

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES

CLÉWEN ISLEN TENÓRIO COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL PARA AS RELAÇÕES
PÚBLICAS NA GESTÃO DA IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

MACEIÓ

2020

CLÉWEN ISLEN TENÓRIO COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL PARA AS RELAÇÕES
PÚBLICAS NA GESTÃO DA IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Relações Públicas da Universidade
Federal de Alagoas como pré-requisito à obtenção
do grau de bacharel em Relações Públicas

Orientadora: Prof^a Dr^a Vanuza Souza Silva

MACEIÓ

2020

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central

Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

C837i Costa, Cléwen Islen Tenório.
A importância da memória institucional para as relações públicas na gestão da imagem e identidade organizacional / Cléwen Islen Tenório Costa. – 2020.
76 f.

Orientadora: Vanuza Souza Silva.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Relações Públicas) –
Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e
Artes. Maceió, 2020.

Bibliografia: f. 68-76.

1. Memória institucional. 2. Relações públicas. 3. Identidade organizacional.
4. Imagem organizacional. I. Título.

CDU: 659.4: 658.012.12

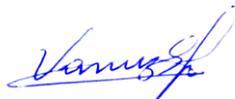
FOLHA DE APROVAÇÃO
CLÉWEN ISLEN TENÓRIO COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL PARA AS RELAÇÕES
PÚBLICAS NA GESTÃO DA IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

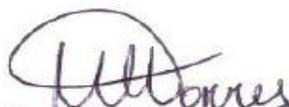
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Relações Públicas da Universidade
Federal de Alagoas como pré-requisito à obtenção
do grau de bacharel em Relações Públicas

Aprovado em: __29__/_05__/_2020__

Banca Examinadora:



Profª Drª Vanuza Souza Silva (Orientadora), Universidade Federal de Alagoas
(Examinador Interno)



Profª Drª Mirtes Vitoriano Torres (Avaliadora), Universidade Federal de Alagoas
(Examinador Interno)



Prof. Ms. Daniel Augusto Monteiro de Barros (Avaliador), Universidade Federal de
Alagoas (Examinador Interno)

MACEIÓ

2020

RESUMO

A presente monografia tem por finalidade demonstrar a importância da Memória Institucional para a área das Relações Públicas no gerenciamento da identidade e imagem organizacional. Atualmente, a Memória Institucional ainda é pouco explorada por uma grande parte das organizações, contudo consiste em uma ferramenta estratégica para a comunicação organizacional, no fortalecimento da identidade corporativa e a projeção de sua imagem para seus públicos. Sendo assim, a monografia propõe uma reflexão sobre o resgate da memória das organizações. Primeiramente, elucidando atividade das Relações Públicas. Posteriormente, abordando a comunicação nas organizações e o uso estratégico da Memória Institucional. Por último, a ideia nuclear do trabalho, sobre o que o olhar para o passado oferece de valor às Relações Públicas na gestão da identidade organizacional e a percepção dos públicos.

Palavras-Chaves: Relações Públicas. Memória Institucional. Imagem Organizacional. Identidade Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this monograph is to demonstrate the importance of Institutional Memory for the Public Relations area in the management of identity and organizational image. Currently, Institutional Memory is still little explored by a large part of organizations, however it consists of a strategic tool for organizational communication, in strengthening corporate identity and projecting its image to its audiences. Thus, the monograph proposes a reflection on the rescue of the memory of organizations. First, elucidating Public Relations activity. Subsequently, addressing communication in organizations and the strategic use of Institutional Memory. Finally, the core idea of the work, on which the look to the past offers value to Public Relations in the management of organizational identity and public perception.

Keywords: Public Relations. Institutional Memory. Organizational Image. Organizational Identity

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de imagem no contexto organizacional.....	15
--	-----------

SUMÁRIO

Introdução.....	7
Capítulo I: Relações Públicas, história e conceituação.....	9
Capítulo II: Imagem e identidade organizacional.....	14
Capítulo III: A comunicação organizacional.....	19
3.1 Públicos das organizações.....	24
3.2 Comunicação administrativa.....	26
3.2 Comunicação interna.....	28
3.4 Comunicação institucional.....	31
3.5 Comunicação integrada e Relações Públicas.....	35
Capítulo IV: Uma reflexão sobre memória.....	38
4.1 Memória e imagem.....	38
4.2 A questão da identidade, memória individual, coletiva e social.....	43
Capítulo V: Memória Institucional.....	48
5.1 Memória Institucional como ferramenta estratégica de comunicação organizacional	48
5.2 A importância da Memória Institucional para as Relações Públicas na gestão da imagem e identidade organizacional.....	55
Considerações finais.....	64
Referências.....	68

INTRODUÇÃO

Esta monografia aborda a temática da importância da Memória Institucional para as Relações Públicas na gestão da imagem e identidade organizacional. Para a proposta do trabalho, foi de suma importância nos debruçarmos nas concepções teóricas acerca da atividade profissional das Relações Públicas, comunicação organizacional, assim como nas abordagens conceituais da memória, principalmente, a memória institucional.

Portanto, a fim de atender a dinâmica do objeto de estudo, é de extrema importância recorrermos à revisão bibliográfica, mediante autores que abordem acerca da temática proposta. Tomando como referencial teórico autores como (ANDRADE, 1994; ARGENTI, 2006; COLNAGO, 2007; FAVEIRO, 2004; FONTANELLI, 2005; HALBWACHS, 1990; IASBECK, 2009; IZQUIERDO, 2003; KUNSCH, 2009; LE GOFF, 1990; MACHADO, 2005; NASSAR, 2007), dentre outros. A proposta metodológica para a análise dos dados consiste na análise de conteúdo. Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Bauer e Gaskell (2008) apontam que os materiais textuais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, os quais podem ser manipulados pelo pesquisador na procura por respostas às questões de pesquisa.

Sendo assim, esperamos, por meio dessa monografia, demonstrar que o resgate da Memória Institucional consiste é uma importante estratégia de comunicação organizacional na gestão dos aspectos identitários e imagéticos das organizações, no estreitamento do vínculo relacional entre as organizações e seus públicos, bem como na demonstração da relevância das organizações frente a sociedade.

As organizações ao decorrer do tempo acumulam um legado social oriundo de suas atividades dentro do contexto social, bem como das vivências pessoais que ocorrem dentro e fora de seus limites. O legado de uma organização é sua memória. Sendo assim, essa memória desenvolve um papel fundamental no redescobrimto ou fortalecimento da identidade organizacional, assim como reforça a sua

credibilidade, a percepção e confiança de seus públicos. A percepção dos públicos é a imagem que possuem da organização. De acordo com Faveiro (2004),

Uma organização não pode criar uma imagem. Somente um público pode criar uma imagem na qual de uma forma consciente ou inconsciente seleciona os pensamentos e impressões nas quais essa imagem é baseada. O que a organização poderá e deve cuidar, é da técnica e do objeto da comunicação dos dados da sua identidade, por forma a eles chegarem, todos, e em boa forma, aos públicos em que procure criar uma boa imagem. (2004, p. 72).

Segundo Argenti (2006), a imagem é o reflexo da identidade organizacional.

A imagem é o reflexo da identidade de uma organização, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. Dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens [...] compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização realmente é e para onde ela está voltada (ARGENTI, 2006, p. 81).

Para Kunsch (2009), a identidade organizacional,

é o que é considerado pela maioria dos empregados como essência da organização, o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e passado e, provavelmente futuro. [...] Podemos considerar a identidade organizacional como o DNA da organização, os atributos que a definem, que a fazem ser diferente das demais e que, de certa forma, determinam o que ela será no futuro. (KUNSCH, 2009, p. 221).

Segundo Affonso (2002), é papel das Relações Públicas a projeção da imagem organizacional. Nas palavras do autor,

A construção da imagem para as organizações deve ser projetada pelos profissionais de Relações Públicas, uma vez que, dentro da área de comunicação este é um profissional que se preocupa com a organização num todo, trabalhando não só a percepção da imagem organizacional, mas todo o relacionamento e ações de comunicação que possam influenciar nesta imagem, item essencial para o bom planejamento estratégico na construção da imagem organizacional. (2002, p.38).

Diante do exposto, nos propomos a refletirmos sobre a influência da memória na identidade e imagem das organizações, uma vez que as organizações ocupam um espaço considerável na sociedade, onde influenciam e interferem na vida das pessoas. Acreditamos ser necessário a compreensão de que as organizações não são apenas produtoras de bens e serviços, mas também produtoras de significado. Sendo assim, as corporações precisam refletir sobre novas formas de fazer comunicação, uma comunicação que proporcione uma construção de relacionamentos de valor para com seus públicos.

A Memória Institucional oferece às Relações Públicas um olhar diferenciado sobre a trajetória organizacional e o relacionamento entre organização e públicos, internos ou externos, valorizando funcionários e colaboradores, despertando o sentimento de pertencimento, redescobrimo e disseminando os valores organizacionais, humanizando as organizações e aproximando-as da comunidade.

No presente trabalho, procuramos enfatizar nas Relações Públicas em detrimento de outros profissionais de comunicação, uma vez que as Relações Públicas atuam de forma estratégica nas organizações, sendo a principal responsável pela gestão da comunicação interna e externa, recursos humanos, gestão de crise, administração de conflitos e relacionamentos, equilíbrio entre identidade e imagem organizacional. Conforme Margarida Kunsch (1997), “as Relações Públicas situam-se em relação à organização social em seu todo, tanto na estrutura administrativa quanto na produtiva (produtos e serviços), assim como na dinâmica humana e em todo o seu contexto social, político, econômico e cultural.” Em um programa de Memória Institucional, as Relações Públicas trabalham no planejamento, execução e controle da Memória Institucional, garantindo a eficiência e a transparência no resgate da história organizacional e sua transmissão à sociedade.

CAPÍTULO I: RELAÇÕES PÚBLICAS, HISTÓRIA E CONCEITUAÇÃO

O presente capítulo enfoca-se na compreensão conceitual e das atividades pertinentes às Relações Públicas, uma vez que essa abordagem será de suma importância para o desenvolvimento do presente trabalho e para que logremos

posicionar a memória institucional num lugar de importância para as Relações Públicas na gestão da imagem e identidade organizacional.

Podemos afirmar que, oficialmente, as Relações Públicas possuem mais de um século de existência. Segundo MARCONI (2009, p. 3), “o marco oficial de criação da profissão de Relações Públicas ocorreu com a criação do primeiro escritório destinado a essa atividade, em 1906, na cidade de Nova York, por Ivy Lee”. Nesse contexto, o jornalista Ivy Lee havia sido contratado pelo empresário John Rockefeller com o objetivo de melhorar sua imagem pública. Logo após o sucesso obtido pelas ações implementadas por Ivy Lee, a atividade se fortaleceu como uma ferramenta estratégica para as organizações, uma significativa vantagem competitiva no mercado capitalista do século XX. Sendo assim, apesar de não haver unanimidade, é consonância de muitos autores que a instauração da atividade profissional ocorreu nos Estados Unidos, uma vez que lá se estruturou o conjunto de ações estratégicas denominado “processo de Relações Públicas” (GURGEL, 1985).

Vale a pena ressaltarmos que a primeira década do século XX, considerada marco inicial das Relações Públicas como atividade profissional, foi o contexto adequado para o desenvolvimento da atividade. Os Estados Unidos, pós Guerra de Secessão (1861/1865), vivia um período de ascensão de poder entre capitalistas industriais em detrimento da aristocracia rural, mantendo, porém, a mesma exploração de mão de obra do modelo ruralista. Ao mesmo tempo, as relações entre empregadores e empregados experimentava um momento turbulento, uma vez que cresciam as reivindicações por melhores condições de trabalho, saúde, habitação e educação.

Em consequência da imposição econômica e poder político do Norte dos Estados Unidos, vencedor da guerra civil, a nação experimenta um grande crescimento do empreendedorismo, especialmente na exploração de recursos minerais e construção de estradas de ferro. Em consequência desse novo momento do país, a desenfreada competição por poder econômico tornou-se algo corrente e absolutamente natural para uma parte majoritária dos empreendedores. De acordo com Wey (1983) naquele momento histórico;

a pobreza passa a ser considerada um distintivo de inépcia, e a riqueza um sinal infalível de virtude. A competição econômica passa a ser encarada como a luta pela existência e a sobrevivência dos mais aptos da ordem biológica. Quanto mais implacável a competição,

melhor seria, pois assim eram eliminados com mais rapidez os fracos e os incompetentes. (WEY, 1983, p. 29).

Por conseguinte, nesse período de grande inquietação e conflitos nas relações capital versus trabalho que surge o jornalismo de denúncia, o qual combatia a exploração de mão de obra, bem como dava voz e poder a opinião pública, que na maioria das vezes era desconsiderada pela maioria dos empresários da época. Como resultado disso, a opinião dos públicos passou a ser motivo de desassossego e preocupação para os gestores, uma vez que poderia acarretar graves prejuízos aos negócios. Sendo assim, muitos recorreram a serviços de imprensa com o objetivo de gerenciar crises, atenuar opiniões danosas à imagem da organização, bem como fomentar posicionamentos favoráveis às mesmas. Diante do exposto, podemos nos situar melhor no que diz respeito ao contexto em que Ivy Lee fora contratado e como surgiram as primeiras assessorias de Relações Públicas.

Porém, a discordância existente entre estudiosos, não se limita apenas à origem da atividade, mas também à sua conceituação. Segundo H. Verdier (1959), em 1952 o pesquisador Gilbert Delcros catalogou 987 definições para o termo Relações Públicas. Na verdade, definir um significado para 'Relações Públicas' é um verdadeiro desafio. Das várias tentativas sem sucesso de determinar o que é Relações Públicas, já se ocuparam vários estudiosos, tais como BERTRAND R. CANFIELD ("O Que RP Não São"), James A. Ballew ao comentar Harry Head ("N.P.R.- Not-Public-Relations"), e até Teobaldo De Andrade, identificando o que poderíamos considerar "Mistificações de RP". Outra questão a ser observada é a polissemia do termo relações públicas, que pode compreender a atividade ou o profissional graduado.

Na literatura especializada encontramos algumas definições citadas por Andrade (2001, p. 33-37):

"Relações Públicas são a humanização das relações no campo dos negócios, consistindo num esforço para compreender a consciência e a sensibilidade do homem, em busca do interesse e da compreensão do público para os problemas de um cidadão, de um grupo ou de uma empresa" – Eugene Holman, ex-presidente da Esso dos Estados Unidos da América. (...)" Relações Públicas é a filosofia administrativa de uma organização" – D. H. Plackard e Clifton Blackman, no livro "Blueprint of Public Relations". (...) "Relações Públicas são as relações de um indivíduo ou de uma instituição que são públicas e têm

relevância social” – Harwoold L. Childs. (...) “Relações Públicas é a soma total de todas as impressões produzidas por uma instituição e pelas várias pessoas ligadas a ela” – W. Emerson Reck na obra intitulada “Public Relations”. (...) “Relações Públicas constituem uma atividade de direção. Elas observam e analisam a atitude do público, ajustando a política ou o comportamento de uma pessoa ou organização de acordo com o interesse geral. Elas aplicam um programa de ação a fim de obter a compreensão e a simpatia ativas do público” – Standard Public Relations Handbook. (...) “Relações Públicas são o que o nome diz: relações com o público em geral ou com determinado público” – Herbert M. Baús, autor da obra “Public Relations at work”. (...) “Relações Públicas são uma filosofia e um método (de comportamento) frente ao julgamento da opinião pública” – Maldwin e Mayer

Após uma seleção de diversas definições de pensadores e profissionais da área, Andrade (2001, p. 32) propõe sua definição nas palavras de Nielander e Miller (1951, p.5),

Relações Públicas são uma arte aplicada. Inclui todas as atividades e processos operacionais que permanentemente objetivam determinar, guiar, influir e interpretar as ações de uma organização, de maneira que a sua conduta se conforme, tanto quanto possível, ao interesse e bem-estar públicos.

Edward Bernays, mencionado por Andrade (2001, p. 34), é conhecido como um dos pioneiros na área das relações públicas, além de ser considerado por muitos pesquisadores como o "pai das relações públicas". Entendemos, portanto, que sua contribuição é fundamental para o esclarecimento da atividade profissional em questão. Segundo Bernays (1952, p.3) as Relações Públicas: “[...] objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição.”

Muitos pesquisadores brasileiros – tais como SIMÕES (1995), MOURA e SCROFERNKER (1999), KUNSCH (1997) – apontam para uma grande variedade de conceitos e definições aplicáveis ao termo ‘Relações Públicas’ no Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP):

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada,

e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente” (apud ANDRADE, 2001, p. 41).

Porém, devemos considerar que foram acrescentadas diversas outras aptidões a esta atividade até os dias de hoje. Conforme Scroferneker (2008, p.76),

Embora a definição da Associação Brasileira de Relações Públicas ainda represente um marco conceitual para as relações públicas, a ampliação de seus campos de atuação e o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas, acompanhando uma nova ordem econômica e social no mundo, foram, gradativamente, modificando essa primeira concepção, agregando valores à função e, conseqüentemente, ao trabalho desenvolvido em assessorias.

Quanto ao objeto de estudo de relações públicas, Kunsch (2003, p.89) afirma que: “[...] a disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto de estudo as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente”. Para Kunch, as Relações Públicas trabalham na construção de uma relação dialógica entre as organizações e seus públicos. Também, segundo a autora, a comunicação organizacional assume um papel estratégico nas empresas, “[...] agregando valores e facilitando, por meio de relações públicas, os processos interativos e as mediações” (KUNSCH, 2003, p.90). A autora também afirma que o profissional de RP, não apenas deve atuar em funções operacionais dentro da empresa, mas que também está habilitado a atuar no planejamento estratégico da organização.

[...] passou a constituir-se em todo mundo um campo para as relações públicas, formado por uma produção mais significativo em torno de pesquisas e de teorias [...]. Isso possibilitou que a área deixasse de ter um enfoque meramente operacional e adotasse um modelo mais atuante, de visão estratégica, utilizando as ferramentas de maneira integrada e com vistas a objetivos mais amplos, como a formação da imagem organizacional, sem deixar de lidar com a gestão de crises, preocupando-se também em preveni-las. (KUNSCH, 2009, P.49).

Andrade (2001, p.96), também reafirma a importância da atuação do profissional de Relações Públicas nas organizações, uma vez que acredita que “[...] só elas (as relações públicas) são as responsáveis pelas comunicações que deve

haver dentro de uma organização, muito embora, às vezes, somente atuem como supervisores”. É certo que as relações públicas também desempenham um papel fundamental no que se refere à imagem organizacional perante os públicos. Nessa perspectiva, Ogden (2007, p.123) afirma que “[...] as relações públicas (RP) têm a função de gerar no público geral, ou na opinião pública, boa vontade (goodwill) em relação à organização ou a seus produtos [...] o foco das relações públicas é prioritariamente formar, manter ou resgatar a boa imagem da empresa a sociedade, e não vender produtos a seu público-alvo” (OGDEN, 2007, p. 123)

Se considerarmos a complexidade do mundo contemporâneo, claramente perceberemos que a gestão da imagem de uma organização, na verdade, constitui-se uma atividade árdua para qualquer profissional de comunicação. O profissional de relações públicas, que se encontra imerso, assim como todos nós, na presente cultura midiática, deve possuir e desenvolver as habilidades necessárias para lidar com relacionamentos sociais cada vez mais conflitivos e complexos. De acordo com Kunsch (2003, p.171),

Conhecer e administrar a questão da imagem das organizações, pelo fato de esta ser de natureza intangível, é algo complexo, constituindo sempre, para a área de relações públicas, um desafio saber conduzi-la no contexto da comunicação institucional.

Segundo Kunsch (2003, p. 174), as imagens “[...] são muito mais complexas, decorrendo da junção de vários fatores e diversas percepções para a formatação de uma personalidade com diferencial e que seja reconhecida como verdadeira pelos públicos.” O profissional de Relações Públicas está incumbido, portanto, de identificar e gerenciar a imagem – ou imagens – da organização perante seus públicos. Sendo assim, o profissional deve estar apto para trabalhar conjuntamente com a administração das corporações, elaborando projetos comunicacionais com o objetivo de manter ou aproximar o relacionamento do público com as organizações. Vale, porém, ressaltar que as empresas não são estáticas, mas organismos vivos que se adaptam ao meio social e que, vez ou outra, gera ou propõe a mudança.

CAPÍTULO II: IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Neste capítulo abordaremos os conceitos de imagem e identidade no âmbito das organizações e sua importância, já que, atualmente, a boa imagem e reputação de uma organização pode ser considerada um aspecto substancial para o sucesso e sobrevivência das organizações. Sendo assim, a forma como a sociedade, comunidade, ou públicos enxergam a organização é de suma importância para sua existência. De acordo com Argenti (2006, p. 33), “[...] a credibilidade da imagem que a organização construiu junto a um público específico pode fazer grande diferença para determinar o sucesso ou o fracasso da empresa na consecução de seus objetivos”. Mas, como conceituar imagem no contexto das organizações e da comunicação?

O conceito de imagem, no contexto das organizações, é, na verdade, uma discussão de muitos anos. De acordo com Kennedy (1977), as primeiras discussões sobre o tema surgiram na década de 1950, porém não havia muita preocupação com quaisquer tipos de embasamento ou fundamentos metodológicos. O conceito de imagem organizacional, segundo Tavares (1998), teve sua origem na literatura mercadológica em 1955, estando primeiramente relacionada apenas às marcas e os produtos comercializados, não abarcando a organização de forma holística. Contudo, mais tarde, o conceito foi ampliado, passando a envolver as organizações, bem como suas relações com seus mais diversos públicos.

O Quadro 1 abaixo, fundamentado em Kennedy (1977), apresenta algumas definições desenvolvidas por diversos autores que nos ajudarão na compreensão do conceito de imagem organizacional:

Quadro 1: Definições de imagem no contexto organizacional

Definição	Autor
A imagem corporativa é a imagem individual da organização criada na mente dos consumidores através da publicidade total da organização e relações públicas, bem como através da marca individual da organização, propaganda, embalagem, valor e o conhecimento atual e/ou experiência do consumidor com as marcas ou serviços da organização.	Harris (1958)
A imagem de uma organização é o resultado final das experiências, recordações e impressões de uma pessoa acerca da organização. Está relacionada diretamente a como o indivíduo percebe a organização.	Winick (1960)

A imagem corporativa pode ser definida como a composição do conhecimento, sentimentos, idéias e crenças associadas à organização como um resultado da totalidade de suas atividades.	Gunther (1963)
Cada indivíduo integrante dos públicos com os quais a organização mantém contato possui um retrato mental da organização, o qual ele pensa corresponder a suas características.	Messner (1963)
Imagem corporativa é o resultado em rede da interação de todas as experiências, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas possuem acerca da organização.	Bevis (1967)

Fonte: Adaptado de Kennedy, 1977, p.163

A partir dos conceitos apresentados pelos autores supracitados podemos concluir que em suma, a imagem organizacional é uma imagem mental diretamente ligada a percepções, sentimentos, experiências e conhecimento dos públicos ou indivíduos para com a organização. Reforçando essa linha de pensamento, Tavares (1998, p. 66) apresenta sua definição para imagem corporativa:

É a categoria mais ampla e abrangente de imagem. É a que os vários públicos têm, em termos gerais, da empresa como um todo. Pode ser conceituada como o resultado líquido das interações de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas possuem da empresa.

Em citações mais recentes, podemos ver também a relação existente entre imagem organizacional e identidade. Segundo Argenti (2006, p. 81), “a imagem é o reflexo da identidade de uma organização”, pois, “é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos, e “[...] dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens”. Ou seja, a organização deve sempre considerar o reflexo de sua imagem para seus mais diversos, o que envolve aqueles que são mais próximos à organização, bem como os que aparentemente são mais dispersos.

No que se refere a Identidade organizacional, muitos autores a consideram um fenômeno difícil de descrever e estudar, uma vez que organizações são organismos vivos e complexos, difíceis de serem compreendidas de forma holística. Outro fator de grande relevância é a interdisciplinaridade e multidimensionalidade pertinentes ao tema. Os estudos sobre a temática da identidade, segundo Machado e Kopittke

(2002), em sua maioria são oriundos de estudos das mais diversas áreas, tais como a psicologia social, sociologia e antropologia.

Porém, alguns autores como Gioia, Schultz e Corley (2002) afirmam considerável progresso no que se refere aos estudos a respeito de identidade, que conseqüentemente, contribuíram para o engrandecimento do campo dos estudos organizacionais. Nesse tópico procuraremos compreender a construção identitária de uma organização a partir de seus traços culturais e da sua imagem, bem como da influência dos processos comunicacionais.

No estudo da identidade, diversos pesquisadores costumam mencionar dois parâmetros analíticos e complementares: identidade individual ou, auto-conceito, e identidade social ou, a forma como alguém define a si próprio em relação a outra ou outras pessoas e grupos (TAJFEL; TURNER, 1986). Sendo assim, a construção da identidade de uma organização é possível apenas graças aos processos de relacionamento e interação social, ou seja, a identidade tem um caráter imanente, mas, sobretudo, interacional e implica um nível relacional (RICOEUR, 1990; ALVESSON; KÄRREMAN, 2001). Nesse processo de interação estão envolvidos também processos simbólicos, discursivos e comunicativos

De acordo com os autores Albet e Whetten (1985), existem três parâmetros para se definir a identidade da organização. Estes parâmetros estariam ligados à compreensão das crenças partilhadas pelos membros sobre o que é: 1) central; 2) distintivo e 3) duradouro na organização. Em outras palavras, se refere as características que os membros que compõe a organização compreendem como centrais e permanentes e que a distinguem de outra organização.

Para Asforth e Mael (1996), os elementos centrais da organização podem ser concebidos conjunto de crenças, valores e normas das organizações. Os elementos centrais são, portanto, a essência da organização. Para Nogueira (2007, p.84), o critério de distintividade pode ser entendido como os “objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura particular”. Segundo Caldas e Wood Jr (1997, p.12), o critério da continuidade refere-se “às características estáveis no tempo”. São, portanto, as características imutáveis da organização, que resistem ao tempo, acompanhando a história da organização.

A “cultura particular” da organização, mencionada por Nogueira (2007), está diretamente ligada a identidade. Os conceitos de cultura e identidade organizacional, por serem conceitos próximos e complementares, muitas vezes é difícil diferenciá-los, mas abordaremos de forma simplória, ambos, com a intenção de facilitar a compreensão. A cultura de uma organização é constituída pela união de diversos fatores que são determinantes para o interagir e portar-se dentro de uma organização, tais como: normas, hábitos e valores, compartilhados pelas pessoas ou grupos que dão forma a instituição. Hofstede (2010) compreende a cultura, de forma geral, como uma programação mental, na qual estão contidos certos padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos que são adquiridos ao longo da existência do sujeito social, por meio de uma aprendizagem contínua e progressiva. A cultura organizacional poderia então ser definida como a programação coletiva da mente que faz distinção entre os membros de uma organização de outras.

Para Schein (1992), a cultura de um determinado grupo pode ser compreendida como um padrão de suposições básicas compartilhadas pelos membros da organização, que foi construído e aprendido à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão passa então a ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. A identidade, para a psicologia social, é um fenômeno social, resultante dos significados provenientes das interações mantidas pelo indivíduo em sua vida em coletividade. A identidade não é uma característica inata ao indivíduo, mas um atributo sócio cognitivo, e por ser construída socialmente, também é um elemento presente em grupos sociais e organizações. Dessa forma, a identidade de um indivíduo está estreitamente relacionada com a identidade dos grupos sociais e organizações em que ele está inserido.

Retomado a discussão sobre os conceitos identidade e imagem, vale salientar o fato de que a identidade não está apenas relacionada aos membros da organização, ou seja, aos públicos internos. Tavares (1998), procura por em evidencia que os aspectos externos da empresa que também são igualmente importantes e diretamente relacionados.

A empresa, contudo, precisa preocupar-se com a dimensão interna e externa da sua identidade. A primeira, junto aos empregados atuais e potenciais e a segunda, junto aos seus demais públicos, principalmente clientes atuais e potenciais. O primeiro esforço de construção de uma identidade deve estar orientado para os

empregados. O ponto de partida para o impacto no ambiente externo é a realidade interna da empresa. Se ela deseja construir sua imagem externa, primeiro precisa cuidar da realidade interna de seus produtos e serviços. Os empregados deverão sentir orgulho da empresa, devido aos valores, propósitos, sucesso e objetivos dela. Quando a identidade representa uma visão clara do que os empregados aceitam, será vitalizada e guiará a empresa. Assim, para ser forte, uma identidade deverá se assentar nos valores organizacionais. (TAVARES, 1998, p. 74).

Segundo a linha de raciocínio de Tavares (1998), a identidade influi diretamente na imagem da organização. Sendo assim, a identidade diz respeito ao que a organização percebe acerca de si mesma e a imagem, por sua vez, refere-se às representações que seus públicos externos constroem sobre a organização. Fazendo distinção entre imagem e identidade, Dutton e Dukerich (1991) apud Machado (2005) concebem a imagem organizacional como a representação construída pelos observadores externos da organização. Argenti (2006) reforçando a argumentação de Dutton e Durerich (1991) apud Machado (2005), afirma que para que possamos compreender o conceito de imagem devemos pensar em como a organização é vista por seu público. Em contrapartida, a identidade organizacional se refere à maneira como a organização se vê.

Nessa perspectiva, a imagem que o público constrói da organização pode não corresponder a identidade afirmada pela mesma. Porém, um diagnóstico eficaz sobre a perspectiva do público externo sobre a organização pode servir de base para a projeção da identidade da organização, por meio da implementação de ações estratégicas de comunicação, afim de se obter uma resposta positiva por parte do público externo, minimizando a desconformidade entre imagem e identidade. Segundo Van Riel (2003), a identidade projetada pode ser compreendida como sendo os sinais explícitos e implícitos por meio dos quais a organização transmite seus atributos-chave a seus stakeholders internos e externos através da comunicação e de seus símbolos. Em concordância com esse pensamento, Cornelissen (2000) afirma que a imagem é a percepção de receptores acerca da identidade corporativa projetada pela organização e suas interpretações próprias dos atributos organizacionais vindos de várias fontes.

CAPÍTULO III: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, temos por objetivo abordarmos o conceito de comunicação organizacional e destacarmos a importância da comunicação na gestão da imagem e identidade organizacional, com um foco no trabalho das Relações Públicas, e na abertura de diálogo da organização com os seus mais diversos públicos. De acordo com Colnago (2007), a comunicação organizacional é uma importante intermediadora entre a identidade e a imagem da organização. Comunicação Organizacional é o termo que de forma geral descreve o trabalho comunicacional existente nas organizações, abarcando também outros conceitos, como por exemplo, a comunicação institucional que será debatida posteriormente neste trabalho. Ainda, segundo Colnago (2007, p.2), se tratando da imagem e identidade, a comunicação exerce um papel de suma importância, pois:

É o elemento-chave por constituir-se em um mecanismo de instalação de imagens subjetivas no imaginário coletivo, e em função de seu poder influenciador e disseminador. Tal afirmação pode ser embasada e confirmada pela seguinte relação: se levado em conta que a identidade corporativa é a reprodução do que a organização é (sua cultura, suas crenças, seus valores) e a imagem institucional é o reflexo desse “eu empresarial”, então é lógico concluir que somente através da perfeita divulgação/comunicação da identidade, forma-se a imagem verdadeira.

Compreendemos, portanto, que a construção de uma boa imagem organizacional está diretamente relacionada ao emprego de ações comunicativas adequadas por parte da organização. Dessa forma, a organização não apenas controla, mas também, conseqüentemente, é responsável pela maneira como é percebida pelo ambiente externo. Sendo assim é de suma importância para a organização saber como os públicos da mesma estão interpretando a identidade por ela projetada. Mas, o que é comunicação organizacional? Qual sua importância? Como acontece?

Primeiramente, precisamos compreender que a comunicação é, na verdade, algo inerente à própria natureza das organizações. As organizações, por sua vez, são constituídas por pessoas que por meio da comunicação interagem entre si, além de viabilizarem o funcionamento e sobrevivência da organização, bem como o alcance

dos objetivos da mesma. Sendo assim, a comunicação é fundamental para o funcionamento e existência das organizações. As organizações, também, por serem construídas em sociedade, não são estáticas, mas organismos vivos que se adaptam ao meio social e que, vez ou outra, gera ou propõe a mudança. Não podemos separar a organização das pessoas. Kunsch (2003, p. 19) afirma que “Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas”. Ainda segundo Kunsch (2003, p. 149):

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno organizacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos organizacionais.

Na atualidade, a comunicação organizacional opera em um contexto social complexo, de grandes e rápidas transformações. Essa realidade constitui-se um grande desafio para as organizações. Segundo Anthony Giddens (2003, p. 22),

O que separa a era moderna de qualquer período anterior é seu dinamismo. O mundo moderno é um “mundo em disparada”: não só o ritmo de mudança social é muito mais rápido que em qualquer sistema anterior; também a amplitude e a profundidade com que ela afeta práticas sociais e modos de comportamento preexistentes são maiores.

Devemos considerar o poder que a comunicação exerce na vida dos indivíduos, bem como sobre as organizações. Esse poder fica ainda mais evidente principalmente na concepção e manutenção da imagem organizacional. As empresas e organizações por meio da implantação de um planejamento estratégico de comunicação para com seus públicos encontrará resposta para uma grande parte de suas necessidades, bem como a solução para muitos de seus problemas. Diante disso, as organizações necessitam estabelecer uma comunicação que responda às exigências e realidades que demanda a sociedade e que lhes ajude a poder desenvolver-se e sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. A organização deve adaptar-se ao caráter dinâmico social, devido ao fato de que entre esta e aquela, existe um processo de retroalimentação: o feedback. Marchiori (2006, p.27) entende que:

A comunicação deve produzir conhecimento, definindo caminhos que levem a organização a um processo de modernização, na busca de sua percepção e conseqüentemente consciência comportamental. Sendo assim, a comunicação deve agir no sentido de construir e consolidar o futuro da organização.

Gary Kreps (1995, p. 28), procurando ressaltar a importância da comunicação humana no ambiente das organizações, afirma:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral.

De forma geral, as organizações devem entender que não serão todos seus atos comunicativos que produzirão os efeitos desejados, uma vez que devemos considerar toda a complexidade que envolve o processo de comunicação. A comunicação organizacional deve sempre considerar a existência da organização dentro de seu macro e microambiente, uma vez que os aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais, variam e influem diretamente ou indiretamente nas organizações. Portanto, precisamos analisar a comunicação dentro do universo organizacional por um prisma interpretativo e social, não apenas instrumental. De acordo com seus estudos e experiências em organizações complexas, James Taylor (2005, p.215) afirma “que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Vale ressaltar que as organizações são organismos complexos e interdependentes, e que a comunicação possui um valor substancial para a sobrevivência delas em seu ambiente.

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua

sobrevivência. Caso contrário, entrará em um processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNCH, 2003, p.69).

A comunicação organizacional é parte do fortalecimento e desenvolvimento institucional, e se concentra principalmente em ações comunicativas que partem dos vínculos e articulações dentro e fora da organização que se projetam potenciando a prática e visibilidade da instituição e de sua atividade. É importante compreender que toda a comunicação se realiza no âmbito dos vínculos humanos e estes se expressam por meio da maneira em que as pessoas realizam sua atividade, como se relacionam e complementam de acordo com suas próprias culturas. Se constitui assim uma cultura organizacional composta por um conjunto de valores, crenças e compreensões que compartilham os integrantes da organização. Esta cultura organizacional, que possui formas definidas de pensamento e sentimentos, é que guia as tomadas de decisões e a maneira com que se realizam as atividades, sobretudo a comunicação.

De acordo com Cees B. M van Riel, a comunicação organizacional é:

Um termo generalizado que engloba as relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna. Denota um grande grupo de atividades heterogêneas de comunicação, que só possuem algumas características em comum. A característica mais importante que todas essas atividades têm em comum é, sem dúvidas, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados público-alvo. (RIEL,1995. P.12).

O termo “Comunicação Organizacional” ou “Comunicação Corporativa” é usado, de forma geral, para designarmos toda atividade de comunicação efetuada pela organização. O processo de comunicação organizacional é bastante vasto, e vai muito além do quesito imagem organizacional, abarcando não apenas a promoção e venda de serviços ou produtos, mas o estreitamento dos laços relacionais com os públicos interno e externo da organização. Quando falamos de comunicação organizacional, devemos incluir as diferentes modalidades de comunicação que conhecemos por: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e a comunicação administrativa. A junção dessas áreas supracitadas configura a comunicação integrada. A seguir, trataremos de elucidar o que é público alvo e quais são os potenciais públicos de uma organização, bem como

esclarecer de forma resumida as diferentes modalidades de comunicação nas organizações e a importância das relações públicas na comunicação integrada.

3.1 PÚBLICOS DAS ORGANIZAÇÕES

Podemos considerar que um dos fatores que mais influenciam o sucesso de uma organização é a maneira pela qual ela se comunica se relaciona com seus públicos. Sendo assim, as organizações devem se preocupar sobre a eficiência de suas ações comunicativas, se estão surtindo o efeito esperado para com os públicos organizacionais. Porém, para que isso suceda é necessário que os públicos de uma organização sejam conhecidos de forma minuciosa. De acordo com Fábio França (1997), as transformações que ocorreram na sociedade trouxeram como consequência uma maior dificuldade na identificação dos diversos públicos em que nos dividimos, e a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas são os instrumentos de trabalho que irão permitir a utilização de técnicas que favorecerão o mapeamento destes grupos.

Segundo Gabriel Tarde (apud FRANÇA, 1997, p.69), é de suma importância buscar compreender quem seus públicos são, como atuam, a quem representam, e quais as possíveis mudanças que podem ocorrer no relacionamento com eles devido a diversidade de contextos econômicos-sociais, mercadológicos e técnicos de determinada época. Mas, quem são os públicos de uma organização? De acordo com Cândido Teobaldo,

Cabe às Relações Públicas a importante tarefa da formação de públicos junto às empresas ou instituições, levantando as controvérsias, fornecendo todas as informações e facilitando a discussão à procura de uma opinião ou decisão coletivas, tendo em vista o interesse social (apud FRANÇA, 1997, p.73).

Neste sentido, Canfield (1989) complementa que é função do profissional de relações públicas aproximar as instituições de seus públicos de interesse. Para tanto, deve promover ações que vão de encontro aos valores da instituição e perfil do público-alvo. As organizações possuem uma grande variedade de públicos, cada um com suas especificidades. Por esse motivo, as Relações Públicas deve sempre ter em mente que o modo de interação com esses públicos também é diversificado, assim

como é distinta a assimilação dos públicos da mensagem transmitida pela organização. Segundo, Andrade os diferentes públicos devem ser isolados e tratados por processos diferentes, não só quanto a sondagens de opinião, como para a veiculação de informações, efetivação de trabalho educativo ou quanto ao atendimento geral. (ANDRADE, 1994, p.25)

No capítulo anterior, havíamos discutido sobre a relação dialógica existente entre público, imagem e identidade, por esse motivo se faz necessário entendermos quem são os potenciais públicos de uma organização, os quais podem compor seu público alvo, para quem a organização deseja comunicar. Na perspectiva de Ogden e Crescitelli (2008), podemos conceber o público-alvo como dividido em quatro tipos: público interno, público intermediário, consumidor e comunidade. É de suma importância tomar conhecimento desses públicos em um planejamento de comunicação, uma vez que são essenciais para que se logre resultados mais assertivos, principalmente quando nos referimos a comunicação integrada (OGDEN; CRESCITELLI, 2008).

De acordo com Ogden e Crescitelli (2008), que adota uma perspectiva proveniente do marketing, o público interno é formado por todos os funcionários da organização. Esse público é muito importante, uma vez que eles falam da organização no seu círculo de relacionamento. Os funcionários também são aqueles que possuem um contato mais próximo ao cliente, portanto devem receber maior atenção por parte do gestor de comunicação. O público intermediário, por sua vez, seria todos os públicos que formam a cadeia de distribuição. Os Consumidores são os clientes finais, o que independe de seu papel no processo de compra. A comunidade, por sua vez, é composta por setores como imprensa, sindicatos, em resumo, se trata da opinião pública.

De acordo com Fortes (2003), os públicos podem ser classificados como: interno (grupos e pessoas ligados a organização, administração, empregados, familiares, terceirizados), público misto (investidores, fornecedores, agentes), público externo (comunidade, imprensa, sindicatos, escola, governo, concorrentes, consumidores, grupos internacionais), públicos em potencial (associações culturais, partidos políticos, autoridades religiosas, bancos, consumidores em potencial, futuros empregados, entre outros).

Vale ressaltar que entre os diversos públicos externos, os stakeholders são de suma importância para a organização, uma vez que são eles, pessoas físicas ou

jurídicas, pessoas ou grupos, que podem afetar, mesmo que indiretamente, as ações de comunicação da empresa, bem como serem afetados por elas. Os stakeholders são classificados, geralmente, como os públicos de interesse de uma organização, estando envolvidos voluntária ou involuntariamente com a mesma. De acordo com Limeira (2003), podemos citar como exemplo: órgãos públicos, representantes do governo, legisladores, ativistas políticos, organismos de representação social, líderes de opinião e a comunidade em geral.

3.2 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

A comunicação administrativa é aquela que acontece dentro da organização. Essa comunicação é que viabiliza uma melhor coordenação, norteamto e controle dos recursos da organização através de um processo de fluxo de informações eficiente. A comunicação administrativa, segundo Torquato (2002, p.45) são:

[...] normas, instruções, políticas comerciais/negociais, políticas de desempenho de pessoal, políticas de promoção, políticas salariais, políticas de gestão/organização/modernização, regulamentos, portarias, avisos, informações sobre novos lançamentos, programas, produtos e/ou serviços, mudanças institucionais e programáticas, projetos de expansão/racionalização da rede, movimentos negociais, resultados de campanhas

Segundo Kunsch (2003, p. 152), administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maiores resultados. No sentido da comunicação, de acordo com Chiavenato (1987, p. 202):

A comunicação como atividade administrativa tem dois propósitos principais “proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas” e “proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos” Esta comunicação é composta pelos canais, formal e informal classificados.

Kwasnicka (1995, p. 206) opina:

Esta comunicação é composta pelos canais formal e informal sendo o primeiro uma rede onde a comunicação é feita através da hierarquia organizacional e o informal que segundo a autora surge como

resultado de uma espécie de deficiência da comunicação formal e não são necessariamente ligados à estrutura da organização.

É importante saber que para que as organizações funcionem eficazmente, é necessário que a informação flua rapidamente, da mesma forma que também se necessita definir o tipo de informação que necessita o gerente, segundo a situacional que se estiver desenvolvendo. Nesse sentido, existe a comunicação administrativa, definindo-se como o processo em duplo sentido onde se intercambia informação entre os departamentos que formam a instituição.

A comunicação é uma habilidade essencial que engloba leitura, audição, fala e escrita. As comunicações administrativas envolvem a escrita de correspondência comercial, como memorandos, avisos, relatórios e cartas, falando em reuniões e apresentações e ouvindo todos os níveis de funcionários, colegas de trabalho e superiores para serem produtivos e eficazes em sua posição. A qualidade das comunicações influencia os negócios em muitas áreas, incluindo relações de trabalho, eficácia de vendas e percepções de liderança. É esse modelo de comunicação que abarca os processos comunicativos que são oriundos de funções administrativas organizacionais específicas.

Os objetivos da comunicação administrativa podem ser: o estabelecimento de metas de longo prazo, fazer com que o funcionário compreenda o que lhe está sendo informado e desempenhe com eficiência o seu trabalho, que haja um sentido de confluência entre os colaboradores da empresa para o cumprimento de seus deveres, entre outros. Existem diversos meios de comunicação utilizados para lograr-se uma comunicação administrativa eficaz: a comunicação escrita, oral e por sinais. Na comunicação escrita se utiliza, de forma geral, manuais, boletins, memorandos, jornais internos, etc. Na comunicação oral podemos sinalar as reuniões, entrevistas; a comunicação apoiada, ou seja, a comunicação por meio de aparatos eletrônicos, como o telefone, megafones, etc. A comunicação por sinais geralmente ocorre por meios audiovisuais, como vídeos institucionais na televisão, áudios, entre outros.

Vale salientar que a comunicação administrativa está diretamente relacionada à comunicação interna de uma organização. “A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa, e tem como missão básica “contribuir para o desenvolvimento de e a manutenção de um clima positivo, propício para o

cumprimento das metas estratégicas da organização” Torquato (2002, p. 54). Sendo assim, consideramos importante que a abordemos a seguir.

3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

É verdade que a comunicação interna nas organizações nem sempre foi valorizada ou reconhecida como importante para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Porém, no período vigente, cada vez mais desafiador e com a concorrência cada vez mais alta, uma boa comunicação interna pode fazer toda a diferença para a organização e seus colaboradores. É a comunicação interna que tornará possível um melhor fluxo de informações dentro da organização e, conseqüentemente, uma melhor tomada de decisões. Considerando que a comunicação interna depende principalmente dos públicos internos da organização, a poderíamos compreender, como nas palavras de Ruggiero (2002), o principal meio de potencialização da força humana da empresa.

A Comunicação Interna corresponde todas as interações, trocas de informações, e os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Segundo Torquato (2002, p. 54), Comunicação Interna tem a função de “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

A comunicação interna seria um setor planejado com finalidades bem definidas, para tornar possível toda interação entre a organização e seus empregados, se utilizando das ferramentas da comunicação interna e até mercadológica. Podemos mencionar o trabalho de Marlene Marchiori, que afirma que:

[...] a comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atualidades das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade da organização. (MARCHIORI, 2006, pp.207-220).

A comunicação interna perpassa todos ambientes da organização, e acontece juntamente com a circulação da comunicação normal, tornando possível assim seu pleno funcionamento, também estimula o diálogo, tão importante para um bom desenvolvimento interpessoal, a troca de informação e de experiências e a participação e interação de todos os níveis para se conseguir uma comunicação interna, um bom projeto que funcione bem para alinhar os interesses da organização com os dos colaboradores.

Os mais variados instrumentos disponíveis para realização dessa comunicação interna integram os empregados com a empresa, envolve-o nos assuntos da organização e ajuda-os a mantê-los bem informados de fatos externos, porém inerentes a organização também. Uma questão importante levantada por Nassar (1999 apud SILVA,2003) é que Elton Mayo conseguiu demonstrar que, “para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser encaradas pelos gestores como extensões das máquinas”. Em outras palavras, as pessoas que compõe a organização são melhores motivadas quando são reconhecidas humanamente pelas organizações, quando o ambiente de trabalho é humanizado de fato.

De acordo com o pensamento de Cenerini (2009, p. 34), uma comunicação interna eficaz é capaz de proporcionar um clima organizacional positivo e dinâmico, atribuindo valor e credibilidade para a organização, uma vez que quando os funcionários de uma empresa se sentem valorizados pela organização, passam a valorizar também o pensamento em conjunto em detrimento do individual. A motivação dos colaboradores é vital para produtividade eficiente. “Pessoas motivadas são pessoas lucrativas, empresas melhores para as pessoas trabalharem se tornam mais rentáveis, sólidas e competitivas.” (COSTA, 2010; p. 13). Vale lembrar que uma boa comunicação interna reflete uma boa imagem da organização para seus públicos internos que se sentem partícipes da mesma, bem como para o público externo que de alguma forma ouve ou contempla essa realidade. Uma comunicação interna eficiente pode ser considerada um marco importante na vida corporativa da empresa, trazendo um reflexo positivo bastante positivo para sua imagem. Dessa forma,

Os parceiros de negócio e os funcionários da organização são considerados os principais formadores da imagem corporativa junto ao mercado. Se o colaborador não tiver a consciência de que é agente importante do processo de comunicação, como gestor e facilitador, a empresa não conseguirá cumprir sua missão e atingir metas. Desse

modo, a área de comunicação passa a ter um campo de ação bem amplo, que contempla os vários setores da organização. Ela transcende à divulgação de normas, missão ou valores da empresa. Ao divulgar informações e conhecimento necessários para um bom desempenho organizacional cria-se a base para o diálogo interno e assim, agrega-se valor no posicionamento da organização na sociedade e junto ao público em geral (VIEBIG e MYCZKOWSKY, 2004, p. 6 – 7).

Na perspectiva dos autores a influência que comunicação interna exerce na imagem da organização ocorre de dentro para fora, ocorrendo de seus colaboradores para o público no geral. Isso porque o público interno consiste em uma das principais fontes de informação sobre a organização para o público externo. Conforme afirma Soares (2007);

Hoje, os empregados estão no foco da alta gestão das organizações, pois o seu poder de construir, deixar de contribuir ou destruir valor já está mais do que comprovado. Um empregado, além de ter o poder da produção, acaba sendo fonte de informação para o público externo. Por ter também acesso às estratégias organizacionais, ninguém melhor do que ele conhece as fragilidades e os pontos fortes da empresa (SOARES, 2007, p. 02).

Vale salientar que segundo Viebig e Myczkowsky (2004), quando o público se posiciona acerca da organização, esse posicionamento não está circunscrito apenas à imagem, mas também compreende um posicionamento de identidade. Agora, de forma instrumental, para uma boa comunicação interna participativa pode-se contar com as ferramentas de: murais, caixas de sugestões, boletins, terminais e computador, intranet, radio, etc. Com esses meios ele, o colaborador, será envolvido nos assuntos da organização e nos fatos atuais que ocorrem no mundo. Para se alcançar seus objetivos a comunicação interna deve levar em consideração alguns relacionamentos com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo, linguagem, pessoas responsáveis, usos de novas mídias e adequações tecnológicas. Essa comunicação deve ser não apenas um conjunto de informações, mas uma comunhão de ideias, um estabelecimento de diálogos que beneficiam tanto a organização como seus empregados. O profissional responsável deve também estar por dentro do que ocorre fora, no âmbito local, nacional, global, seja econômico, políticos, sociais, culturais que ocorrem fora da empresa, devem ser transparentes e bem definidas, mantendo diálogo aberto.

3.4 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional é, dentre as demais modalidades de comunicação que ocorrem em uma organização, a que mais interessa ao nosso trabalho, uma vez que podemos considerar a comunicação institucional como o processo que converte a identidade da organização em imagem. Além disso, “A comunicação institucional pode ser definida como “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (Kunsch, p.164). Com o objetivo de rememorarmos a diferença entre imagem e identidade, Torquato (1986, p. 97) coloca que identidade “deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. Imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos. ”

Segundo Abílio da Fonseca, a comunicação institucional é “um conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas.” (FONSECA apud KUNSCH, 2003, p. 164). A comunicação institucional é dirigida às pessoas e aos grupos que fazem parte do entorno no qual a organização desenvolve a sua atividade, é através dela que a instituição logra adquirir notoriedade social e imagem pública adequada a seus fins e atividades. Rego (1991), compreende que a Comunicação Institucional tem por finalidade conquistar a simpatia, credibilidade e confiança dos públicos de interesse, com a utilização das estratégias de Relações Públicas, enfatizando a filosofia, missão, visão e valores de uma organização.

Para a autora Pascale Weil, o surgimento da comunicação institucional deve-se ao fato da necessidade de que se estabelecessem ações comunicativas por parte das organizações que não estivessem restritas apenas à venda e promoção de produtos, em outras palavras, ao campo mercadológico (WEIL, 1992). Nas palavras da autora, essa comunicação em particular teria por objetivo “modificar um comportamento, uma atitude ou a conseguir adesões a uma idéia [...]” (WEIL, 1992, p. 25). A organização dentro de um contexto que lhe exige cada vez mais compromisso com seus públicos e responsabilidade social, entende a comunicação institucional como uma ferramenta imprescindível para comunicar à sociedade sua identidade, quem a organização realmente é.

Dessa forma, a comunicação institucional, estando relacionada diretamente com as relações públicas, o marketing e a publicidade, busca transmitir a personalidade e os valores que fundamentam uma organização. Seu caráter dialógico não pode ser negligenciado, pois busca relacionar-se com os membros da sociedade na qual está presente, pessoas físicas ou jurídicas. A comunicação institucional trata do lado público das organizações, procurando projetar uma imagem creditiva da instituição, haja vista que a organização, no contexto atual, pode possuir considerável influência político-social.

É por meio do trabalho relações públicas, que a identidade da organização, sua missão, visão, valores, filosofia e políticas serão devidamente gerenciados para a consolidação do subsistema da instituição, bem como da projeção da sua imagem para seus mais diversos públicos, como o interno, externo ou stakeholders. A instituição deve considerar então que seu relacionamento com um público vai muito além de uma instância comercial, mas também social. Assim sendo, é por meio desse trabalho de comunicação que a empresa consolidará e dará a conhecer os atributos que constituem sua identidade. Os instrumentos utilizados em prol de uma comunicação institucional eficiente são: as relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de comunicação, publicidade/propaganda institucional, imagem e identidade corporativa, marketing social, marketing cultural e a editoração multimídia. Porém, daremos mais atenção ao que mais interessa ao presente trabalho; as Relações Públicas e Assessoria de Comunicação.

O profissional de Relações Públicas é responsável por conduzir a comunicação na organização para com os seus públicos, atuando em perfeita sincronia com todas as modalidades comunicacionais. As relações públicas também são responsáveis pela construção de imagem, credibilidade e fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro. As Relações públicas, não apenas trabalham de forma sinérgica com as demais áreas, mas também é responsável pelo gerenciamento de toda a comunicação que ocorre na organização.

Como havíamos mencionado, as organizações não podem se limitar apenas à divulgação dos seus produtos e serviços, ela precisa sempre se reinventar para não ser tornar obsoleta no que se refere às mudanças de mercado e exigências sociais. A comunicação institucional ajuda somando valor ao negócio das organizações e assim criando um diferencial ao seu público, mas isso em consequência de uma pesquisa muito bem planejada e direcionada para descobrir a opinião de seus públicos, bem

como seus desejos e necessidades. A propaganda institucional é mais um instrumento usando pelas relações públicas, que tem o objetivo de divulgar as realizações da organização, passar sua personalidade e fixar conceitos construídos do seu fazer e ser. Essa é uma área muito prestigiada, por ter como objetivo a fixação de um conceito institucional.

Jornalismo empresarial é uma subárea dentro de uma organização que é responsável por ordenar os fluxos de irradiação das informações sobre a empresa. Esse profissional se apropria da parte teórica do planejamento da comunicação institucional. O jornalismo se insere no macrossistema da comunicação social, visando a especialização das atividades jornalísticas como a atualização dos boletins diários, além das revistas produzidas pela empresa, garantindo abordagens diversificadas e especializadas. O jornalismo empresarial foi ganhando o seu espaço nas organizações passando de um mero executor de tarefas como redator de informes diários a um executivo de informação responsável pelo macroambiente.

A assessoria de comunicação, que pode ser desempenhada por jornalistas e relações públicas, também é reconhecida como uma das principais áreas de atuação no mercado empresarial. Sua atuação em favor de uma organização é fator substancial no que se refere a comunicação institucional, pois é uma das ferramentas mais importantes quando se trata de manter um bom relacionamento com o público, de forma holística, mídia e a internet. De acordo com Rivaldo Chinem (2006), a assessoria de comunicação trabalha com as informações e notícias oriundas das empresas, ou seja, a comunicação organizacional. Segundo Chinem, o assessor de comunicação deve ocupar uma posição estratégica dentro da organização;

Trata-se de uma competência que lhe propiciará ascender ao patamar de estrategista e, assim, exercer funções mais elevadas, extrapolando sua interferência no ambiente da organização e tornando-o um agente na construção de uma sociedade mais consciente de seus direitos e deveres. (CHINEM, 2006, p. 17).

Poderíamos afirmar que um dos objetivos principais da comunicação institucional é a projeção de um conceito adequado da organização para seus públicos, um conceito que se adeque à sua identidade, bem como trabalhar em prol da imagem organizacional. Nesse sentido, a assessoria de comunicação contribui na avaliação crítica do ambiente externo à organização, antecipando-se e gerenciando

crises, objeções, e mal-entendidos que podem ser prejudiciais à empresa. Em suma, assessoria de comunicação é a grande estrutura de apoio da organização. Dentro das assessorias de comunicação, de forma geral, as tarefas são divididas entre três setores: Relações Públicas, Publicidade e propaganda e assessoria de imprensa.

A função do relações públicas é cuidar da imagem institucional da empresa e da comunicação integrada da organização, estreitar o relacionamento da organização com seus públicos estratégicos, identificando oportunidades e possíveis barreiras comunicacionais entre a organização e a sociedade. A área da Publicidade e Propaganda é responsável pelo âmbito mercadológico, a veiculação de peças publicitárias sobre produtos e serviços da organização, bem como pesquisas de mercado. O assessor de imprensa, por sua vez, é responsável por alimentar os veículos de comunicação (televisão, rádio, jornais, revistas, sites, etc.) com notícias que sejam do interesse do público acerca da organização através da elaboração de releases (material informativo), entrevistas, sugestões de pautas, entre outros. Essa atividade é importante não apenas por seu caráter meramente informativo, mas também é capaz de fomentar uma boa imagem da empresa junto à opinião pública.

De forma resumida, A editoração multimídia trabalha com os produtos comunicacionais. Essa área técnico-profissional é adequada para livros impressos e eletrônicos, revistas, encartes especiais institucionais, manuais e sites. Ela se apropria e se comunica com diversos setores do campo da comunicação fazendo assim a organização crescer, também se permitindo criar uma comunicação mais rápida, versátil e interessante para o seu público.

O Marketing social está conectado as questões sociais, protegendo as ideias de órgãos públicos como: saúde, educação, meio ambiente, etc. O termo Marketing Cultural está relacionado com a produção e o patrocínio cultural. Essa área ainda está em fraco crescimento no país e vem sendo reconhecida aos poucos por causa das leis de incentivo fiscal. O Marketing Cultural é uma estratégia de comunicação institucional bastante interessante que visa promover a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade.

Uma empresa pode aliar o marketing cultural ao social ao criar um projeto cultural visando sua ação social, o que pode ser feito de diversas formas. Quando essas duas estratégias se unem o patrocinador ganha duplamente, pois sua marca será vista tanto com uma imagem de empresa que se preocupa com os aspectos sociais, bem como a cultura local.

3.5 COMUNICAÇÃO INTEGRADA E RELAÇÕES PÚBLICAS

A comunicação integrada é uma visão holística das diversas modalidades da comunicação que é produzida nas organizações garantindo a sinergia entre elas, apesar de suas especificidades. Apesar de, atualmente, compreendermos a convergência dessas áreas, durante muito tempo, a comunicação integrada foi negligenciada. Sem embargo, Bueno (2003) ainda considera audacioso afirmar que o entendimento da comunicação empresarial integrada tenha sido assumido na sua completude, já que a quantidade de organizações que desenvolvem as atividades de comunicação de forma integral ainda não é muito considerável.

A ideia fundamental da natureza integral da comunicação é que a organização comunica em totalidade. Através dessa perspectiva se logra uma melhor coordenação dos recursos informativos e uma harmonia entre todos os meios de comunicação. Se fragmentarmos o processo comunicativo, correremos o risco de difundir informações muitas vezes contraditórias, confundindo o público e a identidade da organização. Para adotarmos uma política de comunicação integral, é necessário que os responsáveis da mesma disponham da capacidade de decidir, coordenar e supervisionar as diversas tarefas informativas.

Nas palavras de Bueno (2009), “a Comunicação Integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo”. Segundo Margarida Kunsch, Comunicação Integrada seria “uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p.150).

Através da convergência das múltiplas modalidades de comunicação supracitadas, a organização se permitirá relacionar-se de forma mais satisfatória com seus diversos públicos: clientes, stakeholders, entre outros, bem como com a sociedade em geral. Isso requererá uma ação conjugada dos profissionais da comunicação. No cenário atual, a adoção da comunicação integrada é essencial para criação de estratégias de relacionamento entre a organização e os públicos de interesse. De acordo com Kunsch (2003, p.72). “É preciso levar em conta os aspectos

relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”. O papel das Relações Públicas (RRPP), em uma política de comunicação integrada, abarca ações estratégicas no plano de comunicação que agregam valor a imagem organizacional e a consolida institucionalmente e mercadologicamente.

Mesmo que a comunicação integrada em boa parte é apenas aplicada como a uma cooperação entre os profissionais de Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda na veiculação de produtos comunicacionais, onde a comunicação é apenas vista desde uma perspectiva meramente operacional dentro da empresa. Porém, o seu conceito é bem mais abrangente que isso. A comunicação integrada não trata apenas da produção ou cooperação desses setores específicos, mas os situa também no âmbito do planejamento estratégico organizacional, significa a confluência desses setores entre si, como também destes para com os setores administrativo, financeiro, jurídico e por fim a direção. A comunicação integrada é, na verdade, a possibilidade de concebermos a organização como um todo, onde todos os setores a compõe atuam de forma sinérgica para o crescimento e aperfeiçoamento da mesma. Pelo fato de que muitas empresas, ainda hoje, negligenciam que a prática da comunicação integrada é o modelo mais completo para as organizações, continuam insistindo em um modelo tradicional de gestão comunicacional, correndo o risco de perderem a harmonia e coerência entre as diversas formas de comunicação, gerando, por consequência, imagens conflitantes e divergentes.

A comunicação integrada deve ser compreendida como a norteadora de toda a comunicação da organização, e constitui fator estratégico fundamental para o desenvolvimento da organização. Representa uma gestão sinérgica, a união entre os diversos setores organizacionais, o estabelecimento de política global, homogeneidade de comportamento e padronização da linguagem. Apesar da confluência dos mais diversos setores da organização, suas especificidades devem ser consideradas. Sendo assim,

"Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor" (KUNSCH, 2003).

Apesar de que “o jornalismo empresarial, relações públicas e propaganda formam o tripé que “organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as

organizações" (KUNSCH, 2003, p.155), a comunicação integrada requer a atuação conjunta de todas as áreas de comunicação de uma empresa, e profissionais devidamente habilitados. É necessário que a organização como todo esteja envolvida no processo de comunicação, uma vez que o novo perfil de consumidor não se interessa apenas com propagandas televisivas e peças publicitárias de um produto ou serviço, mas está também nos valores intangíveis da organização, seu investimento na comunidade, valores éticos e políticas sociais e ambientais. Dessa forma, as organizações, adaptando-se ao novo mercado, procuram desenvolver campanhas de comunicação que valorizem a imagem institucional, desenvolvendo um trabalho de comunicação que seja capaz de vincular a sua marca, sua imagem, à valores intangíveis e de importância social.

Nos é perceptível que devido às configurações da sociedade moderna, a distância entre os setores da organização, bem como da comunicação mercadológica e da institucional (corporativa) estão se estreitando. Como afirma Wilson Bueno:

Particularmente, os executivos da área estão convictos de que os limites entre as chamadas comunicação institucional ou corporativa e a comunicação dita mercadológica, antes consideradas como conceitualmente distintas, são cada vez mais tênues e difusos. Ou seja, a marca passa a definir-se efetivamente como uma commodity e há uma relação indissolúvel entre imagem (ou reputação) da empresa e a sua posição no mercado. E outros termos, não há espaço para comunicação empresarial que não esteja focada no negócio. Ao mesmo tempo, não é possível imaginar-se uma organização que não esteja comprometida com seu cliente e com a sociedade em que se insere. (apud KUNSCH, 2003. p. 180).

Essa nova realidade imposta às organizações exige a aproximação e ação conjunta dos setores da mesma. Dessa forma, a campanha de comunicação, seja do setor de marketing ou publicidade, dependerá do gerenciamento do processo comunicativo e das pesquisas realizadas pelas Relações Públicas para com os públicos da organização, assim como também dependerá do trabalho da assessoria de imprensa, ou jornalismo empresarial, que se responsabilizará pela diálogo entre a empresa e a imprensa, bem como atuará na veiculação de notícias que sejam favoráveis à imagem organizacional para seus públicos reais ou potenciais.

O trabalho de Relações públicas para a organização, no que diz respeito à comunicação integrada, trata do relacionamento da mesma com seus públicos, sua característica eclética possibilita sua atuação no contexto mercadológico, através do

fornecimento de informações, por meios que vão além do alcance da própria propaganda. A contribuição desse profissional, graças ao trabalho que lhe compete de lidar com os públicos, é difícil de ser mensurada, além do trabalho que desempenha para com a imprensa, tem a capacidade e credibilidade para promover eventos, concursos, folhetos institucionais, a criação de novos meios de comunicação, atrelados à uma política de integração comunicacional.

Tendo em vista esse caráter administrativo inerente ao profissional de Relações Públicas, deve ser salientada sua habilidade de coordenação, principalmente da opinião pública, utilizando-se de técnicas específicas para a comunicação dirigida e massiva. A comunicação dirigida é a comunicação direta para públicos específicos que queremos alcançar, de certa forma parece ser antagônica à comunicação de massa, esta primeira é segmentada e mais estritamente direcionada com o meio e linguagem adequada, devido a multiplicidade de públicos que as organizações possuem. É realizada através de e-mails, memorando, carta, jornais e revistas impressos, relatórios etc. A comunicação massiva, como o próprio nome indica, vale os meios de comunicação de massa, tais como: rádio, televisão, internet, outdoors, entre outros. Aqui o Relações Públicas trabalha na mediação entre a instituição e os meios de comunicação para atingir o grande público.

CAPÍTULO IV: UMA REFLEXÃO SOBRE MEMÓRIA

Antes de adentrarmos nos conceitos de memória institucional e sua contribuição no âmbito da comunicação, acreditamos que, primeiro, se faz necessário recorrermos às definições e pensamentos de memória encontrados em diversas áreas do conhecimento, bem como trazermos uma reflexão sobre sua relação com os conceitos de imagem e identidade. Para tanto, neste capítulo, recorreremos às diversas concepções de memória, dado à sua característica multidisciplinar, principalmente os conceitos: memória individual, coletiva e social, que consideramos serem importantes para o desenvolvimento e entendimento do presente trabalho.

4.1 MEMÓRIA E IMAGEM

Em primeiro lugar, como já mencionado, devemos considerar que a memória apresenta uma dimensão transdisciplinar, o que significa que para sua compreensão podemos recorrer às abordagens históricas, psicológicas, filosóficas entre outras áreas, com o objetivo de compreender as muitas maneiras, historicamente construídas, de pensar e de falar sobre memória. A respeito da memória já se ocuparam diferentes pensadores e filósofos: Aristóteles, Platão, Nietzsche, Bergson, Freud, Benjamin, Ricoeur entre outros. Sendo assim, apresentaremos alguns conceitos e reflexões sobre memória que nos auxiliarão na compreensão da mesma. A seguir, sob a ótica do filósofo francês Ricoeur, exporemos algumas das perspectivas sobre memória de Platão e Aristóteles.

Com relação a Platão, uma das questões levantadas por Ricoeur é que, diferente de Agostinho, o filósofo grego não relaciona a memória com o fator tempo, em vez disso fundia memória e imaginação, deixando de lado a temporalidade: “É verdade que, muitas vezes, os tempos verbais do passado são distintamente enunciados; mas nenhuma reflexão distinta é dedicada a esses dêiticos incontestáveis” (RICOEUR, 2010, p. 31). Em *Teeteto*, Platão usa a metáfora de um bloco de cera ao se referir a memória. [...] “há um bloco de cera em nossas almas. É presente de Mnemosine, mãe das Musas. Em cada indivíduo o bloco de cera tem qualidades diferentes. A cera não é nem tão flúida quanto a água, que não permite reter, nem tão dura quanto o ferro, que não permite marcar. Guarda impressões por excelência”. (apud Smolka, 2000, p.173)

Para Platão, uma teoria da Memória é em sua essência uma teoria do conhecimento. Segundo o filósofo, existe um conhecimento que não é oriundo de nossas sensações, esse conhecimento é inato à nossa memória, em forma de ideias, e advindo de uma realidade superior antes mesmo de nosso nascimento. No *Fedro*, vemos que a retórica é instrumento que deve ser usado para convencer os homens do conhecimento da verdade, e o verdadeiro conhecimento da alma está na lembrança das idéias. Na teoria das ideias de Platão, o conhecimento da verdade e da alma está na recordação. Posto isto, pode-se afirmar que, na visão Platônica, memória é o conhecimento da verdade.

Aristóteles, por sua vez, em seu tratado *Da Memória e da reminiscência* (1962) associa a memória à lembrança; e na obra *Metafísica* (2006), Aristóteles aponta a memória e a lembranças como as primeiras faculdades do conhecimento, após as

sensações. Diferentemente de Platão, ao relacionar tempo e memória, Aristóteles afirma que um “hombre recuerda actualmente lo que há visto, oído o aprendido, tiene la consciência simultânea de que ha hecho aquello antes; ahora bien, expresiones como antes y después dicen relación al tempo”¹ (ARISTÓTELES, 1962, p. 45). Introduzindo, dessa forma, o fator tempo.

Ainda, segundo Aristóteles;

A memória, então, não é nem sensação nem julgamento, mas é um estado ou qualidade (afeição, afeto) de um deles, quando o tempo já passou. Toda memória, então, implica a passagem do tempo. Portanto só as criaturas vivas que são conscientes do tempo podem lembrar, e elas fazem isso com aquela parte que é consciente do tempo. (Aristóteles, 1986, p. 291).

A memória, na perspectiva de Aristóteles, pode ser concebida como a conservação da imagem do passado, oriunda de sensações e impressões formadas com o passar do tempo. No tratado *Da memória e da reminiscência*, Aristóteles examina o papel das imagens no exercício do pensamento, assim como o papel da memória na concepção do eu ou da identidade pessoal. Aristóteles também estabelece distinção entre a memória propriamente dita, a mneme, faculdade de conservar o passado; da reminiscência, a mamnesi, faculdade de invocar voluntariamente o passado. Para Aristóteles, as sensações são a fonte primária do conhecimento, tratadas posteriormente pela faculdade da imaginação, formando imagens que servirão de matéria para a faculdade intelectual. Ou seja, a imaginação é, na verdade, a ponte que interliga nossa percepção das coisas ao nosso pensamento. Em outras palavras, para Aristóteles, a alma jamais pensa sem uma imagem mental.

É obvio, então, que a memória pertence àquela parte da alma à qual a imaginação também pertence. Todas as coisas que são imagináveis são essencialmente objetos da memória, e aquelas que necessariamente envolvem a imaginação são objetos da memória apenas incidentalmente. A pergunta que pode ser feita é: como se pode lembrar alguma coisa que não está presente, se é apenas o afeto (sensação) que está presente, e não o fato? Porque é óbvio que se

¹ Um “homem recorda atualmente o que viu, ouviu ou aprendeu, tem consciência simultânea do que fez antes; assim, expressões como antes e depois estão relacionadas ao tempo” (Tradução livre).

deve considerar o afeto que é produzido na alma pela sensação, e naquela parte do corpo que contém a alma (o afeto, o estado duradouro o qual chamamos memória) como um tipo de figura/retrato; porque o estímulo produzido imprime uma espécie de semelhança do percepto...

Falta ainda falar da recordação... ela não é nem a recuperação nem a aquisição da memória; porque quando se aprende ou recebe uma impressão sensória, não se recupera qualquer memória (porque nenhuma aconteceu antes), nem se adquire pela primeira vez; é somente quando o estado ou afeto foi induzido que existe memória... (Aristóteles 1986, p. 293).

Nessa perspectiva, Para Aristóteles, uma vez que memória implica o passado, não pode haver memória sobre aquilo que se vê por primeira vez, pois o presente, na verdade, é objeto das sensações. Diante do exposto, em suma, podemos afirmar que para Aristóteles existem três aspectos de suma importância que estão diretamente ligados à memória: as sensações e o afeto, a imaginação, e o tempo. Para Aristóteles, a memória inexiste sem as imagens e os aspectos sensíveis. Ainda fazendo referência a memória e a faculdade da imaginação, ou seja, formação de imagens;

A que parte da alma pertence a memória? É evidente que a esta parte da qual brota também a imaginação, e as coisas que, em si próprias, são objeto da memória, são todas aquelas que dependem da imaginação. (ARISTOTELES, 1986, p. 291).

Dessa forma, percebemos o quanto estão relacionadas, em Aristóteles, memória e imagem. Para São Tomás de Aquino, comentando a obra *A Memória e Reminiscência* de Aristóteles, uma análise em que Tomás investiga a natureza da memória e da reminiscência - capacidade de recordar o passado -, a memória, sensível e inteligível, são apenas possíveis por intermédio das imagens.

Ora, a memória não é apenas dos sensíveis, como quando alguém memoriza o que sentiu, mas também dos inteligíveis, como quando alguém memoriza o que inteligiu. Isto não é, porém, sem uma imagem. (TOMÁS DE AQUINO, Comentário sobre "A memória. 2016, p. 50).

De acordo com o pensamento de São Tomás de Aquino, a memória é uma capacidade inerente à própria natureza intelectual do homem, segundo a qual o intelecto aprende, conserva e recorda algum conhecimento passado². O que entendemos ser a função cognitiva. A cognição humana é capacidade do homem de adquirir conhecimento por meio da percepção, associação, memória, raciocínio, imaginação, pensamento, linguagem entre outros processos. É por meio da cognição que o homem, além de jogar as informações recebidas, oriundo de suas experiências sensoriais, possui a capacidade de criar representações imagéticas.

São Tomás de Aquino entende a memória como a organização e retenção das formas sensíveis, e reforça a interdependência entre a imagem e memória, destacando-a como elemento primário nessa relação, quando afirma que a capacidade humana de retenção e da recordação somente é possível por meio da sensação, pois a retenção daquilo que é real somente existe por meio da produção de imagem ou representação do sensível; Seguida pela percepção – captação do real -; depois, o conhecimento, uma vez que não se pode reter aquilo que não se conhece ou que se adquire; e por último, conservação, visto que o homem não pode recordar aquilo que não foi conservado.

É a memória ou retenção, portanto, que segundo Aquino possibilita a recordação, e que a recordação preserva a memória. A imagem é a condição fundamental sem a qual a memória não poderia existir, desta forma as coisas peculiares à faculdade da imaginação são passíveis à reminiscência. O homem, no entanto, quanto a reminiscência ou recordação, possui o arbítrio de escolher entre lembrar ou esquecer. O pensamento de São Tomás de Aquino, quanto a memória, pode ser sintetizado em três regras mnemônicas - que se refere à memória – estabelecidas; a primeira é que a memória está relacionada com as sensações e imagens, a segunda é que a memória é retenção (razão, lógica, ordenação); e por último que a memória é também o hábito de recordar.

Ricoeur, ao referir-se à recordação, compreende que recordar é possuir uma imagem do passado, uma imagem oriunda das impressões dos acontecimentos passados marcados em nosso espírito. Nas palavras de Ricoeur (2010, p. 27) “[...]”

² FAITANIN, P.; VEIGA, B., “Introdução”, in: Tomás de Aquino, Comentário sobre “A memória e a reminiscência” de Aristóteles. 1 ed. SP: Edipro, 2016, p. 20.

quando narramos coisas verdadeiras, mas passadas, é da memória que extraímos, não as próprias coisas, que passaram, mas as palavras concebidas a partir das imagens que elas gravaram no espírito, como impressões, passando pelos sentidos.

4.2 A QUESTÃO DA IDENTIDADE, MEMÓRIA INDIVIDUAL, COLETIVA E SOCIAL

Como já observamos no decorrer deste trabalho, a memória possui características transdisciplinares e conceitos nos âmbitos psicológicos, comunicacionais, filosóficos, históricos entre outros. Os trabalhos de pesquisa e estudos relacionados à memória individual são, de forma geral, peculiares às áreas da Filosofia, Psicologia, Psicanálise e as ciências relacionadas a cognição humana. Os estudos relacionados à memória coletiva, por sua vez, encontram suas principais contribuições teóricas nas Ciências Sociais e na Linguística. De forma simplória, podemos compreender a memória individual como a memória biológica, ou seja, pode ser entendida como processo psicológico básico. A Memória Coletiva, compreendida como um processo de construção grupal, por sua vez, abarca, para além do indivíduo, as representações sociais; sendo assim, compreende a Memória Individual atrelada à eventos e fatos de importância social, o que resulta na formação da Memória Social.

Os estudos do sociólogo Maurice Halbwachs, no início do século XX, são considerados os pioneiros ao introduzirem ao estudo da memória o fator social. Dessa forma, estabelecendo que a memória, ou o resgate do passado, não se tratava apenas de um esforço individual, mas que é produto da confluência entre o individual e coletivo. Halbwachs (1990, p.34), afirma que:

Para que nossa memória seja auxiliada com as dos outros, não basta que eles nos tragam seus depoimentos, é necessário que ela não tenha cessado de concordar com as memórias do grupo e que haja bastante pontos de contato entre uma e outra, para que as lembranças que nós recordamos possam ser reconstruídas sobre um fundamento comum.

A disciplina memória social foi constituída por Halbwachs para distinguir-se da esfera da memória individual. Na perspectiva de Halbwachs a memória que consideramos como individual está, na verdade, inserida em quadros sociais, uma

memória compartilhada com o coletivo. Pois se considerarmos que quaisquer pessoas são o resultado de suas interações sociais, chegaremos à conclusão de que até momentos e experiências individuais possuem um fundamento comum, uma relação íntima com o coletivo.

Se nossa impressão pode apoiar-se não somente sobre nossa lembrança, mas também sobre a dos outros, nossa confiança na exatidão de nossa evocação será maior, como se uma mesma experiência fosse começada, não somente pela mesma pessoa, mas por várias (HALBWACHS, 1990, p. 25).

Em concordância com Halbwachs, Van Izquierdo (1989) afirma que as pessoas, por não conseguirem viver isoladamente, se organizam em sociedades. Para tanto, estabelecem vínculos sociais, afinidades e memórias comuns e, constroem, como consequência, uma identidade coletiva, uma memória social. Blondel (1966), afirma que para Halbwachs, a memória não pode ser concebida como a reprodução do passado, mas a reconstrução do mesmo a partir de experiências coletivas. Talvez, poderíamos considerar que um dos pontos principais do pensamento de Halbwachs sobre a memória social é o seu caráter construtivo. Essa construção da memória social se daria por meio da realidade vigente e por intermédio dos recursos oferecidos pela sociedade e pela cultura.

Le Goff (1990), ao procurar estabelecer uma distinção entre a memória coletiva e a memória social desde uma perspectiva histórica, ainda que haja muita discussão sobre a possibilidade dessa distinção ou separação entre muitos estudiosos, entende a memória coletiva como peculiar aos povos sem escrita. Em contrapartida, designa o termo memória social às sociedades onde a escrita já tenha se instalado. Sendo assim, segundo o autor, a capacidade de criar e manter-se registros do passado em documentos escritos, construindo dessa forma a História, seria o principal ponto de partida diferencial entre a memória coletiva e social, uma vez que sociedades de tradição exclusivamente oral não poderiam fazê-lo. Obviamente, essa análise não nega a existência da memória coletiva nas sociedades desenvolvidas, uma vez que ambas existem de forma interdependente.

Ainda segundo o pensamento de Le Goff (1996), recursos tais como: o advento da escrita, da imprensa, fotografia, calendários, da computação entre outros;

possibilitam que a atribuição da memória à sociedade de forma geral, à grupos sociais e às instituições. Dessa forma, a memória deixa de estar circunscrita apenas à uma abordagem psicológica individual, passando a compreender um panorama de construção sociocultural. Vale ressaltar que ainda sobre o argumento de Halbwachs sobre o aspecto construtivista da memória social, o autor considera também que a construção, bem como sua manutenção e atualização dependem em grande parte da interação e comunicação sociais, em outras palavras, conforme explica (Connerton, 1993), grande parte do que Halbwachs entende por memória coletiva está intrinsecamente conectado ao fenômeno comunicacional.

É importante mencionar que para Halbwachs (1990), a memória pode ser concebida como uma imagem compartilhada do passado, o que fortalece os valores, características, bem como o vínculo social e afetivo entre os membros de determinado grupo, uma vez que todos eles possuem uma memória, uma imagem do passado que lhes é em comum. Conseqüentemente, ver-se que a memória coletiva ou social é um fator substancial para a consolidação da identidade de um grupo social, assim como sua continuação, ainda que, segundo o autor, a identidade coletiva preceda a memória. Observamos que a memória, seja ela individual ou coletiva, está muito próxima da construção da identidade. Para Candau, “É a partir de múltiplos mundos classificados, ordenados e nomeados em sua memória (...) que um indivíduo vai construir e impor sua própria identidade” (CANDAU, 2011, p.84).

Em concordância com Halbwachs, Pollak (1992), entende que a memória é um fenômeno construído socialmente e individualmente e que, por esse motivo, possui ligação direta com o sentimento de identidade e pertencimento. Pollak (1992, p.5) define identidade como:

A imagem que a pessoa adquire ao longo da vida referente a ela própria, a imagem que ela constrói e apresenta aos outros e a si própria, para acreditar na sua própria representação e também para ser percebida da maneira que quer por outros. A construção da identidade é um fenômeno que se produz em referência aos critérios de aceitabilidade, de admissibilidade, credibilidade e que se faz por meio da negociação direta com outros. (POLLAK,1992, p.5).

De acordo com o pensamento de Pollak, a memória – traduzida em nossa própria experiência de vida, e as concepções do coletivo exercem influência na construção da identidade. Cunha (2007, p. 191), destaca, à semelhança do pensamento de Halbwachs sobre a memória social, o aspecto construtivista da identidade;

As identidades, sejam singulares, sejam plurais, são uma construção em progresso, o que quer dizer que não há identidades fixas e que o processo de construção nunca está acabado, dando constantemente origem a recontextualizações e re-particularizações, muitas vezes conflitantes e contraditórias.

Ainda sobre a relação existente entre memória e identidade, Maurice Halbwachs (1990), afirma que a memória coletiva se desenvolve em quadros espaciais, e que o espaço é uma realidade durável. Em concordância com esse pensamento, Joël Candau, também comentando sobre o conceito de lugares de memória de Pierre Nora, cita o espaço como fundamental para o exercício da memória e consolidação da identidade:

Memória e a identidade se concentram em lugares, e em lugares privilegiados, quase sempre com um nome, e que se constituem como referências perenes percebidas como um desafio ao tempo. A razão fundamental de ser um lugar de memória observa Pierre Nora, é a de deter o tempo, bloquear o trabalho de esquecimento, fixar um estado de coisas, immortalizar a morte. A função identitária desses lugares fica explícita na definição que é dada a eles pelo historiador: toda unidade significativa, de ordem material ou ideal, da qual a vontade dos homens ou o trabalho do tempo fez um elemento simbólico do patrimônio memorial de uma comunidade qualquer. Um lugar de memória é um lugar onde a memória trabalha, o que mostrou Halbwachs desde 1941 em relação aos lugares santos. De acordo com a sugestão de Willem Frijhoff, um lugar de memória pode ser chamado em holandês *geheugeboei*, ou seja, baliza da memória, que é ao mesmo tempo baliza identitária (CANDAU, 2014, p. 156-157, grifo do autor).

O espaço ou lugar, portanto, é de suma importância para o fortalecimento e preservação da memória coletiva e da identidade de um determinado grupo social. Esses lugares de memória, seguindo a lógica do autor, são responsáveis pela

mediação entre passado e presente. Outros autores, no entanto, ao se referirem à memória social, buscam enfatizar a importância que eventos sociais do passado exercem sobre a realidade social. Para os autores, Olick e Robbins (1998), os estudos sobre memória social concentram-se em grande parte sobre como os eventos do passado, principalmente no âmbito das relações políticas e sociais, moldam a sociedade, numa perspectiva individual, micro ou macrosocial, nas esferas públicas ou privadas, de forma consciente ou não consciente. Segundo Le Goff (2003, p.422), “[...] o estudo da memória social é um dos meios fundamentais de abordar os problemas do tempo e da história, relativamente aos quais a memória está ora em retraimento, ora em transbordamento”. Para o autor, a memória sempre estará relacionada aos acontecimentos da história e do tempo.

Um fato importante levantado por Le Goff (1994, p. 475), é que somente na metade do século XX que o interesse em estudos sobre a importância da memória coletiva é intensificado. O seu interesse, no entendimento do autor, é oriundo do desenvolvimento e transformações sociais, mas também, ou principalmente, das disputas e relações de poder e dominação.

A evolução das sociedades na segunda metade do século XX clarifica a importância do papel que a memória coletiva desempenha [...] a memória coletiva faz parte das grandes questões das sociedades desenvolvidas e das sociedades em vias de desenvolvimento, das classes dominantes e das classes dominadas, lutando todas pelo poder ou pela vida, pela sobrevivência e pela promoção.

Diante do exposto, podemos considerar que a memória social, uma vez que está relacionada a eventos históricos, relações sociais, importâncias político-sociais e aspectos culturais, é a condição sem a qual não formar-se-ia a memória institucional, já que é a memória social que faculta as condições necessárias para a construção das relações políticas e sociais de uma instituição, e que ficarão registradas como parte de sua história. Também, à memória institucional, estão relacionadas a identidade e imagem institucional. A identidade, porque permite à instituição a estruturação e afirmação de seu ser histórico e social, assim como de suas características peculiares. A imagem, porque, como na definição de Winick (1960), “[...] é o resultado final das experiências, recordações e impressões de uma pessoa acerca da organização. Está relacionada diretamente a como o indivíduo percebe a

organização”. Isso porque, como já havíamos demonstrado, a memória, diferente da abordagem historicista, é sensitiva, possui de forma peculiar um vínculo afetivo.

CAPÍTULO V: MEMÓRIA INSTITUCIONAL

Neste capítulo abordaremos os conceitos de memória institucional e sua importância como uma ferramenta estratégica de comunicação organizacional frente às mudanças nos cenários mercadológicos e sociais. Sabemos que o contexto atual, considerado como a era da informação e da sociedade do conhecimento; nos leva obrigatoriamente a repensarmos as organizações, principalmente no que diz respeito a gestão de conhecimento, onde a conscientização sobre a memória institucional se destaca. Uma vez que nós percebemos que a sociedade em geral, o que inclui os públicos das organizações, criam imagens, sensações, percepções, registros, informações e opiniões passíveis de serem recordados ou esquecidos sobre as mesmas, devemos nos despertar sobre a influência real que a memória institucional exerce diretamente na existência e sobrevivência delas.

A memória institucional possibilita a compreensão da organização como um todo, posto que durante sua larga trajetória armazena-se, mesmo que não de forma documental, materiais ou imateriais, na memória das pessoas, coletiva ou individual, uma vasta quantidade de experiências, registros e informações sobre ela, retratando não apenas suas ações, mas o tempo e o espaço que ocupa na sociedade. Sendo assim, a preservação e gestão da memória de uma organização é de fundamental importância para os aspectos identitários e imagéticos da mesma, os quais estamos discutindo ao longo deste trabalho.

5.1 MEMÓRIA INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO

Indivíduos e grupos possuem uma variedade de propósitos para trazer à tona e construir uma representação de seu passado. O que inclui usar o passado para estabelecer legitimidade de autoridade, requerer direito de propriedade, para demonstrar e estabelecer metas de crescimento, entre outros motivos. Porém, grande

parte das instituições usam o seu passado com o objetivo de construir uma narrativa estável de sua identidade, um discurso que reforce quem são e sua relevância social.

Porém, quanto à memória institucional, digamos que a conscientização sobre sua importância, tanto no ambiente acadêmico como organizacional, é bastante recente. É apenas a partir da década de 1970 que a memória institucional ganha espaço de discussão no ambiente acadêmico, assim como gradualmente sua importância começou a ganhar notoriedade no contexto das organizações. Na década de 1980, com o objetivo de conservar a memória das empresas e dos sindicatos surge na França, coordenados pelo Arquivo Nacional Francês, os Centros de Arquivos do Mundo do Trabalho. Enquanto que no Brasil, devido ao processo de redemocratização, promulgação da Constituição Federal de 1988, mudanças na estrutura do governo, a consolidação da esfera pública da sociedade, reestruturação das forças de produção, desenvolvimento tecnológico, maior conscientização de direitos e poder de articulação para os públicos, principalmente, o público consumidor; as organizações passaram a sentir-se pressionadas por seus públicos, bem como os Centros de Memória ganharam mais autonomia em seu ofício de preservar e organizar a história do país.

Devido as mudanças no cenário político do país, a sociedade civil ganhava uma outra configuração, um novo perfil de cidadão se formava. Sendo assim, esse contexto foi responsável por promover mudanças radicais nas empresas, o que inclui novos modelos de gestão, uma nova forma de fazer comunicação. Nas palavras de Nassar (2004, p. 15), “milhões de brasileiros, nos seus papéis de cidadãos, trabalhadores e de consumidores perceberam que as identidades de empresas e instituições, extremamente reconhecidas em nossa sociedade mudavam”. Porém, em 1990 muitas empresas brasileiras passaram a adotar modelos de gestão focados apenas em seus resultados qualitativos, o que também compreendia o descarte total de documentos e artefatos que faziam parte da história passada das organizações. Sobre o ocorrido, Nassar (2007), comenta que:

muitas delas se inspiravam no management japonês e norte-americano, principalmente do programa conhecido como 5S, que em seu manejo prevê, como um dos primeiros rituais, o descarte de “coisas velhas” pelos empregados das empresas que implantam esse tipo de metodologia. Assim, nos anos 1990, simplesmente se jogaram no lixo milhares de documentos, fotografias, máquinas e objetos, sem nenhuma preocupação com a preservação da memória organizacional (NASSAR, 2007, p. 20, grifo do autor).

Contudo, esse descarte da história e memória de muitas organizações custou-lhes o empobrecimento de sua identidade e imagem perante seus públicos. Pois, segundo Nassar (2004) é a memória e história de uma organização que constroem a percepção dos públicos sobre quem é a organizações, bem como de seus produtos e serviços. Essa realidade fez com que as empresas buscassem a adaptação necessária ao novo contexto social, resgatando e mantendo, contudo, suas características essenciais. Nas palavras de Morin (2007, p.15), “só se pode preparar um futuro quando se salva um passado, mesmo que estejamos num século em que forças de desintegração múltiplas e potentes encontram-se em andamento”. Com o passar dos anos, o resgate histórico e a concepção da memória institucional como ferramentas estratégicas de comunicação institucional se mostraram promissores.

Podemos afirmar que, no âmbito das organizações, a memória institucional tem gradativamente ocupado uma posição estratégica na comunicação organizacional, demonstrando que pode ser eficazmente convertida em vantagem competitiva. Totini e Gagete (2004, p. 120), afirmam que:

[...] nos últimos anos, no Brasil e, principalmente, na Europa e nos Estados Unidos, diversas empresas e instituições têm se valido de projetos de memória empresarial como ferramenta de gestão estratégica, quer no que se refere ao autoconhecimento necessário às tomadas de decisões do presente e ao planejamento do futuro, quer na construção de políticas de relacionamento com stakeholders.

A memória institucional é uma importante ferramenta estratégica, responsável pela credibilidade histórica de uma organização, realçando sua identidade e seus valores, durante toda a sua trajetória. A memória institucional também abarca a cultura, clima organizacional, e ambientes internos de uma organização, assim como a valorização do trabalho de seus funcionários e colaboradores. O resgate da memória de uma organização envolve a criação de uma linha de tempo da organização, manutenção de documentos estratégicos e de importância histórica para a instituição, além de evidenciar seu histórico de relacionamento com seus mais diversos públicos e promover a cultura organizacional

Nas palavras de Worcman (2004, p.23)

a memória de uma empresa é um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos, criam empatia com sua trajetória e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros [...] e transformar a memória em conhecimento útil.

Vale salientar a diferença entre memória e história. De acordo com Ribeiro (2013), a história organizacional está circunscrita, geralmente, a um trabalho profissional e processual de manutenção de registros. A memória, por sua vez, como já estamos trabalhando ao longo desta dissertação, trata-se de experiências, identificação, empatia, vínculo afetivo. É verdade que quaisquer instituições possuem ou acumulam um legado coletivo e social, sendo também capazes de estabelecer o seu lugar de memória, conceito cunhado pelo historiador Pierre Nora.

Le Goff (1994, p.467), comenta sobre o conceito dos lugares de memória de Pierre Nora, afirmando que são:

Lugares topográficos como os arquivos, as bibliotecas, os museus; lugares monumentais como os cemitérios ou as arquiteturas, lugares simbólicos como as comemorações, as peregrinações, os aniversários ou os emblemas; lugares funcionais como os manuais, as autobiografias ou as associações: estes memoriais têm sua história.

Nas palavras do autor Pierre Nora (1993, 21 – 22), sobre os lugares de memória;

Mesmo um lugar de aparência puramente material, como um depósito de arquivos, só é lugar de memória se a imaginação o investe de aura simbólica. Mesmo um lugar puramente funcional, como um manual de aula, um testamento, uma associação de antigos combatentes, só entra na categoria se for objeto de um ritual. Mesmo um minuto de silêncio, que parece o extremo de uma significação simbólica, é, ao mesmo tempo, um corte material de uma unidade temporal e serve, periodicamente, a um lembrete concentrado de lembrar. Os três aspectos coexistem sempre [...]. É material por seu conteúdo demográfico; funcional por hipótese, pois garante ao mesmo tempo a cristalização da lembrança e sua transmissão; mas simbólica por definição visto que caracteriza por um acontecimento ou uma experiência vivida por pequeno número uma maioria que deles não participou.

Ainda, segundo Nora (1993, p.13);

Os lugares de memória nascem e vivem do sentimento que não existe memória espontânea, que é preciso criar arquivos, que é preciso manter os aniversários, organizar as celebrações, pronunciar as honras fúnebres, estabelecer contratos, porque estas operações não

são naturais (...). Se vivêssemos verdadeiramente as lembranças que eles envolvem, eles seriam inúteis. E se em compensação, a história não se apoderasse deles para deformá-los, transformá-los, sová-los e petrificá-los eles não se tornariam lugares de memória. É este vai-e-vem que os constitui: momentos de história arrancados do movimento de história, mas que lhe são devolvidos [...].

Podemos resumir que, para Pierre Nora, esses lugares possuem caráter simbólico e existem para garantir a permanência da memória e da identidade coletiva. Nesse sentido, podemos dizer que as instituições se projetam aos seus públicos como um espaço, um lugar de memória, onde seu legado social e as experiências vivenciadas entre a instituição e a sociedade se materializam paulatinamente. São esses acontecimentos que constroem a história da instituição; e é nesse lugar de memória que sua identidade social vai se consolidando aos poucos e sua memória é compartilhada com a sociedade.

Dessa forma, fica clara a compreensão de que o uso da memória institucional consiste em uma estratégia inovadora de comunicação nas organizações. Vale salientar que ao criar-se um projeto estratégico de memória institucional, levanta-se, na maioria das vezes, diversas informações e elementos pertinentes à memória individual ou coletiva, que servirão como a estrutura basilar onde o projeto de memória institucional e comunicação estará fundamentado. Sendo assim, percebemos a importância do conhecimento dos elementos da memória coletiva ou social no âmbito mercadológico e dos negócios. Nessa perspectiva, D'Almeida (2014, p. 151), afirma que

A questão da memória é ao mesmo tempo um problema (o esquecimento ou a dificuldade de transmissão) e uma solução (reafirmação da vontade de continuidade). [...] é política e social. Mais recentemente, ela passou a ser também uma questão econômica, vinculada ao mundo dos negócios.

É por meio da memória institucional que uma empresa mantém sua identidade viva na mente e sentimentos das pessoas, que não entra no esquecimento, que não se torna vulgar, comum, uma vez que, atualmente, vivemos numa era de uma vasta e complexa variedade de empresas e instituições, de marcas, bem como de produtos e serviços, potencializados por ações de marketing e peças publicitárias. A memória de uma instituição é o que a torna singular. Para Izquierdo (2002, p. 09), “o acervo de

nossas memórias faz com que cada um de nós seja o que é, com que sejamos, cada um, um indivíduo, um ser para o qual não existe outro idêntico”.

Contudo, muitas dessas organizações não são eficientes quanto a projeção de sua memória para com a sociedade. A organização que deseje se manter consolidada perante seus públicos deve saber que a sua memória é capaz agregar valor à sua imagem, como também é de grande valia para a legitimação de sua identidade e relevância nos cenários tanto mercadológicos, como sociais. No momento atual, percebemos um aumento crescente de organizações que investem tempo e recursos em iniciativas de preservação de sua memória, como museus corporativos, centros de visitação e murais (RAVASI, 2014), medidas que reafirmam o compromisso da empresa com a sua história, cultura e a identidade organizacional.

A empresa que tem a intenção de se perpetuar no mundo de hoje, com vistas para o futuro, deve inescapavelmente legitimar suas atitudes, ações, posturas e, especialmente, ter consciência e dar conhecimento dos impactos de suas atividades no passado, no presente e no futuro em diferentes níveis, do comercial ao social. Aquela historinha mal contada ou a varrida do lixo para debaixo do tapete, já não são aceitas e colocam qualquer organização em risco (NASSAR, 2007, online).

Não seria exagero afirmar que a memória de uma empresa é sua reputação. O novo cenário social no qual estamos inseridos exigem das empresas e organizações a adoção de uma nova forma de gestão e postura quanto a comunicação para com seus públicos. Segundo Oliveira (2008, p. 105), “a complexificação da sociedade e suas constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais têm atingido diversas instâncias, incluindo as organizações e, conseqüentemente, a forma como elas se relacionam e se comunicam com os atores sociais”.

Sabemos que uma trajetória de responsabilidade social e transparência é capaz de, no mínimo, atenuar danos causados à imagem da organização por crises eventuais. Uma memória social que esteja favorável à uma empresa pode ser o seu melhor pacote anticrise. Segundo, D’Almeida, “a memória enquanto narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo constitui um capital intangível precioso, fonte de reputação e de valor” (D’ALMEIDA, 2014, p. 153).

Santa Cruz (2014, p. 2), quanto a uso da memória como ferramenta estratégica de comunicação, afirma:

Práticas memorialísticas vêm sendo adotadas como ferramentas estratégicas de comunicação e relacionamento por parte de empresas

e instituições. [...] novas questões: a revisitação do passado, o uso das experiências para criação de imagem institucional, a valorização dos sujeitos e suas vivências, a reconfiguração da identidade, a recuperação da nostalgia, o resgate da oralidade, a rememoração como objeto de consumo etc.

A memória institucional, quando pensada de forma estratégica, consiste na construção ou reconstrução de sua trajetória, valorizando os acontecimentos e experiências significativos para a organização, bem como para seus públicos. Esse exercício de rememoração procura (re) estabelecer um vínculo, uma partilha de conceitos e significados, uma identidade comum entre a organização e seus públicos. Em outras palavras, a memória não se trata de uma abordagem fria da história da organização, mas uma abordagem sensível de sua trajetória acompanhada, vivenciada e influenciada por seus públicos.

Como já havíamos mencionado, as Relações Públicas trabalham para tornar a memória institucional das organizações acessível e transparente para seus públicos, bem como são responsáveis pelo gerenciamento de sua imagem. Uma vez que a memória possui um caráter plural e impermanente, em constante criação, desconstrução e renovação de imagens a ela atreladas; a gestão dessas memórias é imprescindível. A visibilidade que a sociedade tem da história de uma empresa e de seus gestores, pode ser um ingrediente poderoso nos processos de *crisis management* e concorrência. Em meio às adversidades, as empresas e gestores que têm as suas trajetórias, realizações, contribuições e atitudes bem posicionadas na sociedade podem contar com o apoio, a compreensão e a solidariedade dos públicos sociais (NASSAR, 2004, p. 18).

Algumas das atribuições dos profissionais das Relações Públicas é o resgate, planejamento, organização, controle e implementação estratégica da memória institucional, de forma que o passado e o presente da organização dialoguem sinergicamente entre si. Essa harmonização proporcionará a solidificação identitária da marca perante seus públicos e a sociedade, reafirmando seu valor e credibilidade. Essas são boas razões para o uso planejado de narrativas pelas instituições. O discurso memorialístico é um instrumento fundamental para que as organizações construam a representação de quem são, do que fizeram no passado, e de como usar esse passado na estruturação e projeção de seu futuro. De acordo com Worcman (2004), trabalhar com a memória organizacional não significa apenas a contemplação de seu passado, mas sim a compreensão do que a organização faz com sua história.

O discurso é um possante modelador das realidades sociais. As instituições que, por sua vez, atuam num processo ininterrupto de remodelação do ambiente onde se inserem, são, em virtude disso, lugares de experiências discursivas. As organizações, como aponta lasbeck (2009, p. 28), “são donas do seu discurso e precisam manter sua identidade bem afinada para serem reconhecidas e preferidas por seus diversos públicos”. Quanto maior o envolvimento de seus públicos e comunidade, mais os registros de memória serão salutares para a ratificação de seus valores institucionais e reputação corporativa. Parar e olhar para si, refletir sobre o passado, é uma excelente maneira para que a instituição reafirme sua essência, missão, visão e valores.

5.2 A IMPORTÂNCIA DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL PARA AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DA IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Neste último tópico pretendemos apresentar a memória institucional como um fator que influi de forma substancial no presente e futuro de uma organização, bem como sua importância no trabalho do comunicador, especialmente o Relações Públicas, na gestão da imagem e identidade organizacional. Além disso, trataremos de analisarmos, a relevância de sua aplicabilidade nas relações das organizações com o seu micro e macroambiente, que dentro de nosso contexto concebemos como os públicos, indivíduos ou até corporações com as quais mantém relações diretas ou indiretas.

Atualmente, qualquer empresa se vê em conflito, mesmo que indiretamente, com diversas demandas de ordem social. E pelo fato de que as organizações não são estáticas, mas organismos vivos que se adaptam ao meio social e que, vez ou outra, gera ou propõe a mudança, a construção de sua memória é de suma importância não apenas para a instituição e seus funcionários, mas para toda a sociedade na qual está inserida. Por isso, a instituição e seus membros devem saber desenvolver uma narrativa para memorar e rememorar, como trabalhar na construção discursiva e representação do passado em virtude de seus propósitos para o presente, bem como sua projeção para o futuro. Qual a memória a ser preservada? Quais memórias a

minha organização evoca? Por que lembrar? Como comunicar? Todas essas são perguntas importantes que a instituição deve se preocupar em responder.

Como já discutimos ao decorrer deste trabalho, a evolução da sociedade provocou mudanças reais na forma de fazer comunicação das organizações, assim como na sua atuação e interação com a comunidade. Questões culturais e socioambientais ganharam espaço no planejamento das organizações, como nunca outrora. A valorização da história e da memória organizacional também se encontram em ascensão entre as organizações, mesmo que de forma paulatina. Isso acontece porque muitas empresas ainda negligenciam a importância das ações desempenhadas por elas durante toda sua história, esquecendo que existe um grande potencial em sua memória a ser aproveitado.

A memória institucional configura-se uma ferramenta de grande valor para as Relações Públicas, isso porque ajudará as organizações a se posicionarem perante a sociedade, de forma a corresponder às expectativas do novo público, que exigem de empresas e governos uma relação mais aberta e principalmente mais transparente. Sendo assim, devemos lembrar que o trabalho de resgate da memória de uma empresa não deve ser encarado de forma superficial, pois seu fim não consiste apenas no estabelecimento de uma data comemorativa de uma corporação, tão pouco em criação de novas estratégias de marketing ou promoções de produtos, mas diz respeito à imagem, identidade, cultura, relacionamentos, vínculos estabelecidos com o público e a sociedade, pois a organização também é um ser social.

Segundo Nassar, a memória institucional representa a mediação entre o passado e presente de uma organização, além de preservar seu capital emocional e intelectual, o seu patrimônio intangível. No entendimento de Nassar, a memória institucional é,

[...] o conjunto de sensações, lembranças e experiências, tanto boas como ruins, que as pessoas guardam de sua relação direta com uma empresa. Por isso, mais do que produtos e serviços, as empresas compartilham, seja com seu colaborador, seja com a comunidade, seu imaginário organizacional (2007, p. 179).

O resgate da memória institucional servirá de estrutura basilar fundamental para o planejamento de comunicação desempenhado pelo profissional de Relações

Públicas. Pois o passado de uma organização consiste em uma verdadeira fonte de informações para o planejamento de suas ações no presente, assim como também no seu futuro. “O passado pode ser objeto de ruptura, de cura, de limpeza, de revolução e originar no presente, uma nova forma de se buscar o futuro” (SOUZA, 2004, p. 90). De acordo com Nassar (2012, p. 120), a memória organizacional “é uma seleção subjetiva daquilo que é o passado, com presença afirmada no presente e influência no futuro da empresa ou instituição”. Segundo o autor, a memória institucional deve sempre se preocupar em refletir os processos que acontecem na organização de forma transparente, refletindo seus erros e acertos, uma vez que isso é salutar para sua própria perpetuação.

A empresa que tem a intenção de se perpetuar no mundo de hoje, com vistas para o futuro, deve inescapavelmente legitimar suas atitudes, ações, posturas e, especialmente, ter consciência e dar conhecimento dos impactos de suas atividades no passado, no presente e no futuro em diferentes níveis, do comercial ao social. Aquela historinha mal-contada ou a varrida do lixo para debaixo do tapete, já não são aceitas e colocam qualquer organização em risco. (NASSAR, 2007).

Segundo Worcman, o estudo da memória institucional permite que a organização redescubra seus valores e experiências que auxiliam no planejamento do futuro,

A história de uma empresa não deve ser pensada como resgate do passado, mas como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros. A sistematização da memória de uma empresa é um dos melhores instrumentos à disposição da comunicação empresarial e corporativa. Isto porque as histórias não são narrativas que acumulam, sem sentido, tudo o que vivemos. O grande desafio está em saber utilizá-las (2004, p.23).

A memória institucional, por refletir os valores intangíveis das organizações, é uma ferramenta fundamental para o profissional de Relações Públicas na consolidação da cultura, imagem e identidade corporativa. Porém, devido ao caráter evolutivo do indivíduo e da sociedade, a percepção dos públicos não pode ser considerada imutável. Uma gama de acontecimentos pode rapidamente pôr em risco

a imagem e credibilidade de uma organização. Nesse sentido, pertence às Relações Públicas o conhecimento dos públicos e gerenciamento do relacionamento entre eles e a organização. As Relações Públicas, segundo Pinho (2009, p.83) "podem ser entendidas como uma função de administração estratégica dos contatos e do relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou que com ela se relacionam e interagem". Para Andrade (1975 p. 17), a atividade de Relações Públicas "através de suas funções gerais de assessoramento, de pesquisa, de planejamento, de execução e de avaliação, tem condições de estabelecer e manter o diálogo planejado e permanente entre as instituições ou empresas e grupos ligados a ela, direta ou indiretamente".

Devemos considerar que as organizações e suas ações estão inseridas em um contexto social e em constante interação. Nassar (2007, p. 117) afirma que as organizações estão presentes na sociedade da mesma forma que os indivíduos, e participam diretamente dos fatos, mesmo quando em omissão. Portanto, elas exercem influência real e possuem responsabilidade social. Nassar (2008, p. 63) afirma que as organizações

Têm história e memória – Elas são o produto da ação de seus fundadores, de seus integrantes, e da sociedade onde se inserem. Ao longo de sua história, que vai além da história de seus fundadores, constitui uma cultura; cria, consolida e inova tecnologias; forma pessoas. Esse acervo de conhecimentos deve ser continuamente transmitido e reforçado para os integrantes da organização.

Ainda, segundo Nassar,

a partir das expressões culturais de uma empresa, as sociedades e mercados se reconhecem para o bem e para o mal em marcas, produtos, valores e atitudes. Ao escavar suas memórias, na linha do tempo de sua trajetória, as empresas talvez conquistem o reconhecimento de suas responsabilidades históricas em relação ao estado atual do mundo (NASSAR, 2007, online).

Perante o exposto, compreendemos que as organizações não apenas são produtos do meio social, elas não somente são influenciadas pelo contexto em que

estão inseridas, mas também são participantes, geram e propõem mudanças, influenciam no desenvolvimento social ao longo de sua trajetória. A gestão da memória institucional é fundamental para o estreitamento do relacionamento da organização com seus públicos. A gestão da memória institucional, quando utilizada de forma estratégica poderá ser um marco diferencial na vida da organização, apontando para aquilo que é do interesse comum, uma vez que é capaz de fortalecer a conexão entre a organização e as pessoas, aquelas que fazem parte da corporação, bem como aquelas que estão do lado de fora e que de alguma forma, direta ou indireta, influenciam e são influenciadas por ela. Digo do interesse comum porque o resgate da memória institucional, para que tenha sucesso, deve sempre estar de acordo com os valores estimados pela sociedade.

A memória institucional proporciona aos públicos da organização informações de ordem cognitiva, afetiva e sensorial. Essas informações, quando positivas e usadas adequadamente, permitirão a consolidação de representações mentais, a composição de uma imagem, uma percepção favorável da organização para seus respectivos públicos. Como forma de corroborar essa argumentação, Schuler (2004, p.37), afirma que a imagem corporativa “corresponde a um modelo mental que os indivíduos criam para representá-la”. Porém, criar e gerenciar uma imagem positiva diante dos públicos, ainda consiste em um grande desafio para muitas organizações. Levy (1981, apud MILAN, DE TONI & BARAZETTI, 2005), apontam que, se levarmos em consideração que a imagem é uma interpretação das informações recebidas, ou pressuposições e reações sobre a empresa ou seu produto, devemos dar a ela a devida importância. A memória institucional não apenas reflete na imagem da organização, mas o seu resgate também significa uma reafirmação de sua identidade, quem é a organização e o que fez durante a sua história. Devemos ressaltar que a identidade organizacional está diretamente relacionada com as identidades individuais e coletivas daqueles que a integram. Nesse sentido, Fontanelli (2005, afirma que,

Trabalhar com a memória de uma empresa é trabalhar com as memórias de cada um de seus integrantes que se reconhecem como tais e, assim, constroem as identidades individuais e a coletiva - imprescindíveis para o desenvolvimento da instituição. (FONTANELLI, 2005, p. 11).

Sabemos que entre as atribuições das Relações públicas estão a gestão do relacionamento da organização com seus mais diversos públicos, assim como da imagem e identidade organizacional. O conhecimento em comunicação e relacionamentos são uns de seus principais respaldos para sua atividade junto aos públicos da empresa e o meio social. Sendo assim, a memória institucional é uma ferramenta imprescindível para o profissional dessa área, uma vez que, como demonstramos, a memória é sensitiva, capaz de proporcionar aos públicos, externos e internos, o sentimento de pertencimento, de identificação, estabelecer um vínculo afetivo.

A memória institucional é de grande valia para as Relações públicas que, como quaisquer profissões, devido as constantes mudanças apresentadas pela sociedade moderna, buscam uma visão diferenciada, uma melhor aproximação e compreensão de seus públicos, uma inovação em sua atividade profissional. A utilização da memória institucional encontra assim o seu espaço dentro do planejamento de Relações Públicas e na comunicação organizacional, uma vez que, em parte, por causa dela compreendemos, a dimensão simbólica das organizações, seus significados socioculturais. A memória institucional permite o descobrimento de novos parâmetros para as Relações Públicas quanto ao relacionamento entre a organização e seus públicos internos ou externos, pois esses públicos não se encontram apenas na posição de receptores da comunicação, mas pelo prisma da memória são partícipes da trajetória da organização. Sendo assim,

Aquelas pessoas que foram quase sempre receptores, objetos das relações públicas e da comunicação organizacional, passam a ser personagens, protagonistas de conteúdos, de uma história social, que é o entrelace entre a história do indivíduo, agora ator, e a história da organização (NASSAR, 2009 apud NASSAR, 2012, p. 127).

Porém, para Worcman, a memória institucional ainda é uma ferramenta desconhecida por muitas empresas ou grupos sociais;

Acredito que a Memória e a História constituem um manancial de possibilidades para que a empresa interaja com a sociedade – tanto a

que a constitui como a que a rodeia. É ainda uma fonte quase desconhecida pelas empresas e mesmo por grande parte dos grupos das sociedades organizadas (2004, p. 28).

Segundo Worcman (2004, p. 23), considerando que a memória é seletiva, ao trabalhar a memória de uma organização, é importante destacar o que a empresa fez durante sua história, enaltecendo a sua trajetória e desempenho. Dessa forma, entendemos que um planejamento de memória institucional também pode ser considerado um processo de tradução da história de uma organização em memória. Maricato (2006, p.126), afirma que “ao compreender a vida de uma organização disposta na linha do tempo, podemos distinguir quão importantes foram e são os fatos históricos, as reações, as linhas de comando e o perfil que ela vai incorporando, traduzindo-se na própria maneira de ser da organização”. A memória e sua relação direta com a vida e as emoções humanas têm proporcionado às organizações um novo prisma para o desenvolvimento de estratégias de comunicação organizacional. A história e memória organizacional têm demonstrado a sua relevância na definição da identidade e imagem de uma organização.

Segundo Ribeiro (2013), devido a “perda de memória” frente à era digital, os estudos sobre a memória e o patrimônio ganharam maior interesse pela área do turismo e da comunicação. A preservação da memória deve ser entendida como uma estratégia de relacionamento política, de registro e contato contínuo entre a organização e seus públicos. Nassar e Cogo (2013), corroboram o argumento da autora ao afirmarem que atualmente é necessário se afastar dos modelos de comunicação que colocam a organização como emissor autoritário, para assumir um processo dialógico, no qual exista real participação e afetividade entre a organização e o público.

A atualidade parece crítica com relação à memória, identidade e o sentimento de pertencimento. O sociólogo Zygmunt Bauman tece um comentário interessante sobre essa realidade. Nas palavras do autor,

A cultura líquido-moderna não se sente mais uma cultura da aprendizagem e da acumulação, como as culturas registradas nos relatos de historiadores e etnógrafos. Em vez disso, parece uma cultura do desengajamento, da descontinuidade e do esquecimento. (BAUMAN, 2013, p. 37).

Segundo Freitas (2000, p. 57), “os indivíduos se encontram numa situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais”. Sendo assim, a busca pela identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, tornou-se a fonte básica de significado social (CASTELLS, 2000). Diante desse contexto, a comunicação organizacional ao tratar de sua memória deve procurar despertar o sentimento de pertencimento, principalmente dos públicos internos, bem como o resgate da identidade por meio de uma proposta de identificação.

De acordo com Nassar (2007, p. 186).

Mais do que nunca, a questão do pertencimento, na sociedade atual, está posta como algo que diferencia e solidifica a relação dos públicos com a organização. Em um mundo em que é rapidamente banalizado pela massificação, pela utilização cotidiana, pelo excesso de exposição, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização, é um atributo que poucos têm.

Nesse sentido, o resgate da memória da organização é um ponto importante no redescobrimento da cultura organizacional, valorizando o trabalho desempenhado pela organização, principalmente seus funcionários e colaboradores, que agora se reconhecem como participantes da história da mesma, que pertencem a ela, identificam-se com o objetivo e trajetória da empresa, fortalecem seu vínculo afetivo e reforçam a sua identidade. O resgate da memória é fundamental para o auto reconhecimento do indivíduo ou organização, uma vez que, como observa Tedesco (2004, p. 64), se o indivíduo “perde o sentido da relação com o próprio passado perde também um elemento fundamental de sua identidade, ou seja, a capacidade de perceber sua própria continuidade, de se reconhecer como mesmo no decorrer do tempo”. A identidade também é, na verdade, uma diferenciação para com os demais. Nas palavras de Izquierdo (2002, p. 09), “o acervo de nossas memórias faz com que cada um de nós seja o que é, com que sejamos, cada um, um indivíduo, um ser para o qual não existe outro idêntico”. Isto, com certeza, não se aplica apenas aos indivíduos, mas também às corporações. O passado de uma organização pode ser a

melhor resposta para as perguntas que definem sua identidade, perguntas tais como: O que sou? O que faço? Como devo agir?

Um projeto de memória institucional não se trata apenas de saudosismo, pois é, na verdade, uma oportunidade das organizações se posicionarem no tempo e no espaço, na mente de seus públicos, em um mundo marcado por um cenário de imprevisibilidade, fragmentação de identidade, pela efemeridade, pelo esquecimento, pela inconstância e descontinuidade; uma oportunidade para proporcionar uma comunicação mais próxima do indivíduo, de estabelecer vínculos mais consistentes e duradouros com seus públicos, em um tempo caracterizado pela fragilidade das relações sociais.

Isso posto, concluiremos esse capítulo abordando, desde uma perspectiva instrumental, a atividade de Relações Públicas em um projeto de memória institucional. Existe uma grande variedade de elementos alusivos à memória organizacional, e compreendem o acervo histórico da organização, desde documentos, os quais podem representar aspectos significativos da trajetória da empresa, arquivos de áudio ou vídeo, certificados, artefatos, jornais internos, iconografia relacionada à organização, projetos organizacionais, campanhas de publicidade ou marketing, testemunhos de vida, entre outros. Gagete e Totini (2004, p. 125-6), classificam os acervos como: audiovisual, bibliográfico, de cultura material, museológico, fotográfico, referência, textual permanente, coleções e banco de depoimentos.

De acordo com estudos sobre a relação entre a memória institucional e a comunicação organizacional, Santa Cruz (2014), aponta que a memória posiciona-se como: Estratégia de comunicação (a divulgação dos valores organizacionais, tendo por objetivo o seu reconhecimento perante seus públicos e a sociedade); Como cultura organizacional (gestão de pessoas, transmissão de valores da organização, desenvolver a identidade e o sentimento de pertencimento); Como gestão de conhecimento (a utilização da memória para a recuperação, preservação e disseminação do conhecimento construído na organização); Como trajetória institucional (retrospectiva da história organizacional); Como saber coletivo (compreende o universo simbólico da organização). Todos os apontamentos supracitados compreendem de alguma forma o trabalho das Relações Públicas, como demonstramos ao longo deste trabalho.

De acordo com o decreto 68.582 da resolução normativa 43, de 24 de agosto de 2002, foram definidas como funções da atividade profissional de Relações Públicas. A primeira consiste em elaborar, coordenar, implantar, supervisionar e avaliar: o planejamento estratégico da comunicação; a comunicação corporativa; campanhas institucionais de informação, integração, conscientização e motivação dirigidas ao público estratégico e a informação da opinião pública e em apoio à administração, recursos humanos, marketing, vendas e negócios em geral. A segunda é coordenar, implantar, supervisionar, avaliar, criar e produzir material que, em sua essência, contenha caráter institucional e se enquadre no escopo da comunicação organizacional. A terceira é elaborar planejamento para o relacionamento com a imprensa.

Tendo por base as atribuições supracitadas, de acordo com Gagete e Totini (2004, p. 12), quanto à memória institucional as Relações Públicas trabalham na pesquisa (fontes históricas e pesquisa documental, *clippagem* da memória da empresa, pesquisa oral com funcionários e gestores, jornalistas e consumidores); No diagnóstico (como a empresa vê a sua história, como os funcionários enxergam seu papel na trajetória da empresa, e análise da satisfação do programa de memória); No assessoramento (criação de políticas de resgate histórico empresarial e a organização de setores de opinião pública da memória institucional); No planejamento (criação de programas de memória institucional, como também a criação de um conselho responsável pela memória institucional); Na execução (divulgação da memória para a mídia, público interno e públicos de interesse da empresa, criação de acervo, elaboração de publicações e realização de eventos que reforcem a importância da memória institucional); Controle (desenvolvimento de planilhas de acompanhamento das ações que compõe a construção da memória institucional e criação de um projeto de controle das ações que reforcem a memória); Na Avaliação (desenvolvimento de um manual de análise do programa de memória, relatório de resultados de acervo e relatório de pesquisa de satisfação dos públicos quanto aos programas que envolvem a memória institucional).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, esperamos que este trabalho tenha elucidado a importância da memória institucional para as organizações, bem como sua imprescindibilidade no trabalho das Relações Públicas na gestão da imagem e identidade organizacional. Podermos considerar que a identidade, imagem e memória são fatores essenciais para a sobrevivência de qualquer organização; A primeira refere-se a quem a organização é; A segunda diz respeito à percepção de seus públicos; A última sobre como é e será lembrada; as três, entretanto, complementares entre si e coexistentes.

É primordial, portanto, que qualquer organização compreenda que a sua identidade e imagem são, na verdade, frutos de sua história, de um relacionamento construído, de um vínculo entre a ela e a vida das pessoas que com ela se relacionam, de uma memória. Conforme demonstramos no presente trabalho, Entre as várias atribuições dos profissionais das Relações Públicas está o resgate, planejamento, organização, controle e implementação estratégica da memória institucional, de forma que o passado e o presente da organização dialoguem sinergicamente entre si. Essa harmonização proporcionará a solidificação identitária da organização perante seus públicos e a sociedade, reafirmando seu valor e credibilidade, influenciando diretamente na percepção (imagem) de seus públicos.

A identidade organizacional apresenta-se pela preservação da memória institucional. Conforme já mencionado, Para Pollak (1992), a memória, em todos os seus aspectos, é um fenômeno construído socialmente e individualmente e que, por esse motivo, tem ligação direta com o sentimento de identidade. O discurso memorialístico é um instrumento fundamental para que as organizações construam a representação de quem são, do que fizeram no passado, e de como usar esse passado na gestão do tempo presente, assim como na estruturação e projeção de seu futuro.

Compreendemos que a memória institucional representa uma perspectiva diferenciada para as Relações Públicas, capaz de proporcionar uma relação mais dialógica e maior coparticipação entre a organização e seus públicos. Acreditamos que quanto maior o envolvimento da comunidade e dos públicos de uma organização, mais os registros de memória serão salutares para a ratificação de seus valores institucionais e reputação corporativa. Parar e olhar para si, refletir sobre o passado, é uma excelente maneira para que a instituição reafirme a sua essência. Segundo, D'Almeida, "a memória enquanto narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo

do tempo constitui um capital intangível precioso, fonte de reputação e de valor” (D´ALMEIDA, 2014, p. 153).

Quando as Relações Públicas se propõem a desenvolver um programa de memória institucional, estão, na verdade, trabalhando com o universo simbólico das organizações, humanizando-as por meio da valorização de seus funcionários e ex-funcionários, assim como de seus públicos e colaboradores. Porém, não apenas isso, a memória compreende também a sociedade, a comunidade e os indivíduos que vivenciaram, diretamente ou indiretamente, a trajetória da organização. Conforme observa Baldissera (2009), as organizações atuais constituem resultados provisórios da interação dos diferentes indivíduos que as compõem, ou que, de alguma forma, a ela se articulam. Ainda, segundo o autor, as organizações “ao mesmo tempo em que são (re) tecidas, também são agentes na tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos-força que nela/ com ela interagem” (BALDISSERA, 2009, p. 144). Segundo Augè (1994), a Memória Institucional pode ser entendida como uma fonte de referências e de identidade, onde os sujeitos podem encontrar, ou reencontrar, os seus valores e o sentido de suas existências ao visualizarem a ampla trajetória da organização, percebendo que também fazem parte dessa história.

A memória é a melhor maneira de se redescobrir nossa identidade. Nossas experiências de vida e, portanto, as percepções (imagens) que adquirimos ao decorrer do tempo, da mesma forma, pertencem à memória. Quando falamos de memória institucional nos referimos não apenas ao retrato das atividades despenhadas por uma organização, mas o lugar que ocupa no tempo e espaço, o seu lugar como ser social, permitindo a compreensão da organização como um todo. Como já havíamos mencionado, segundo Worcman (2004, p.23)

a memória de uma empresa é um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos, criam empatia com sua trajetória e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros [...]

As organizações, uma vez que desenvolvem suas atividades em um ambiente complexo e de constante transformação, devem repensar o *eu* organizacional, bem como suas concepções e modelos de comunicação. Segundo Scroferneker (2008, p.16), “as realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações

e dos sujeitos organizacionais [...] implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional”. A memória Institucional, portanto, pode ser considerada como um novo parâmetro para a compreensão da relação das organizações e seus públicos, bem como no desenvolvimento de estratégias de comunicação, uma vez que abarca o contexto no qual essas relações estão situadas, o tempo em que ocorrem e os fatos sociais que nelas interferem.

É certo que ainda há muito o que ser estudado sobre a memória institucional e seu impacto na vida da organização e em seus públicos. Entretanto, podemos observar que é possível situarmos a atividade profissional das Relações Públicas no âmbito da Memória Institucional, uma vez que é a principal responsável pela interação entre organização e públicos, conforme demanda um projeto de Memória. É as Relações Públicas que, na formatação da Memória Institucional, melhor compreende o vínculo entre essas duas categorias, possibilitando a identificação de possibilidades de ação estratégicas, bem como sua implementação. Sendo assim, a Memória Institucional consiste em um instrumento estratégico para as Relações Públicas no desenvolvimento da comunicação organizacional, principalmente quando no referimos à comunicação institucional, a qual tem por objetivo a conversão da identidade organizacional em imagem.

Em suma, trabalhar a memória institucional nas corporações é proporcionarmos o autoconhecimento, o sentimento de pertencimento, é tratarmos de relações humanas, resgatar e disseminar valores, é significar a trajetória organizacional, posicionando-a como um ser de importância e responsabilidade social. Quando as Relações Públicas atuam no resgate da Memória Institucional, estão proporcionando notoriedade aos aspectos que constituem a identidade de uma organização, assim como projetando uma imagem, uma imagem que deve ser salutar e que tende a se perpetuar ou transformar-se no decorrer da trajetória organizacional, a qual pertence ao sensível, ao imaginário individual e social.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, Sabrina. F. (2002). **A Importância do Profissional de Relações Públicas para o Planejamento Estratégico da Imagem Organizacional**. Tese de Licenciatura, Faculdade de Comunicação Social, Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- AGOSTINHO. **Confissões**: de magistro e do mestre. São Paulo: Abril Cultural, 1973. (Coleção Os Pensadores)
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. **Organizational identity**. In: CUMMINGS, L. L; STAW, B. M. (Eds) *Reserch in Organizational Behavior*, v.7, p.263-296. Greenwich. CT: JAI Press, 1985.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. **Organizational Studies**, v. 22, n.1, p. 59-89, 2001.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**: relações com os diferentes públicos; 5.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial – a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARISTÓTELES. **Da memória e da reminiscência**. _____. On the soul – parva naturalia – on breath. Harvard University Press, Cambridge, Mass.1986
- ARISTÓTELES. **Del sentido y lo sensible / De la memória y el recuerdo**. Trad. de Francisco de Samaranch. 1962. Disponível em: <www.scribd.com/people/view/3502992>. Acesso em: 26 jan. 2019. _____. **Metafísica**. São Paulo: Edipro, 2006.
- ASFORTH, B.; MAEL, F. **Organizational Identity and Strategy as a context for the individual**. *Advances in Strategic Management*, v. 13, p. 19-64, 1996.
- AUGÈ, Marc. **Dos lugares aos não lugares**. In: NÃO-LUGARES: Introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papyrus Editora, 1994.
- BALDISSERA, Rudimar. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (Eds.). (2008). **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage.
- BAUMAN, Z. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual; tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2013
- BLONDEL, C. (1966). **Introducción a la Psicología Coletiva**. Buenos Aires: Troquel.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos.** in: **Communicare.** São Paulo: Faculdade Cásper Líbero / Editora Paulus, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e prática.** Barueri, São Paulo: 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. (2009). **A comunicação como inteligência empresarial competitiva.** In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional.** Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva

B. R. CANFIELD, **Relações Públicas - Princípios, Casos e Problemas,** São Paulo: Pioneira, 1961, 1.º Vol., Seção I, Cap. 1, págs, 20 a 22. _____. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos.** 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Relações Públicas para iniciantes.** São Paulo: Summus, 2012.

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. **Identidade Organizacional.** **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.37, n.1, p.6-17.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas.** Vol. I e II. São Paulo: Summus, 1986.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura.** 4.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CENERINI, Vanessa. **As ferramentas da Comunicação interna – um estudo sobre os veículos de comunicação nas organizações.** 2009. 54 f. Trabalho acadêmico (graduação) –CESUMAR -Centro Universitário de Maringá, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração,** 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação.** São Paulo: Editora Horizonte, 2006.

Chizzotti, A. (2006). **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez.

COGO, Rodrigo Silveira; NASSAR, Paulo. **Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas.** IN: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.** – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo: ECA-USP/Gestcorp, 2004.

COLNAGO, C. K. **A comunicação organizacional como elemento estratégico para a construção da identidade corporativa e da imagem institucional das empresas.** In: **Encontro Brasileiro de Ciências da Comunicação,** 2007, Santos. Anais... XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

CORNETON, P. (1993). **Como as sociedades recordam** (M. M. Rocha, Trad.). Oeiras: Celta Editora. (Original publicado em 1989).

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: DUBLIDENSE, 2010.

D'ALMEIDA, Nicole. Memória organizacional: narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo. **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. ano 11. no. 20 -1º. sem. 2014. p. 148-156.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, 1991, v. 34, 3, p. 517-554.

FAITANIN, P. VEIGA, B. "Introdução" in: Comentário sobre "A memória e a reminiscência" de Aristóteles. São Paulo: Edipro, 2016

FAVEIRO, Maria. H. (2004). **Imagem e Identidade Organizacional**.

FERNANDES, Rubem César. **O que é terceiro setor?** In: IOSCHPE, E. B. et al. (Orgs.) Terceiro setor: desenvolvimento social sustentável. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 25-35. Disponível em: <www.rits.org.br/idac.rits.org.br/iadc>. Acesso em: 01 nov.2006.

FONTANELLI, Silvana Aparecida. **Centro de memória e ciência da informação: uma interação necessária**. 2005. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Fontanelli-Memoria.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2019.

FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: visão 2000**, Kunsch, M. M. K. (Organizadora). Obtendo resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANÇA, Fábio e FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual da Qualidade em Projetos de Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como analisá-los em uma nova visão estratégica – Business relationship**. 2. ed. revista. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002. JABLON, Frederic M. & PUTNAM, Linda L. (eds.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1. Jan. 2000.

GRUNIG, James E. **Definição e posicionamento das Relações Públicas**. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**

– teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Editora Contexto, 2009.
GURGEL, João Bôsko Serra e. **Cronologia da evolução histórica das relações públicas**. 3. ed. Brasília: Linha Gráfica e Editora, 1985.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.

HALBWACHS, Maurice. **Memória coletiva**. Trad. de Laurent Léon Schaffter. São Paulo: Vértice, 1990.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for survival** – by Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. – 3^a. Edition. McGraw-Hill, 2010

H. VERDIER, **Les Relations Publiques**; Paris, 1959, pág. 17, apud TEOBALDO DE ANDRADE, **Para Entender Relações Públicas**, São Paulo: Luzir, 1962, pág. 39.

IASBECK, Luis Carlos de Assis. **Discurso e texto: a produção da expressão das organizações**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (orgs.). Comunicação, discurso, organizações. São Caetano do Sul, SP: difusão, 2013.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

IZQUIERDO, Ivan. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

IZQUIERDO, Iván. **Questões sobre memória**. Unisinos, 2003.

J. A. BALLEW, Manager's Magazine, 1957, vol. 31, n.º 1, pág. 32, apud T. ANDRADE, op. cit., pág. 95.

KENNEDY, Sherril H. Nurturing corporate images: total communication or ego trip? **European Journal of Marketing**, v. 11, n. 1, 1977.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida. Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Editora Summus, 2003. _____. Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida. Relações Públicas e Modernidade: **novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. MP2 Comunicação. Dicas Preciosas da Comunicação, 1998. Folheto de Treinamento.

LE GOFF, J. **História e memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 1990.

LE GOFF, Jacques. Memória. **História e Memória**. Campinas: Ed. UNICAMP, 1994, p. 423-483.

LE GOFF, J. (1996). **História e memória**. Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas.

LE GOFF, J. **História e memória**. 5.ed. Campinas: UNICAMP Editora, 2003.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Administração das comunicações de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACHADO, H. V. **Identidade organizacional**: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. RAE Eletrônica. v.4, n.1, art. 12, jan./jun., 2005.

MACHADO, H. V.; CRUBELLATE, J. M. **Identidade e imagem organizacional como fenômenos simultâneos e complementares**. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 2006. Salvador. Anais...XXX EnANPAD. 2006. 1CD

MACHADO, H. V; KOPITKE, B. **A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2. 2002, Recife. Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

MARCONI, Joe. **Relações Públicas – o guia completo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano/SP: Difusão editora, 2006.

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

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MOURA, P. M.; SCROFERNEKER, C. **Relações Públicas x função política e administração de conflitos/controvérsias nas organizações**. São Paulo, Revista Comunicação, Marketing, Cultura, 1999.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

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

_____. **O método 6**: ética. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007b.

_____. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento.** 15. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

NASSAR, Paulo. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In:_____(Org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações.** São Paulo: Aberje Editorial, 2004b, p. 15-22.

_____. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

_____. Relações públicas e história organizacional no Brasil. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 3, n. 5, p. 155-177, 2º. Semestre 2006.

_____. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações.** São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

NOGUEIRA, E. **Símbolo e identidade organizacional:** função da figura ou imagem conceitual. RAC eletrônica. v.1, n.2, p. 81-96, maio/ago., 2007.

NORA, Pierre. Entre história e memória: a problemática dos lugares. **Revista Projeto História.** São Paulo, v. 10, p. 7-28, 1993.

OGDEN, J. R; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas.** 2. ed. São Paulo: Pearson, c2008. xv, 186 p. ISBN 9788576051404.

OLICK, Jeffrey K; ROBBINS, Joyce. From Collective Memory to the Historical Sociology of Mnemonic Practices. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 105–40, 1998.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. In: JESUS, Eduardo de, SALOMÃO, Mohazir (org). **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo.** São Paulo: Annablume, 2008.

O'REILLY, Tim. **What is Web 2.0:** design patterns and business models for the next generation of software. Disponível em: <<http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=2>>. Acesso em: 06 jun. 2009

ORWELL, George. **1984**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

NORA, Pierre (Org). **Les lieux de mémoire: La République**. Paris: Gallimard, 1984

PLATÃO. Fédon. (in Diálogos: Fédon - Sofista - Político). Ediouro, s/d. _____. Fedro, ou da Beleza. Lisboa: Guimarães, 1990.

POLLAK, Michael. **Memória e identidade social**: estudos históricos. Revista Estudos Históricos, CPDOC/FGV Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

RAVASI, Davide. **Identidade organizacional e memória**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo, ano 11, n. 20, p. 40-49, 1 sem 2014.

REGO, Francisco G.T. do Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. _____. Comunicação, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

RIBEIRO, Suzana Lopes Salgado. **Histórias e memórias**: elementos constitutivos da expressão e da compreensão de culturas nas organizações. IN: MARCHIORI, Marlene (org.). História e Memória. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 53-62.

RIEL, Cees van B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

RICOEUR, P. **O si mesmo como um outro**. São Paulo: Papyrus, 1990

RICOEUR, P. **Percursos do reconhecimento**. São Paulo: Edições Loyola, 2006. _____. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: Editora da Unicamp, 2010. _____. **Tempo e narrativa I**. Campinas: Papyrus, 1994

RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388>> Acesso em 14 mar 2007.

SALES, José Avando Souza; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A importância das TIC para o Terceiro Setor**. In: **TIC Organizações Sem Fins Lucrativos 2014**: Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Organizações Sem Fins Lucrativos Brasileiras. Páginas 41-47. São Paulo: Cetic.br, 2015. 308 p. Coordenado por Virgílio Augusto Fernandes Almeida. Disponível em: <http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic_osfil_2014_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SANTOS, L. C. A importância dos estudos sobre identidade para a comunicação organizacional. Anais...XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2007.

SANTA CRUZ, Lucia. Inventário: o lugar da memória organizacional na pesquisa em Comunicação no Brasil. **Comunicon**: 4º. Congresso Internacional de Comunicação e Consumo. PPGCOM –ESPM. São Paulo. (8 a 10 de outubro de 2014).

SCHULER, Maria. Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n.1, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SILVA, Agnaldo Rômulo. (Org.) **A eficiência na Comunicação interna**. [S.l.:s.n.], 2003.

SMOLKA, Ana Luiza Bustamante. **A memória em questão**: uma perspectiva histórico-cultural. Educação & Sociedade, ano 21, n.71, p.166-193, jul. 2000.

SOARES, Paulo Henrique Leal. Mídia Organizacional: o agendamento estratégico, 2007. Disponível em: <www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt2/gt2_soares.pdf>. Acessado em: 05/11/2019

SOUZA, Mauro Wilton de. **História empresarial, mediadora do futuro**. In: NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

TAJFEL, H.; TURNER, J. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. **Psychology of Intergroup relations**. Chicago: Edition Nelson-Hale Publishers, 1986.

TAVARES, Mauro Calixta. **A Força da Marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TAYLOR, J.R. Rethinking the theory of organizational communication: how read an organization. Norwood: Ablex, 1993.

_____ Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221

TEDESCO, João Carlos. **Nas cercanias da memória: temporalidade, experiência e narração**. Passo Fundo: UPF; Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

TOMÁS DE AQUINO, **Comentário sobre “A memória e a reminiscência” de Aristóteles**. Tradução edição e notas Paulo Faitanin e Bernardo Veiga. São Paulo: Edipro, 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **A evolução de uma ferramenta estratégica**. Estudos Aberje. São Paulo: [s.n.], 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

TOTINI, Beth, GAGETE, Élida. **Memória empresarial, uma análise da sua evolução**. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

WEIL, Pascale. **De la empresa a la institución**. In:_____. **La comunicación globalcomunicación institucional y de gestión**. Barcelona: Paidós, 1992.

WORCMAN, Karen; PEREIRA, Jesus Vasquez (Coord). **História Falada: memória, rede e mudança social**. São Paulo: SESC SP, 2006. _____. **Memória do futuro: um desafio**. In NASSAR, Paulo (Org). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

VAN RIEL, Cees B.M. **Essentials of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management**. Londres: Routledge, 2003.

VIEBIG, Mariléa C. de O e MYCZKOWSKY, M. Helena B..Uma Boa Imagem Diz Tudo: o caso numa indústria de mineração, sob a perspectiva da comunicação interna. Publicado no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Porto Alegre RS, 2004. disponível em: <
<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/16919/1/R0903-3.pdf>>. Acessado em 15/05/20019.