documentos, objetos (todos produtos da fábrica) e imagens integram-se na noção de memória corporativa de que Nissley e Casey, (2002), Danilov (1992) e Walsh e Ungson (1991) nos falam, no sentido em que é por intermédio de cada uma dessas peças que a empresa constrói a sua própria narrativa e a comunica de forma pública. Mas não só: cada secção do museu ostenta um pequeno texto em português e em inglês, através do qual a Vista Alegre escreve a sua versão da história da empresa e a situa no tempo.

Na linha do que Sara Albieri (2011) e Liddington e Ditchfield (2005) entendem por história pública, este museu, enquanto memória de uma empresa à beira de completar 200 anos de vida, coloca o seu acervo à disposição do público, de modo a que ele possa ser acessível e conhecido pelo cidadão comum. É nesta forma abrangente de mostrar e dar a conhecer a respetiva organização, que Albieri (2011) considera os museus como uma forma de institucionalização de sentido, porquanto constroem e elaboram uma narrativa pública de história. Ou seja, através do que expõem e contam “visam colocar o público em contacto com um passado que, em geral, é apresentado como herança comum a todos” (Albieri, 2011, p. 21). Neste contexto, como continuaremos a observar no tópico seguinte, a par da memória histórica este museu constrói também a memória cultural da empresa.

### **A linguagem expográfica da Vista Alegre**

Com um percurso de vida iniciado pouco depois do fim das invasões francesas, que provocaram a fuga da corte portuguesa para o Brasil, a Vista Alegre é apresentada como uma fábrica

“inovadora” e criada “com capitais do seu fundador, José Ferreira Pinto Basto, não dependendo do patrocínio e da vontade política da coroa, como sucedera às fábricas portuguesas do século anterior”<sup>8</sup>. Esta ideia distintiva e de autonomia é, ainda, reforçada na narrativa que o museu nos dá, com a informação de que a “Vista Alegre assume desde o começo uma dimensão inovadora de organização fabril e estratégia própria no comércio dos seus produtos”<sup>9</sup>. Além de pioneira do ponto de vista da organização, ela é-nos também mostrada e narrada como uma empresa consentânea com os tempos de mudança que o país vivia, ao ligar esse pioneirismo e data da sua fundação (1824), com o “novo ciclo político português, assinalado pela monarquia constitucional e pelo liberalismo”.<sup>10</sup>

Ao lado do vasto espólio que se exhibe e ao longo do qual se vai igualmente construindo narrativamente a história da Vista Alegre, esta não aparece desligada do percurso de vida do seu fundador, apresentado como “um homem ímpar no seu tempo”.<sup>11</sup> Não apenas como comerciante bem sucedido, cuja experiência o catapultou para “fundar com sucesso a primeira fábrica de porcelana, em Portugal”<sup>12</sup>, mas também como ativo apoiante das forças políticas e militares que “conduziram ao triunfo da monarquia constitucional”<sup>13</sup> e, por isso, “elevado à condição de Cavaleiro da Casa Real”<sup>14</sup>.

Embora fortemente ligada à personalidade e ação do seu fundador, a memória da Vista Alegre — corporizada no seu

---

<sup>8</sup> Frase inserida no quadro de apresentação da fundação da Vista Alegre, cujo texto abre o circuito do museu.

<sup>9</sup> *Idem.*

<sup>10</sup> *Idem.*

<sup>11</sup> *Idem.*

<sup>12</sup> *Idem.*

<sup>13</sup> *Idem.*

<sup>14</sup> *Idem.*



museu que desagua numa moderna loja destinada a promover e a vender os produtos que fabrica — está sobretudo focada na sua produção e atividade. Sempre com a preocupação de nos mostrar uma fábrica atenta aos diversos mercados (de luxo e popular) e capaz de concorrer no que hoje designamos por mercado global:

*a produção de vidro lapidado e industrial de qualidade, de louça em pó de pedra de modelo inglês e as vendas por catálogo mostram a atenção da Vista Alegre em satisfazer um amplo mercado, equiparando-se às modernas unidades industriais europeias*<sup>15</sup>

Esta atenção pelo moderno e pelas tendências de cada época (preocupação que se mantém até hoje, através de peças desenhadas ou pintadas por autores contemporâneos como Siza Vieira, Júlio Pomar ou António, entre outros), é-nos transmitido como fazendo parte do ADN da fábrica. Isso mesmo nos é contado a propósito da invenção da fotografia e de como as “litofanias”<sup>16</sup>, por um lado, e a “heráldica e o fascínio pela China”<sup>17</sup>, por outro, foram adequadamente adotadas em diferentes fases da produção da fábrica. O mesmo se aplica, aos núcleos museológicos dedicados à “porcelana clássica de aparato: séculos XIX e XX”<sup>18</sup>. No núcleo dedicado às novas correntes estéticas em Portugal, nos séculos XIX e XX, o museu dá conta de que

*a Art Nouveau, a Art Déco e o Modernismo encontram na porcelana da Vista Alegre uma das mais bem sucedidas*

---

<sup>15</sup> *Idem.*

<sup>16</sup> *Idem.* As “litofanias” dizem respeito à imagem gravada em porcelana translúcida.

<sup>17</sup> *Idem.*

<sup>18</sup> *Idem.*

*expressões das artes decorativas portuguesas (...) em que o convite a artistas consagrados para o desenho de peças confirma um percurso trilhado desde a fundação, assente na procura da novidade estética e do sucesso comercial.*<sup>19</sup>

À Vista Alegre não lhe bastava conhecer o êxito comercial. Tinha de se distinguir também no plano estético, discurso esse com que reforça a dimensão identitária da fábrica que, hoje, como ontem, procura ser uma referência do seu tempo. A linguagem expográfica utilizada, ou seja, o conjunto dos textos e imagens que se expõem para dar corpo a uma dada narrativa museológica, (re)constroem, assim, uma versão do passado que se naturaliza com o seu presente, habitando-o, por forma a arquitetar uma metamemória, que mais não é, à luz do pensamento de Caudau (2011), senão uma busca por uma memória coletiva:

*A memória, ao mesmo tempo que nos modela é também por nós modelada. Isso resume perfeitamente a dialética da memória e da identidade que se conjugam, que se nutrem mutuamente, se apoiam uma na outra para produzir uma trajetória de vida, uma história, um mito, uma narrativa* (Candau, 2011, p.16).

Igualmente em evidência está a ideia de “uma comunidade social dentro da fábrica”<sup>20</sup>. As pessoas, sejam os clientes, ou os trabalhadores, são colocados no epicentro das atenções da Vista Alegre. Neste núcleo do museu focado nas relações e preocupações para com os operários e artífices, a memória que se pretende perpetuar é a da relação afetiva fomentada pela

---

<sup>19</sup> *Idem.*

<sup>20</sup> *Idem.*

empresa e que “permitiu criar uma cultura própria através de um alargado conjunto de tradições e eventos sociais, religiosos, culturais, desportivos e comemorativos, inteiramente organizados dentro da estrutura da fábrica”<sup>21</sup>. Também aqui a empresa faz questão de deixar o seu traço distintivo, sobretudo porque à época o conceito de responsabilidade social ainda não existia, mas a Vista Alegre, fiel à ideia de pioneirismo industrial que descreve, mostra que não olhava para os operários apenas como a mão de obra de que necessitava para a laboração.

Contudo, não podemos deixar de considerar, como Ravasi (2014, p.45), que os museus corporativos, além de “precioso reservatório” de imagens, documentos e objetos, entre outros, e através dos quais buscam construir uma memória coletiva, cumprem várias outras funções e objetivos, de que sobressaem o reforço da marca e a venda de produtos. A Vista Alegre não foge à regra. Daí, o espaço comercial onde culmina o percurso pelo museu e onde é possível adquirir as mais diversas peças, após um mergulho pela história da empresa. Donde, resulta um valor acrescentado em cada peça ou objeto, porquanto a sua venda, naquele contexto, não se circunscreve ao puro gesto comercial de compra e venda. É como que um ritual embrulhado no quadro de uma narrativa que o valoriza e o envolve com toda uma carga imaginária que fora daquele cenário e ambiência perde uma parte importante do seu significado. No entanto, como toda a construção, a narrativa pública da história da Vista Alegre feita por intermédio do respetivo museu, embora tecnicamente apoiada pelo Museu Nacional de Arte Antiga, como consta de uma placa logo à entrada, não aspira aos critérios científicos utilizados pela investigação académica. Embora imbuído de um discurso de verdade, o objetivo central de um museu desta

---

<sup>21</sup> *Idem.*

natureza é reforçar, através da memória, a identidade da respectiva organização e servir os seus interesses estratégicos, seja do ponto de vista da imagem, do marketing e do seu posicionamento no mercado. Em suma, da sua própria reputação, uma vez que esta ao estar intimamente ligada à identidade e imagem de uma organização (Van Reel e Fombrun, 2007; Van Reel, 2000, Fombrun, 1996), vê repercutir-se nela tudo aquilo que aquelas duas são e representam.

## **Conclusão**

Iniciamos o presente artigo, considerando os museus como lugares de memória, demonstrando que eles são também espaços de exteriorização de memórias (Candau, 2011). Para isso, é necessário instituir uma narrativa da memória, a qual é um elemento constitutivo da identidade das organizações, porque é por intermédio das suas “políticas da lembrança” (Nissley e Casey, 2002) que a organização se situa no presente tendo por referência o passado que recorda e expõe. Os museus corporativos, enquanto património cultural de uma organização, cumprem essa função. Ao instituírem por intermédio da linguagem expositiva que utilizam uma dada narrativa, eles visam construir uma memória coletiva que pode começar pelo que Ravasi (2014, p. 43) define como “conceito do eu” e que mais não é senão a busca de identidade de cada um com a organização.

A exteriorização da memória veiculada pelos museus corporativos pode, ainda, contribuir para que estes se inscrevam no território da história pública, no sentido em que estamos perante espaços que democratizam e alargam o acesso ao conhecimento. Embora, evidentemente, selecionem as memórias que mais interessam aos seus objetivos e melhor sirvam a sua identidade.

Nesta perspectiva, o museu corporiza o discurso do poder, uma vez que constrói através da sua memória organizacional a história formal sobre si próprio. Neste sentido, mantém toda a atualidade o que Santo Agostinho escreveu acerca da narração da memória:

*ainda que se narrem, como verdadeiras, coisas passadas, o que se vai buscar à memória não são as próprias coisas que já passaram, mas as palavras concebidas a partir das imagens de tais coisas, que, ao passarem pelos sentidos, gravaram na alma como que uma espécie de pegadas*  
(Santo Agostinho, 2001, p. 303).

Vem de longe, portanto, esta preocupação em torno da narrativa da memória, a qual, sendo seletiva, como deixamos claro ao longo deste artigo, também propicia o silêncio e o esquecimento. Walter Benjamin considera, no contexto de construção da história, que esta não é estranha à existência de um tempo saturado de “agoras” (1987, p. 229). Isto é, a construção de qualquer narrativa, logo do texto memorial, está condicionada pelos diversos contextos em que se move e se edifica.

No caso do museu Vista Alegre ficou evidente a sua inscrição, enquanto património cultural de uma organização bicentenária, no veio teórico que enquadra os espaços museológicos corporativos como construções da memória. Trata-se de um museu histórico que procura construir e transmitir a memória cultural — de tradição, mas também de inovação e pioneirismo; de responsabilidade social, quando o conceito como hoje o usamos não existia ainda, e ainda de prestígio — que a empresa faz sobre si mesma. Nessa medida, procura servir os seus interesses estratégicos, valorizando a sua marca (e o respetivo capital reputacional) com base na memória histórica. Assumindo, como ficou dito, que o museu tem por missão, dentro do perfil público com

que se apresenta, “prestar um serviço de qualidade ao cliente”. Significa que a compra de uma simples peça na loja do museu não é um mero objeto — mas algo que conta uma história e tem história dentro de si, que está ligado a um passado e cujo trajeto de prestígio torna apetecível a sua aquisição e justifica o preço nem sempre muito acessível. É o valor simbólico do passado ao serviço dos objetivos estratégicos do presente. Sobressai, assim, o papel da memória organizacional materializado através do museu da empresa e dos objetivos estratégicos que este persegue e consubstancia no âmbito dos interesses da organização a que pertence. Porque, se é verdade que o sentido do discurso olha para o passado, a sua função instrumental tem os olhos postos no futuro, uma vez que

*esses esforços não são apenas formas de rememoração de um passado bem-sucedido, mas também instrumentos poderosos para resgatar o entendimento da identidade organizacional e propiciar que esta exerça influência sobre iniciativas orientadas para o futuro, no desenvolvimento de novos produtos, na promoção da marca corporativa ou no reforço da cultura organizacional* (Ravasi, 2014, p. 42).

É nesta perspetiva que se enquadra a noção de Candau (2011, p. 16) de que “o património é uma dimensão da memória”. Mesmo sabendo que os museus corporativos, como as narrativas que ele contém e veicula, estão longe de ser neutros. Daí que seja importante, em trabalhos futuros sobre esta temática, perceber e discutir as “políticas de esquecimento” que cada museu e a sua memória organizacional protagonizam, para um melhor e mais completo enquadramento da respetiva organização, no tempo e no espaço.

## Referências Bibliográficas

- AGOSTINHO, S. (2001). *Confissões XVII*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- AGUALUSA, J. E. (2005). *O vendedor de passados*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- ALBERT, S., & WHETTEN, D. A. (1985). Organizational identity. In: Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.) *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (pp. 263-295). Greenwich: JAI Press.
- ALBIERI, S. (2011). História pública e consciência histórica. In: Almeida, J. R. de & Oliveira Rovai, M. G. de (Orgs.). *Introdução à História Pública*. São Paulo: Letra e Voz.
- ALVESSON, M., & KARREMAN, D. (2000, setembro). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. In: *Human Relations*, 53 (9), 1125-1149. doi: 10.1177/0018726700539002.
- ANDRADE, R. F. (2000). Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações. Consultado em agosto, 2017, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-institucionalizacoes.pdf>.
- ANDRADE, R. F. (2001). Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações. In: *Caleidoscópio: Revista de Comunicação e Cultura*, [S.l.], n. 1, July 2011. Consultado em agosto, 2017, em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/caleidoscopio/article/view/2180>.
- AXELROD, K.; BRUMBERG, B. (1997). *Watch It Made in the USA: A Visitor's Guide to the Companies That Make Your Favorite Products*. John Muir Publications.
- BAUMAN, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BENJAMIN, W. (1987). *Magia e técnica, arte e política*. São Paulo: Editora Braziliense.
- BOJE, D. M. (1995, agosto). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Island". In: *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- BOJE, D.M. (2008). *Storytelling organizations*. Los Angeles: Sage.

- CANAU, J. (2011). *Memória e identidade*. São Paulo: Contexto.
- CASEY, A., & OLSON, T. (2003). *The relationship of organizational identity and memory in knowledge creation*. Lancaster University. Acedido em julho de 2017, em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.11.6735&rep=rep1&type=pdf>.
- DANILOV, V. J. (1992). *A planning guide for corporate museums, galleries and visitor centers*. Westport, CT: Greenwood Press.
- DEETZ, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York.
- DEETZ, S. (2010). Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios. In: Marchiori, M. (Org.) *Comunicação e organização: Reflexos, processos e práticas* (pp. 83-101). São Caetano do Sul: Difusão.
- FIGUEIRA, J. (2014). *O acontecimento que quer ser notícia: a construção de sentido das organizações através dos media: O caso A Vida é Bela*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação: Universidade de Coimbra.
- FAIRHURST, G. T., & PUTNAM, L. (2010). As organizações como construções discursivas. In: Marchiori, M. (Org.) *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas* (pp. 102-148). São Caetano do Sul: Difusão.
- FOMBRUN, C. J. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate imagem*. Boston: Harvard Business School Press.
- GIOIA, D., SHULTZ, M., & CORLEY, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. In: *Academy of Management Review*, 25(1), 63-82.
- HALBWACHS, M. (1997). *La mémoire collective*. Paris: Éditions Albin Michel.
- KATRIEL, T. (1994). Sites of Memory: Discourses of the Past in Israeli Pioneering Settlement Museums. In: *Quarterly Journal of Speech*, 80(1), 1-20.
- LIDDINGTON, J., & DITCHFIELD, S. (2005). Public History: A Critical Bibliography. In: *Oral History*, 33(1), 40-45.
- MORIN, E. (2008). *Introdução ao pensamento complexo* (5ª ed.) Lisboa: Instituto Piaget.
- NISSLEY, N., & CASEY, A. (2002). The politics of the exhibition: viewing corporate memory through the paradigmatic lens of organizational memory. In: *British Journal Management*, 13 (2) 35-45.



- NORA, P. (1993, dezembro). Entre história e memória: A problemática dos lugares. *Projeto História*, 10, (10), 7-28 <https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/12101/8763> (acedido em agosto de 2017).
- NUNES, J. P. A. (2016). Patrimônio cultural, museus e desenvolvimento: conceitos teóricos, políticas públicas e “sociedade civil. In: S. S. Teixeira, (Org.) *Patrimônio e museus na contemporaneidade*, (pp. 27-52). Salvador: EDUFBA.
- POLLACK, M. (1992). Memória e identidade social. In: *Estudos Históricos*, 5(10), 201-215 <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/1941/1080> (acedido em agosto de 2017).
- RIVASI, D. (2014). Identidade organizacional e memória. In: *Organicom*, 20 (1º semestre). São Paulo: ECA/USP.
- SHULTZ, M., & HERNES, T. (2013, janeiro/fevereiro). A temporal perspective on organizational identity. In: *Organization Science*, 24(1), 1-21. <https://pdfs.semanticscholar.org/6d5f/9f087dcd93074a8b301ee4ca4c5d845af2b4.pdf> (aceditada em julho de 2017).
- STURKEN, M. (1997). *Tangled Memories: The Viet Nam War, the AIDS Epidemic, and the Politics of Remembering*. Berkeley: University of California Press.
- VAN RIEL, C. B. M.; FOMBRUN, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- VAN RIEL, C. B. M. (2000). Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story. In: Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand* (pp. 157-181). New York: Oxford University Press.
- WALSH, J. P., & UNGSON, G. P. (1991). Organizational Memory. In: *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91 [http://skat.ihmc.us/rid=1255442505000\\_1811726224\\_21686/Organizational%20Memory%20-%20Walsh.pdf](http://skat.ihmc.us/rid=1255442505000_1811726224_21686/Organizational%20Memory%20-%20Walsh.pdf) (acedido em agosto de 2017).
- WEICK, K. (1979). *The Social psychology of organization*. London: Random House.
- WEICK, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.



**OS PLANOS ESTRATÉGICOS DAS INSTITUIÇÕES  
DE ENSINO SUPERIOR ENQUANTO COMUNICADORES  
DE SENTIDO E PERPETUADORES DAS MEMÓRIAS –  
O CASO DA UNIVERSIDADE DO MINHO (1974-2014)**

**THE STRATEGIC PLANS OF HIGHER EDUCATION  
INSTITUTIONS AS COMMUNICATORS OF MEANING  
AND PERPETUATORS OF MEMORIES –  
THE CASE OF THE UNIVERSITY OF MINHO (1974-2014)**

*Paula Campos Ribeiro*

*CECS | Universidade do Minho*

[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_9](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_9)

## **Resumo**

Este artigo visa compreender a evolução temporal da construção de sentidos estratégicos de organização das instituições de ensino superior através da análise das narrativas dos planos estratégicos, indo ao encontro do objetivo geral desta obra - ajudar a pensar a «construção de significados nas mentes das pessoas» (Castells, 2015, p. 17). Assim, esta reflexão norteia-se pela questão seguinte: de que forma a análise evolucionária dos planos estratégicos pode contribuir para a procura da construção de sentido do discurso de uma universidade pública? Para dar resposta ao questionamento, desenvolveu-se um estudo qualitativo baseado na metodologia de estudo de caso organizacional, mais concretamente, na análise do discurso institucional de uma universidade pública portuguesa – a Universidade do Minho. Ora, esta pesquisa longitudinal estende-se por um período de 40 anos, desde a fundação da universidade em 1974 até 2014. Donde, as fontes de informação utilizadas tenham sido: os planos estratégicos, os programas de candidatura dos reitores, os programas de ação e os textos dos relatórios de atividades. A recolha dos dados aconteceu no âmbito da investigação da tese de doutoramento da autora (Ribeiro, 2016). A análise dos conteúdos das narrativas dos textos institucionais visa o cruzamento de duas categorias: a) a *dimensão temporal das teorias organizacionais* (períodos históricos), e b) a *dimensão do discurso organizacional* (orientações estratégicas das missões-chave das instituições de ensino superior: o *ensino*, a *investigação* e a *extensão universitária*). Para concluir, foi possível encontrar evidências comprovativas de mudanças na construção de sentidos das universidades ao longo dos períodos históricos da universidade neoclássica, da universidade moderna e da universidade pós-moderna; a adequação das narrativas organizacionais aos paradigmas dominantes; a perpetuação da memória organizacional através dos planos estratégicos das instituições de ensino superior.

## **Palavras-chave:**

Narrativas; discurso organizacional; planos estratégicos; instituições de ensino superior.

## **Abstract**

This article aims to understand the chronological evolution of the construction of meanings of organizing higher education institutions by analyzing the narratives of the strategic plans, meeting the general objective of this work - helping to think “constructing meanings in the minds of the people” (Castells, 2015, p.17). Thus, this reflection is guided by the following question: how can the evolutionary analysis of strategic plans contribute to the search for the construction of a sense of the identity of a public university?

To answer the question, a qualitative study was developed based on the methodology of an organizational case study, more specifically, on the analysis of the institutional discourse of a Portuguese public university – University of Minho. However, this longitudinal research extends over a period of 40 years, from the foundation of the university in 1974 to 2014. The sources of information used were: strategic plans, rector's application programs, action programs and the texts of the activity reports. This data collection took place within the framework of the research of the doctoral thesis of the author (Ribeiro, 2016).

The analysis of the contents of the narratives of the institutional texts aims at crossing two categories: a) the temporal dimension of organizational theories - historical periods; and b) the dimension of organizational discourse - general strategic guidelines encompassing the key missions: teaching, research and university extension. In the end, it was possible to find changes in the construction of the meanings of universities and the perpetuation of identity memory throughout the periods of the neoclassical university, the modern university and the postmodern university; adaptation of organizational narratives to dominant paradigms; perpetuation of organizational memory through strategic plans.

## **Keywords:**

narratives; organizational discourse; strategic plans; higher education institutions.



## Introdução

As *orientações estratégicas* das instituições de ensino superior correspondem, na generalidade, às linhas de governação e aos grandes rumos de navegação. Deste modo, a *programação estratégica* tem, então, o propósito de explicitar os tópicos principais identificados por Veiga Simão (2003, pp. 66-67), a saber: a declaração da missão e da visão estratégica; o programa estratégico e as estratégias integradas; o plano financeiro e de recursos; e as diretivas operacionais e os programas de ação. Por conseguinte, enquanto a *missão* reflete o que é único, a *visão* é uma expressão do sentido da liderança, o *plano de ação* ou o *plano estratégico* comporta as linhas-macro de governação e os rumos almejados.

Em primeiro lugar, o *programa estratégico* de uma instituição de ensino superior apresenta-se bastante detalhado; e, em segundo lugar, reflete o rumo das mais variadas vertentes. De acordo com Veiga Simão (2003), o plano estratégico corresponde aos documentos internos das universidades criados com o intuito de comunicar a missão, as funções, as atividades, o funcionamento, as metas, visões e a identidade. Este entendimento vem ao encontro da perceção da Universidade do Minho quando refere que a elaboração de um “Plano Estratégico não pode deixar de assentar numa ideia de universidade. Uma tal ideia, em que a Instituição no seu conjunto se deve reconhecer, deve incidir sobre os princípios, o posicionamento, a cultura institucional, a organização e o modelo de gestão» (Universidade do Minho, 2013, p. 4).

Assim, as orientações estratégicas dão origem aos planos estratégicos concretizados nos textos institucionais. A comunicação acontece na forma de textos institucionais escritos. Donde, os planos estratégicos possam ser considerados textos narrativos

construtores de sentido das orientações estratégicas de governação e perpetuadores das memórias das instituições de ensino superior.

## **1. A Evolução da Construção de Sentidos Organizacionais**

Pesquisar sobre a construção de sentidos através da análise dos planos estratégicos das instituições de ensino superior traz à luz a perspectiva do *discurso organizacional* enquanto enquadramento teórico indicado. Em primeiro lugar, já Karl Weick advogava que a ‘construção de sentido é o processo central para organizar’ (Weick, 1976 *apud* Eisenberg, Goodall, & Trethewey, 2010, p. 94). E, em segundo lugar, graças ao envolvimento dos académicos da Comunicação Organizacional, foram introduzidos nos estudos do discurso organizacional os tópicos da retórica organizacional, da conversação, do diálogo, dos textos e das narrativas (Monge e Poole, 2008), uma área que ganhava interesse nos anos 1990 nos estudos Organizacionais e de Gestão. Vários autores têm, portanto, seguido a vertente da análise do discurso organizacional, através do estudo dos textos, sendo estes a base de todo o processo de criar a organização. E o presente estudo circunscreve-se apenas à análise do discurso organizacional dos *textos e narrativas*.

Adicionalmente, a análise da construção de sentidos do discurso organizacional ao longo do tempo remete para a compreensão da evolução dos paradigmas organizacionais. Por exemplo, a metateoria de Mary Jo Hatch (1997) correlaciona os paradigmas organizacionais e os períodos históricos, sugerindo a construção paradigmática segundo as perspetivas: clássica, moderna, simbólico/interpretativa e pós-moderna, donde que a identificação de períodos históricos contribua



para a compreensão da mudança ao longo do tempo. A proposta de Ott, Shafritz e Jang (2011) surge mais detalhada, sugerindo a divisão em clássica, neoclássica, recursos humanos e comportamento, moderna, económica, poder e política, cultura, organizações e sociedade e organizações e meio-ambiente. A leitura abrangente dos *paradigmas organizacionais - mecanicista, orgânico e evolucionário*, proposto por Gerrit Broekstra (1996), ajudou-nos na sistematização da evolução dos pensamentos sistémicos dominantes, das metáforas organizacionais, das orientações estratégicas e das formas organizacionais. Desta forma, o sistema de pensamento pode ser fechado, aberto ou complexo. Quanto às metáforas organizacionais, o autor propõe, precisamente, a evolução em três fases: máquina, organismo e cérebro, correspondendo às formas organizacionais, funcional, divisional e em rede de relacionamentos.

Paradigma	Pensamento sistémico	Metáfora	Orientação	Forma organizacional
Mecanicista	Fechado	Máquina	Força (Eficiência)	Funcional
Orgânico (Equilíbrio)	Aberto	Organismo	Aptidão (Eficácia)	Divisional e Unidades de Negócio
Evolucionário (Auto-organização)	Complexo	Cérebro (rede neuronal)	Navegação (Flutuação)	Rede Hierarquia, unidades autónomas e rede de relacionamentos

Quadro 1: Paradigmas de mudança organizacional

Fonte: Adaptado de Broekstra, 1996

Primeiro, a organização clássica caracteriza-se por ser um modelo. O período clássico assenta num modelo mecanicista de entendimento organizacional (dominante desde a Revolução Industrial, séc. XVIII até ao séc. XX). A metáfora de organizar

na lógica da *máquina* corresponde à visão das teorias clássicas sobre as organizações, baseada na especialização, estandardização, previsão, planeamento, organização, comando, coordenação, controlo, hierarquia vertical, divisão do trabalho, centralização do poder, autoridade e responsabilidade, ordem, disciplina, unidade de direção, fluxos de comunicação verticais (superior/subordinado), entre outras características (Eisenberg, Goodall Jr, & Trethewey, 2010). Também a Teoria da Burocracia corresponde a um modelo organizacional de sistema fechado.

Segundo, a *teoria neoclássica das organizações*, de inícios de 1920, veio reconhecer a dimensão psicológica dos indivíduos. Contudo, a organização neoclássica mantém ainda características de um modelo de organização fechada em si própria, mas mais humana e menos «máquina industrial pesada», dando-se reconhecimento às condições do trabalhador, à importância dos relacionamentos sociais e ao impacto do comportamento organizacional, conduzindo à promoção do bem-estar social dos trabalhadores. A evolução do sentido de organizar aconteceu pelo reconhecimento da dimensão humana, dando lugar ao período neoclássico das organizações baseado na «metáfora da humanização». Trata-se, então, de uma metáfora expressiva do modelo em que as pessoas são o elemento essencial e mais valioso das organizações, e o recurso suporte original da comunicação (Ribeiro, 2016).

Terceiro, a rutura do pensamento analítico dominante, pensamento mecanicista, deu origem a uma nova epistemologia, com a introdução de conceitos, tais como, interdependência, inter-relações, interações, inter-relacionamentos, interação e interdependência, meio, holística, sinergia, entre outros, pondo em evidência a abertura das organizações ao meio-ambiente e o reconhecimento da interdependência das várias partes numa organização. As fronteiras mantêm-nas em contacto com o

exterior, dando lugar à conceção das organizações enquanto sistemas abertos (Katz & Kahn, 1966). Assim, reconhecendo a dinâmica com o meio ambiente, correspondente à teoria dos sistemas, as organizações passam a ser entendidas por sistemas abertos ao exterior, onde se reconhece a interdependência, os *inputs* e *outputs*, isto é, as trocas com o ambiente de fluxos de informação de entrada e de saída e o *feedback* com o meio. “Os sistemas devem ser considerados abertos por natureza porque têm fronteiras permeáveis. A *fronteira* é aquela parte do sistema que o separa do meio-envolvente. A fronteira é *permeável* no sentido em que é capaz de ter material passando através dela, de e para o meio-envolvente”, refere Miller (2012, p. 61). O sentido de organização moderna baseia-se na metáfora dos seres vivos ou orgânica. Ou seja, a realidade organizacional é entendida nas relações de órgãos e de sistemas orgânicos, verificando-se a utilização de expressões do mundo animal para explicar a realidade organizacional. François Lyotard (1989) tinha já verificado nuances no paradigma orgânico e na teoria dos sistemas abertos estarem ainda imbuídos de princípios deterministas, o que significa serem ainda conceções do período moderno. Onde, o paradigma *orgânico* e a teoria dos sistemas abertos estejam imbuídos de princípios deterministas, lineares, de ordem e regularidade (elementos distintivos da sociedade moderna), uma ideia corroborada pelo pensamento de Lyotard, quando afirma que os teóricos dos sistemas operam numa epistemologia moderna (Boje, Gephart, & Thatchenkery, 1996).

Quarto, Edgar Morin (1999) percebe a evolução enquanto mudança do paradigma *determinista* para o paradigma da *complexidade*. E, a propósito da mudança do período da modernidade para a pós-modernidade, afirma tratar-se de uma passagem do paradigma determinista para o paradigma da complexidade.

Katherine Miller (2012), por exemplo, vai mais longe do que Modaff (2012), ao sugerir que a *nova ciência da teoria dos sistemas* difere das teorias dos sistemas devido à constatação de que os sistemas não são necessariamente lineares e nem estão em equilíbrio (Miller, 2012), pois surgem muitas vezes da desordem e não são necessariamente lógicos, nem previsíveis. Por isso, estas “novas teorias dos sistemas” enfatizam a importância da complexidade, da flutuação de informação, da inovação e da evolução conjunta. Por exemplo, as teorias dos sistemas dinâmicos, dos sistemas complexos e dos sistemas adaptativos complexos tratam de explicar os sistemas complexos. Assim, “uma nova área da teoria dos sistemas começou a ganhar proeminência na pesquisa organizacional (...), como a *teoria do caos* (ex. Coveney & Highfiel, 1995), a *teoria da complexidade* (ex. Lewin, 1992), e a *teoria dos sistemas organizados* (ex. Contractor, 1994)” (Miller, 2012, p. 69). Por seu turno, Monge e Contractor (2003) identificaram as características de um novo sistema emergente: a «complexidade (Axelrod, 1997), o caos e catástrofe (Simon, 1996) e a coevolução (Kaufman, 1993; McKelvey, 1997)». Acrescentaríamos, ainda, dentro da teoria da complexidade, a *teoria da inteligência da complexidade*, de Edgar Morin (1990) e *o fim das certezas*, de Waldrop (1992), um conjunto de entendimentos teóricos da última década do séc. XX que prefiguram a transformação do mundo e das organizações. Para Morin (2005, p. 20) «a complexidade compreende, efetivamente, o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem o nosso mundo fenomenal».

Em suma, o paradigma evolucionário diverge do orgânico na medida em que integra os princípios da complexidade, não determinismo, contingência, desordem, caos, criatividade, imprevisibilidade, não determinismo, caracterizando estes as sociedades e organizações pós-modernas. Ora, ao *paradigma evolucionário*

*da complexidade*, expressão resultante da apropriação das designações de Broeska (1996) e Morin (1999), estão associadas as *metáforas da rede* (no paradigma do primeiro autor) e a *metáfora do efeito borboleta* (no segundo), uma alusão “muito próxima da teoria do «caos», [e que] salienta a complexidade dos processos naturais e sociais, isto é, a enorme disparidade entre os dados iniciais, o bater das asas da borboleta, e os resultados obtidos, o ciclone ou o furacão” (Costa, 2001, p. 16). Para além da complexidade, há a acrescentar a análise de um ambiente de forte incerteza ou de caos da sociedade contemporânea, conforme alguns autores preferem designar. Por outro lado, de uma perspetiva dependente passamos, então, a uma perspetiva colaborativa, auto-organizada<sup>1</sup> e participativa, um *modelo complexo de rede* ou *modelo colaborativo*.

Em finais do séc. XX, vários autores propuseram novos modos de desenvolvimento, mais até do que novas formas de organização, que se encontram ao rever as obras de AcAuley, et al. (2007) ou McPhee e Poole (2001). Estas configurações organizacionais tomaram as seguintes designações: *redes dinâmicas* (Miles & Snow, 1986); a *organização autoconcebida* (Weick & Berlinger, 1989); a *organização federal* (Handy, 1989); a *organização pós-moderna* (Clegg, 1990); a *organização virtual* (Davidow & Malone, 1992; Nohria & Berkley, 1994; Mowshowitz,

---

<sup>1</sup> «A auto-organização é um conceito especificável matematicamente, com raízes no não-equilíbrio termodinâmico (por exemplo, Prigogine e Stengers 1979/1984), e na neurofisiologia (por exemplo, Maturana, 1978). Este conceito foi introduzido também metaforicamente na teorização sobre a sociedade por Niklas Luhmann (por exemplo, 1984, e desde então tem sido utilizado de forma mais ampla (ver, por exemplo, Geyer e Van der Zouwen 1991). Na teoria da auto-organização, os fenómenos de nível macro produzidos por unidades de nível inferior podem assumir o controle. Se os sistemas sociais, no entanto, devem ser consideradas como causas da mudança, essa perspetiva contradiz a suposição central da sociologia moderna, ou seja, que a mudança social tem de ser explicada em termos de, ou pelo menos com referência à agência humana» (Leydesdorff, 1993, p. 331)

1994; Lucas, 1996); a *empresa inteligente* (Quinn, 1992) {, 1992 #1038; Wasserman, 1994 #1039}; a *organização pós-burocrática* (Hecksher & Donnellon, 1994); ou ainda, a *organização sem limites* (Fulk & Desanctis, 1995) e a *organização em rede*, entre outras expressões, como por exemplo, a organização pós-industrial. Tais expressões linguísticas remetem-nos já para um ambiente organizacional diferente dos períodos anteriores, pela introdução de expressões que até à data não faziam parte do entendimento e da literatura. Referimo-nos aos termos: rede, pós-moderna, virtual, pós-burocrática, sem limites ou fronteiras.

Estes *novos formatos de organização* distanciaram-se dos modelos tradicionais de estruturas organizacionais (instituídos nas organizações de cariz tradicional, mais rígidos, formais, baseados na hierarquia vertical) e ganharam expressão desde as últimas décadas do séc. XX (Clegg, Hardy, Lawrence & Nord, 2006). São os formatos mais atuais de «organização» das organizações, para dar resposta às necessidades das sociedades tecnologicamente evoluídas, fundadas na informação e no conhecimento, operando numa escala global em sociedades do conhecimento (Drucker, 1994) e que foram o resultado de estratégias para redução da incerteza (Thompson, 1967) e ligação da organização ao ambiente (Thompson, 1967; Fulk & Desanctis, 1995). E à medida que a globalização se torna um fenómeno à escala mundial, tais formatos ganham ainda mais notoriedade. De resto, segundo Fulk e DeSanctis (1995), também os avanços nas tecnologias de comunicação e informação têm sido reconhecidos enquanto fatores potenciadores para estes modelos contemporâneos de organização. E, segundo a argumentação de Manuel da Silva e Costa (2001, pp. 8-9), pode tratar-se até de uma «mudança de paradigma científico», optando pelo conceito de «organização participativa» para designar esta conceção contemporânea.

A reconfiguração da sociedade deu, assim, lugar a novos sentidos de organizar – organização em rede e a organização virtual. Neste ambiente, algumas organizações evoluíram para *estrutura em rede*, diferente das formas anteriores de organização (estruturas funcional, divisional e matricial) próprias de um modelo hierárquico clássico (Miles & Snow, 1986; Benkler, 2006). Ora, esta estrutura tem surgido na literatura organizacional e social enquanto alternativa aos mercados e às hierarquias (Miles & Snow, 1986; Nohria & Eccles, 1992; Stohl, 1995; Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996; Fulk, 2001; Manuel Castells, 2007/1996; Ahrne & Brunsson, 2011; M. Castells, 2013/2009), e faz parte das formas organizacionais pós-modernas (Hatch, 1997, pp. 191-192), o que revela ser uma estrutura organizacional emergente e a metáfora preeminente que faz sentido para académicos e profissionais.

As organizações em rede são «teias de aranha fiadas a partir pequenas equipas *ad hoc* de entidades organizacionais independentes, globalmente dispersas, realizando atividades de conhecimento ou de serviços» (Eisenberg, Goodall, & Trethewey, 2004, p. 182). Por seu turno, nesta *estética pós-moderna* (terminologia utilizada pelos autores) encontram-se outros traços essenciais, mais concretamente, a *colaboração baseada-na-equipa* e a dinâmica *sem fronteiras*. Em suma, o modelo organizacional em rede comporta organizações diferentes, formadas por equipas de indivíduos oriundos e representantes da pluralidade de entidades que cooperam entre si em prol de desígnios comuns. Cada uma das organizações sai da esfera individual (egocêntrica e hierárquica) para uma experiência conjunta, cooperante, horizontal e transfronteiriça (sendo que este termo pode adquirir duplo sentido, correspondendo à transposição dos limites e das fronteiras organizacionais e territoriais) numa aprendizagem coletiva e bem diferente dos modelos tradicionais. Nesse sentido,

Ahrne e Brunsson (2011, p. 84) argumentam acerca do conceito de *organização parcial*, uma conceção adstrita à *organização fora das organizações*, encontrando «a organização não só dentro, mas também fora e entre organizações formais». Por seu turno, outros autores auguram o sentido da *organização como redes* (Stohl, 1995).

Ainda percorrendo as estruturas organizacionais contemporâneas, a *organização virtual*, fenómeno derivado da globalização possibilita o trabalho à distância em simultâneo e como se estivesse no mesmo lugar (Desanctis & Monge, 1998). É neste contexto que se afirma que o virtual (característica do *paradigma pós-moderno*) criou novos mundos em rede que trabalham com o conhecimento e abre possibilidades para novas arquiteturas organizacionais suportadas pelas novas tecnologias. Neste sentido, recentemente tem havido uma propagação extraordinária de equipas virtuais para partilha de conhecimento (Bansemir, Neyer, & Möslein, 2012; Hassandoust, Kazerouni, & Perumal, 2012) e, segundo Conrad e Poole (2011, p. 196), «atualmente muitas equipas integradas são ‘equipas virtuais’ que mantêm contacto e encontros, maioritariamente, via *email* ou conferência porque os seus membros estão espalhados por unidades e dispersos geograficamente ou pertencentes a organizações diferentes».

## **2. Abordagem Metodológica**

Em muitas investigações, o problema de pesquisa dita o método de estudo. Neste sentido e, na generalidade, os autores referem que para problemas qualitativos são enunciadas questões que pretendem responder ao “como”, «de que forma» ou “o quê”, e estes métodos são aplicados a tópicos que necessitam ser explorados (Yin, 1994; Geuna & Muscio, 2009). Na opinião de



Geuna e Muscio (2009), a pesquisa qualitativa tem sido definida como um método ou abordagem “múltipla”, “interpretativa”, “naturalista”, “produtora de sentido”, na qual o investigador “constrói um quadro holístico complexo, analisa palavras, relata pontos de vista detalhados das fontes de informação e conduz o estudo num cenário natural, enquanto interpreta o assunto em mãos usando os significados imbuídos pelas pessoas que vivenciam o fenómeno” (p. 15).

Em termos gerais, a diferença entre a pesquisa qualitativa e quantitativa centra-se nos resultados que se pretendem produzir, o que quer dizer que, segundo Yin (1994), enquanto a investigação quantitativa utiliza dados de natureza numérica para provar relações existentes entre variáveis, a investigação qualitativa utiliza, principalmente, métodos que permitem observar o modo de pensar dos participantes da investigação. Ora, por conseguinte, visto a questão de investigação deste estudo estar formulada no modo ou forma, ou seja, – de que forma a análise evolucionária dos planos estratégicos pode contribuir para a procura da construção de sentido do discurso de uma universidade pública? – o estudo qualitativo parece ser, então, a metodologia adequada. Além do que, e de acordo com Monge e os seus colegas (2011, p. 240), «os métodos qualitativos têm demonstrado ser altamente valiosos para a pesquisa evolucionária, apesar de serem utilizados menos frequentemente do que as metodologias quantitativas. Este facto sugere que é um potencial importante para novos e diferentes *insights* em processos evolucionários».

Dentro dos estudos qualitativos, privilegiamos o método de *estudo de caso*. Assim, a escolha do método de estudo de caso privilegia as descrições empíricas acerca de um fenómeno, que fundamentalmente se baseia numa multiplicidade de fontes (Yin, 1994). Dadas as constatações anteriores, e de que a escolha da metodologia se prende com a questão de partida, com o desenho

de uma proposta metodológica adequada e com uma linha de investigação já implantada, adotámos a metodologia de estudo de caso, um procedimento com tradição nas Ciências Sociais e, mais concretamente, na Comunicação Organizacional (Ruão, 2008).

Conforme refere a literatura sobre a metodologia dos estudos de caso, a teoria construída resulta da seleção de um ou mais casos, sobre os quais se criam construções, proposições e evidências empíricas que validam a existência de dados objetivos que justificam a teoria enunciada (Eisenhardt, 1989). Os estudos de caso são, assim, ricos e integram descrições empíricas de casos particulares de fenómenos que, normalmente, assentam numa variedade de fontes de dados (Yin, 1994). Além do mais, conforme refere Monge *et al.* (2011, p. 239), «a riqueza do detalhe fornecido por este método permite aos investigadores obter um entendimento profundo da amplitude do fenómeno evolucionário». Nesta escolha metodológica seleccionámos, portanto, uma Universidade – a Universidade do Minho.

Para instruir o estudo de caso recorreremos à *pesquisa documental*. Trata-se de um procedimento adotado para a recolha de informação e consiste na recolha de conteúdos disponíveis. Neste estudo, os principais documentos de análise são os *estatutos*, *programas estratégicos da universidade* e os *relatórios de atividades*. Assim, os documentos de análise comportam os *planos de ação* de todas as equipas reitorais que lideraram durante 40 anos a universidade; os *planos estratégicos* (assim designados desde o quadriénio de 2007 a 2013 e 2014 a 2018); a *missão* e a *visão* da Universidade; os *relatórios de atividades* anuais.

Quanto à análise dos dados e aos procedimentos para codificação, de acordo com o referido por Yin (1994), a análise de dados consiste no estudo, categorização, organização (tabulação), teste, ou outra recombinação das evidências. A codificação das categorias surgiu *a posteriori*, por forma a se extraírem os temas

revelantes, conforme a sugestão de Miller, et al. (1995). E foram identificadas as seguintes categorias: orientações estratégicas, as missões de ensino, investigação e extensão universitária; paradigmas organizacionais do discurso, aplicadas e medidas em quatro períodos históricos: 1. de transição do período neoclássico para o moderno (década de 1970 meados dos anos 80); 2. a transição entre a modernidade e a pós-modernidade (meados dos anos 1980 e anos 1990); 3. a pós-modernidade (anos 2000); e 4. a contemporaneidade e a visão de futuro (2009 a 2020).

### **3. O Caso da Universidade do Minho**

#### **3.1. As narrativas das universidades modernas (anos 70 e primeira metade dos anos 80)**

Ao contrário do modelo organizacional das universidades clássicas/neoclássicas de estilo fechado, às universidades modernas está associado o sentido de organização aberta. O sentido da identidade das universidades clássicas estava conotado com «torres de marfim» ou «fechadas entre muros», expressões recorrentes na literatura, fortemente hierárquicas, rígidas e burocráticas, vocacionadas para a missão de divulgação do conhecimento através do ensino. Em segundo lugar, o predomínio da comunicação interna com conteúdos de comunicação, sobretudo, orientados para as ordens e para as tarefas, em fluxos de comunicação vertical (*top-down*), hierárquicos, unilaterais, de uma-via e assimétricos, privilegiando-se aos textos escritos e o estilo formal.

Ora, a passagem para as universidades modernas aconteceu já no séc. XX como resultado de transformações lentas ocorridas em momentos diferentes nos diversos países, e diferenciava-se do anterior pela via da partilha e do inter-relacionamento entre a universidade

e a sociedade. Esta interdependência dá lugar a uma conceção de universidade organizada em sistemas abertos, uma ideia de universidade diferenciadora da conceção fechada da organização clássica, à semelhança do que acontecia em outros setores de atividades.

Neste contexto, a Universidade do Minho foi uma das *universidades novas* que nasceu em Portugal, em 1973, (no âmbito do *Decreto-Lei n.º 402/73, de 11 de agosto - expansão e diversificação do ensino superior*), tendo nesta altura sido criadas «quatro universidades, uma das quais a do Minho» (Simão, 1994, p. 15), concretamente, as Universidades do Minho, de Aveiro, Évora e a Nova de Lisboa (Simão, 2003). O termo *universidades novas* era utilizado para as diferenciar das já institucionalizadas universidades clássicas de Coimbra, Porto e Lisboa.

Estamos, pois, em meados da década de 1970, e as orientações estratégicas patentes nos estatutos de governação da Universidade do Minho, deram-lhe um sentido, desde logo, de uma *universidade nova*, aberta à sociedade, correspondendo à «arquitetura» de universidade «dita» moderna. Esta visão de universidade encontra-se patente nas narrativas respeitantes ao período de instalação da universidade - de 1974 a 1981, tal como é possível aferir no pequeno texto:

*A Universidade moderna já não quer ser a instituição olímpica de antanho: quebra os muros que a isolam do quotidiano e solidariza-se com a sociedade de que é parte integrante. Mais que lado a lado, Universidade e sociedade procuram interpenetrar-se e fecundar-se reciprocamente* (Comissão Instaladora, Universidade do Minho: Que Universidade?, 02/1976, p. 34, sublinhados nossos).

Este discurso denota um pensamento orgânico (Broekstra, 1996), arquétipo de organização orientada segundo um modelo

sistémico, isto é, de sistemas orgânicos abertos ao exterior, na aceção de Katz e Kahn (1966). Por conseguinte, de mudança da perspetiva fechada típica das universidades clássicas, para a interação e interdependência (Shockley-Zalabak, 2012). Esta abertura e relacionamento com a sociedade verifica-se em inúmeras situações. Verifica-se pelos contactos que, desde logo, são estabelecidos com a rede inter-organizacional com a qual a Universidade desenvolveu acordos de cooperação. Referimo-nos a entidades da região, empresas e instituições congéneres. Por exemplo, nas preocupações com as necessidades socioeconómicas da região está implicada a integração de fluxos de *inputs* do meio para o seu interior e fluxos de *outputs* para o exterior. A adequação dos cursos às necessidades do meio foi obtida por informação recebida do tecido envolvente da universidade, *inputs* para adequação da oferta às necessidades da região.

O processo de abertura da Universidade do Minho «começou como definição estratégica» e com a «estrutura matricial dos cursos», o que era uma mais-valia desta organização e um fator de atração de docentes. E esta orientação estratégica – de abertura da Universidade ao exterior e relação com o ambiente – *quebra os muros* e corta com a tradição de universidades clássicas fechadas nas suas portas, espartilhadas nos seus redutos e isoladas durante séculos. Estas observações vão ao encontro da literatura acerca do modernismo sistémico, que reconhece a dinâmica com o meio/ambiente e a interdependência.

Neste contexto missionário, desde logo, os planos estratégicos da universidade afirmavam como uma força de desenvolvimento de uma região, o que era considerado uma inovação para a época (Ruão, 2008). Por conseguinte, a ligação da Universidade à sociedade e ao desenvolvimento de uma região – o Minho e Vale do Ave – foi, portanto, uma das orientações estratégicas desde a fundação da universidade, em meados da década de 70,

e que se pode verificar no excerto do «Discurso de Abertura» da Universidade do Minho, proferido pelo primeiro reitor, professor Carlos Lloyd Braga.

*Como se poderá depreender de muitos dos trabalhos divulgados pela Universidade do Minho, tem esta sempre entendido que as Universidades, e em particular as regionais, devem desempenhar um papel verdadeiramente ativo na construção da Sociedade Portuguesa, para o que é fundamental que ela se integre na Sociedade em que se insere (Carlos Lloyd Braga, Discurso de abertura, 16/12/75, p. 3, sublinhados nossos).*

Esta foi, também, desde logo, uma universidade planeada estrategicamente no sentido dos vetores do conhecimento e da inovação. Aliás, na década de 1970, a crença na inovação era uma *visão* de futuro de Universidades Novas em Portugal. E na Universidade do Minho acreditava-se no «melhoramento da capacidade da sociedade para uma autorrenovação contínua» em que «está subjacente o reconhecimento do papel fundamental da inovação na sua intervenção axiológica» (Romero, 1994, p. 65-66). Foi projetada como uma *universidade inovadora*, portanto, linha estratégica de desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento e da inovação. Esta construção de sentido de universidade encontra-se presente nos textos institucionais, como por exemplo, no seguinte excerto retirado da *missão* da Universidade:

*Gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de*

*sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade* (Estatutos da Universidade do Minho, art.º 2.º, sublinhados nossos).

E em nada serviria esse conhecimento e inovação se ficassem fechados numa redoma. O sentido de funcionamento colocava-a em linha com universidades de modelo anglo-saxónico. Este modelo, criticado pela corrente «fundamentalista», contempla as três missões da universidade: o *ensino*, a *investigação* e a *extensão universitária*. Quanto às narrativas acerca da *missão da Universidade no período da fundação*, todos os indicadores apontam para o predomínio das questões ligadas ao ensino, ao desenho dos cursos, à contratação de docentes e à colocação dos alunos nas empresas, estando as prioridades direcionadas para a primeira missão das universidades. As narrativas orientavam para a criação do sentido de missão de criar conhecimento que contribuísse para o desenvolvimento e benefício da sociedade; para encorajar e sensibilizar o corpo docente e discente para o desenvolvimento de projetos inovadores e de promover formas sustentadas de valorização do conhecimento gerado na Universidade<sup>2</sup>.

- a) No *ensino*, assenta, portanto, a missão originária da Universidade, através da qual se qualificam os recursos humanos, os alunos, e se desenvolve um forte impacto social.
- b) Em segundo lugar, a *investigação* – criação científica –, reflete a segunda missão da Universidade, e é,

---

<sup>2</sup> UMinho, *site institucional* (consultado em 1 de junho de 2015).

portanto, uma das estratégias adotadas para cooperar com a sociedade e com mundo, através da *investigação* e do *desenvolvimento*. Aliás, foi já entendimento do primeiro reitor, Carlos Lloyd Braga, em 1975, que os centros de investigação propostos deveriam «estar ligados à resolução de problemas existentes tanto à escala nacional como regional».<sup>3</sup> A transferência de conhecimento acontece através dos projetos de investigação e desenvolvimento (I&D) nos quais participam os investigadores e os empresários ou outras instituições.

- c) E, em terceiro lugar, a vertente da *extensão universitária* constitui outra das missões estratégicas de orientação, pela via da transferência do conhecimento, tecnologia e inovação. A extensão universitária e a cooperação interinstitucional surgem como a primeira expressão utilizada para designar a terceira missão e os «acordos de cooperação» eram já uma atividade que se verificava no período fundacional, embora de modo ainda bastante insipiente.

E, neste contexto de extensão da Universidade molda-se a orientação estratégica da cooperação Universidade-Empresa que nasce da visão da Comissão Instaladora e das linhas de orientação para os projetos de investigação, conforme transparece no seguinte discurso do reitor Chaíno Pereira:

*Uma inflexão pragmática, relativamente aos modelos tradicionais, que tivesse também em conta a prestação de serviços especializados à comunidade*

---

<sup>3</sup> Fonte: Universidade do Minho. Reitoria, *Discurso de abertura*, 19 de dezembro de 1975, acedido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/33504/1/n%C2%BA14%20Discurso%20abertura%2075.pdf>, em 05 e agosto de 2015.



*envolvente, nomeadamente a nível da cooperação Universidade-Empresa. Para além do ensino e da investigação, este era um vetor de desenvolvimento que passaria a fazer parte do léxico da missão da jovem da universidade.* (Licínio Chaínho Pereira, “*In memoriam* Professor Romero”, Sessão de Homenagem ao Professor Joaquim José Barbosa Romero, 28 de setembro de 2005, p. 3).

Entretanto, nos inícios dos anos 80, a Comissão Instaladora da Universidade do Minho cessa as suas funções com a eleição do reitor professor Lúcio Craveiro da Silva<sup>4</sup>. Desde 1981 a 1985 os vetores do *ensino*, do *desenvolvimento da investigação*, da *construção de instalações definitivas*, a *aprovação do quadro de pessoal* e o *diálogo com a comunidade minhota* davam o sentido do rumo estratégico e à construção almejada, em continuidade com os anos transatos.

### **3.2. Narrativas na transição da modernidade (segunda metade dos anos 80 e anos 90)**

Com a eleição de um novo reitor, Sérgio Machado dos Santos, em 1985, o sentido de universidade mantém as orientações

---

<sup>4</sup> Nos anos de 1981 a 1984 foi, então, eleito o reitor Lúcio Craveiro da Silva (que já pertencia à equipa reitoral da Comissão Instaladora, a convite do Professor Romero). Segue-se um período de 1984 a 1985 sob o mandato do reitor João de Deus Pinheiro e, entre 1985 e 1998 a UMinho manteve um período de 13 anos com o reitor Sérgio Machado dos Santos, seguido por um mandato de quatro anos, entre o ano de 1998 e 2002, pelo reitor Licínio Chaínho Pereira (que ocupava já o lugar de vice-reitor na área da Investigação e da Extensão Universitária na anterior equipa reitoral). O novo milénio acontece pelas mãos do reitor Guimarães Rodrigues, com mandato entre 2002 e 2009, e, na segunda década do séc. XXI, é eleito o reitor António Cunha para um mandato que durara até o ano de 2013 e com reeleição até 2017.

estratégicas de ligação da Universidade à Comunidade, de projeção da U.M. no exterior, de colaboração interessada com as forças vivas da região e da vocação para bem servir a comunidade (Universidade do Minho. Reitoria, 1990). Estas são, portanto, as marcas identitárias da segunda metade da década de 1980 onde se vislumbram traços inovadores, prenúncios de alguma transição da modernidade para a construção da ideia de Universidade Pós-Moderna, especificamente, pela introdução no discurso organizacional do sentido promocional de universidade, assim como, da colaboração com as designadas forças vivas da região, traços notoriamente marcados pelo paradigma evolucionário, uma das características das organizações pós-modernas.

Entretanto, na década de 90, e com a reeleição em 1994 do reitor Sérgio Machado, o sentido de projeto de universidade mantém-se; porém, outras tentativas de construção de sentidos marcam este período, nomeadamente, a autonomia universitária, a descentralização, a eficácia da gestão, a participação, a integração nas principais redes europeias universitárias e a ampliação da dimensão cultural da *extensão universitária* (Santos, 1994). Estes planos estratégicos para a cooperação e as redes estão conotados com o sentido de uma organização pós-moderna.

E, em final da década, com o mandato iniciado em 1998 do reitor Licínio Chaínho Pereira (um profundo conhecedor da instituição pois tinha ocupado o cargo de vice-reitor nos mandatos anteriores; verifica-se a continuidade das narrativas anteriores, porém, houve uma ênfase no sentido da cooperação Universidade-Sociedade na prossecução de uma política da Universidade orientada para a expansão do «universo de cooperação»(Pereira, 1998, p. 23), em virtude da procura crescente dos serviços especializados.

### 3.3. Narrativas Pós-Modernas:

#### A primeira década dos anos 2000

Ora, a conjuntura política do novo milénio, especificamente, de redução do financiamento público das universidades e com a eleição em 2002 da equipa reitoral liderada pelo reitor António Guimarães Rodrigues, as orientações estratégicas da governação centraram-se no discurso do *Desenvolvimento Regional* de uma forma ativa, e, para tal, criaram-se mais pontes com as forças vivas da região e com o Governo Nacional. Desenvolveram-se diversos contactos e sessões de trabalho com Autarquias e com a Associação Industrial do Minho, e preparou-se um *Protocolo de Desenvolvimento Regional*, (assinado a 23 de janeiro de 2003, pela Universidade do Minho, pela Associação Industrial do Minho e pelas Câmaras Municipais de Braga, Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Barcelos), onde se definiram os princípios e os objetivos constituintes do *desenvolvimento regional*, e do qual resultou um *Memorando Técnico* (Universidade Do Minho. Reitoria, 2003; Rodrigues, 2004). O sentido que se vinha a criar – da intensificação da cooperação com parceiros externos – viria a concretizar-se no *Pacto de Desenvolvimento Regional* (Universidade Do Minho. Reitoria, 2003). A Universidade não vai sozinha nesta tarefa, pois o «Pacto» engloba as organizações da região, percecionadas como «parceiros». A Universidade do Minho assume para si a responsabilidade de, juntamente com os seus parceiros, impulsionar a execução das ações necessárias à realização dos objetivos definidos pelo *Pacto de Desenvolvimento Regional*. (Guimarães Rodrigues, 2004).

Uma ideia da *Universidade Sem Muros* (Guimarães Rodrigues, 2004) e de desenvolvimento de uma *Região do Conhecimento*, estendendo-se esta também ao Alto Minho, firmando o axioma da Sociedade do Conhecimento. Esta Região foi coordenada por

um Conselho Regional da Região Norte (CRUP) responsável por dar vida à estratégia de desenvolvimento regional e à construção da Região do Conhecimento que constitui um objetivo nuclear para a Universidade do Minho.

Em meados da primeira década, para além das parcerias para o desenvolvimento regional, intensifica-se o sentido de uma *universidade em rede*, nomeadamente, pela criação de *redes internacionais - redes de cooperação* que envolvam outros países e diversas áreas de saber; e inclusão em *redes de investigação e redes de ensino superior internacionais*. As narrativas dos planos estratégicos dão sentido a uma universidade com «ligações em rede a unidades e entidades internacionais, formalmente e através de projetos comuns, adquirem especial prioridade. O reforço da cooperação com a Galiza e com a CPLP requer permanente atenção» (Rodrigues, 2006, p. 174).

A construção de sentido da universidade dirige-se para a internacionalização por via da cooperação inter-organizacional, especificamente, pela orientação “para projetos que criem nos Países de Língua Portuguesa pilares de cooperação e de comunicação e uma malha que envolva de forma participada as várias Escolas da Universidade”. (António Guimarães Rodrigues, *Manifesto eleitoral de candidatura à Reitoria da Universidade do Minho – 2006-2010*, 2 de maio de 2006). A internacionalização acontece pela ligação às Universidades da Galiza, através de uma plataforma da cooperação e internacionalização. E «a forte abertura da Universidade a ligações internacionais em rede e a novos públicos exigirá a reavaliação das necessidades de infraestruturas físicas e organizacionais» (Rodrigues, 2006, p. 175).

E volvidos 30 anos desde a fundação da Universidade (2004), na primeira década do séc. XXI, surge no discurso dos reitores uma nova área estratégica – a da *valorização da cadeia de conhecimento*. O desenvolvimento desta vertente de transferência

de conhecimento, adotada a partir do ano 2000, foi realizada através de um conjunto de organizações que transformam o conhecimento produzido nas universidades em valor para a sociedade. Apesar das atividades de prestação de serviços e dos projetos de investigação terem há muito reconhecido valor, enquanto formas de extração do valor do conhecimento e ligação às empresas, o conceito de *cadeia de valorização do conhecimento* constitui agora uma área em expansão nas universidades, cuja importância estratégica se faz notar pela introdução do tema no discurso organizacional.

Por conseguinte, com a *cadeia de valorização do conhecimento* sugeriram novas populações organizacionais pela participação da universidade num conjunto de associações sem fins lucrativos (dinâmica organizacional já observada no século XX), designadas, mais tarde, por «entidades participadas». As *entidades participadas* da universidade trouxeram um dinamismo complexo de transferência de conhecimento, um complemento à construção da *Região do Conhecimento do Minho* (Rodrigues, 2005), de acordo com o seguinte excerto do discurso do reitor Guimarães Rodrigues:

*A homologação do financiamento da instalação em Azurém das unidades autónomas de investigação e desenvolvimento, o Centro de Computação Gráfica (CCG), o Pólo de Inovação de Engenharia e Polímeros (PIEP), e o Centro de Valorização de Resíduos (CVR) foram aprovados para financiamento pelo PRIME. Estará assim para breve a reunião das condições para que as instalações que vão constituir o Parque de Ciência de Azurém tenham condições para avançar. O registo do nome do Parque Tecnológico do Ave foi finalmente homologado como AVEPARK, estando em vias a assinatura da escritura de*

*constituição da Sociedade Gestora do Pólo Tecnológico. Juntamente com os parceiros do Projeto Braga Digital, a Câmara Municipal de Guimarães e o IditeMinho e a Universidade do Minho* (Guimarães Rodrigues. Nota Introdutória. In Reitoria da Universidade do Minho (2004). Relatório de Atividades 2003, p. 88).

Estavam, assim, criadas infraestruturas para promover o desenvolvimento mais acentuado e estruturado do empreendedorismo académico como vetor de transferência de conhecimento. E toda esta dinâmica de *spin-offs* levou a Universidade a pensar na necessidade de criar infraestruturas de apoio a esta atividade, pelo que se abre à implementação de incubadoras de empresas no Ave (SpinPark), no Polo Tecnológico AvePark, nas Taipas, e em VilaVerde, com o IEMinho.

Na segunda década do séc. XXI, esta estratégia conjunta de desenvolvimento de novas empresas de base universitária está implicada com um sentido mais vasto de cooperação com os principais agentes da região e do desenvolvimento do conceito territorial de «EmpreendaRegião». Durante os mandatos das equipas lideradas pelo reitor Guimarães Rodrigues os planos estratégicos construíram um sentido de *universidade* empreendedora, quer por via das participadas, da dotação das interfaces de infraestruturas próprias, em finais da primeira década do século XX.

Nos anos seguintes, persegue-se a ideia de uma *Universidade de Inovação*, imersa numa *Região do Conhecimento*. Reitera-se, portanto, em 2006, o posicionamento da UMinho *como Universidade do Século XXI* e enquanto *Universidade numa Região* assente em valores de cultura, qualidade, internacionalização, serviço

e extensão universitária<sup>5</sup>, vetores estratégicos para competir no espaço europeu e internacional, no *ensino*, na *investigação* e na *extensão universitária*.

*A construção de uma Universidade solidária, cooperante e participativa entre as diversas áreas do conhecimento, rejeitando o regresso a um modelo de Universidade fechada sobre si mesma, numa segurança ilusória e autista que a sociedade não mais aceita. (...) Competir no espaço europeu e a nível internacional, no ensino, na investigação e na extensão universitária, e afirmar-se como uma Universidade internacionalmente reconhecida e de referência* (Guimarães Rodrigues, Manifesto eleitoral de candidatura à Reitoria da Universidade do Minho – 2006-2010).

Esta estratégia de governação enquadra-se no modelo de organização em rede, cujo formato organizacional pós-moderno aponta para a sinergia entre organizações.

*Foi apresentada em sessão pública a EmpreendeRegião, um conceito de território onde existe uma rede cooperativa de agentes dinamizadores de empreendimento – Bancos, Empresas, Sociedades de Capital de Risco – operando num território com mais de 6 milhões de habitantes. Esta rede pretende, através do estabelecimento de parcerias com os agentes produtores de conhecimento da região – universidades, institutos politécnicos, centros de investigação, centros tecnológicos, parques de ciência*

---

<sup>5</sup> Guimarães Rodrigues (2005). Nota Introdutória. In Reitoria da Universidade do Minho (2005). *Relatório de Actividades 2004*.

*e tecnologia – articular e apoiar as atividades desses mesmos agentes, criando empresas inovadoras de base tecnológica, conglomerados e sectores tecnológicos, redes de marketing local, plataformas de colaboração intersectoriais e redes de consultoria* (Guimarães Rodrigues, Manifesto eleitoral de candidatura à Reitoria da Universidade do Minho – 2006-2010, sublinhados nossos).

Neste contexto, assiste-se à criação de *conglomerados*. Trata-se de um tipo de formato ou relacionamento interorganizacional, que, segundo Cheney (2011, p. 555), corresponde a «uma sociedade composta por um número de diferentes empresas em que cada uma opera em mercados específicos». A esse propósito, leia-se o excerto do manifesto eleitoral do reitor António Guimarães Rodrigues: «A intervenção e participação na sociedade digital, a oferta de programas e roteiros culturais abertos à sociedade civil, a afirmação no sector da energia, são apenas algumas das áreas de intervenção, juntamente com o incentivo à criação de conglomerados por sector industrial»<sup>6</sup>.

As narrativas dos planos estratégicos orientavam para a criação de sentido de cooperação internacional no ensino e na investigação e de empreendedorismo universitário.

- a) O sentido de *cooperação no ensino* estende-se, por exemplo, à realização de mestrados noutros países, ou à colaboração com os Países Africanos de Língua Portuguesa e com a Comunidade de Países de Língua Portuguesa.

---

<sup>6</sup> Guimarães Rodrigues, Manifesto eleitoral de candidatura à Reitoria da Universidade do Minho – 2006-2010, sublinhados nossos.



- b) A *cooperação verifica-se fortemente ao nível da investigação e da ciência*, por exemplo, através da constituição, em parceria, de Laboratórios Associados; pelo aumento das candidaturas a projetos internacionais; pela crescente coordenação de projetos internacionais (envolvendo várias universidades e centros de investigação); pelo desenvolvimento de projetos colaborativos; e pela participação em redes de excelência.
- c) Com a estratégia de extensão universitária para a sociedade abrem-se horizontes, alarga-se o espectro de atividade a outras áreas do saber e lança-se o olhar para o desenvolvimento das autarquias e da sociedade civil, através de formas mais institucionalizadas de protocolos de cooperação. Estes envolvem duas faces da extensão universitária. Uma diz respeito às atividades de transferência de conhecimento que deveriam passar pela interface TecMinho; e a outra deveria estar adstrita ao Conselho Cultural da Universidade, e viriam a ganhar destaque no discurso e nas atividades ao longo do tempo. residia no desenvolvimento de um plano estratégico de uma rede de equipamentos culturais na região (Rodrigues, 2006)

*É objetivo desenvolver a extensão universitária, em todas as vertentes da atividade da Universidade. A extensão universitária ultrapassa os limites da chamada formação contínua. O apoio a atividades tão diversas como o planeamento urbano das autarquias, o apoio à criação da sociedade digital, a realização de eventos culturais abertos à sociedade civil constitui outras tantas atividades de extensão. A extensão universitária deve ser sempre de natureza institucional. Ou seja, deverá*

*assumir uma colaboração devidamente estatuída por protocolos entre as diversas instituições envolvidas. (...) Dependendo do tipo de extensão a desenvolver, deverá existir articulação com as ações da TecMinho, assim como o Conselho Cultural e as Unidades Culturais. Deverá ainda ser fomentada a interação com as interfaces externas à Universidade, como reforça o discurso de Guimarães Rodrigues (2002, pp. 17-18), no seu Programa de acção para a reitoria 2002-2006.*

### **3.4. Narrativas 2020: A Contemporaneidade e a Visão de Futuro**

Um novo sentido de governo começa a ser traçado pelo reitor António Cunha com a tomada de posse em 2009. O plano *estratégico* apresenta, agora, uma mudança de prioridades, ao colocar em primeiro lugar a missão da *investigação e da internacionalização da investigação*. O discurso apela ao «marketing da atividade científica e de I&D da UMINHO a nível nacional e internacional», designando-se de comercialização da própria ciência. De acordo com o *Plano de Ação 2009-2013* projeta-se:

*Uma Universidade de investigação, afirmando-se como um centro de ensino e de criação do conhecimento de referência no espaço europeu, com base no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade do seu projeto educativo, tendo como marcas identitárias dos seus estudantes, o saber, a criatividade e a ética.*

Enunciar um sentido da narrativa da universidade no *Programa de Ação para o Quadriénio 2013-2017* encontra-se voltado para

o cumprimento dos *Objetivos 2020*. Verifica-se uma adequação dos sentidos impressos a nível Europeu no programa Horizonte 2020 e à estratégia da universidade. O início da implementação do Plano Estratégico Horizonte 2020 deu-se em 2013 (ano em que o reitor António Cunha se recandidata e inicia um novo mandato) correspondendo à apresentação do *Plano Estratégico UMinho 2020: Crescimento sustentado para cumprir o futuro*. Este plano responde e adequa-se à Estratégia Europeia para o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo – Europa 2020.

A prossecução da missão da Universidade é regulada por diversos fatores contextuais entre os quais relevam as políticas europeias de educação, ciência e inovação, a evolução do quadro político-legal do ensino superior em Portugal e, ainda, a realidade socioeducativa e económica, nacional e da região em que a Universidade se inscreve. (...). Estes fatores, de natureza exógena, coexistem, na definição dos sentidos de construção da organização<sup>7</sup>.

O novo quadriénio apresenta grandes desafios e oportunidades, nomeadamente no novo quadro europeu e regional, com um sentido claro na internacionalização e no reforço da ligação externa. Daqui que os textos apelem para a construção de ideia de universidade *completa, de investigação, da educação integral, em interação com a sociedade, internacionalizada, participada e descentralizada, eficiente e eficaz, inclusiva, sustentável* – que recupera alguns valores históricos, para os complementar com os desafios da atualidade (Universidade do Minho. Reitoria. 2013). Este «Programa de Ação 2013-17» (PA 2013-17)» inscreve-se, portanto, na história desta organização, tem como referencial os Estatutos da Universidade do Minho e é tributário do Plano

---

<sup>7</sup> Universidade do Minho. Reitoria (2013). p. 8. (2013, p. (2013)8.).

Estratégico UMinho 2020. Ao nível das orientações estratégicas das missões, destacam-se os seguintes:

- a) *Ensino*: orientações estratégicas no sentido da criação de cursos em sistema de consórcio, o que representa uma forma de organização do ensino em rede, operacionalizada através de parcerias estabelecidas com cursos nos três ciclos de estudo do ensino superior. Uma abertura da universidade ao mundo, através das medidas de atração de estudantes estrangeiros, sendo a meta o alcance de 3000 alunos provenientes de vários países. Outras medidas são a criação de cursos em consórcio com outras instituições de ensino universitário nacionais e internacionais; a mobilidade de cursos no exterior; a mobilidade de alunos, docentes, investigadores, e trabalhadores; a aposta no «Ensino à Distância», com a modalidade de parcerias e o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação (*e-learning* ou *b-learning*), que tem em vista o alcance de 5000 alunos; a promoção da atração dos estudantes internacionais de pós-graduação; o crescimento da oferta educativa em língua inglesa e a promoção internacional geral.
- b) *Investigação* – tendência será para a ligação do ensino à investigação, para as parcerias estratégicas e para a articulação com o RIS3 – estratégias de envolvimento interorganizacional em rede. Ainda mais se assinala a melhoria das infraestruturas de investigação, através de financiamentos ao abrigo do Horizonte 2020, mas também pelo apoio de outras instituições europeias (como o EIT – European Institute of Innovation e ERC – European Research Council),

ou de outras entidades de investigação internacionais, o que fará aumentar o número de projetos de grande dimensão. Um outro objetivo nesta vertente prende-se com a criação de um «Espaço de Diálogo» que se pretende que seja um fórum dos centros de investigação, promoção de projetos conjuntos e de nascimento de ideias novas, criativas, em estilo de comunicação dialógica interdisciplinar.

- c) O discurso para a valorização do conhecimento e projetos especiais vão no sentido do aumento do impacto socioeconómico do conhecimento produzido, através de: estratégias de valorização do conhecimento, Ecosistema de Inovação, promoção do empreendedorismo, Gestão Integrada das Participadas e RIS 3 (Universidade Do Minho. Conselho Geral, 2013). Estas orientações traduzem a nova abordagem à missão de inovação, cujos resultados se repercutirão na transferência desse conhecimento para sociedade e na exploração do conhecimento, através do que vem já sendo feito em termos de licenciamento ou da criação de spin-offs académicos ou de outras formas de transferência do conhecimento.

Trata-se de uma estratégia que vai ao encontro da necessidade de encontrar novas fontes de financiamento, quer pelas receitas geradas pelo financiamento dos projetos de investigação, quer pelos royalties que podem ser gerados. A estratégia mostra claramente a importância da inovação no desenvolvimento empresarial, potenciada pelos formatos de transferência, valorização da tecnologia (Universidade Do Minho. Reitoria, 2013) e do conhecimento, assim como, por toda a dinâmica do empreendedorismo académico.

## Conclusões

Em suma, as mudanças das narrativas do discurso organizacional das universidades assemelham-se às dinâmicas evolutivas das organizações em geral, donde o estado atual de governação das universidades resulte, por sua vez, de movimentos co-evolucionários complexos. Através da análise dos textos dos planos estratégicos das instituições de ensino superior pode aferir-se e compreender a própria evolução na forma de organizar as universidades e a identificação dos distintos períodos históricos e modelos organizacionais.

A definição do sentido das estratégias encontra-se na contingência da história institucional, própria da individualidade inerente à cultura e à identidade organizacional, quer se trate de universidades, quer de institutos universitários ou politécnicos, públicos ou privados. Por seu turno, as orientações estratégicas das instituições de ensino superior são fortemente cunhadas pelas lideranças, isto é, as lideranças são construtoras de sentidos organizacionais, de mudanças e de identidades.

Um primeiro marco de sentido de plano estratégico pós-moderno reside na ideia de Universidade que se projetava como epicentro impulsionador de uma região e de uma sociedade, «inserida no meio e no mundo» e numa lógica moderna de organização, se juntam as forças vivas da região, a quem chama de parceiros, para a edificação de uma estratégia de *ação coletiva* de desenvolvimento regional. Neste contexto, as narrativas apontam para a *cooperação e participação*, assemelhando-se à conceção contemporânea das organizações - a *organização participativa*.

Um segundo marco de sentido de **pós-modernidade das universidades públicas portuguesas acontecia já no séc. XXI e ficou marcado** por um discurso organizacional voltado para as parcerias para o desenvolvimento regional, para a cooperação internacional,

para a rede de valorização do conhecimento e para o empreendedorismo acadêmico. A universidade em rede, à semelhança das organizações em rede, goza de dinâmicas inovadoras, participativas. As organizações/universidades unem-se com os seus aliados, criando modelos organizacionais assentes em contratos que os beneficiam mutuamente, ganhando assim competitividade e sustentabilidade no mercado global. Este é o sentido de universidade que vai para além das hierarquias e dos mercados e que corresponde aos modelos contemporâneos de organizações em rede. Precisamente, as Universidades não inovam sozinhas, mas interagindo com outras organizações em *redes complexas de inovação*, em que estas assumem a centralidade nas redes sociais.

Em suma, a análise evolucionária dos planos estratégicos das instituições de ensino superior revelou ser uma metodologia indicada para a descoberta dos sentidos do discurso organizacional impressos pelas lideranças, assim como, para a descoberta dos sentidos estratégicos projetados ao longo da história e, ainda, constitui um modo de viver o passado e perpetuar a memória das organizações.

## Referências Bibliográficas

- ACAULEY, J., DUBERLEY, J., & JOHNSON, P. (2007). *Organization theory: Challenges and perspectives*. Essex: Pearson Education Limited.
- AHRNE, G., & BRUNSSON, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. in: *Organization*, 18(1), 83-104.
- BANSEMIR, B., NEYER, A.-K., & MÖSLEIN, K. M. (2012). Anchoring corporate innovation communities in organizations: A taxonomy. In: *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(1), 1-20. Doi: 10.4018/ijkbo.2012010101.
- BENKLER, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press.

- BOJE, D. M., GEPHART, R. P., Jr., & THATCHENKERY, T. J. (Eds.). (1996). *Postmodern management and organizational theory*. Thousand Oaks: Sage.
- BROEKSTRA, G. (1996). The triune brain metaphor: The evolution of the living organization. In: Grant, D. & Osrick, C. (Eds.) *Metaphor and organizations* (pp. 53-73). London: Sage.
- CASTELLS, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. In: *British Journal of Sociology*, 51(1), 05-24.
- CASTELLS, M. (2007/1996). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura. Vol. I - A sociedade em rede* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CASTELLS, M. (2013/2009). *O poder da comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CLEGG, S. R. (2011). Managing organization futures in a changing world of power/knowledge. In: Tsoukas, H. & Knudsen, C. (Eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical perspectives* (pp. 536-567). New York: Oxford University Press.
- CLEGG, S. R., HARDY, C., LAWRENCE, T., & NORD, W. (Eds.). (2006). *The Sage Handbook of Organization Studies* (2.ª ed.). London: Sage Publications
- COSTA, M. S. (2001). O reencantamento da organização: A organização participativa e a mudança de paradigma científico. In: *Sociedade e Cultura* 3, *Cadernos do Noroeste, Série Sociologia*, 16(1-2), 9-20.
- DeSANCTIS, G., & MONGE, P. (1998). Communication processes for virtual organizations. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00083.x>.
- DRUCKER, P. (1994). A ascensão da sociedade do conhecimento. In: *Diálogo*, 3(27), 13-18.
- EISENBERG, E. M., GOODALL, H. L., & TRETHERWEY, A. (2004). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (4.ª ed.). New York: Bedford - St. Martin's.
- EISENBERG, E. M., GOODALL, H. L., & TRETHERWEY, A. (2010). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (6.ª ed.). New York: Bedford - St. Martin's.



- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. In: *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- FISHER, D. (2007). *Communication in organizations* (2.<sup>a</sup> ed.). Mumbai: Jaico.
- FULK, J. (2001). Global network organizations: Emergence and future prospects. In: *Human Relations*, 54(1), 91-99.
- FULK, J., & DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. In: *Organization Science*, 6(4), 337-349.
- GEUNA, A., & MUSCIO, A. (2009). The governance of university knowledge transfer: A critical review of the literature. In: *Minerva*, 47(1), 93-114. Doi: 10.1007/s11024-009-9118-2.
- GRAVIER, M. J., & FARRIS, M. T. (2012). The evolution of inter-firm collaboration in supply chain networks. In: *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(3), 01-31. Doi: doi: 10.4018/ijkbo.2012070101.
- HASSANDOUST, F., KAZEROUNI, M. F., & PERUMAL, V. (2012). Socio-behavioral factors in virtual knowledge sharing: Theory of reasoned action and theory of planned behavior perspective. In: *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 2(2), 40-53. Doi: 10.4018/ijkbo.2012040103.
- HATCH, M. J. (1997). *Organizational theory*. London: Oxford University Press.
- KATZ, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- LEYDESDORFF, L. (1993). Is society a self-organizing system? *Journal of Social and Evolutionary Systems*, 16(3), 331-349.
- MCPHEE, R. D., & Poole, M. S. (2001). Organizational structures and configurations. In: Jablin, F. M. & Putnam L. (Eds.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 503-543). Thousand Oaks: Sage.
- MILES, R., & SNOW, C. (1986). Network organizations: New concepts for new forms. In: *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- MILLER, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6<sup>th</sup> ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- MONTUORI, A., & PURSER, R. E. (1996). Systems theory, postmodernism, and participative learning in an age of uncertainty. In: Boje, D. M.; Gephart,

- R. P. & Thatchenkery, Jr. T. J. (Eds.). *Postmodern management and organizational theory* (pp. 181-201). Thousand Oaks: Sage.
- MORGAN, G. (2006/1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- MORGAN, R., & HUNT, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. In: *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- MORIN, E. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris: L'Harmattan.
- MORIN, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- NOHRIA, N., & ECCLES, R. G. (Eds.). (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- OTT, J. S.; SHAFRITZ, J. M. & JANG, Y. S. (2011). *Classic readings in organization theory* (7.<sup>a</sup> ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- PEREIRA, L. C. (1998). Programa de acção e nota biográfica. Eleição do reitor da Universidade do Minho. In: Universidade do Minho (Ed.). Braga.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W. & SMITH-DOERR, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. In: *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- QUINN, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: The Free Press.
- RIBEIRO, P. C. (2016). *A comunicação interorganizacional em rede na transferência de conhecimento: A abertura das universidades às empresas*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga <http://hdl.handle.net/1822/44976> .
- RIEL, C. V., & FOMBRUN, C. J. (2010). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.
- RODRIGUES, A. G. (2004). Nota introdutória. In: Universidade do Minho. Reitoria (Ed.), *Relatório de actividades 2003* (p. 11). Braga: Universidade do Minho.
- RODRIGUES, A. G. (2005). Nota introdutória. In: Universidade do Minho. Reitoria (Ed.), *Relatório de actividades 2004* (p. 11). Braga: Universidade do Minho.
- RODRIGUES, A. G. (2006). Nota introdutória. In: Universidade do Minho. Reitoria (Ed.), *Relatório de actividades 2005* (p. 11). Braga: Universidade do Minho.
- RODRIGUES, A. G. (2010). Nota introdutória. In: Reitoria da Universidade do Minho (Ed.), *Relatório de actividades 2009*. Braga: Reitoria da Universidade do Minho.

- RUÃO, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga <http://hdl.handle.net/1822/8841> .
- SANTOS, S. M. (1994). Programa de acção e nota biográfica. *Eleição do Reitor da Universidade do Minho*. Braga.
- SIMÃO, J. V. (2003). *Modernização do ensino superior - Da ruptura à excelência*. (s.l.): Fundação das Universidades Portuguesas.
- STOHL, C. (1995). *Organizational communication: Connectedness in action*. Thousand Oaks: Sage.
- TAMOSCHUS, D. (2012). Geographies of open source biotechnology innovation: Buzz, pipelines, and proximity in a virtual cluster. In: *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 2(2), 21-39.
- THOMPSON, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. (2009). *Programa de acção para o quadriénio 2009-2013*. Braga: Universidade do Minho.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. (2013). *Plano estratégico UMinho 2020 - Crescimento sustentado para construir o futuro* <http://www.uminho.pt/docs/plano-estrategico/2013/03/18/plano-estrategico-uminho-2020.pdf>.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. *Conselho Geral*. (2013). *Programa de Acção para o Quadriénio 2013-17 (PAQ2013-17)* <http://www.uminho.pt/>.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. Reitoria. (1990). *Relatório de actividades 1989*. Braga: Universidade do Minho.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. Reitoria. (2003). *Relatório de actividades 2002*. Braga: Universidade do Minho.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. Reitoria. (2010). *Relatório de Actividades 2009* [www.uminho.pt](http://www.uminho.pt)
- UNIVERSIDADE DO MINHO. Reitoria. (2013). *Relatório de actividades 2012*. Braga: Universidade do Minho.
- YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2.<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage.



**MEMÓRIA, IDENTIDADE  
E AS EMPRESAS BRASILEIRAS:  
A DIFÍCIL METAMORFOSE**

**MEMORY, IDENTITY  
AND BRAZILIAN COMPANIES:  
THE DIFFICULT METAMORPHOSIS**

*Paulo Nassar*

*Universidade de São Paulo*

*paulonassar@usp.br*

*Luiz Alberto de Farias*

*Universidade de São Paulo*

[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_10](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_10)

### **Resumo**

O objetivo deste capítulo é trazer à luz a candente questão da memória como base para a construção da narrativa da identidade organizacional, seu valor e a crise de identidade por que passam as empresas, particularmente as brasileiras, diante dos desafios impostos pela globalização e por processos de reestruturação patrimonial (fusões, aquisições e cisões). Ênfase especial é dada ao enfraquecimento das relações entre a memória e os territórios de origem das empresas brasileiras, à falta de transcendência e de uma narrativa que destaque os vínculos dessas empresas com o desenvolvimento do país e de suas regiões. Em importantes empresas brasileiras, o atributo territorial da identidade é mais do que um patrimônio. É um valor simbólico. Uma forma com que as organizações projetam a si mesmas para o seu quadro de colaboradores e para o mundo externo. Uma das questões centrais dessa reflexão pergunta se essa identidade mais difusa é duradoura e resistente em sua interação com a sociedade e com mercados tensionados por rápidas e constantes mudanças econômicas, sociais, culturais e tecnológicas.

### **Palavras-chave:**

Memória, identidade organizacional, globalização, patrimônio

**Abstract**

The goal of this chapter is to bring to light the pressing issue of memory as the base for building the narrative of an organization's identity, its value and identity crisis through which companies, especially Brazilian, go through, in face of the challenges imposed by globalization and processes of equity restructuring (mergers, acquisitions and divisions). A special focus is given to the weakening of relationships between memory and the territories from which Brazilian companies come from, the lack of transcendence and of a narrative that highlights the links between these companies with the development of their country and region. In important Brazilian companies, the territorial attribute of identity is more than a simple asset. It is a symbolic value. A way in which organizations project themselves to their staff and external world. One of the main questions in this discussion asks whether this diffuse identity is lasting and resistant in its interaction with society and markets that are molded by fast and constant economic, social, cultural and technological changes.

**Keywords:**

Memory, organizational identity, globalization, patrimony





*Sempre que vou ao universo do outro, preciso entender algo crucial, quando alguém me apresenta o seu mundo, o que me mostra e o que não me mostra? Por quais caminhos me leva? Por que palavras nomeia seu território? E por quê? (Eliane Brum, em O olbo da rua<sup>1</sup>)*

*A identidade só se torna um problema quando está em crise, quando algo que se supõe fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza (Kethryn Woodward, em Identidade e diferença<sup>2</sup>)*

*O mito é inseparável da linguagem e, como Logos, Mitos significam, na origem, palavra, discurso. Nascem juntos, da linguagem, e depois se distinguem; Logos torna-se o discurso racional, lógico e objetivo do espírito pensando um mundo que lhe é exterior; Mitos constituem o discurso da compreensão subjetiva, singular e concreto de um espírito ao mundo, sentindo-o no interior. (Edgar Morin, em O método<sup>3</sup>)*

## **Introdução**

Empresas não são iguais entre si. Além de suas diferenças naturais, determinadas por suas histórias, mercados e modos de gestão, são influenciadas pelas culturas que as cercam. Nesse caldo cultural diversos elementos são importantes. O presente

---

<sup>1</sup> BRUM, E. (2017). *O olbo da rua: uma repórter em busca da literatura da vida real* (2ª edição). Porto Alegre: Arquipélago Editorial. p. 260.

<sup>2</sup> WOODWARD, K. (2014). *Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual*. (T. T. da Silva, trad). Petrópolis, RJ: Vozes. p. 20.

<sup>3</sup> MORIN, E. (1999). *O método: o conhecimento do conhecimento* (2ª edição). (J. M. da Silva, trad). Porto Alegre: Sulina. p. 174.

artigo tem como proposta discutir os elementos da memória em relação à construção de narrativas de identidade organizacional e de como isso influencia gerando valor para o universo corporativo.

A partir desse ponto de partida serão analisadas empresas brasileiras, presentes em um país ainda novo, longo dos grandes centros de poder mundiais e diante de um cenário de globalização que as impacta. Esse universo se redimensiona e perde referência de memória em um momento de inúmeras fusões, aquisições e cisões, mais uma vez reflexo do mundo global, em que se planejam ações em escala mundial, com vistas a otimizações e melhorias de margens de resultado.

Empresas, como pessoas, têm histórias e dessa combinação entre local de origem e memória analisam-se os vínculos existentes com crescimento e desenvolvimento de regiões e do próprio país.

O texto “Memória, identidade e as empresas brasileiras: a difícil metamorfose” pautou-se em revisão de literatura combinada com o vasto acervo do Centro de Memória Aberje, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, criada em 1967, no Brasil. A partir do repositório de história e memória empresarial desse Centro, pode-se observar a transformação pela qual passou o mundo empresarial brasileiro nas últimas décadas, especialmente no período considerado como globalizado. Enfim, o texto oferece uma análise sobre as transformações ocorridas no ambiente empresarial e como elas foram narradas, podendo-se em decorrência dessa narrativa ter obtido maior ou menor reforço institucional.

Como objeto são tratadas empresas de grande porte com histórias de grande relevância, vinculadas à construção do universo empresarial brasileiro e impactadas pelas transformações amplas decorrentes da globalização.

## **O ambiente contemporâneo e os seus impactos na identidade corporativa**

Antes de esboçar um painel dos problemas da construção da identidade das empresas brasileiras, a partir de suas memórias e história organizacionais, convém contextualizar o tema.

Na sociedade brasileira contemporânea, constituída por mais de 208 milhões de habitantes (IBGE, 2017) a extensa rede de públicos estratégicos – dentre eles, a imprensa, autoridades, sindicatos, empregados, organizações não-governamentais, clientes, investidores e as comunidades diretamente atingidas ou interessadas pelas atividades e operações organizacionais – está cada vez mais atenta à qualidade da identidade das empresas, construída a partir da memória e história relacional dessas organizações, mediadas a partir de suas narrativas da experiência com esses públicos.

São narrativas alicerçadas na memória e na história, que expressam os fatos ligados à competência, à legalidade e à legitimidade organizacionais, fundamentais para a concessão pela sociedade do licenciamento social para o funcionamento organizacional. Narrativas que exigem compromissos por parte da organização que transcendam o contexto dos acontecimentos das linhas de produção, dos escritórios, dos pontos de venda, e colocam as suas políticas, os seus planejamentos e as suas ações também alinhadas com as transformações sociais, do Estado, da política e da democracia, sob o pano de fundo da globalização e das novas tecnologias da informação, em que se criam novas significações em um ambiente de agora digital. Neste contexto social, político e tecnológico, em que a responsabilidade histórica das empresas e instituições é examinada pela sociedade e os seus públicos, inaugura-se um extenso cortejo de impactos sobre a identidade organizacional.

Em outras palavras, deve-se observar diante dessas exigências da sociedade e do mercado em que a identidade organizacional está sedimentada o suficiente para que sejam levadas à prática mudanças que sintonizem as empresas com as amplas transformações da ecologia social, cultural e econômica a que pertencem. Caso contrário, essas organizações correrão sérios riscos de lançar as bases de seu próprio enfraquecimento e de sua destruição. No Brasil, a partir do processo de retomada da democracia, iniciado em 1985, após 20 anos de ditadura militar, as empresas e instituições foram gradativamente sendo pressionadas a tornar públicas as suas histórias, construídas a partir de seus relacionamentos com a sociedade (Nassar & Bernardes, 1998).

No ambiente da democracia, essas primeiras narrativas organizacionais, ainda feitas dentro de marcos econômicos e administrativos quase que descritivos, têm entre os seus objetivos a legitimação das ações organizacionais passadas ou desejadas diante do ambiente de liberdade de expressão e de questionamento das práticas empresariais inaugurado pela democracia brasileira. Destaca-se nos anos 1980, a coleção de livros denominada *História empresarial vivida*, organizada por Cleber Aquino, estruturada com depoimentos dos grandes empresários brasileiros, da época, cujas jornadas de negócio, em sua maioria, se caracterizam em seus momentos de partida pelos esforços e recursos familiares. Outro traço da identidade desses negócios, mesmo quando consolidados, é a sua exclusiva presença local, voltados para atender o mercado doméstico, protegido da concorrência internacional pelas políticas governamentais, dos governos ditatoriais e anteriores a esses. Reunidos na coleção *História empresarial vivida* estão os relatos dos maiores empresários brasileiros, do período, por ordem em seus volumes: I – Olacyr Francisco de Moraes (Grupo Itamarati), pioneiro no cultivo de soja na região

brasileira do Cerrado, denominado, nos anos 1980, como o «rei da soja»; Omar Fontana, fundador da companhia aérea Transbrasil; Jorge Wilson Simeira Jacob, fundador do grupo varejista Fenícia; Paulo Diederichsen Villares, proprietário das Empresas Villares, fabricante de produtos manufaturados, dentre eles, elevadores, laminadores, locomotivas e motores elétricos. II – Eugênio Staub, dirigente das Indústrias Gradiente, do segmento de eletrodomésticos; Jorge Gerdau Johannpeter, principal acionista do Grupo Gerdau, que opera na área de siderurgia; Ângelo Calmon de Sá (Banco Econômico); Márcio Fortes (João Fortes Engenharia). III – Matias Machline (Grupo Sharp); Henry Maksoud (Hidroservice); João Carlos Paes Mendonça (Grupo Bom Preço); Mauro Salles (Salles Interamericana de Publicidade). IV – Antônio Ermírio de Moraes (Votorantim); João Dias de Macedo (J. Macedo S.A.); Yvonne Capuano (Clock S.A.); Victor Civita (Editora Abril). V – Norberto Odebrecht (Construtora Odebrecht); Sheun Ming Ling (Petropar); Leon Feffer ( Companhia Suzano); Attilio Fontana (Sadia). O tom dessas narrativas é laudatório – nada crítico em relação às relações desses empresários com os diferentes governos e seus representantes ou em relação à forma como esses protagonistas conduziram os seus negócios – mas mesmo com esse viés, o trabalho de Cleber Aquino tenta trazer traços da identidade dos empreendimentos, na medida que persegue os objetivos de:

- Disponibilização, para a sociedade, da trajetória dos principais líderes empresariais brasileiros e de suas empresas; Estudo comparativo dos negócios brasileiros em relação aos desenvolvidos em outras culturas;
- Entendimento do comportamento empresarial «como expressão do contexto civilizatório e cultural institucional».

No contexto de seu trabalho, Aquino (1986, p.24 - 26), entre um conjunto de argumentos sobre a importância da exposição dessas identidades de empresários e de suas empresas, destaca:

- Traçar o perfil da história brasileira, através de estudo, debates e reflexões sobre a vida, a obra e o tempo dos grandes empresários brasileiros. Os depoimentos feitos em *História empresarial vivida* fornecem um rico painel dessa história a partir da ótica dos negócios. Esse papel contribui para se estudar e praticar «administração», tendo como pano de fundo a cultura brasileira.
- Traçar uma «ponte» entre o mundo acadêmico, tradicionalmente fechado, e o mundo empresarial. A longo prazo, o programa «História empresarial vivida» pretende criar uma «ponte» até com o resto do mundo, exportando experiências brasileiras de negócios. Da mesma forma como somos levados a estudar experiências de Henry Ford, Alfred Sloan, Iaccoca, Akyo Morita e muitos outros, também nos sentimos no direito de fazer o mundo estudar ou, pelo menos, tomar conhecimento das experiências de Olacyr Francisco de Moraes, Omar Fontana, Jorge Wilson Simeira Jacob, Paul Diederichsen Villares e muitos outros vitoriosos empresários brasileiros.

Examinando os relatos de *História empresarial vivida* podemos encontrar ali os elementos identitários, culturais e relacionais que contribuirão, poucos anos depois ou nos anos 2010, para a quebra, enfraquecimento ou o desfazer dos negócios da maioria dos personagens da coleção organizada por Aquino. Entre as características dessas identidades relatadas em *História*

*empresarial vivida* estão o forte papel empreendedor de seus fundadores, forte ligação com seus territórios fundadores, controle acionário familiar ou individual, relações espúrias entre empresa e o Estado, governança prejudicada pela frágil separação entre Direção Executiva e Conselho de Administração e o não entendimento do papel histórico da empresa na sociedade.

### **Ambiente de abertura e transformação**

Esse expressar empresarial de suas memórias, histórias e identidades se adentra pelos anos 1990, com a abertura tênue do país no campo de suas relações comerciais internacionais, concretizadas já no final dessa década com as privatizações dos setores de telefonia, mineração e gás, até então sob controle governamental. No contexto de muitas dessas cisões, fusões e aquisições, os mitos, os ritos e as geografias fundadoras, as jornadas destacáveis, os afetos, os elementos que dão significado a uma determinada identidade deixaram de ter sentido para as novas direções e acionistas. A KPMG, consultora global de negócios, calculou que no Brasil, entre 1994 e o ano de 2001, ocorreram 2.440 movimentos de reestruturação patrimonial. Mais do que um forte movimento econômico, essas mudanças representaram a inserção no país de novas culturas empresariais, de novas histórias, novos comandos, novas identidades, novas ritualizações do cotidiano dos negócios e das relações humanas. Isto em praticamente todos os setores da economia. No ano de 1996, o Banco Central abriu o segmento bancário para organizações estrangeiras. O banco britânico Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) incorporou o Bamerindus, que tinha o dito « O banco de nossa terra», como o seu *slogan* publicitário; O holandês

ABN Amro comprou o banco Real, os espanhóis Santander e o BBV adquiriram respectivamente o Banco do Estado de São Paulo e o banco Excel-Econômico. No ambiente das privatizações do sistema Telebras destacam-se a chegada da norte-americana Bell South, da espanhola Telefonica e da portuguesa Telecom. Na área de energia destacaram-se como entrantes as americanas AES, Enron e Houston Power Industries, a francesa EDF –Electricité de France, a espanhola Endesa e a EDP - Eletricidade de Portugal. Ainda no setor alimentício destacam-se a compra das brasileiras Cica e Kibon pela anglo-holandesa Unilever e da tradicional Refinações de Milho Brasil pela americana Bestfoods.

*Milhões de brasileiras, nos seus papéis de cidadãos, trabalhadores e consumidores, perceberam que as identidades de empresas e instituições amplamente reconhecidas em nossa sociedade estavam mudando. Por entre as questões que isso suscitava, eles se perguntavam: mudavam para o quê? (Nassar, 2012, p.149)*

Se, até então, marcas poderosas como Itaú, Votorantim, Sadia, Bradesco, Vale, Embraer, entre outras empresas brasileiras líderes de setores econômicos, eram pouco percebidas na sociedade além de seus produtos e serviços, o final dos anos 1990 foi o momento em que, no Brasil, a percepção de marca pela sociedade começou a se distanciar de uma ideia estritamente mercadológica e se aproximou cada vez mais do terreno do vivido, das pessoas. Empresas brasileiras e estrangeiras que aqui se inseriram entraram em um jogo simbólico onde as suas identidades, as suas histórias e memórias e as suas culturas se transformaram em elementos fundamentais nos processos de suas significações sociais.



É nesse período que instituições como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) promoveu em São Paulo, em 23 agosto de 1999, o I Encontro Internacional de Museus Empresariais. Neste evento, participaram representantes das empresas Telefonica, Companhia Vale do Rio Doce, dentre outras, que relataram como estavam se posicionando diante de seus novos momentos. Além de relatarem sobre o destino dos acervos, documentos, objetos, lugares marcantes relacionados à memória e à história de seus períodos ainda como empresas estatais.

Com a presença do historiador inglês Paul Thompson, professor da Universidade de Essex, diretor do Arquivo Nacional de Histórias de Vida da Biblioteca Britânica, foi realizado em agosto de 2000, o II Encontro de Museus Empresariais. São publicados, pela Aberje, os primeiros livros brasileiros voltados para o tema da História e da Memória organizacional, entre eles o Memória de Empresa (Nassar, 2004).

Em 2007, a própria Aberje inaugura o Centro de Memória e Referência da Aberje (CMR Aberje) constituindo-se no único sistema de informação especializado em Comunicação Empresarial da América Latina (Souza & Nassar, 2010). São ainda criados Centros de Documentação e Memória (CDM) em dezenas de empresas, com o objetivo de preservar acervos de documentos, depoimentos de vida, imagens fotográficas e material audiovisual. Sempre em constante diálogo com as áreas de comunicação, de modo que a organização da memória passe a ser um elemento estratégico para as diversas áreas da empresa (Nassar, 2012). Camargo e Goulart justificam a existência dos centros de memória, no Brasil, ligados a empresas e instituições, ao fortalecimento de suas identidades, ao destacarem que

*Muitos acreditam que o centro de memória ao trazer à tona as escolhas feitas e os caminhos percorridos pela*

*instituição a que se vincula, é capaz de evidenciar a sua identidade. Trabalhar a memória seria, portanto, uma forma de fortalecê-la e consolidar os valores que propaga, contribuindo para fixar os elementos que a distinguem (Camargo e Goulart, 2015, p.80).*

Outro argumento de Camargo e Goulart atesta os centros de memória como fiadores da responsabilidade histórica

*Tal conceito desenvolvido por Paulo Nassar, tem natureza sistêmica e cobre todo o período de existência da organização, cuja credibilidade [e identidade] decorre do cumprimento de suas responsabilidades numa perspectiva histórica, que vai dos feitos do passado às promessas para o futuro (2015, p.82).*

Esse movimento de discussão e ativismo memorialístico e historiográfico no âmbito das organizações brasileiras teve, como destino, desde o seu primeiro momento, uma forte discussão sobre a identidade das organizações e do país, o reforço do sentimento de responsabilidade histórica de empresas e instituições entre historiadores, administradores e comunicadores. E, como resultantes desse processo discursivo a produção de livros, documentários, exposições, redes de valorização de novas abordagens sobre a memória e sobre a história organizacional, dentre outras ações e materiais com fins claros de legitimação e de institucionalização organizacional, por meio da comunicação e dos processos de relacionamentos públicos. Além da potencial gestão do conhecimento organizacional, inúmeras empresas e instituições brasileiras buscaram afirmar os pilares retóricos de suas utilidades, compatibilidade e transcendência diante da sociedade. No

entanto, tal crescimento e abrangência do fazer histórico, a partir da memória, dentro das organizações tem sido posto à prova no âmbito de a maior crise econômica brasileira, desde o debacle de 1929, que provocou o desemprego de mais de 14 milhões de pessoas, levou ao fechamento de empresas e conseqüentemente à diminuição de atividades voltados para a preservação, produção e circulação de atividades de comunicação e de relacionamento, dentro delas as de perfil histórico e memorial. Além dessa crise econômica, os setores econômicos da infraestrutura, proteína animal e gás e petróleo brasileiros foram quase paralisados, por denúncias comprovadas de relações espúrias e evidências de corrupção estrutural envolvendo parte importante de representantes de empresas desses setores e dos poderes executivo, legislativo e judiciário brasileiros, que levaram a processos penais e para a prisão executivos e políticos poderosos. Entre essas empresas questionadas pela sociedade e autoridades, estão empresas como a Petrobras, a Odebrecht e a Andrade Gutierrez, empresas com atuação em inúmeros países, entre eles, Portugal, Angola, Moçambique, Estados Unidos. Ainda nesse período ocorreu o rompimento da barragem, contendora de rejeitos de minério de ferro da Samarco, em 5 de novembro de 2015, em Mariana, cidade histórica localizada no Estado de Minas Gerais. O mais grave acidente ambiental da história do Brasil, que resultou em mortes de habitantes do distrito de Bento Rodrigues e na poluição e morte de parte do Rio Doce, a mais importante bacia hidrográfica da Região Sudeste brasileira.

Um quadro de realidade que tem testado a veracidade e a consistência dos relatos históricos, das promessas, da responsabilidade histórica e das identidades organizacionais, de empresas como Companhia Vale do Rio Doce, acionista da Samarco em sociedade com a BHP Billiton, mineradora

e petrolífera anglo-australiana. Tensões entre os discursos organizacionais e a realidade dos fatos que demonstram que a identidade não é uma mera âncora, mas um conjunto de raízes rizomáticas que alimentam árvores chamadas empresas e instituições, no caso brasileiro, com forte relação com os seus territórios de origem e as vivências dos brasileiros. De acordo com Deleuze e Guattari (1992, p. 85) “pode acontecer que o personagem conceitual apareça por si mesmo muito raramente, ou por alusão. Todavia, ele está lá; e, mesmo não nomeado, subterrâneo, deve ser reconstruído pelo leitor”. Assim é a construção das narrativas das organizações: deve ser vista como parte essencial no processo de construção da identidade.

A visão de Manuel Castells nos ajuda a entender esta relação entre território e identidade, quando afirma que há conflitos por toda parte: entre religiões, entre gerações, e na sociedade, nesta com ênfase para o colapso dos discursos e das gestões governamentais neoliberal e da esquerda tradicional, na maioria dos países latino-americanos. Tudo isso implica, ao nível das organizações, que a primeira e fundamental identidade seja a territorial (2007, pp. 28-138). Segundo ele, a aldeia e seus laços comunitários não ficaram para trás, mas foram, sim, transportados para os centros urbanos. Testemunha dessa realidade é o fato de as pessoas se identificarem não apenas pelo nome, mas citando seu país, sua cidade, sua ilha no oceano da globalização (Castells, 2007, p. 148).

Somam-se as questões étnicas (geralmente atribuídas à identidade pessoal), e culturais (atribuídas à identidade coletiva), ambas intensificadas na medida em que se agravam os conflitos sociais; e ainda as questões de gênero e o fundamentalismo. É, a julgar pelas observações de Castells, “o maior movimento de mudanças através da história” (2007, p. 174).

## Novo mundo, necessidade de novas empresas

A adaptação das organizações a esse novo mundo, um mundo em dinâmica transformação, é um desafio permanente. Em particular, para as empresas chamadas “egocêntricas”<sup>4</sup>, que têm uma autoimagem muito forte e se têm a si mesmas como referência.

Muitas organizações encontram sérios problemas em lidar com o mundo exterior por não reconhecerem que são uma parte dos seus respectivos ambientes. Consideram-se como entidades isoladas que se deparam com o problema de sobreviver contra os caprichos do mundo exterior, que é frequentemente concebido como um lugar de ameaças e oportunidades. Isto se torna ainda mais evidente nas práticas de empresas que denomino como *organizações egocêntricas*, que possuem uma noção um tanto fixa daquilo que podem ser e acham-se determinadas a impor ou sustentar a identidade a qualquer preço. Esse tipo de egocentrismo faz com que as organizações fiquem preocupadas com elas mesmas e super-enfatizem a própria importância, ao mesmo tempo que subestimam o significado do sistema de relações mais amplo no qual existem (Morgan,1996, p. 249).

Entretanto, ao interpretar de forma egocêntrica a própria importância, a empresa tem de antemão à sua frente uma barreira cultural que a impede de criar uma relação positiva entre a empresa e o contexto, na busca de corrigir os desequilíbrios. Pois a identidade é modelada pela cultura ao dar sentido à experiência e tornar possível a opção por várias identidades (Woodward, 2014, p. 19). Numa visão retrospectiva, todas as empresas que operam em mercados tradicionais, a exemplo das organizações

---

<sup>4</sup> Cf. Morgan, 1996, p. 249.

brasileiras, deveriam rever seus rituais<sup>5</sup> e suas identidades com relação aos avanços das novas tecnologias, a oportunidade de novos mercados e os novos perfis dos públicos.

E buscar a conciliação da tríade identidade, imagem e reputação. Mas o que significa essa conciliação? É acompanhar as mudanças, procurar soluções para os problemas do cotidiano, entrelaçar os fios do planejamento com seus produtos, serviços e integração com o contexto social. Em uma frase: fazer as promessas saírem do papel. No mundo atual, a identidade pode parecer mutante, de muitas aparências e versões, significados diversos. Não é bem assim (Nassar, 2012).

A identidade é o alicerce maior. Por isso, exige direção forte nos negócios e no respeito ao cliente, à diversidade, em resumo, corresponder ao que os outros esperam: da empresa, dos seus colaboradores, da coerência das suas narrativas. O mundo pode parecer um olho eletrônico, mas a identidade é que nos diferencia, é o que leva as pessoas a fazer escolhas, a perceberem as empresas na sociedade e no mercado.

Daí a identidade precisar ser natural e estar em conexão direta com os valores, missão e visão das organizações. Construir uma realidade identificada com o trabalho e a inserção na sociedade. A identidade é o passaporte assentado na cultura organizacional para o universo onde as empresas e instituições se fazem presentes.

---

<sup>5</sup> Os rituais são narrativas construídas por meio de elementos simbólicos (corporais, orais ou não orais) que são marcados pela repetição e pela intenção retórica. Em um primeiro enquadramento conceitual pode-se falar em narrativas da experiência. Estão presentes nas memórias de todas as culturas, como processos de identificação e afirmação dessas culturas e de seus integrantes. Em um segundo enquadramento conceitual pode-se falar em memórias rituais. Essas narrativas rituais e da experiência – marcadas na memória humana – podem se caracterizar como sagradas ou profanas (Nassar e Farias, 2017, aula 1, na Disciplina Memórias Rituais: Narrativas da Experiência, ministrada na Universidade de São Paulo (USP).

## **Empresas brasileiras, identidade e globalização**

Os primeiros tempos, os tempos míticos da industrialização brasileira, dos anos 30 a 60 do século passado, a identidade era mais definida. De Getúlio Vargas a Juscelino Kubitscheck, para ilustrar, era identificada com os interesses nacionalistas ou nacionais. Assim, eram a CSN – Companhia Siderúrgica Nacional, primeira siderúrgica brasileira, fundada em 1941, no ambiente da Segunda Guerra Mundial e a Petrobras, criada em 1953, a partir de uma mobilização nacional, sob o *slogan* «O Petróleo é nosso».

Mas mesmo nesse ambiente, o empresariado privado carecia de consciência da necessidade de uma narrativa que destacasse a importância do negócio, seu alinhamento com o desenvolvimento do país e sua transcendência, isto é, o seu significado para o futuro. Esse quadro de contradições se manteve e mesmo se agravou no regime militar pós-64 e nos primeiros anos da abertura política, a partir de 1985.

A partir do início dos anos 1990, com o processo de internacionalização da economia brasileira, promovido pelo governo do presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992) e as privatizações de empresas governamentais dos setores de mineração, de energia e telefonia, dos bancos estaduais e das rodovias federais, acontecidas no ambiente do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), além das fusões e das aquisições de empresas privadas brasileiras por grupos empresariais estrangeiros, a primeira vítima desses processos foi a noção de território como forma simbólica de identidade. Como um dos reflexos do impacto dessas transformações sobre aspectos da identidade organizacional de grandes empresas brasileiras, a Companhia Vale do Rio Doce, a maior mineradora brasileira, fundada em 1942, teve o seu nome mudado, em 2007, para Vale: vale de valor financeiro, não mais com a sua identificação de

origem, no vale do Rio Doce mineiro. A TAM, empresa de aviação comercial, que sucedeu a empresas pioneiras desse setor, como a Panair do Brasil (1930-1965) e a Varig – Viação Aérea Rio-Grandense (1927-2006), no início, chamava-se Transportes Aéreos Marília, depois Transportes Aéreos do Mercosul e, desde 2016, LATAM Airlines Brasil, por força dos laços que a ligam a uma empresa de aviação chilena, a Línea Aérea Nacional de Chile (LAN). E, assim, sucessivamente, como apontam outros exemplos, ilustrados em nota de pé de página<sup>6</sup>.

Nesse campo estratégico da identidade, o máximo que se conseguiu foi uma memória, uma narrativa limitada a uma louvação difusa dos feitos iniciais das empresas. Com frequência, foi muito difícil ou mesmo impossível abrir mão das estratégias e identidades que as criaram ou que deram alicerce ao êxito no passado<sup>7</sup>, embora fosse isso que a evolução e a sobrevivência quase sempre exigissem.

---

<sup>6</sup> Empresas que na sua fundação tem nomes, marcas ligadas à cidades, estados e país, nos contextos de reestruturação patrimonial mudam esses nomes e marcas, quase sempre numa perspectiva internacional ou de globalização.

- 1) Empresa Sadia, fundada em 1944 como Sadia S.A., nome construído a partir da referência a cidade de Concordia, no Estado de Santa Catarina, transforma-se em BRF (Brasil Foods ou BR Foods) em 2009 a partir da fusão com outra empresa do mesmo ramo, a Perdigão.
- 2) Empresa Banespa, fundada em 1909 como Fundação do Banco do Estado de São Paulo – BANESPA, transforma-se no banco espanhol Santander, após a privatização em 2000.
- 3) Empresa Bamerindus, fundada em 1929 como fundação Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada Banco Popular e Agrícola do Norte do Paraná (BPA). Em 1951 altera sua razão social para Banco Mercantil e Industrial do Paraná S/A (Bamerindus) transforma-se em HSBC em 1997, após ser comprado pelo banco britânico.

<sup>7</sup> Empresa Petrobras (Petróleo Brasileiro), fundada em 1953, faz uma tentativa frustrada de mudar para Petrobrax em 2001.



Por outro lado, as narrativas pouco reproduziram as visões do economista Celso Furtado<sup>8</sup> e do empreendedor Delmiro Gouveia<sup>9</sup>, com os negócios voltados para também desenvolver regiões brasileiras. É diferente das empresas estatais, como o Banco do Brasil, fundado em 1808, e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), fundado em 1952, que cultivam uma identidade ligada ao país desde os seus inícios, se alimentam ainda de suas metanarrativas fundadoras e cultivam, com maior ou menor intensidade, a visão de transcendência.

Novos fatos econômicos, com desdobramentos culturais, históricos e relacionais, são adicionados aos ambientes descritos anteriormente – os dos tempos míticos das empresas tidas como fundamentais no desenvolvimento do país: a grande siderúrgica (CSN) e a grande mineradora (CVRD), fundadas nos anos 1940, a grande empresa petrolífera (Petrobras), nascida na luta nacionalista dos anos 1950 – com a chegada, a partir de 2010, no Brasil de grandes investimentos da China. Os movimentos no Brasil

---

<sup>8</sup> Economista, da linha desenvolvimentista, fundou a SUDENE – Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste em 1959 (governo Juscelino Kubitschek), hoje extinta, e teve no planejamento e no subdesenvolvimento seus principais objetos de estudo. Foi um pioneiro do desenvolvimento. Viveu no exílio no pós-64 e por quase uma década atuou na Cepal- Comissão Econômica para a América Latina. Viveu 84 anos, tendo publicado mais de 30 livros, na tentativa de entender o Brasil. O *clássico Formação Econômica do Brasil*, que retrata possibilidades de intervenção racional do Estado no processo de desenvolvimento econômico, é uma das suas obras mais conhecidas.

<sup>9</sup> Delmiro Gouveia foi o *Rei do Couro* no Nordeste, mas a Cachoeira de Paulo, onde o rio São Francisco, com suas águas cor de cobre, dá o seu maior salto, exatos 80 metros, foi o início de sua carreira como industrial que revolucionou a região. E fez nascer uma nova Canaã. Delmiro Gouveia é o barão de Mauá do sertão. Construiu a primeira usina hidroelétrica do rio São Francisco, e, também, a fábrica de linhas Estrela, onde os operários tinham jornada de oito horas e não trabalhavam aos domingos, direitos que só seriam democratizados no primeiro governo Vargas. E ainda: o ensino supletivo que só na década de 80 iria ganhar a merecida dimensão na guerra contra o analfabetismo, cinema grátis, futebol, retretas e, inclusive, uma previdência social mantida à custa de três tostões semanais. Morreu assassinado aos 53 anos e as máquinas de sua fábrica, que concorria com o monopólio da gigante inglesa Machine Cottons, foram jogadas no rio.

deste que já se transformou no maior parceiro comercial do Brasil têm provocado questionamentos sobre a identidade de grandes empresas do setor elétrico brasileiro que pendem para o Oriente. Empresas chinesas como a State Grid e China Three Gorges já operam as licenças para construção de usinas hidrelétricas e linhas de transmissão e já são proprietárias da maior parte das ações de empresas brasileiras e estrangeiras do setor energético brasileiro. Diante da crise ética que paralisou o setor de infraestrutura brasileiro, a partir de 2010, os chineses também começam a marcar presença na construção civil e na área portuária.

Diante destes fatos, as perguntas que milhões de brasileiros faziam nos anos 1990, diante das privatizações das empresas estatais dos setores de telefonia e energia, como em um palimpsesto voltado para a questão da identidade organizacional, se colocam novamente: O que somos, de onde viemos, como somos, como fazemos, para onde vamos?

### **Campo de domínio da comunicação**

Cabe, agora, a pergunta: o que mudou na comunicação na transição da galáxia de Gutemberg para a galáxia da Internet? A velocidade e a fluidez dinâmica e caótica das mídias sociais.

A velocidade e a fluidez exigem das empresas que acompanhem o círculo de evolução da identidade, com ênfase para aspectos como reputação, coerência entre missão, valores e objetivos e suas práticas, relacionamentos, legalidade, cidadania (corporativa), qualidade de gestão, transparência, e responsabilidade histórica.

Como desdobramento, o diálogo e a Comunicação de qualidade – aquela que não é vista como *commodity*, mas como uma questão em aberto, discutindo da corrupção ao racismo, da

qualidade dos produtos e serviços ao assédio sexual, ao meio ambiente e à discriminação das mulheres. Questões contemporâneas e urbanas que alimentam as novas faces da identidade organizacional. Estarão preparados e dispostos a construir estas novas identidades organizacionais parceiros comerciais, oriundos de culturas e sistemas políticos distantes da nossa brasilidade e da reconhecida mestiçagem?

Ouvir e ser ouvido, pensar e agir dentro de contexto, eis as questões. Ativos intangíveis, como os valores metafísicos, são diferenciais competitivos e influenciam diretamente o valor de mercado das empresas, ou seja, o preço das suas ações em Bolsa de valores, além, é evidente, das suas receitas advindas dos clientes brasileiros, cada vez mais no papel de cidadãos, que exigem liberdade e igualdade, essa díade observada por Alexis de Tocqueville nos Estados Unidos, no século XIX, e usada como moeda de comparação entre as identidades brasileiras e a norte-americana.

As empresas de identidade mais sólida são também, em consequência, captoras de recursos a custos menores, atraem mais os investidores e são melhor avaliadas pelo mercado global. Motivo: contradição é sinônimo de risco e o risco custa mais caro. Daí a necessidade em investir em Comunicação clara e aberta. Nos bons e maus momentos. A autoimagem é predatória e inibe a visão de contexto.

A identidade é o campo de domínio da Comunicação. Mas é, sobretudo, o campo de domínio dos fatos. Comunicação pode ser um norteador do diálogo. Mas são os fatos que darão o tom. Indicarão os pontos fracos, as incoerências e as contradições. Não há comunicação possível se os fatos são contraditórios ou não correspondem à realidade. Melhor dizendo, se é assim a perda da identidade, portanto, de credibilidade, é irreversível, como a confiança e a legitimidade.

## Considerações finais

No dizer de Edgard Morin, a saída para a crise de identidade, neste século XXI, está na “metamorfose” (2007), que significa a uma só vez manter a essência da identidade – a característica mais recorrente – e fazer as transformações mais fundamentais.

Em âmbito global, esse processo, segundo ele, já é visível graças as novas tecnologias e à globalização, mas não é possível prever uma “metamorfose” na história da humanidade (Morin, 2007, pp.132-137). Uma consciência planetária está emergindo e uma nova civilização se encontra em gestação, alicerçada na procura da qualidade de vida e nas preocupações com o meio ambiente, uma procura que se chama na Alemanha de *Lebensreform*. Mas essa consciência da “metamorfose” não acontece em linha reta (Morin, 2007, p. 140).

Estariam as empresas brasileiras nesse caminho da “metamorfose”? Nada indica que sim, se o tema é a identidade, sobretudo em meio ao empresariado privado. Pelo menos, nada parece autorizar a “metamorfose” em termos de linguagem e de sistemas simbólicos pelos quais são representadas.

Eis o problema atual: a identidade empresarial brasileira tem dificuldades imensas em acompanhar as mudanças macroestruturais da economia, os desafios da globalização e a demarcação de territórios. Tanto que o comando central fora do Brasil vem se tornando regra, não a exceção. Em consequência, os nexos com o desenvolvimento do país estão encolhendo.

A questão, nesse particular, é saber se os tempos modernos produzirão empresas indiferentes ou não, a identificação com o desenvolvimento com o país e suas pessoas, vistas como cidadãos e não só em seus papéis enquanto consumidores. Uma questão identitária que cabe ao empresariado e às lideranças das empresas e da sociedade responder.

## Referências Bibliográficas

- CAMARGO, A. M. & GOULART, S. (2015). *Centros de memória: uma proposta de definição*. São Paulo: Sesc Edições.
- CASTELLS, M. (2007). *The power of identity* (2ª edição). Sussex, Reino Unido: Willey & Sons.
- CONTI, M. S. (1999). *Notícias do Planalto: A imprensa e Fernando Collor*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras.
- DELEUZE, G. & GUATTARI, F. (1992). *O que é filosofia?* Trad. Bento Prado Jr. e Alberto Alonso Muñoz. Rio de Janeiro: Ed 34.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. População do Brasil*. Recuperado em 01 setembro, 2017 de <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>
- LAMOUNIER, B. (2002). *A era FHC: um balanço*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- MORGAN, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- MORIN, E. (2007). *Vers l'abîme*, Paris: L' Herne.
- NASSAR, P. (org.) (2004). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje.
- NASSAR, P. (2012). *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações* (3ª edição). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- NASSAR, P & BERNARDES, R. C. (1998, 2º trimestre). Ajuste de foco: a comunicação empresarial brasileira evolui paulatinamente de uma abordagem apenas instrumental para importante ferramenta estratégica de gestão. In: *Revista Comunicação Empresarial*, 8, 27, 28-31.
- SASAKI, D. L. (2005). *Pouso forçado: a história por trás da destruição da Panair do Brasil pelo regime militar*. Editora Record: Rio de Janeiro.
- SOUZA, G. & NASSAR, P. (2010, dezembro). Disseminação da informação em comunicação empresarial: o caso do Centro de Memória e Referência da Aberje. In: *Revista CRB-8 Digital*, 3, 18-28.
- WOODWARD, K. (2014). *Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual*. (T. T. da Silva, trad). Petrópolis, RJ: Vozes.



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

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

*Larissa Conceição dos Santos*

*Universidade Federal de Santa Maria*

*Laboratoire Gripic – CELSA, Université Paris-Sorbonne*

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

## **RESUMO**

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

### **Palavras-chave:**

Memória, narrativa, comunicação, empresas, organizações



## **ABSTRACT**

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

### **Keywords:**

Memory, narrative, communication, companies, organizations



## Introdução

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

exemplificaremos através do caso da companhia Petrobras, no Brasil.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **O caso da Petrobras**

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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



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

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

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

### **Considerações finais**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Referências Bibliográficas**

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

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

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

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

## **NOTAS BIOBIBLIOGRÁFICAS**

### **ANA LOPES**

Investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) desde 2016 num projeto para a melhoria da comunicação interna em ambiente industrial. É licenciada e mestre em Ciências da Comunicação, com especialização em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade do Minho. Trabalhou como diretora do departamento de marketing e comunicação internacional e do departamento de recursos humanos numa indústria (2015-2016) e como gestora de clientes numa agência de comunicação (2013-2015). Foi ainda investigadora do CECS num estudo sobre a notoriedade de marca para a Bosch Car Multimedia (2012-2013).



### **ANA TERESA PEIXINHO**

Ana Teresa Peixinho é Professora Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Doutorada em Ciências da Comunicação, leciona aos três ciclos de estudos de Jornalismo e Comunicação. É investigadora integrada do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (CEIS20) e do Centro de Literatura Portuguesa, dedicando-se ao estudo das narrativas mediáticas. Neste âmbito, acaba de organizar e editar a obra *Narrativa e Media: géneros, figuras e contextos* (2017) e participa no projeto do CLP “Figuras da Ficção”, coordenado por Carlos Reis. Em paralelo, dedica-se ao estudo da Obra de Eça de Queirós. Integra a equipa da Edição Crítica da Obra deste autor, tendo já editado *Textos de Imprensa I* (2004), em colaboração com Carlos Reis, e *Cartas Públicas* (2009).

**ANTÓNIO TAVARES LOPES**

Assistente convidado da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra onde leciona em dois ciclos de estudos em Ciência da Informação. É investigador do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (CEIS20). Os seus interesses de investigação atuais centram-se na inscrição dos processos e produtos do controlo bibliográfico na Web Semântica. Desenvolve sistemas de informação bibliográfica e de publicação de coleções digitais.

## **BEATRIZ DORNELLES**

Beatriz Dornelles é brasileira, nascida na cidade de Alegrete, Rio Grande do Sul e professora titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), onde ministra a disciplina Teorias do Jornalismo. Possui graduação em Jornalismo pela PUCRS (1982), mestrado em Jornalismo Científico pela Universidade de São Paulo (1991), doutorado em Comunicação-Jornalismo pela Universidade de São Paulo (1999) e pós-doutorado em Comunicação pela Universidade Fernando Pessoa (Portugal), em 2009. É editora executiva da Revista Famecos.

Sua linha de pesquisa dá especial ênfase ao Jornalismo do Interior e sua transição para o Digital, tendo como categorias de análise os critérios de noticiabilidade e suas transformações, a partir das ferramentas tecnológicas disponíveis no meio digital, bem como da participação dos leitores e internautas na escolha da pauta e na redação dos textos. Dentro deste tema, pesquisa a prática jornalística nas diferentes editorias existentes nos jornais do interior, impressos ou digitais. Embasam as pesquisas as teorias do Newsmaking, do Jornalismo Participativo, Digital e Comunitário, Teoria do Enquadramento e Agenda Setting.

É autora dos livros *Jornalismo comunitário em cidades do interior* (2004) e *Jornalismo Solidário* (2006), que tem como coautor Osvaldo Biz. É organizadora de outros 11 livros sobre jornalismo local e autora de 19 capítulos de livros sobre diferentes aspectos do jornalismo.

### **CLARISSE PESSÔA**

É atualmente *Project Management Officer* no âmbito dos 30 projetos de investigação científica que compõem o Consórcio estabelecido entre uma Universidade e uma empresa multinacional, com funções no âmbito da Comunicação Estratégica. Paralelamente, encontra-se a finalizar o Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade do Minho, instituição na qual também exerce funções de docente colaboradora. Sendo licenciada em Ciências da Comunicação e Mestre em Marketing e Gestão Estratégica, trabalhou como responsável de comunicação numa empresa portuguesa premiada por diversas vezes pelo seu caráter inovador no ramo das experiências digitais de comunicação e como coordenadora de um projeto de educação para os media num jornal no norte do país.

## **FERNANDO BIFFIGNANDI**

Nascido em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil em 15 de junho de 1963. Graduado em Arquitetura e Urbanismo pelo Centro Universitário Ritter dos Reis - Unirritter (1987), Porto Alegre; mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2013); doutorando em Comunicação Social pela mesma instituição, Pesquisador do CNPq com linha dirigida à Comunicação Pública e focada nos seguintes temas da habitação de interesse social, Folkcomunicação, Educomunicação e Metodologia projetual, com trabalhos apresentados no Brasil e no exterior. Profissionalmente, desempenhou atividades no campo da comunicação como publicitário e profissional de marketing, durante 14 anos, em agências e órgãos públicos de comunicação. Desde 2000 até a atualidade, trabalha como Servidor Público de carreira - Arquiteto e Urbanista do Departamento Municipal de Habitação da Prefeitura de Porto Alegre. Dornelles, B & Biffignandi, F (2014) A utilização de princípios da Folkcomunicação e da Educomunicação. Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília. 7, (1), 248-262; Dornelles, B & Biffignandi, F. (2016). A importância do diálogo como instrumento de cidadania em processos de comunicação pública com as comunidades de baixa renda. Questões Transversais, 4, (8) 106-113, 2016.

## **JOÃO FIGUEIRA**

João Figueira é doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de Coimbra, onde é professor auxiliar na secção de Comunicação da Faculdade de Letras. É diretor do mestrado em Jornalismo e Comunicação, investigador integrado no Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (CEIS20) e membro do Centro de Investigação Media e Jornalismo (CIC.Digital).

A comunicação organizacional — centrada na memória organizacional, na reputação e nas relações entre as organizações e os *media* — e o jornalismo são as suas áreas de interesse.

É autor de várias obras sobre jornalismo, capítulos de livros e artigos científicos sobre os *media*, bem como sobre as temáticas da comunicação organizacional a que se dedica.

Foi jornalista durante mais de duas décadas e é cofundador de uma empresa de comunicação e produção de conteúdos.

## **JOÃO LUÍS FERNANDES**

Com Doutoramento em Geografia, é Professor Auxiliar do Departamento de Geografia e Turismo, da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra e investigador do Centro de Estudos em Geografia e Ordenamento do Território (CEGOT), das Universidades de Coimbra, Porto e Minho. Tem realizado trabalhos e serviço de docência nas áreas da Geografia Cultural e Política, com interesse nas dinâmicas desiguais da globalização e respetivos efeitos paisagísticos e territoriais (com destaque para os processos de desterritorialização individuais e coletivos e para o papel do marketing territorial na competitividade entre os lugares). Tem-se debruçado ainda sobre as relações entre Espaço, Cultura e Poder, com enfoque particular nos conflitos territoriais analisados em múltiplas escalas geográficas, da denominação geopolítica local aos grandes fatores de instabilidade de dimensão transnacional. Tem centrado parte da sua investigação na dimensão política dos fluxos e, em particular, do turismo e do património.

Fernandes, João Luís Jesus (2011); “Geografia, Territorialidades Difusas e Insegurança”; Revista Geopolítica; Centro Português de Geopolítica; ISCIA; Aveiro (pp.33-65); Velez de Castro, Fátima; Fernandes, João L. J.; Gama, Rui (coord.) (2016); Redes, Capital Humano e Geografias da Competitividade; Série Geografias; Imprensa da Universidade de Coimbra.

### **LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS**

Professora Adjunta na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/FW-Brasil). Pesquisadora vinculada ao Laboratoire Gripic (CELSA, Paris-Sorbonne) e ao Grupo de Pesquisa t3xto – (UNIPAMPA - Brasil). Entre suas principais publicações destacam-se: “Narrativa e comunicação organizacional” (Organicom, 2017), “Entre memória, história e narrativa: interfaces mediadas pela comunicação” (Sessões do Imaginário, 2016).



### **LUIZ ALBERTO DE FARIAS**

Tem pós-doutorado em Comunicação na Universidade de Málaga (Espanha), doutorado em Comunicação na Universidade de São Paulo. É professor da Universidade de São Paulo e *dean* da Escola de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Anhembi Morumbi (Laureate International Universities).

Organizador do livro *Relações Públicas Estratégicas*. Autor de *A literatura de relações públicas - produção, consumo e perspectivas*; co-autor de *Comunicación estratégica en las organizaciones*, *Comunicação brasileira no século XXI - Intercom: ação, reflexão, Unidade e diversidade na Comunicação*, *Gestão estratégica de comunicação organizacional e relações públicas*, *Comunicação organizacional: história, fundamentos e processos*, *Cumbre Mundial de Comunicación Política*. É editor da *Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Qualis B1); criou e editou o *Jornal Intercom* (2008 a 2011).

### **MARIA MANUEL BORGES**

Professora Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra onde leciona nos três ciclos de estudos em Ciência da Informação. É investigadora integrada do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (CEIS20), onde partilha a coordenação do Grupo de Humanidades Digitais. A sua área de investigação principal é em Comunicação da Ciência, particularmente sobre os efeitos que a tecnologia digital nas formas de produção, acesso e disseminação da informação científica. É investigadora em projetos de investigação nacionais e estrangeiros. É Presidente do Grupo Ibérico do EDICIC e membro de associações científicas e profissionais. Publicou vários artigos e trabalhos em revistas especializadas e em atas de eventos nacionais e internacionais com arbitragem científica. É atualmente Diretora do Doutoramento em Ciência da Informação e dos Serviços de Biblioteca e Documentação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

**NICOLE D'ALMEIDA**

Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação Pela Université de Paris IV – Sorbonne. Professora catédrica da École des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa), da Universidade de Paris IV. Docente responsável pelo Curso de Especialização em Comunicação das Empresas e pelo MBA em Gestão, Comunicações, Sociedades, da Celsa – Sorbonne. Pesquisadora do Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur les Processus d'Information et de Communication (Gripic) e do Institut des Sciences de la Communication (ISCC) do Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

## **PAULA CAMPOS RIBEIRO**

É doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho; pós-graduada e especializada em Desenvolvimento Económico e Social, pela Universidade Católica Portuguesa; frequentou o programa de doutoramento em Ciências da Comunicação e Informação na Universidade de Santiago de Compostela; e é licenciada em Filosofia pela Universidade Católica Portuguesa.

Iniciou a carreira académica como assistente no Instituto Erasmus de Ensino Superior e no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. E foi assistente contratada da Universidade Fernando Pessoa, sendo regente de várias disciplinas na área da Comunicação Estratégica, Organizacional e Marketing; e assistente convidada da disciplina de Comunicação Organizacional, na Universidade do Minho.

Cofundou uma agência de comunicação onde desenvolveu a atividade de consultoria técnica, por mais de 10 anos e presta serviços de comunicação às empresas enquanto profissional independente. É membro da equipa de investigadores do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), na linha de investigação de Comunicação, Organizações e Dinâmicas Sociais.

Alguns dos trabalhos de investigação publicados: Ribeiro, P. C. (2016). *A Comunicação Interorganizacional em Rede na Transferência de Conhecimento: A abertura das universidades às empresas*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga. <http://hdl.handle.net/1822/44976>; Ruão, T., Freitas, R., Ribeiro, P. C., & Salgado, P. (Eds.). (2014). *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspetivas*. Relatório de um debate. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. ISBN: 978-989-8600-14-1; Ribeiro, P. C., & Ruão, T. (2012). *Tendências da pesquisa em comunicação organizacional em Portugal: um estudo desde 1990 a 2009*. In J. Azevedo & M. L. Martins (Eds.), *Atas do VII Congresso SOPCOM: Meios Digitais e Indústrias Criativas - Os Efeitos e os Desafios da Globalização* (pp. 3332-3347). Porto, Portugal: SOPCOM e CETAC.MEDIA da Universidade do Porto. <https://sites.google.com/view/paulacamposribeiro>

## **PAULO NASSAR**

É Doutor e mestre pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e Pós Doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione (IULM) de Milão, Itália. É coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN ECA-USP) e Professor Titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Diretor Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Pesquisador orientador de mestrado e doutorado.

Autor de livros como *O que é comunicação empresarial*, atualmente na 15ª reimpressão, *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações e Comunicação todo dia*, entre outros, é membro do Conselho Editorial da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom) e da Revista Matrizes (ECA-USP).

Nos últimos 10 anos tem publicado artigos de opinião nos principais jornais brasileiros, entre eles a Folha de São Paulo, Correio Braziliense e O Globo, entre outros.

Recebeu diversos prêmios entre eles 2016 – Prêmio Empresas que melhor se comunicam com jornalistas – categoria Comunicador; 2015 - Troféu Hors Concours – Top Mega Brasil de Comunicação Corporativa, Mega Brasil Comunicação; 2015 – Prêmio Internacional SINCULT AWARDS – Categoria Comunicação, ALARP Brasil; 2013 – Patrono das Relações Públicas, Conrerp – Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas 1ª Região; 2012 – Atlas Award, PRSA – Public Relations Society of America; 2011.

**RENATA ANDREONI**

Doutoranda em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS – Bolsista Integral/Capes), com estágio doutoral na Université de Paris IV – Sorbonne. Mestre em Comunicação Social. Graduada em História.

## **ROSA SOBREIRA**

Rosa Maria Sobreira é doutorada em Ciências da Comunicação, (Especialização Comunicação Institucional), pela Universidade Nova de Lisboa, é Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Coimbra nas áreas de Comunicação Estratégica, Relações Públicas, Comunicação de Marketing e Assessoria de Imprensa e membro do Grupo de Investigação da Comunicação, Jornalismo e Espaço Público, do CEIS20, da Universidade de Coimbra.

## **TERESA RUÃO**

Docente do *Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho*, desde 1995. Investigadora do *Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade*, desde a fundação 2001. Doutorada em Ciências da Comunicação pela *Universidade do Minho*, 2008. Vice-Presidente e Presidente do Conselho Pedagógico do *Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho*, desde 2010. Membro fundador da *SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, e membro da direção do Grupo de Trabalho de Comunicação Organizacional, desde 2001; membro e revisora da *ECREA - European Communication Research and Education Association*, desde 2009; revisora da *ICA – International Communication Association*, desde 2012. Membro fundador do Grupo de Pesquisa *Estudos Avançados de Comunicação Organizacional* da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil, 2014. Leciona e investiga nas áreas de Comunicação Organizacional e Estratégica, Comunicação na Saúde, Marcas e Relações Públicas.







**João Figueira** é Doutorado pela Universidade de Coimbra em Ciências da Comunicação, João Figueira é Professor Auxiliar da Faculdade de Letras da mesma Universidade. Investigador integrado do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (CEIS20) e membro do Centro de Investigação Media e Jornalismo (CIC.Digital), é autor de vários livros, capítulos e artigos que problematizam as transformações do jornalismo e o seu ensino. No domínio da comunicação organizacional interessam-lhe as questões ligadas à construção da memória das organizações e a construção de sentido que estas realizam, nomeadamente, através dos *media*. Antes de se dedicar, em 2006, em exclusivo à vida académica, foi jornalista durante duas décadas, a maioria das quais ao serviço do *Diário de Notícias*.

**Ana Teresa Peixinho** é Professora Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Doutorada em Ciências da Comunicação, leciona aos três ciclos de estudos de Jornalismo e Comunicação. É investigadora integrada do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (CEIS20) e do Centro de Literatura Portuguesa, dedicando-se ao estudo das narrativas mediáticas. Neste âmbito, acaba de organizar e editar a obra *Narrativa e Media: géneros, figuras e contextos* (2017) e participa no projeto do CLP “*Figuras da Ficção*”, coordenado por Carlos Reis. Em paralelo, dedica-se ao estudo da Obra de Eça de Queirós. Integra a equipa da Edição Crítica da Obra deste autor, tendo já editado *Textos de Imprensa I* (2004), em colaboração com Carlos Reis, e *Cartas Públicas* (2009). Desde 2013, exerce funções de subdiretora da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.



Série Investigação

•

Imprensa da Universidade de Coimbra

Coimbra University Press

2018

