

Larissa Conceição dos Santos

# Abordagem Narrativa da Comunicação Organizacional

História e narrativa em foco nas organizações

Prefácio de Nicole D'Almeida  
Posfácio de Margarida Maria Krohling Kunsch

**Larissa Conceição dos Santos**

**ABORDAGEM NARRATIVA**  
**DA**  
**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**  
**História e narrativa em foco nas organizações**

Prefácio de Nicole D'Almeida  
Posfácio de Margarida Maria Krohling Kunsch

## **Ria Editorial – Comité Científico**

Abel Suing (UTPL, Equador)

Alfredo Caminos (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina)

Andrea Versuti (UnB, Brasil)

Angelo Sottovia Aranha (Universidade Estadual Paulista - UNESP, Brasil)

Anton Szomolányi (Pan-European University, Eslováquia)

Carlos Arcila (Universidad de Salamanca, Espanha)

Catalina Mier (UTPL, Equador)

Denis Renó (Universidade Estadual Paulista - UNESP, Brasil)

Diana Rivera (UTPL, Equador)

Fatima Martínez (Universidad do Rosário, Colômbia)

Fernando Gutierrez (ITESM, México)

Fernando Irigaray (Universidad Nacional de Rosario, Argentina)

Fernando Ramos (Universidade de Aveiro, Portugal)

Gerson Martins (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, Brasil)

Hernán Yaguana (UTPL, Equador)

Jenny Yaguache (UTPL, Equador)

Jerónimo Rivera (Universidad La Sabana, Colombia)

Jesús Flores Vivar (Universidad Complutense de Madrid, Espanha)

João Canavilhas (Universidade da Beira Interior, Portugal)

John Pavlik (Rutgers University, Estados Unidos)

Joseph Straubhaar (Universidade do Texas - Austin, Estados Unidos)

Juliana Colussi (Universidad do Rosário, Colombia)

Koldo Meso (Universidad del País Vasco, Espanha)

Lionel Brossi (Universidad de Chile, Chile)

Lorenzo Vilches (Universitat Autònoma de Barcelona, Espanha)

Manuela Penafria (Universidade da Beira Interior, Portugal)

Marcos Pereira dos Santos (Univ. Tec. Federal do Paraná - UTFPR e  
Fac. Rachel de Queiroz (FAQ), Brasil)

Maria Cristina Gobbi (Universidade Estadual Paulista - UNESP, Brasil)

Octavio Islas (Pontificia Universidad Católica, Equador)

Oksana Tymoshchuk (Universidade de Aveiro, Portugal)

Osvando José de Morais (Universidade Estadual Paulista - UNESP, Brasil)

Paul Levinson (Fordham University, Estados Unidos)

Pedro Nunes (Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Brasil)

Raquel Longhi (Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil)

Ricardo Alexino Ferreira (Universidade de São Paulo - USP, Brasil)

Sergio Gadini (Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, Brasil)

Thom Gencarelli (Manhattan College, Estados Unidos)

Vicente Gosciola (Universidade Anhembi Morumbi, Brasil)

**Larissa Conceição dos Santos**

---

**ABORDAGEM NARRATIVA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
HISTÓRIA E NARRATIVA EM FOCO NAS ORGANIZAÇÕES**

## FICHA TÉCNICA

Copyright © 2022 Ria Editorial. Todos os direitos reservados

Design da capa: ©*Marco Bonito*

Diagramação: *Luciana Renó*

1ª edição, Aveiro, novembro 2022

ISBN 978-989-8971-70-8

Título: Abordagem narrativa da comunicação organizacional: história e narrativa em foco nas organizações

Autora: Larissa Conceição dos Santos

Prefácio: Nicole D'Almeida

Pós-fácio: Margarida Maria Krohling Kunsch



Esta obra tem licença Creative Commons **Attribution-NonCommercial-NoDerivatives**. Você tem o direito de compartilhar, copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato sempre que seja feito o reconhecimento de seus autores, não utilizá-la para fins comerciais e não modificar a obra de nenhuma forma.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

©Ria Editorial



Aveiro, Portugal

[riaeditora@gmail.com](mailto:riaeditora@gmail.com)

<http://www.riaeditorial.com>

## ESSA OBRA FOI AVALIADA INTERNAMENTE E EXTERNAMENTE POR PARECERISTAS

O livro foi avaliado e aprovado pelo avaliador Dr. Jorge Alberto Hidalgo, que informou parecer positivo à publicação da seguinte forma:

El texto presenta una aproximación novedosa y relevante al mundo de la comunicación integral en las organizaciones. El abordaje desde la construcción de narrativas y crisis de legitimidad resultará de gran interés para la comunidad de investigadores en la materia. Asimismo, para quienes investigan la institucionalización del campo organizacional, el entrecruce que hace la autora con los estudios de interfaz y las disciplinas como la historia para desde esa intersección hablar de los relatos históricos resulta por demás novedoso. El estudio de la comunicación organización desde el lenguaje y la producción de sentido, incorporando la narratología como una forma de abordar las identidades organizacionales resultará de gran novedad metodológica para los investigadores en la materia. Particularmente romper con el tradicional enfoque desde la sociología de las organizaciones para proponer la historiografía para encontrar el vínculo entre las empresas y sus contextos evolutivos es algo poco trabajado y sistematizado. El texto mismo es una apuesta metodológica para rescatar a las organizaciones como un producto de la historia. Cruzar narrativa, historia y comunicación organizacional resulta un enfoque novedoso y de gran aporte para los estudios de comunicación. De ahí de dar mi voto favorable para la publicación del libro.

O parecer foi enviado previamente ao lançamento.

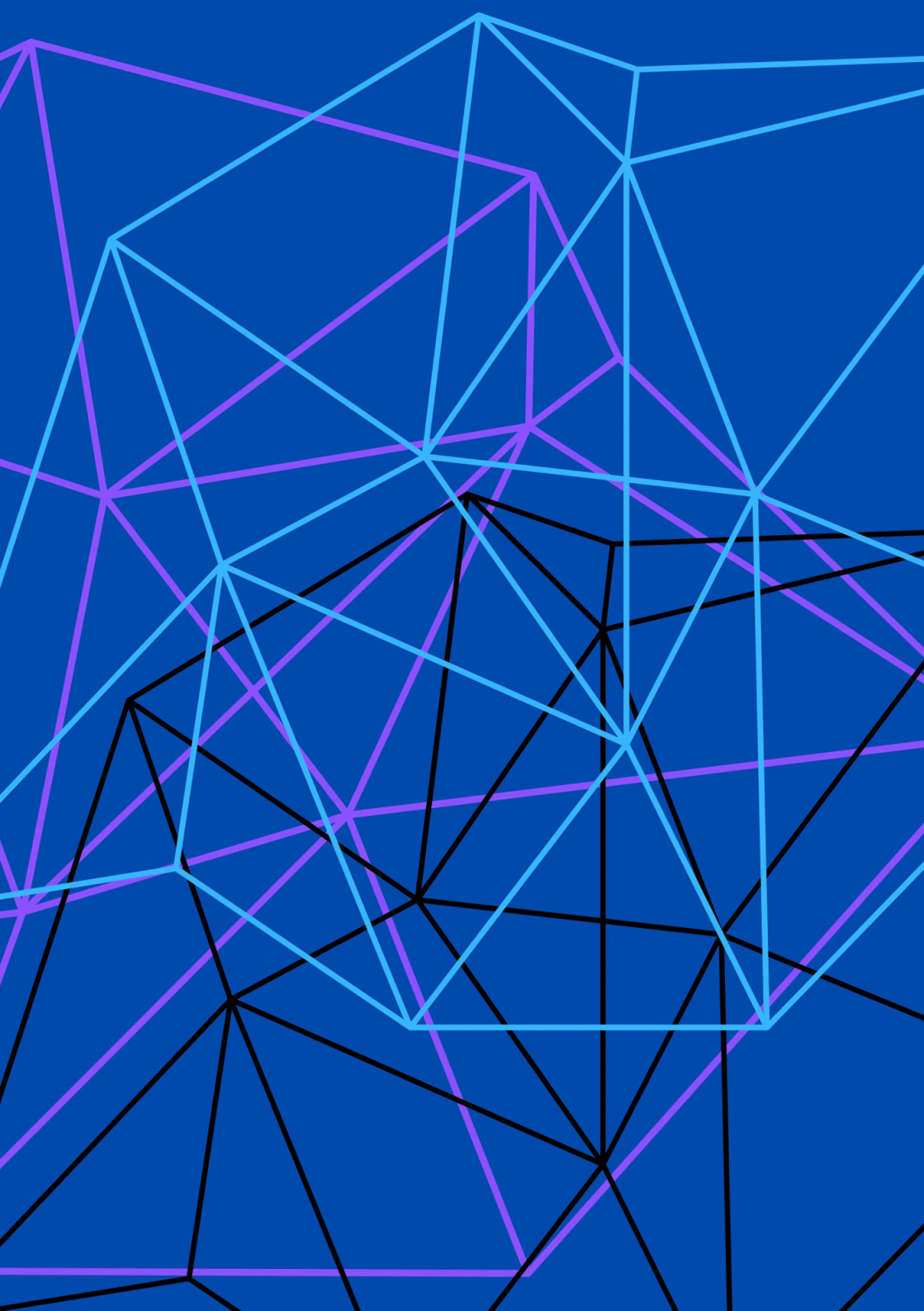
# SUMÁRIO

Préface	11
<i>Nicole D'Almeida</i>	
Prefácio	17
<i>Nicole D'Almeida</i>	
Apresentação	23
<i>Larissa Conceição dos Santos</i>	
Introdução ou <i>début</i> da história	30
Crise de Legitimidade e Apelo à História Organizacional.....	36
A Construção de uma Narrativa Legitimante.....	42
A Narrativa Nacional e os Relatos Histórico-Organizacionais: quais intersecções?.....	44
Interfaces entre História, Narrativa e Comunicação.....	52
<b>1 </b> Abordagem Narrativa da Comunicação Organizacional	55
Comunicação Organizacional: linguagem e produção de sentido nas organizações.....	57

Marco Teórico e Evolução da Abordagem Narrativa.....	65
Da Narratologia à Comunicação das Organizações.....	74
A Narrativa nos Estudos Organizacionais.....	77
A Narrativa nos Estudos Comunicacionais: fundamentos da abordagem narrativa da comunicação organizacional.....	92
Exemplos e Aplicações Práticas da Abordagem Narrativa nas Organizações.....	96
<b>2  História Organizacional: o encontro entre a história e a empresa</b> .....	<b>103</b>
Conceituando a História Organizacional.....	107
Evolução da Perspectiva Histórico-Organizacional.....	110
História <i>das</i> e <i>nas</i> Organizações: perspectivas francesa e brasileira.....	113
A História a Serviço das Organizações ou as Organizações como Centro de Interesse da História?.....	124
A História como Objeto da Comunicação.....	134
História e Memória como Subsídios à Comunicação Organizacional.....	137
<b>3  O Resgate Histórico Organizacional</b> .....	<b>147</b>
Fontes à Recuperação do Passado.....	148
Escolhas Estruturais e Formas Institucionais da História.....	151
Organismos Dedicados à História Organizacional na França.....	156
Centros de Memória e Documentação no Brasil.....	165
Os Atores na Reconstituição da História Organizacional.....	169
O “Historien Conseil”.....	171



O Fazer Histórico-Organizacional: processos e produtos da história nas empresas.....	176
<b>4  Interfaces e Imbricações: narrativa, história e legitimação organizacional</b> .....	<b>189</b>
A Narrativa Nacional: estratégia de legitimação dos relatos organizacionais?.....	190
Da Micronarrativa Organizacional à Macronarrativa da História Nacional.....	201
Forma e Contornos Narrativos.....	203
Argumentos de Legitimação nas Narrativas Organizacionais.....	209
Breves Considerações de uma Narrativa Inacabada	213
Posfácio	223
<i>Margarida Maria Krohling Kunsch</i>	
Referências	231
<i>Sobre a autora</i> .....	244
<i>Índice Remissivo</i> .....	247



## PRÉFACE

*Nicole D'Almeida*  
*Sorbonne Université*

**L**e livre de Larissa Conceição est une étape importante dans l'installation de la question du récit dans les études de communication menées en Amérique du Sud et au Brésil. Le long séjour de Larissa à l'université Paris Sorbonne lui a permis de connaître l'ensemble des recherches faites sur ce sujet en Europe au cours du XX<sup>e</sup> siècle et de prolonger ce savoir très complet par les nouvelles perspectives qui s'ouvrent avec le XXI<sup>e</sup> siècle. En fine analyste des sociétés et de leurs mutations, elle a innové en croisant l'histoire des récits d'organisations avec la question du récit national. A l'heure des guerres qui reviennent en force dans le monde, la voie théorique qui a animé ses travaux de doctorat montre la force intégrative et implicative du travail de narration. Une dynamique narrative qui engage les publics dans une perspective

d'appartenance et qui peut aller jusqu'au don de soi et de sa vie dans les situations de guerre par exemple. Le récit ukrainien s'est construit ces dernières années par opposition au récit russe à des conséquences que nous découvrons chaque jour dans l'actualité. À côté du récit étatique qui n'est jamais unifié mais toujours écrit et ré-écrit (en fonction des circonstances et des dirigeants), il existe des récits interétatiques, sources de conflits narratifs, de « competing narratives » selon le terme utilisé par les spécialistes américains de sciences politiques. L'évolution des travaux de Larissa s'intéresse au décentrement du récit national sous l'effet des revendications de « minorités », les « sans voix » qui prennent la parole. C'est ainsi qu'émerge un nouveau paradigme, celui de la diversité et du pluralisme culturel.

## **Extension du Domaine du Récit**

Situé au départ dans l'univers littéraire, le récit comme forme signifiante ne cesse de migrer, d'animer des pans toujours plus nombreux de l'expérience humaine. La question du récit n'est plus seulement une question littéraire telle que l'a ouverte V. Propp dans *Morphologie du Conte* il y a presque un siècle (1928). C'est la traduction tardive de ce texte (traduit aux USA en 1958, en France en 1970) précurseur qui a ouvert un nouveau champ d'investigation développé dans l'espace américain puis occidental. C'est Cl Levi Strauss qui, dans ses échanges avec R Jakobson, a installé la question du récit dans la lecture structuraliste du monde qu'il propose. Le sujet prend de l'ampleur au cours de la décennie 1960-1970 et le numéro 8 de

la revue française *Communications* joue un rôle décisif sur ce point. Les contributions de R. Barthes, A Greimas, T Todorov, G. Genette à ce numéro ouvrent des perspectives très nombreuses sur la place du récit dans presque tous les champs des productions culturelles. Il est aujourd'hui admis que le récit se déploie dans tous les domaines de la vie sociale, politique, économique et culturelle ce qui ouvre un gigantesque champ de recherche.

## **Des Récits dans le Chaos du Monde**

Les récits sont une façon d'ordonner les expériences vécues sur un plan temporel, sémantique et symbolique. Ils sont une manière de mettre du sens dans l'expérience individuelle et collective. Les acteurs politiques, économiques et sociaux ne cessent de produire leur récit, ils construisent une polyphonie narrative et posent ainsi leur présence dans la société et dans le monde tout en présentant les signes de leur unité et de leur continuité. L'événement Covid a brisé ces perspectives et renforcé la tendance à l'éclatement de l'unité spatiale, temporelle des vies, du travail et des cadres d'action précédents. Les organisations, le travail, le management doivent se réinventer, se dire par de nouveaux récits qui explicitent ces termes nouveaux nés dans l'univers anglo-saxon et qui caractérisent un nouveau rapport spatio-temporel au travail / full remote, flex office, phygital etc. C'est par des récits que ces termes prendront un sens vécu, permettant de comprendre derrière la nouveauté l'horizon de libération (pour les uns) ou d'aliénation (pour les autres).

## Des Récits au Service du Savoir

Il existe aujourd'hui une réflexion épistémologique nourrie consacrée aux manières de produire du savoir et de faire progresser la connaissance des sociétés complexes dans lesquelles nous vivons. Ces travaux ont été fortement impulsés par H. Becker dans son livre *Comment parler de la société ?* publié en 2009. L'intérêt de son livre consiste à envisager ensemble des formes scientifiques et des formes non scientifiques de production du savoir, par exemples le cinéma, la photographie et la littérature. H. Becker nous invite à penser que la vérité peut être saisie par la fiction et pas seulement par la statistique (des données chiffrées regroupées en tableaux ou autres formats habituels) ou par l'archive. Il situe la dynamique de la connaissance entre deux pôles, celui de la standardisation (formes convenues, fixées et répétées) et celui de l'innovation qui suppose l'invention de nouveaux formats d'exposition. On pense ici à B. Latour, mort il y a quelques jours et qui n'a cessé d'inventer de nouvelles formes d'expression du savoir sur l'environnement, tel cette expérience théâtrale Gaia Global Circus qui permet de penser autrement l'avènement de l'anthropocène.

Le récit, la narration se sont installés dans les sciences humaines et sociales, y occupent une place légitime et un rôle efficace. Les techniques et dispositifs narratifs sont compatibles avec l'épistémologie des sciences sociales, par exemples par le recueil et l'exploitation des témoignages, par la présentation de points de vue diversifiés et l'appel au récit des acteurs rencontrés dans une enquête sociale. C'est par la méthode du récit de vie, qui consiste, par le dialogue avec l'enquêteur, à faire émerger « une vision du monde éprouvée par

celui qui l'exprime », que Pierre Bourdieu dans son livre *La Misère du monde* (1993) donne la parole à ceux qui la vivent. A travers ces longs récits de vie où on ne pourrait voir que la banalité du quotidien, surgissent tout à coup des paroles émouvantes, qui ont une certaine fonction cathartique et heuristique. Par cette méthodologie de la production de récits de vie, le sociologue estime, je le cite que « *ce que le monde social a fait, le monde social peut, armé de ce savoir, le défaire* ».

On peut retenir de ces analyses que tout récit, qu'il soit savant (académique) ou profane (romanesque), est toujours un point de vue sur le réel, une construction « anglée » basée sur un point de vue particulier, allant de l'expérience vécue au discours idéologique à partir desquels une épistémé se dessine. La question traditionnelle : « Comment rendre compte du réel ? » peut être traitée de manière plus efficace si l'on se demande plutôt « comment faire ressentir la complexité du réel ? ». Cette approche par le récit permet de se démarquer des controverses sans fin entre le « vrai » et le « faux », entre le subjectif et l'objectif et de comprendre non pas leur opposition mais leur complémentarité. Les récits recueillis ou suscités par le chercheur mettent en lumière les compréhensions (au sens de Max Weber) socialement situées que les acteurs donnent aux situations dans lesquelles ils sont engagés. Les récits sont devenus un instrument méthodologique, interprétatif et heuristique.

## **Pour Conclure : la modernité du récit**

La force de la question du récit ne diminue pas, bien au contraire. Ceci est certainement lié à la plasticité de la forme

narrative qui se fait une place dans toutes les occasions de la vie individuelle et collective, dans tous les types de médias, anciens (littérature, journalisme, publicité) et nouveaux (réseaux sociaux), sous un format long ou court. Les stories publiés sur Instagram sont des moments de vie partagés, personnalisés qui prennent la forme d'un texte, d'une photo ou d'une courte vidéo envoyés dans l'instant et ayant une très courte durée puisqu'ils s'effacent au bout de 24h. Paradoxe du récit contemporain dont l'épaisseur temporelle est réduite à l'extrême : l'instantanéité à l'état pur, la durée en moins.

A l'heure des épidémies qui circulent à travers la planète, l'écrivaine Annie Ernaux (récemment couronnée par le prix Nobel de littérature) a inventé ce joli concept qui rappelle notre besoin fondamental de récit : les « épidémythes ».



# PREFÁCIO<sup>1</sup>

*Nicole D'Almeida*  
*Sorbonne Université*

O livro de Larissa Conceição é uma etapa importante na instalação da questão da narrativa nos estudos de comunicação conduzidos na América do Sul e no Brasil. A longa estada de Larissa na *Université Paris-Sorbonne* permitiu-a conhecer o conjunto de pesquisas realizadas sobre esse tema na Europa durante o séc. XX e de estender esse conhecimento muito completo à novas perspectivas que se abrem com o séc. XXI. Em uma análise fina das sociedades e de suas mutações, ela inovou ao interseccionar a história das narrativas das organizações com a questão da narrativa nacional. Em um momento em que as guerras voltam com força no mundo, a via teórica que animou seus estudos de

---

1. Tradução do original em língua francesa por Larissa Conceição dos Santos.

doutorado mostra a força integrativa e implicativa do trabalho de narração. Uma dinâmica narrativa que envolve os públicos em uma perspectiva de pertencimento e que ir até a doação de si e de sua vida nas situações de guerra, por exemplo. A narrativa ucraniana foi construída, nos últimos anos, em oposição à narrativa russa com consequências que descobrimos diariamente nos noticiários. Ao lado da narrativa de estado nunca unificada, sempre escrita e reescrita (em função das circunstâncias e dos dirigentes), existem as narrativas interestatais, fontes de conflitos narrativos, de “*competing narratives*” de acordo com o termo utilizado pelos especialistas americanos de ciências políticas. A evolução da obra de Larissa se interessa pela descentralização da narrativa nacional sob o efeito das reivindicações das “minorias”, os “sem voz” que tomam a palavra. É assim que surge um novo paradigma, o da diversidade e do pluralismo cultural.

## **Extensão do Domínio da Narrativa.**

Situada, inicialmente, no universo literário, a narrativa como forma significativa continua a migrar, para animar áreas cada vez mais numerosas da experiência humana. A questão da narrativa não é apenas uma questão literária, tal como a iniciou Vladimir Propp em *Morphologie du Conte*<sup>2</sup>, há quase um século (1928). A tradução tardia desse texto (traduzido nos Estados Unidos em 1958, e na

---

2. N.T. Em língua portuguesa a obra foi publicada no final dos anos 70 como “Morfologia do conto” em Portugal, pela Editorial Vega (1978), mas também sob o título “Morfologia do conto maravilhoso”, de forma mais usual no Brasil, publicado pela editora brasileira Forense Universitária (1984).

França em 1970) precursor abriu um novo campo de investigação desenvolvido no território americano, posteriormente, ocidental. É Claude Levi Strauss que, em relação com Roman Jakobson, instalou a questão da narrativa na leitura estruturalista do mundo que ele propõe. O tema ganha amplitude ao longo das décadas de 1960-1970 e, nesse ponto, o número 8 da revista francesa *Communications*<sup>3</sup> assume um papel decisivo. As contribuições de Roland Barthes, Algirdas Greimas, Tzvetan Todorov, Gérard Genette - neste número da revista - abrem numerosas perspectivas sobre o lugar das narrativas em quase todos os campos das produções culturais. Admite-se hoje que a narrativa transita entre todos os domínios da vida social, política, econômica e cultural, o que abre um gigantesco campo de pesquisa.

## As Narrativas no Caos do Mundo

As narrativas são uma forma de ordenar as experiências vividas temporalmente, semanticamente e simbolicamente. Elas são uma maneira de dar sentido à experiência individual e coletiva. Os atores políticos, econômicos e sociais não deixam de produzir sua narrativa, constroem uma polifonia narrativa e, assim, colocam, assim, sua presença na sociedade e no mundo, apresentando os sinais de sua unidade e continuidade. O evento covid destruiu essas perspectivas e reforçou a tendência para o rompimento da

---

3. N.T. O referido Dossiê (n.8 da revista *Communications*) intitulado de “Análise estrutural da narrativa”, teve a coordenação de Roland Barthes e inaugura uma tradição francesa de estudo das narrativas.

unidade espacial, da temporalidade das vidas, do trabalho e dos espaços de ação anteriores. Organizações, trabalho, gestão devem se reinventar através de novas narrativas que expliquem esses termos nascidos no universo anglo-saxão e que caracterizem uma nova relação espaço-temporal no trabalho/ *full remote, flex office, phygital* etc. É através de narrativas que esses termos assumirão um significado humano, entre um horizonte de libertação (para alguns) ou alienação (para outros).

## **As Narrativas ao Serviço do Saber**

Existe hoje uma rica reflexão epistemológica dedicada às formas de produzir o saber e avançar no conhecimento das sociedades complexas em que vivemos. Este trabalho foi fortemente impulsionado por Howard Becker em seu livro *Comment parler de la société?* publicado em 2009. O interesse de seu livro consiste em considerar o conjunto das formas científicas e não científicas de produção de conhecimento, como cinema, fotografia e literatura. H. Becker nos convida a pensar que a verdade pode ser compreendida pela ficção e não apenas por estatísticas (dados numéricos agrupados em tabelas ou outros formatos usuais) ou pelo arquivo. Situa a dinâmica do conhecimento entre dois polos, o da padronização (formas acordadas, fixas e repetidas) e a da inovação, que pressupõe a invenção de novos formatos de exposição. Pensamos aqui em Bruno Latour, que morreu há alguns dias e que nunca deixou de inventar novas formas de expressão do conhecimento sobre o

meio ambiente, tal como a experiência teatral *Gaia Global Circus*, que nos permite pensar diferentemente o tema do Antropoceno.

A narrativa, a narração se instalaram nas ciências humanas e sociais, ocupam aí um lugar legítimo e um papel efetivo. As técnicas e os dispositivos narrativos são compatíveis com a epistemologia das ciências sociais, por exemplo, pela coleta e exploração dos depoimentos, pela apresentação de pontos de vista diversificados e a evocação das narrativas dos atores encontrados em uma investigação social. É pelo método da narrativa de vida, que consiste, pelo diálogo com o entrevistador, a emergência de “uma visão de mundo vivenciada por quem a expressa”, que Pierre Bourdieu em seu livro *La Misère du monde* (1993) dá voz aqueles que a vivem. Através dessas longas narrativas de vida onde só pudemos ver a banalidade da vida cotidiana, de repente aparecem palavras comoventes, que têm uma certa função catártica e heurística. Por essa metodologia de produção de narrativas de vida, o sociólogo acredita, eu cito, que “o que o mundo social tem feito, o mundo social pode, armado com esse conhecimento, desfazer”.

Podemos aprender com essas análises que qualquer narrativa, quer seja científica (acadêmica) ou profana (romântica), é sempre um ponto de vista sobre a realidade, uma construção “angulada” baseada em um ponto de vista particular, que vai da experiência vivida ao discurso ideológico a partir do qual emerge uma episteme. A pergunta tradicional: “Como explicar a realidade?” pode ser tratada de forma mais eficaz se nos perguntarmos em vez disso “como fazer as pessoas sentirem a complexidade da realidade?” Essa abordagem narrativa possibilita destacar-se das intermináveis

controvérsias entre o “verdadeiro” e o “falso”, entre o subjetivo e o objetivo e compreender não sua oposição, mas sua complementaridade. As narrativas coletadas ou suscitadas pelo pesquisador destacam as compreensões (no sentido de Max Weber) socialmente situados que os atores dão às situações em que estão envolvidos. As narrativas tornaram-se um instrumento metodológico, interpretativo e heurístico.

### **Para Concluir: a modernidade da narrativa**

La força da questão da narrativa não diminui, muito ao contrário. A força da questão da narrativa não diminui, muito pelo contrário. Isso certamente está ligado à plasticidade da forma narrativa que intervém em todas as ocasiões da vida individual e coletiva, em todos os tipos de mídia, antigos (literatura, jornalismo, publicidade) e novos (redes sociais), em formato longo ou curto. Os stories publicados no Instagram são os momentos de vida partilhados, personalizados, que tomam a forma de um texto, de uma foto ou de um pequeno vídeo enviado naquele instante e tendo uma duração muito curta, já que se apagam após 24 horas. Paradoxo da narrativa contemporânea cuja espessura temporal é reduzida ao extremo: instantaneidade em seu estado puro, menor duração.

Em um momento de epidemias que circulam pelo planeta, a escritora francesa Annie Ernaux (recentemente premiada com o Prêmio Nobel de Literatura) inventou um conceito interessante que lembra nossa necessidade fundamental de narrativas: os “epidêmicos”.

# **APRESENTAÇÃO**

## ORGANIZAÇÕES: LUGARES DE MEMÓRIA E DE CONSTRUÇÃO DE NARRATIVAS

**O**lhar para as dinâmicas organizacionais, pela ótica narrativa, pode suscitar diversas reflexões, seja no que diz respeito à produção narrativa nas organizações, difusão e circulação de relatos - oficiais ou não - ou, com relação aos processos de narração, como, por exemplo, aqueles dedicados a contar a história organizacional. No caso específico dessa obra, a ambição é múltipla!

O fenômeno das narrativas nas organizações – aqui nominadas como **narrativas organizacionais** – tem sido objeto de meus estudos há mais de 10 anos e culmina aqui com a publicação de uma pesquisa específica, voltada ao processo de comunicação conduzido pelas organizações visando relatar/narrar a sua história.

A minha história e narrativa pessoal, bem como aproximação com tais temas, inicia em Paris, em 2011, com a realização do Mestrado em Ciências da Informação e da Comunicação no CELSA - *École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de*



*la Communication*, da Université Paris-Sorbonne, e teve como primeiro objeto de estudo as narrativas de uma Fundação chamada *Cité Internationale Universitaire de Paris* (CIUP), com interesse na relação entre a construção narrativa para a geração de engajamento em prol de causas, valores, ou objetivos de interesse geral. O capítulo seguinte desse relato dá continuidade à exploração sobre o fenômeno narrativo em organizações, por meio de uma pesquisa de doutoramento com foco em empresas brasileiras e francesas e cujo interesse específico residia nos usos estratégicos da história. Como resultante, destaca-se a identificação de uma estratégia bem definida de “narrativização do passado” e de elaboração do que eu passo a denominar de **narrativas histórico-organizacionais**.

Nesse contexto, de uma pesquisa mais ampla, optou-se pela abordagem de dois fenômenos específicos manifestados na sociedade atual e observados através da comunicação das organizações:

- a) A produção e circulação das narrativas organizacionais, relatos concebidos pelas organizações a finalidades múltiplas;
- b) A emergência de ações/atividades ligadas à comunicação da história nas e das empresas.

Com isso, pode-se observar a existência de uma abordagem da **comunicação organizacional** pautada pela narrativa da história. Nesses termos, a história poderia ser observada como metodologia, abordagem ou problemática particular de estudo. Nesta obra, a história é analisada como objeto da comunicação e,

mais especificamente, a história e as narrativas são analisadas como elementos centrais da comunicação organizacional (CO).

Sob esse prisma, a **narrativa** é aqui observada como **processo**, mas também como **produto** da comunicação organizacional. O caráter processual da narrativa, que pudemos observar, diz respeito ao trabalho de “narrativização” operado pelas empresas no intuito de comunicar a história organizacional aos diferentes públicos. Isto é, a história organizacional é submetida a um processo comunicacional graças ao qual ela se torna “narrável”. Por outro lado, abordar a narrativa como produto, significa focalizar nos relatos estratégicos construídos pelas empresas, como objetos de análise por meio dos quais são reveladas suas estratégias discursivas e argumentativas, bem como as escolhas estruturais que permitem dar coerência à história organizacional narrada.

Assim, por meio do exame das narrativas da história organizacional como produtos comunicacionais, observa-se, ao mesmo tempo, o processo narrativo empregado pela comunicação organizacional, assim como, a estratégia de narrativização da história das empresas. Tal dinâmica narrativa pôde ser analisada, de forma mais detalhada, através do estudo das narrativas da história organizacional desenvolvidas pela organização brasileira Petrobras e pela francesa Renault, as quais servirão, em alguns momentos da obra, para exemplos pontuais acerca das estratégias organizacionais que envolvem o emprego de narrativas.

Destaca-se, a partir disso, que o interesse aqui reside na narração da história organizacional oficialmente construída pelas organizações ou autorizadas por estas, como uma forma de comunicação

organizacional, carregada de intencionalidade e reveladora de uma escolha discursiva e enunciativa particular, por meio da qual as organizações buscam dar sentido e coerência à sua trajetória.

Além disso, ressalta-se o papel das narrativas não apenas como mecanismos de expressão e de comunicação (Benjamin, 1994; Bruner, 1991; Fisher, 1984), mas, também, como uma forma de conhecimento (Lyotard, 1979) e fonte ao aprendizado organizacional (Czarniawska, 2000).

Nesse sentido, esta obra tem a finalidade de apresentar a chamada **abordagem narrativa da comunicação organizacional**, enfoque que nasce dos estudos precursores e pioneiros de Nicole D’Almeida, sobre a perspectiva narratológica das organizações, mas que nutre-se, fortemente, dos escritos originários de Aristóteles, em sua Poética fundante, das contribuições filosóficas de Paul Ricoeur e de seus aprofundamentos acerca do tempo e da narrativa, assim como, de Jean-Pierre Lyotard, sobre a crise das grandes narrativas, e apoia-se teoricamente na narratologia, como ciência fundamental à compreensão deste tema.

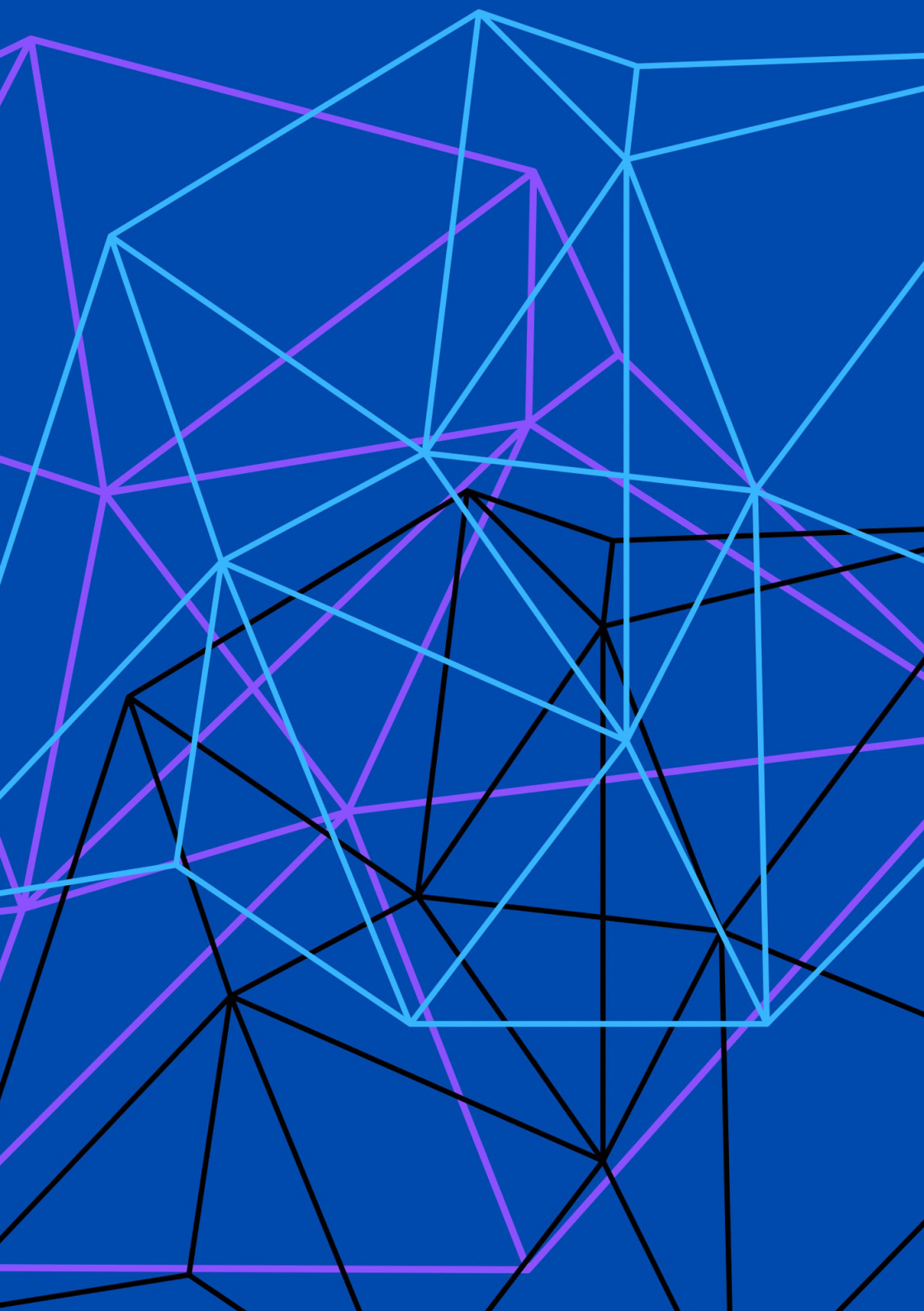
Destarte a aproximação interdisciplinar, para a construção da obra, a elaboração conceitual assim como as reflexões críticas que seguem, são tecidas sob a égide das Ciências da Informação e da Comunicação e, portanto, é sob essa perspectiva que o fenômeno narrativo é observado, não de forma “exclusiva”, mas como escolha teórico-epistemológica da autora.

Entende-se, no entanto, que o estudo pode auxiliar estudiosas e estudiosos com interesse nesta temática, não apenas aqueles e

aquelas afins à comunicação, mas que sejam cativados à compreensão das narrativas e sua emergência em contextos organizacionais.

Desejo uma ótima leitura e uma jornada venturosa pelos bosques da narrativa!

*Larissa Conceição dos Santos*



## INTRODUÇÃO OU *DÉBUT* DA HISTÓRIA

A sociedade, observada pelo paradigma pós-moderno, revela características peculiares que influem no comportamento humano, bem como nas ações políticas e organizacionais. O individualismo, o fortalecimento identitário e a vinculação a um grupo, tribo, rede social, demonstram os anseios individuais e são elementos de forte apelo àqueles interessados em legitimar-se perante tais grupos.

As organizações, como forma de dar sentido às suas ações e tornar válida a sua existência, elaboram narrativas alinhadas às expectativas de seus públicos, que atendam suas exigências e possam ser identificáveis com os valores defendidos pela sociedade.

Tem-se, portanto, um retorno das metanarrativas legitimadoras e explicativas protagonizadas pelas organizações enquanto atores sociais ativos. Tais narrativas, reconfiguradas ao contexto contemporâneo e atentas às exigências dos públicos (organismos de regulação, ativistas, consumidores, acionistas, governo), tornam-se

mecanismos de expressão e representação institucional, face à uma sociedade

em que a componente comunicacional torna-se cada dia mais evidente, simultaneamente como realidade e como problema, é certo que o aspecto de linguagem adquire uma nova importância, que seria superficial reduzir à alternativa tradicional da palavra manipuladora ou da transmissão unilateral de mensagem, por um lado, ou da livre expressão ou do diálogo, por outro lado. (Lyotard, 1979, p. 29)

Lyotard (1979) defende a existência de uma forma narrativa na formulação do saber tradicional, por ele denominada de “saber narrativo”, equivalente ao saber não-científico tradicional, relatado por aquele que conhece, que tem experiência. Esta forma de saber, pautada pela narrativa, fundamenta-se em enunciados legitimados em função de critérios de pertinência, aceitos no meio onde são pronunciados. O relato seria, portanto, uma forma de expressar esse saber.

Estas histórias populares contam o que se pode chamar de formações positivas ou negativas, isto é, os sucessos ou os fracassos que coroam as tentativas dos heróis, e estes sucessos ou fracassos ou dão sua legitimidade às instituições da sociedade (função dos mitos) ou representam modelos positivos ou negativos (heróis felizes ou infelizes) de integração às instituições estabelecidas (lendas, contos). Estes relatos permitem então, por um lado, definir os critérios de competência que são os da sociedade nas quais eles são contados, e, por outro lado, avaliar, graças a esses critérios, as performances que aí se realizam ou podem se realizar (Lyotard, 1979, pp. 37-38).

Trata-se da forma narrativa como um tipo de discurso do saber. Segundo Lyotard (1979), o que se transmite com os relatos é o grupo de regras pragmáticas que constitui o vínculo social, tornando possíveis as relações em comunidade e com o entorno. O autor define uma tríplice competência relativa à tradição dos relatos: saber-dizer, saber-ouvir, e saber-fazer, considerando que os atos de linguagem pertinentes aos relatos englobam o interlocutor, o ouvinte do relato, mas também o sujeito ou objeto do qual trata a narração (referente).

A métrica e a temporalidade dos relatos/narrativas podem ser observadas sob duas perspectivas: interna e externa. No que diz respeito à construção narrativa, observa-se uma métrica particular relativa à maneira de contar ou relatar a história, isto é, de apresentar os elementos e os fatos narrados. No entanto, externamente, a partir do momento em que é narrado o relato passa a ter sua temporalidade dissociada daquilo que foi enunciado e pode, então, ser perpetuado na memória daquele que escuta como uma forma de apreensão atemporal da mensagem. Assim, o conteúdo, o valor ou a moral dessa história ou do saber aprendido não são esquecidos. Por isso, certas narrativas são contadas e recontadas durante muitos séculos sem perder o seu valor atual, que corresponde à mensagem que é transmitida.

O sujeito narrador do relato se autoriza por si mesmo a fazê-lo, seja no papel de detentor do saber, ou de testemunho daquilo que é relatado, no estilo “conto porque estive lá” ou “conto o que me foi contado”. Essa forma narrativa é por si mesma autolegitimante: os critérios de verdade ou verossimilhança não são aí questionados e o valor do relato



está na capacidade de atualizar um conhecimento e, ainda, naquilo que dele será abstraído pelo ouvinte na respectiva significação atribuída a ele, bem como sua repercussão (em termos de ensinamento, reflexão, mudança de comportamento, ou estímulo a uma ação, etc.).

Os relatos definem o que se pode dizer e fazer na cultura, mas são também uma parte desta, encontrando-se, assim, legitimados (Lyotard, 1979) O saber narrativo, portanto, não questiona sobre sua legitimação. Ele se autoriza a relatar sem recorrer à argumentação e à administração de provas. Já o saber científico deve ser submetido ao debate, bem como aos critérios de verificação e falsificação.

A utilização dos relatos como artifícios de verdade, para validar o saber, representa para Lyotard (1979) um modo de legitimação, que se apoia na representação do sujeito do relato, sendo este um “herói do conhecimento” ou da “liberdade”. O recurso aos relatos de liberdade (ou emancipação) são exemplificados como o encargo tomado pelo Estado para a formação do povo, sob o nome de nação, com vistas a orientá-lo ao progresso. Essa é, por exemplo, a estratégia utilizada por algumas organizações ao relatar a epopeia de sua fundação, ou, ainda, ao atribuir à sua missão/visão um caráter de emancipação ou salvação da humanidade.

Na sociedade pós-moderna, prevalecem o individualismo e a fragmentação do sujeito, assim como a busca pela satisfação instantânea, a visão no curto prazo e o imediatismo. Nessa perspectiva, o indivíduo “fragmentado” desvincula-se das preocupações relativas ao tempo, como uma forma de ruptura da ordem temporal, podendo ainda encontrar dificuldades em projetar um futuro alternativo. Nesse sentido, o homem, antes considerado alienado,

pelos modernistas, é visto como esquizofrênico e difuso pelos pós-modernistas. Como consequência, além da ruptura e propagação de diferentes narrativas, os discursos na era pós-moderna são então elaborados em termos do “agora”, intensificando o presente. Face a uma multiplicidade de relatos a noção de consenso parece tornar-se ultrapassada ou improvável (Lyotard, 1979).

Na visão de Sylvie André, a descontinuidade temporal, observada na pós-modernidade, não significa uma perda da temporalidade, mas sim a copresença de múltiplas formas temporais, “que seule leur proximité spatiale dans les colonnes de journaux ou les pages des livres réunit arbitrairement” (André, 2012, p. 244).

Assim, apresenta-se, no cenário pós-moderno, a perda da continuidade e do referencial histórico, bem como o desinteresse pela manutenção de certas crenças e valores. Tais elementos serão notadamente reforçados nos relatos organizacionais, como forma de atribuir um sentido, uma razão pela qual esse indivíduo efêmero possa identificar-se e, conseqüentemente, engajar-se em uma proposta. A afirmação de ideais concretos e de um percurso histórico marcante é usada como forma de propor certa profundidade e continuidade a esse indivíduo raso e imediatista.

A l'heure où tout change très vite, où la tendance est à l'éphémère, l'individu a plus que jamais besoin de points d'ancrage, dont une partie sont constitués par les points fixes de son passé. (Larchez, 1992, p. 16)

O pós-modernismo compreende a fragmentação da cultura, o pluralismo e a heterogeneidade de estilos de vida e de jogos de

linguagem, opondo-se ao modelo moderno totalitarista da filosofia e da ciência, que buscavam legitimar uma narrativa explicativa universal (Harvey, 1990).

O projeto da modernidade (Habermas, 1983), igualmente, já não encontra validade na sociedade atual. Uma verdade comum e universal, capaz de explicar o mundo e conduzir à compreensão dos sujeitos e dos fenômenos sociais, com propósitos de justiça e progresso moral, parece, então, inconcebível.

Nesse contexto, abre-se espaço para o surgimento de novas narrativas que possam orientar e propor novos valores a uma sociedade complexa, porém carente de referenciais norteadores e elementos de identificação. Emergem assim discursos alternativos, oriundos de atores organizacionais, os quais, cientes de sua importância e papel social, proferem seus princípios através de novas narrativas (auto)legitimantes.

Face a uma sociedade fragmentada, a organização busca apresentar um discurso unificador e uma missão universal(ista), a fim de conquistar a preferência dos públicos e o comprometimento para com seus valores.

Isso significa que as organizações produzem narrativas não apenas com o intuito de comunicar suas ações, sua trajetória, e reforçar o sentido de pertencimento interno, mas também como forma de legitimarem-se perante uma sociedade em busca de ideais, de exemplos, de valores pelos quais engajar-se.

A narrativa pode ser observada como uma construção intencional através da qual relatam-se fatos e acontecimentos, mas também são expressos valores, identidades, juízos e visões de

mundo. Tais narrativas podem possuir uma finalidade moralizante (transmitir um ensinamento, moral, ou lição<sup>1</sup>), sensibilizante (sensibilizar, comover, através da história –ou estória- narrada), mas também, e sobretudo, legitimante (legitimar os feitos, os valores e os enunciadores ou participantes do relato).

Mas que outros fatores incidem sobre a organização impulsionando-a na busca da legitimação? E de que maneira, ou através de quais elementos, as organizações buscam legitimar-se? E ainda, na esteira dos questionamentos levantados por Lyotard (1979), como poderiam as narrativas organizacionais contribuir para a legitimação das empresas?

## **Crise de Legitimidade e Apelo à História Organizacional**

Na visão de Meyer e Scott (1983) a legitimidade organizacional está relacionada a capacidade de adequação das empresas, que as torna, de certa forma, inquestionáveis. Já para Suchman (1995) a legitimidade diz respeito a percepção pública a respeito da conduta organizacional com aceitável, correta e desejável, de acordo com um sistema de normas, valores e crenças socialmente compartilhado.

As dimensões e estratégias de legitimação são também objeto de investigação de Vaara et al. (2006). Os autores enfatizam a dimensão discursiva como mecanismos primordiais por meio dos quais as empresas podem legitimar-se, ou serem discursivamente

---

1. No sentido proposto por Bérardier de Bataut (1776).

legitimada, destacando, nesse caso, o papel da mídia no processo de legitimação organizacional.

Em um estudo comparativo entre empresas francesas, brasileiras e norte-americanas visando identificar as maneiras pelas quais as multinacionais legitimam retoricamente o seu poder, Halliday (1987) observou dois pontos fundamentais: 1) as empresas multinacionais sofrem de “legitimidade questionada” - as variáveis em torno de sua atuação, sobretudo no que tange às formas de poder exercidas pelas multinacionais, tornam questionável a sua legitimidade; 2) elas buscam solucionar esse problema por meio de uma construção simbólica de sua realidade, operada através de trocas com o meio onde estão inseridas.

Halliday (2009, pp. 45-46) define o conceito de legitimidade organizacional como “a aprovação das credenciais de uma organização pelos seus públicos. [...] A legitimação organizacional é um processo de construção e manutenção da legitimidade pelo discurso congruente com outros tipos de ação legitimizante”.

Para a autora, é por meio da retórica, ou da construção retórica de seus discursos, que as organizações buscam legitimar-se perante a sociedade e reduzir o hiato existente entre a “percepção pública” (a maneira pela qual a empresa é percebida pela sociedade) e a “percepção idealizada” (a maneira pela qual ela gostaria de ser percebida).

Sofrendo de legitimidade questionada, as multinacionais procuram resolver seu problema retórico desenvolvendo um discurso legitimizante em torno de tópicos capazes de credenciá-las como *persona grata*. Estes tópicos estão

expressos em quatro alegações: “A Empresa é excelente”, “A Empresa pode ajudar você”, “A Empresa é idealista”, “A Empresa é um de vocês”. Nestas alegações, as multinacionais apelam para o nosso interesse em obter benefícios, as nossas necessidades de segurança, as nossas preocupações humanistas e o nosso orgulho nacional. (Halliday, 1987, p. 19)

A partir da análise das apresentações ou autodescrições organizacionais, a autora identifica as credenciais usadas pelas multinacionais no intuito de autolegitimar-se perante seus públicos, como, por exemplo, a identidade, o status, as realizações, a capacidade, as opiniões, os sentimentos e os objetivos organizacionais.

Halliday (1987) afirma que as multinacionais, a fim de legitimar-se, constroem seus discursos sobre a base de três temas principais: a utilidade, a compatibilidade e a transcendência. Os dois primeiros temas figuram no discurso institucional como uma ação retórica, em resposta à exigência de legitimidade social. Já a transcendência denota uma forma de legitimidade suplementar, pois atribui à empresa valores e metas universais, que se assemelham à legitimação religiosa.

Ou seja, as empresas buscam validar a sua existência mostrando suas habilidades e prestações à sociedade, bem como reforçam sua capacidade de adaptação ao meio e adequação entre os objetivos e valores organizacionais em conformidade com aqueles dos públicos aos quais se destinam.

As análises efetuadas por Tereza Halliday encontram pertinência nos estudos atuais sobre a produção discursiva e narrativa nas organizações, auxiliando, sobretudo, na compreensão dos elementos

legitimantes exaltados nos relatos organizacionais, dentre os quais, destaca-se especialmente o apelo à história, temática crescente e recorrente nas comunicações empresariais.

A história é resgatada e relatada pelas empresas a fim de mostrar a coerência organizacional. O percurso detalhado da organização serve para legitimar os seus feitos e a importância de sua existência.

Bonin afirma que as mutações econômicas durante o período da Grande crise na França, entre 1970 e 1990, tornaram o cenário propício ao desenvolvimento da história organizacional e contribuíram à sua “instrumentalização valorizante”, chamada a participar em uma missão de legitimação da empresa (Bonin, 2006, p. 158). Isso porque a história serviria para recuperar ou valorizar a empresa diante da crise de legitimidade dos anos 70 (crise do capitalismo que afeta as empresas). As organizações francesas enfrentavam, na década de 70, um período de crise e instabilidade econômica, o que levou a uma recessão intensa entre 1974 e 1975.

Diante desse cenário, as organizações viram seus sistemas fragilizados. A capacidade de fazerem frente à concorrência europeia e internacional começa então a ser questionada. As competências e habilidades dos dirigentes foram também colocadas em debate. As dificuldades de adaptação aos desafios do capitalismo e de aporte à economia nacional conduziram à crise de legitimidade das organizações francesas (Bonin, 2006).

As discussões em torno do processo de nacionalização empresarial levam inúmeros gestores a buscarem registrar e difundir a história das organizações, como prova de seus logros e da importância

das instituições privadas. O objetivo era demonstrar a estabilidade e continuidade da empresa ao longo do tempo, apontando como a estatização romperia com essa harmonia. De acordo com Bonin, “a nacionalização simbolizava uma ruptura com a história e, portanto, um risco” (2006, p. 160).

O argumento calcado na unicidade, construído através da narração da história organizacional, é também parte das justificativas à recusa de um processo de estatização, uma vez que tal mudança poderia afetar a estabilidade da organização.

Assim o resgate e narração da história organizacional permitia legitimar as decisões estratégicas das empresas, justificando as escolhas em função das exigências do período no qual elas foram tomadas. Neste caso, a história organizacional é legitimava-se tendo como base a história nacional (ou o contexto histórico nacional).

O estudo de Bonin (2006) mostra como diante dos períodos de crise e mudança organizacional, tais como as frentes de nacionalização na França, as organizações recorrem a sua história, buscando um pilar identitário, uma forma de destacar seus valores e sua trajetória, um argumento para mostrar sua singularidade e justificar sua existência. Atualmente, o desafio organizacional possui escala global face a um mercado globalizado e globalizante, e as organizações e gestores precisam apresentar um diferencial frente às demais a fim de manterem-se competitivas. Nesse sentido, a história organizacional apresenta-se novamente como uma alternativa à qual as empresas apelam como forma de legitimar-se perante seus públicos:



telles histoires contribuait à instaurer quelque sérénité dans son étude et ouvraient la voie à des analyses équilibrées, mais critiques, notamment sur (ce qu'on appelle aujourd'hui) la gouvernance des firmes, sur «l'exercice des pouvoirs» [...] L'entreprise pouvait devenir «une affaire de société» et changer «les représentations du groupe industriel chez les économistes, les sociologues, les politologues», grâce à des bases historiques enfin établies. (Bonin, 2006, p. 161)

As organizações podem também utilizar a abordagem histórica como complemento da política de comunicação. Internamente, a história organizacional funciona como um pilar, reforçando os valores de base, a identidade e cultura organizacional, que, por sua vez, serão transmitidos à sociedade por meio da comunicação externa.

No entanto, conforme salienta Gardère (2003, p. 207), “dans un contexte de crise de légitimation l’histoire n’est source de communication que si elle est vécu au présent”, isto é, para que possa auxiliar a empresa, a história precisa ser interrogada à luz dos questionamentos atuais.

Bonin (2006) avalia tais medidas como estratégias de legitimação política, visando restabelecer a confiança do público interno e promover a organização perante a opinião pública. O autor salienta o movimento interno que usa a história para dar um sentido à atividade empresarial, incitando ao culto da empresa. Dessa forma, tanto as empresas públicas quanto as privadas tiram proveito de seu passado e de seu percurso para valorizar o capital humano, suas origens, seus ativos imateriais.

Observa-se, com isso, a convergência da história a serviço de uma lógica de promoção do patrimônio econômico nacional,

onde a narrativa da história organizacional torna-se instrumento e estratégia fundamental de promoção institucional, mas também de legitimação política e ideológica.

## **A Construção de uma Narrativa Legitimante**

Em uma sociedade em busca de um sentido identitário, de referências e de valores a serem seguidos, as narrativas organizacionais encontram espaço e audiência, tendo a história da empresa como temática e fonte legitimante. O relato da história organizacional permite humanizar a empresa, destacar sua trajetória e ao mesmo tempo exaltar aqueles que ajudaram a construí-la. Da mesma forma, ao narrar a história evidenciam-se as origens e os princípios organizacionais, atribuindo uma identidade e singularidade à organização com as quais os diferentes públicos podem, por sua vez, identificar-se.

Por outro lado, o autoritarismo e protagonismo dos Estados, enquanto porta-vozes de uma história-memória oficial e legitimada, entram em ruptura, dando lugar à fragmentação e à multiplicação de memórias individuais e coletivas (Dosse, 1998), destacando-se entre elas o lugar ocupado pelas organizações.

Ao resgatar suas raízes indivíduos e instituições reconstroem sua história ao mesmo tempo em que redefinem a História-Efetiva (Barros, 2009). Tal processo é observado por Lyotard (1979) como uma das marcas da pós-modernidade, onde, a partir da crise das metanarrativas explicativas, abre-se espaço ao surgimento de novas

narrativas, singulares, e identificáveis com os valores de sujeitos múltiplos e complexos.

Percebe-se atualmente que a construção histórico-narrativa nas organizações foi capaz de superar a celebração mítica e as produções hagiográficas, as quais estiveram por muito tempo relegada, e abriu espaço à uma narrativa pautada pelo real e, por que não dizer, pelo presente. O culto aos personagens fundadores é substituído pelo aporte histórico nacional, onde a organização se vê partícipe no desenvolvimento da sociedade e da nação.

Como um fio condutor ligando o passado, o presente e o futuro esperado, a narração histórico-organizacional permite dar sentido às ações da empresa em uma perspectiva temporal. Igualmente, a partir de diferentes abordagens narrativas, a história organizacional (micro) pode ser percebida como uma história mais ampla (macro), nacional ou global. Assim, a história das empresas é observada como constituinte da história de um país, podendo ainda ser narrada como protagonista na construção deste.

Désormais partie intégrante de la société et de son devenir, celle-ci voit son histoire se charger d'une valeur de patrimoine intéressant la collectivité au sens large. [...] on peut dire que toute histoire d'entreprise prend valeur générale quand elle croise ce qui la porte: l'essor de la modernité devenue aujourd'hui la nôtre et dont elle forme, en quelque sorte, une "pièce" de la généalogie. (Torres, 1987, p. 36)

Anteriormente malvista pela sociedade por conta dos usos e abusos de certas empresas e empresários (como o endeusamento dos fundadores e proprietários e de seus feitos), a história organizacional

apresenta-se atualmente como um elemento central na política de comunicação das empresas em prol de sua imagem e legitimação.

A mesma visão é partilhada por Gardère (2003, pp. 92-93) ao salientar que a empresa contemporânea

doit être perçue comme partie essentielle da le société avec ses caractéristiques propres, sa culture, son identité. Elle acquiert une responsabilité publique qui lui fait assumer des implications plus larges, comme le parrainage, le mécénat ou encore la communication institutionnelle. Cette nouvelle dimension donne à son histoire une densité accrue qui met en scène un patrimoine charge d'une valeur sociale et qui renforce sa légitimité.

A introdução da abordagem histórica nas organizações implica a participação de diferentes atores e faz emergir, consequentemente, novos organismos ou grupamentos institucionais dedicados a essa temática. É o caso do surgimento de comitês de história ligados às organizações (internamente) e dos *cabinets* de história (externamente) na França, ou dos Centros de Memória no Brasil, além da constituição de subáreas ou departamentos organizacionais, como divisão de história, memória e documentação aos quais são atribuídas as atividades ligadas a preservação da história e memórias das organizações.

### **A Narrativa Nacional e os Relatos Histórico-Organizacionais: quais intersecções?**

Face à tais evidências, emergem diferentes possibilidades de análise, entre elas, entende-se que o estudo das práticas

comunicacionais de narração e narrativização da história organizacional, especialmente em empresas de forte valor nacional, representativas ou emblemáticas no imaginário de um país, constituem uma forma primordial à observação das estratégias de legitimação organizacional<sup>2</sup>.

A maneira como a história dessas empresas se funde àquela da nação, de tal forma que ao narrarmos o desenvolvimento do país integramos a ela a trajetória dessas empresas, e mais, ao relatar-mos a história da empresa, os fatos históricos nacionais nela estão inseridos.

Les nations influentes d'aujourd'hui sont celles d'où rayonnent des entreprises fortes. [...] C'est à travers la concurrence économique internationale que les groupes humains peuvent aujourd'hui le mieux affirmer leur puissance et établir leur influence. [...] Celui qui se penche sur l'essor et le déclin des entreprises tient la clé principale pour comprendre l'évolution du monde actuel. (Michel Hau como citado em Larchez, 1992, p. 48)

A história organizacional integra, dessa forma, a história econômica, política e social de uma nação, de tal forma que “prétendre écrire l'histoire d'une nation en une période donnée sans placer

---

2. Sobre a articulação entre relato organizacional e a narrativa nacional, ver a as análises realizadas sobre as empresas Petrobras e Renault, nas publicações: “*Petrobras: Entre fatos, relatos e argumentos legitimantes*” na Revista ORGANICOM (2021); “*Memoria e historia narrativizadas: Estrategias comunicacionales en las organizaciones Renault y Petrobras*”, na Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación (2019); e o capítulo “*Memória e identidade organizacional: estratégias de legitimação sob a ótica das narrativas organizacionais*” no livro *Narrativas mediáticas e comunicação: construção da memória como processo de identidade organizacional* (2018).

en son centre celle des entreprises est une oeuvre de mutilation volontaire, une caricature de l'histoire" (Caron, 1987, p. 9).

A tese defendida por François Caron é sustentada por três argumentos principais:

- a) a abordagem da história empresarial auxiliaria os historiadores econômicos a compreender a realidade organizacional, a saírem de sua análise macro e observarem o dia a dia das empresas a fim de entender o seu funcionamento;
- b) levar em conta a diversidade de origens, tradições, formações e comportamentos empresariais torna-se imprescindível para que a história dos sistemas e das hierarquias sociais possa ser escrita;
- c) a história organizacional deve ser observada como um laboratório de mudanças sociais, onde diversas culturas e comportamentos se desenvolvem e, razão pela qual se pode concluir que ela participa da história cultural e política da nação.

A narração da história organizacional pode ser observada, assim, como um processo comunicacional por meio do qual as empresas visam legitimar-se (legitimação de seus feitos, da sua trajetória, da sua identidade e valores, etc.), mas também como um processo de (re)construção simbólica da memória nacional. Esse fenômeno pode ser observado, por exemplo, pela análise das mais variadas ações empresariais que visam contar a história do desenvolvimento nacional por meio de suas próprias atividades organizacionais.

O que se observa é a construção de narrativas histórico-organizacionais que exaltam a função social da empresa e, mais

especificamente, suas contribuições à sociedade, justificando seus atos e legitimando a sua existência.

Mas a preocupação com o fazer organizacional, com sua função social das organizações, não é recente. Já em 1906 Yvy Lee (como citado em Gardère, 2003) ressaltava “les grands entreprises ne pourront pas subsister et progresser que si elles expliquent au public et en premier lieu à leur personnel, quels sont leur rôle et leur utilité dans la communauté locale, régionale et nationale”.

Ao analisar as apropriações da história e da memória no contexto organizacional brasileiro, focalizando o caso particular das empresas de comunicação, Ribeiro e Barbosa (2007, p. 109) salientam

Cada jornal, cada emissora, em seus cinqüentenários, centenários, ou mesmo em aniversários mais recentes, recuperam uma trajetória que insere a empresa num regime de historicidade mais amplo, atrelando normalmente a sua história particular a uma história emblemática da própria nação brasileira.

Isso significa que, ao recorrerem ao passado, as empresas “buscam, através da sistematização de uma história e de uma memória, construir uma identidade institucional, produzindo, a partir desse movimento, a sua própria legitimação” (Ribeiro & Barbosa, 2007, p. 106).

É por essa razão que a análise das narrativas histórico-organizacionais mostra-se pertinente, buscando compreender de que maneira as organizações estruturam suas narrativas,

como se apropriam da história, e de que forma se apresentam e se legitimam através de um “discurso historicizante”.

A preocupação com a história e a preservação dos acervos organizacionais é parte desta estratégia, que busca legitimar a empresa por meio da narração de sua trajetória. Com o advento da Internet, tais medidas não apenas são possíveis, como também viáveis e passíveis de uma difusão em larga escala. O museu é transportado à tela do computador, e a história recitada como epopeia econômica pode ser vislumbrada em apenas um clique.

Nesse sentido, atenta-se para três fenômenos: 1) a narrativização organizacional (a organização se faz ler através das narrativas), processo pautado pela construção de narrativas, observadas como formas de comunicação organizacional; 2) a valorização ou o emprego da história observada através da encarnação dos elementos da história nacional na narrativa histórico-empresarial; 3) as possíveis implicações da digitalização e virtualização da história organizacional para a formação ou re-configuração da memória social e virtual a respeito da organização.

A expansão das barreiras comunicacionais possibilitada pela *world wide web*, e diversificada graças as mídias digitais, tornam a história das empresas acessível à um público ilimitado, e reconfiguram, por sua vez, as formas de acesso e reconhecimento do passado, contribuindo a manutenção da memória social.

Assim, o estudo das narrativas produzidas pelas empresas no intuito de comunicar a sua história, torna possível identificar as estratégias através das quais as organizações descrevem a si



mesmas, relatam sua existência e situam sua trajetória no tempo largo da grande “História” (história regional, nacional, ou mundial).

Compreende-se, nesse sentido, a história como uma (re)construção social, sujeita a escolhas, esquecimentos e enquadramentos que atendem a interesses e necessidades presentes, por fim, espera-se, através da análise das narrativas institucionais, desvelar tais estratégias e compreender o seu funcionamento.

Seria, por essa razão, a narrativa da história organizacional uma estratégia de legitimação utilizada pelas empresas?

Tal questionamento, instiga uma pesquisa ampla, sustentada por três hipóteses fundamentais: 1) A produção narrativa torna-se uma componente da comunicação organizacional, um meio através do qual as empresas se expressam e comunicam com os diferentes públicos; 2) A história organizacional torna-se um objeto da comunicação nas organizações. Trata-se da história observada como objeto comunicacional, operacionalizada e institucionalizada na sociedade por meio de narrativas. Entende-se que para ser comunicada publicamente, a história é narrativizada. Este processo de “narrativização” permite tornar legível e, sobretudo, mais visíveis os elementos da história organizacional que a empresa visa evidenciar; 3) As narrativas histórico-organizacionais constituem fontes de legitimação institucional;

A partir dessa terceira hipótese postula-se ainda que as narrativas histórico-organizacionais são nutridas pela história do país, ou seja, as organizações incorporam os fatos e acontecimentos históricos, expressando-os em seus relatos. A história é incorporada pelas empresas e reconfigurada, reescrita e/ou reinterpretada de

acordo com os interesses organizacionais. Como resultado desse processo de releitura da história, são produzidas novas narrativas, de vocação historicizante, explicativa e legitimante. Além disso, nessas narrativas as organizações são descritas (ou se autodescrevem), quer como parte integrante da história nacional, quer como protagonistas no desenvolvimento econômico e social do país.

Subentende-se, com isso, que as narrativas histórico-organizacionais apoiam-se na contribuição social e no papel histórico desempenhado pelas organizações, como elementos legitimantes.

Ou seja, na presente pesquisa observa-se a história organizacional como fonte e as narrativas enquanto meio e suporte comunicacional no processo de legitimação das organizações. Entende-se, nesse sentido, que a legitimação envolve o reconhecimento das práticas, valores e condutas organizacionais como corretas e socialmente aceitas (Suchman, 1995), mas também implica a validação da existência e da continuidade empresarial (Hirsch & Andrews, 1984; Knoke, 1985), evidenciadas através de sua história.

A partir dessas reflexões, emergem questionamentos secundários: Qual papel é atribuído à organização em sua narrativa histórica em comparação àquela da história do país? Ela é a protagonista na construção do país ou simplesmente figura como uma personagem menor na grande narrativa da história nacional? Em outras palavras, busca situar-se a narrativa da história organizacional com relação àquela global (da nação, da região, do setor).

Nesse sentido, dois pontos fundamentais são ressaltados: a) a narrativa da história organizacional é compreendida como uma *micronarrativa*, na qual a história da empresa é parte integrante de

uma história maior (história da nação enquanto *macronarrativa* englobante); b) a narrativa da história organizacional é vista como uma *metanarrativa* que busca contar a história da nação, região ou setor de atuação através do próprio relato organizacional.

Pretende-se observar, dessa forma, os contornos de tais narrativas histórico-organizacionais, tendo por suposição a formação de tais discursos apoiados na função social (prestações e contribuições à sociedade) e na participação ou atuação histórica.

Entende-se que as narrativas organizacionais contemporâneas são construídas a partir de um forte argumento no valor agregado à sociedade e, no que diz respeito à sua história, são baseadas principalmente no papel desempenhado pela organização no desenvolvimento de um setor econômico/industrial, de uma região, ou do país.

Ou seja, a narrativa da história organizacional não se resume apenas ao mero relato de fatos, à cronologia e a identificação de seus fundadores como principais fontes de reconhecimento, mas trabalha também em favor da legitimação organizacional, que passa agora pela transcendência, graças ao alinhamento dos valores organizacionais aos anseios globais e a reivindicação de seu papel e lugar na história.

Assim, ao observar a narrativa da história organizacional, é possível compreender os modos e estratégias por meio dos quais as organizações reivindicam sua historicidade (Delacroix et al., 2009). Da mesma forma, a narrativa serve à edificação da memória bem como ao diagnóstico organizacional. Para Gardère (2003, p. 8), os dois conceitos estão intimamente ligados, pois a memória circula, se

deixa ver, se dissipa através da narrativa, “parce qu’elle est substance d’un récit, la mémoire serait le résultat de considérations d’abord stratégiques qui opposent le métier de l’historien et le métier du communicant”.

## **Interfaces entre História, Narrativa e Comunicação**

Os conceitos de história, narrativa e comunicação, embora aparentemente distantes, em função do campo disciplinar no qual estão fundamentados, guardam entre si uma profunda inter-relação.

De maneira geral, evidencia-se a recuperação e *mise en circulation* do passado mediado pela comunicação, através das formas narrativas (narrativa escrita, oral, etc.), que lhe dão voz, ou por meio dos mais variados dispositivos (manuscrito, livro, vídeo, fotografia, áudio) que lhe dão suporte.

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

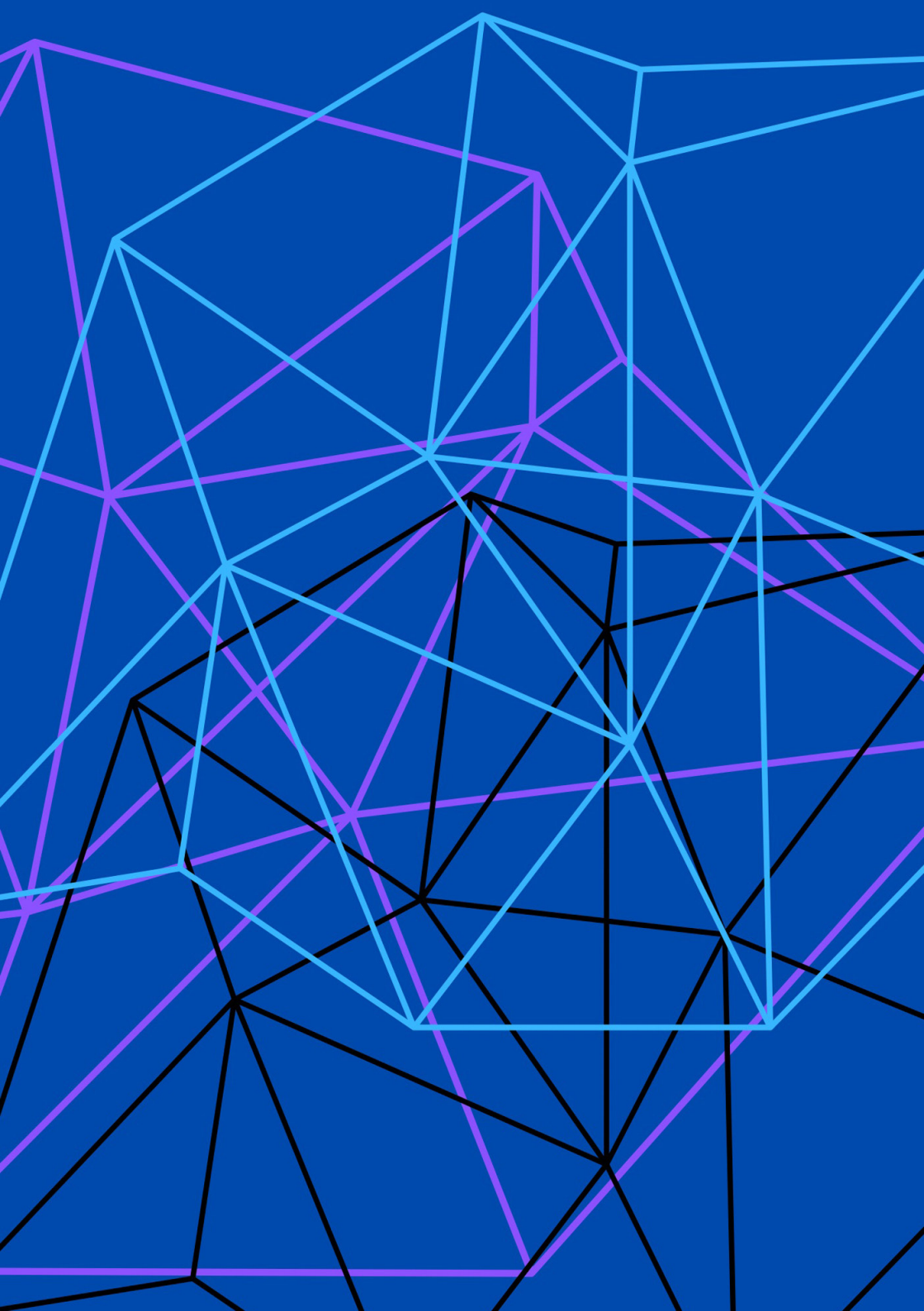
Não se trata apenas de considerar que o produto da pesquisa na área de ciências humanas é sempre uma escritura, um texto, que descreve e reflete sobre processos sociais, interpretando atos e ações de um tempo considerado próximo ou distante, mas que, numa espécie de dupla relação, tanto a comunicação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

A evolução e a expansão comunicacionais a partir do séc. XV, especialmente dos meios de telecomunicação (advento da impressão, do gravador, do rádio), até o surgimento das mídias digitais atuais,

afetaram (e ainda afetam) diretamente o registro e a conservação da história e da memória.

Ora, se a linguagem e a comunicação são os elementos socializadores da memória, não se pode negligenciar o papel das narrativas organizacionais na reconstrução ou (re)atualização da memória social.

Busca-se aqui examinar a interface existente entre a história, a memória e a narrativa, tendo como ponto de inflexão a comunicação, a qual permeia todos e cada um desses conceitos. Finalmente, apresentam-se as possibilidades de estudo para a comunicação organizacional, resultantes da aproximação entre os estudos organizacionais e a abordagem historiográfica, originando o campo da história organizacional/empresarial.



# 1. ABORDAGEM NARRATIVA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

**A**s organizações se constituem, se desenvolvem e interagem com os diferentes públicos, com o mundo que as rodeia, por meio de processos comunicacionais. A natureza constitutiva da comunicação revela “que as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior” (Ruão & Kunsch, 2014, p. 8).

Nesse sentido, as organizações são concebidas como sistemas abertos, que estabelecem trocas com o meio, influenciando-o, mas sendo também por ele influenciadas. Da mesma forma, salienta-se o papel central ocupado pela comunicação enquanto condição de existência a toda e qualquer organização, bem como um “ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (Deetz, 2010, p. 84).

Faz-se necessário reconhecer também a dimensão dialógica e interacional subjacente à comunicação das organizações através

da qual são trabalhados “os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente” (Oliveira & Paula, 2007, p. 21).

Assim, a comunicação que se processa nas organizações, que circula em seu interior, mas também que se destina à seu entorno, testemunha o dialogismo organizacional, isto é, a maneira como a organização dialoga com a sociedade e com os atores sociais.

A fala organizacional, ou as formas pelas quais a organização interage com o meio, como ela se apresenta e se representa para a sociedade, podem ser observadas através de seus discursos, seus relatos, mas também por meio de suas narrativas.

Neste estudo, e de maneira específica no presente capítulo, pretende-se analisar a dimensão simbólica da comunicação organizacional (Halliday, 1987, 2009), observada por meio das narrativas organizacionais, no intuito de comunicar sobre os diferentes aspectos de sua atividade, mas, sobretudo, com a finalidade de legitimar suas ações, sua trajetória e sua própria existência.

A comunicação organizacional, a partir dessa ótica, pode ser examinada a partir da produção de narrativas nas organizações, como um processo constante de citação e recitação de si (D’Almeida, 2001, 2007), por meio do qual as organizações se autorrepresentam e atribuem sentido ao fazer organizacional, mas também estabelecem uma coerência em suas práticas ao longo do tempo.

Destaca-se, nesse sentido, a temática das comunicações produzidas pelas organizações por meio da utilização de narrativas, pois entende-se que esse tema é de fundamental importância para a compreensão da dinâmica organizacional que, mediada pela



comunicação, encontra na narratividade um mecanismo para a sua legitimação.

## **Comunicação Organizacional: linguagem e produção de sentido nas organizações**

As organizações são lugares de ação e representação, mas também de expressão. Espaços de socialização e de produção de sentido através das diferentes formas de linguagem. Nesse sentido, a comunicação organizacional<sup>3</sup> atua como construtora da realidade social (Putnam, 2009), pois é no seio dos processos comunicativos que os significados e representações são criados, partilhados e reatualizados.

Ressalta-se, com isso, o caráter sistêmico das organizações e salienta-se o papel da comunicação como processo dinamizador, além de uma condição de existência organizacional. A organização constitui, portanto, um espaço de manifestação das subjetividades individuais, mas também um lugar de tensões (Baldissera, 2009).

Baldissera (2010) parte de uma concepção de organização como sistema vivo, o qual estabelece trocas e interage com o ambiente graças a seus processos comunicacionais. O autor analisa a construção de sentido e a (re) significação organizacional tecida através do diálogo, da partilha entre os indivíduos e com a sociedade.

---

3. Comunicação que emana das organizações, se dissipa e circula no seu interior e no seu exterior; comunicação oriunda das diferentes vozes organizacionais; e, ainda, comunicação a respeito da própria organização.

Salienta-se, dessa forma, a dimensão subjetiva das organizações, para além de sua estrutura e composição material, mas enfatizando a rede de pessoas que a compõe. Tal perspectiva realça a dimensão humana nas organizações (Kunsch, 2010, 2012), ultrapassando as perspectivas mecanicistas (instrumentais) e pragmáticas (voltadas apenas aos resultados) que reduzem a comunicação e o fazer organizacional a fins puramente econômicos e mercadológicos. Para tanto, é preciso reconhecer que tais pessoas trabalham para o cumprimento dos objetivos organizacionais, sem menosprezar, por outro lado, que seus próprios objetivos muitas vezes distanciam-se daqueles almejados pelas organizações.

Além disso, percebe-se as organizações como organismos sociais, parte integrante e estruturante da sociedade, ou seja, atores que exercem influência sobre o meio, através de suas práticas sociais, mas também são por ele influenciadas de maneira a adaptar-se visando atender as exigências e expectativas dos diferentes públicos.

O mesmo fenômeno é observado por Oliveira (2013) mediante as crenças e representações organizacionais. Os indivíduos, ao integrarem uma empresa, são convidados a adotar seus valores e objetivos, nesse ponto, seu sistema de crenças e representações se mistura aquele da organização, de maneira a compor novas práticas e novos sentidos.

Há que investigar como as pessoas estão usando as práticas institucionais para criar linguagem e estabelecer relações políticas e hierárquicas. Uma reflexão feita a partir de um viés pragmático é muito mais útil para compreender os comportamentos comunicativos organizacionais em virtude

da multiplicidade de crenças e intenções subjacentes a essas práticas. (Oliveira, 2013, p. 57)

Para o autor, a pragmática “não é uma concepção de linguagem e sim uma perspectiva sobre o uso da linguagem nos contextos sociais” (Oliveira, 2013, p. 59). A perspectiva adotada pressupõe a compreensão da linguagem como ato performativo, levando em conta a intencionalidade por trás dos atos de fala. Leva em conta, portanto, as escolhas intencionais dos indivíduos, os quais elaboram seus discursos buscando “construir representações de si ou do mundo à sua volta” (Oliveira, 2013, p. 60) a partir de um vasto repertório de sentidos.

Na visão de Baldissera (2010), pautado pela teoria da complexidade, objetivos organizacionais e objetivos pessoais coexistem, coabitam em um mesmo sistema (*complexus* organizacional) afetando-se mutuamente. Baixo essa ótica, as organizações são observadas como

resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo. As organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades. (Baldissera, 2010, p. 68)

Para ele, os indivíduos tendem a utilizar o trabalho e, conseqüentemente, a organização, para o cumprimento de seus objetivos. Isto é, o esforço coordenado para alcançar os objetivos organizacionais pode, direta ou indiretamente, contribuir à realização pessoal (expressos monetariamente, afetivamente, emocionalmente, etc.).

Em contrapartida as organizações, cientes do poder que exercem nos indivíduos e de suas reações comportamentais, tendem a influenciar os trabalhadores ao cumprimento dos objetivos organizacionais, em detrimento dos pessoais. Da mesma forma, as organizações podem “moldar” seus objetivos, torná-los identificáveis ou convencer seus funcionários a adotá-los.

Ao enfatizar o potencial individual, a força dos trabalhadores em prol da efetividade organizacional, se reconhece o papel da subjetividade (ou das subjetividades) na consecução dos objetivos organizacionais e, por que não afirmar, da sobrevivência organizacional.

Por meio da comunicação os indivíduos se expressam, se relacionam, ressignificam suas experiências, e também constroem representações acerca das organizações. Pode-se afirmar, nesse sentido, que a comunicação media a produção de sentido nas organizações, mas também sobre estas, pois os processos e produtos comunicacionais abarcam as ideologias e representações, contribuindo a reatualização do imaginário organizacional.

Os sujeitos experimentam o mundo, atualizam o seu sentido e, por extensão, ao interagirem uns com os outros, partilham e coproduzem novas representações e imagens acerca da sociedade, graças as suas experiências e percepções pessoais. Esse postulado se estende às organizações, à medida que o grupo de indivíduos que a compõem, por meio de suas subjetividades, é capaz de influenciar sua imagem, ou a visão que a sociedade possui dessa organização (positiva ou negativamente).

Na visão de Oliveira (2013, p. 62) os indivíduos se expressam

usando a linguagem (gerando ação) e com isso criando espaço, tempo e identidades em vez de, simplesmente, representando o mundo por meio de palavras. Quer dizer, não há um domínio que esteja livre de uma constante reativação, pois os usuários da linguagem estão sempre criando alternativas e superando os limites impostos por uma tradição ou costume.

Tal abordagem da comunicação organizacional implica o reconhecimento da linguagem na constituição de toda e qualquer organização, ou ainda, enquanto espaços de produção discursiva (Fairhurst & Putnam, 2010) e ideológica (Halliday, 1987; Orlandi, 2009).

Os discursos, portanto, permeiam todo o tecido organizacional, estão na base das organizações. O estudo dos discursos organizacionais, por isso mesmo, pressupõe a valorização das dimensões relacionais e dialógicas intrínsecas à formação das organizações, observadas através das expressões da linguagem em suas diferentes composições -textos, falas, gestos- constituindo a comunicação organizacional.

Para Oliveira e Marchiori (2013, p. 14), a linguagem participa da construção organizacional. Por isso, “ao pensarmos nos processos comunicativos que acontecem nesse espaço, é imprescindível que se entendam as práticas discursivas e suas manifestações, no âmbito interno ou externo, correlacionadas com os estudos da linguagem”.

Ao conceber a organização como um sistema aberto, que estabelece trocas com o meio, influenciando e também sendo por ele influenciada, percebe-se que resultam dessa interação diferentes discursos: oficiais – elaborados e emitidos formalmente pela

organização – e discursos informais, produzidos no interior da empresa pelos indivíduos que a compõem; ou, ainda externamente, discursos críticos, de contestação, ou investigativos, produzidos por organismos externos.

Nesse sentido, os discursos são parte integrante das organizações, e também produtos de sua comunicação. É por meio deles que a organização ganha voz, se expressa, comunica-se interna e externamente, conduz os seus processos. Entende-se, assim, a linguagem como constituinte e estruturante para a ação organizacional, aproximando-se da concepção denominada por Fairhurst e Putnam (2010) de “organização alicerçada na ação” (*grounded in action orientation*).

Reconhecendo o papel central da linguagem, e especialmente dos discursos na formação das organizações, Fairhurst e Putnam (2010) analisam e categorizam as pesquisas voltadas ao discurso organizacional, identificando, a partir deles, três tendências fundamentais: a) estudos que consideram o discurso posterior à organização, ou seja, como um reflexo desta (organização como entidade fixa e estável e o discurso como forma de representação de suas características e resultados); b) estudos que observam as organizações como em permanente estado de formação, em que os discursos operam e contribuem ao *organizing*<sup>4</sup>; e c) estudos que analisam as organizações enquanto alicerçadas na ação, apoiadas em práticas sociais e discursivas.

---

4. O uso do termo *organizing* é empregado e sugerido por alguns autores (Weick, 1979) como forma de demonstrar o caráter processual e a dinâmica do fazer organizacional (Hernes, 2007).

Entende-se, no entanto, que o discurso empresarial comporta inúmeras facetas e pode ser pronunciado por diferentes vozes, bem como é posto em circulação através de variados meios. Conforme assinala Orlandi (2009, p. 62), “não há discurso fechado em si mesmo, mas um processo discursivo do qual se pode recortar e analisar estados diferentes”.

Ao enfatizar a importância da dimensão discursiva para a comunicação organizacional, busca-se, no presente estudo, observar como são manifestados tais discursos através das narrativas elaboradas e difundidas pelas organizações. Ressalta-se que, pela construção das narrativas organizacionais, processos e produtos da comunicação das organizações, são expressos valores, opiniões, objetivos, histórias, com o intuito de legitimar a ação organizacional.

Ou seja, interessa compreender como o discurso organizacional se materializa através das narrativas organizacionais, sendo estas entendidas enquanto formas de comunicação organizacional instituídas e legitimadas.

Podemos reconhecer, nesse sentido, duas formas essenciais de comunicação pautadas pela narrativa: os relatos construídos pela organização, portando sua marca, com vistas à difusão interna ou externa em caráter oficial, que poderíamos observar enquanto narrativas *das* organizações, e, ainda, outra forma de expressão, relativa aos relatos que circulam no interior das organizações, paralelamente aos oficiais, emanando de fontes diversas e com finalidades múltiplas (muitas vezes divergentes aos interesses organizacionais), relativas às narrativas *nas* organizações.

A comunicação torna-se portanto o substrato das organizações, por meio da qual ela se constitui, se expressa e interage com o meio. Em outras palavras, é preciso entender a comunicação “inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social” (Kunsch, 2011, p. 54).

Faz-se necessário aqui esclarecer o conceito de narrativa adotado, e ao qual se fará referência ao longo deste trabalho. A narrativa, segundo Genette (2007), pode ser conceituada de três maneiras distintas:

- a) Um primeiro conceito, de uso corrente, concebe a narrativa como *enunciado narrativo* (oral ou escrito), relacionado a ou descrevendo uma sequência de eventos ou fatos; (*récit comme discours*);
- b) Outra concepção é a da narrativa como a sucessão de acontecimentos reais ou fictícios, tematizados em um discurso (objeto deste), observado pelos analistas através de suas relações de repetição, oposição e encadeamento, isto é, pelo exame das situações e ações relatadas (*histoire*);
- c) Ou, ainda, a narrativa é observada como o ato de narrar, em particular, um evento ou relato do mesmo (*narration*).

No presente estudo, a narrativa será concebida enquanto discurso que dá voz às organizações, aproximando-se, portanto, do primeiro conceito de *récit comme discours*, descrito por Gérard Genette. A distinção estabelecida serve apenas para situar os diferentes estudos (e, conseqüentemente, seus autores) quanto à



interpretação relacionada à narrativa. No entanto, o autor salienta a imbricação desses conceitos (história, discurso e narração) na formação da narrativa:

Histoire et narration n'existent donc pour nous que par le truchement du récit. Mais réciproquement le récit, le discours narratif ne peut être tel qu'en tant qu'il raconte une histoire, faute de quoi il ne serait pas narratif [...] et en tant qu'il est proféré par quelqu'un, faute de quoi [...] il ne serait pas en lui-même un discours. (Genette, 2007, p. 17)

A fim de observar a evolução desse campo, e especialmente a intersecção entre os estudos narrativos, comunicacionais e organizacionais, faz-se necessário discorrer sobre os conceitos fundamentais, as bases e a evolução da abordagem narrativa até as atuais pesquisas sobre as organizações e a comunicação organizacional, na qual centra-se o interesse.

## **Marco Teórico e Evolução da Abordagem Narrativa**

A origem dos estudos sobre a narrativa data do período de Aristóteles, o qual em sua obra denominada *Poética* descreve as características de um bom drama, ligado ao teatro e à poesia. A tradição das narrativas orais é inaugurada por Ésope (séc. VI a.C.) na Grécia através da narração de fábulas, por meio das quais ele contava suas apologias bem como relatos familiares. As fábulas são narrativas que têm por finalidade um ensinamento moral. As narrativas de Ésope deram origem ao gênero da fábula e influenciaram, posteriormente,

escritores como o francês Jean de La Fontaine, considerado o maior fabulista do período clássico (West, 1984).

Em 1776, François Joseph Bérardier de Bataut publicou uma obra intitulada *Essai sur le récit ou entretien sur la manière de raconter* no qual destacava o papel do relato como uma forma de instrução que possibilitaria o conhecimento de certos eventos, por vezes ignorados, ou conhecidos apenas vagamente. Para Bérardier de Bataut (1776), seria essa a natureza de toda narrativa: através dela algo é conhecido e partilhado. O autor destaca ainda as lições doadas pelas narrações, sua capacidade em inspirar, e mesmo moldar a conduta humana, dependendo do tipo de relato narrado.

O estudo das narrativas esteve associado inicialmente à corrente literária, ocupando-se da análise interna das narrativas, de onde origina-se o conceito de narratologia. O nascimento dessa linha de investigação foi impulsionado pelo estruturalismo e pelas pesquisas conduzidas pelos formalistas russos, especialmente por Vladimir Propp, especialmente a partir da publicação da sua obra *Morfologia do conto*. Entre 1920 e 1930, os formalistas russos aplicam os conceitos de Aristóteles às narrativas da cultura popular com a finalidade de analisar a estrutura e a construção dos contos populares.

Vladimir Propp buscava estabelecer, no conto, uma morfologia, ou seja, descrever o chamado “Conto Maravilhoso” a partir de suas partes constituintes e, também, as relações existentes entre as partes e o conjunto. Suas pesquisas visavam desvendar os mecanismos por detrás da profusão dos contos folclóricos, com base em três pontos fundamentais: (a) a forma dos contos de magia,

(b) as transformações ocorridas entre os contos, e que, por sua vez, produziam novos contos, e (c) a origem destes contos.

No entanto, a obra de Propp, *Morfologia do conto*, escrita em 1928, obtém a primeira tradução apenas em 1959 na Inglaterra, e posteriormente em língua francesa em 1960. Quase 40 anos após a publicação original russa, as investigações sobre a narratologia baseadas no estruturalismo chegam ao seu apogeu, já nos anos 60. A tradução da obra de Propp em inglês e francês obteve grande repercussão na Europa e suscitou discussões entre os pesquisadores da época, tais como Roland Barthes, Claude Lévi-Strauss, Algirdas Julien Greimas, Claude Bremond e Tzvetan Todorov. Como resultado, é publicada em 1966 uma coletânea de artigos no número 8 da revista *Communications*, inteiramente dedicada à análise estrutural da narrativa.

O centro de interesse da narratologia é o estudo das narrativas enquanto objetos linguísticos (Reuter, 2007), buscando encontrar o que os textos narrativos têm em comum, as características essenciais e a estrutura que os definem como narrativas. A narratologia se concentra na análise da função interna das narrativas, sua forma e seus princípios de composição, sendo considerada, assim, como uma teoria da narrativa de inspiração estruturalista (Prince, 2008) tal como pode ser observado nos trabalhos de Gérard Genette, Claude Brémont, Tzvetan Todorov, Algirdas Greimas e Roland Barthes (em seus primeiros estudos). Todorov (1968) em seu livro *Grammaire du Décaméron*, emprega, pela primeira vez, o termo narratologia para denominar o que ele caracteriza como a “Ciência da narrativa”.

De acordo com a classificação estabelecida por Herman (1997) e retomada nos trabalhos de Prince (2008), classificam-se os estudos narratológicos de origem estruturalista, tais como os trabalhos literários e linguísticos desenvolvidos nos anos 60 e 70, denominando-os de narratologia clássica. Em contrapartida, denomina-se narratologia pós-clássica a linha de investigações posteriores, reconhecida pela ampliação da abordagem clássica, englobando também os estudos de origem hermenêutica, e integrando também o contexto, o papel do receptor, as características das narrativas específicas (tais como as organizacionais) e o papel da história nessas construções.

As pesquisas desenvolvidas pela corrente narratológica estão, portanto, na origem dos estudos sobre a narrativa. Antes centrada nas investigações linguísticas e literárias, a narratologia começa a influenciar diversos estudos em diferentes áreas, tais como a antropologia (Lévi-Strauss, 1958), a filosofia (Ricoeur, 1983), a psicologia (Bruner, 1991), a comunicação (D'Almeida, 2001; Fisher, 1984; Mumby, 1987), a história (Carr, 1986; White, 1987) e a gestão, dentre as quais sublinhamos o domínio organizacional (Barry & Elmes, 1997; Boje, 2001; Czarniawska, 1998; Rhodes & Brown, 2005).

Uma obra de bastante repercussão e que contribuiu com a virada narrativa, expandindo o olhar para além do funcionamento interno das narrativas, foi a publicação *The political unconscious-Narrative as a Socially Symbolic Act*, de Fredric Jameson. O autor analisa e apresenta a forma narrativa como um ato *simbólico* e

*ideológico*, que tem por intuito criar soluções formais ou imaginárias para contradições políticas e sociais não resolvidas (Jameson, 1981).

Salienta-se ainda, na obra de Jameson (1981), a aproximação entre narrativa e história, e os contextos histórico e político que delimitam a produção narrativa. O sentido empregado é, portanto, amplo. A narrativa ultrapassa o horizonte literário sendo entendida como um modo de construção social e de apreensão do mundo.

Uma perspectiva semelhante é defendida pelo psicólogo americano Jerome Bruner ao afirmar que os indivíduos organizam suas experiências e suas memórias por meio de narrativas, sustentando sua tese da construção narrativa da realidade. Os relatos funcionariam como um instrumento mental, auxiliando os sujeitos na formação simbólica da realidade (ou de uma versão desta) (Bruner, 1991).

Já Ricœur (1983) analisa a importância da narrativa como forma de vivenciar a experiência humana do tempo. Assim, para o autor, a narrativa possui um caráter mediador e legitimante que torna a experiência temporal acessível, pois através dos relatos lembramos um passado distante, mas também podemos prever ou imaginar um futuro, ainda que incerto.

De acordo com o tema e o contexto específico, as narrativas adquirem um significado particular ou mesmo geral, sendo capazes de nos fazer entender a ação do outro através da identificação com a história narrada. Nossas vidas podem então ser compreendidas como narrativas. No entanto, nossa racionalidade nos conduz a questionar a validade e a fidedignidade dos relatos, analisando sua coerência e sua veracidade.

Também Walter Benjamin observa a narrativa como forma de expressão das experiências humanas. Para o autor, as experiências são fontes para a narração. Quanto mais se aproximarem das histórias cotidianas, contadas pelos narradores ordinários, melhores serão as narrativas escritas. Dessa forma, Benjamin (1994) define os elementos essenciais que compõem o fazer narrativo.

Sobre a figura do narrador e sua existência plena, o autor distingue dois grupos: o narrador como o viajante que vem de terras longínquas (marinheiro comerciante); ou aquele conhecedor de seu país e dos mitos e tradições aí cultivados (camponês sedentário). Estes constituem os tipos fundamentais (ou originários) de narradores. No entanto, segundo Benjamin (1994), o espectro narrativo completo precisa compreender a interpenetração desses dois grupos, de maneira a permitir sua troca de experiências (conhecimento do mundo e do passado).

O autor destaca haver uma valorização do sentido prático nos narradores “natos”. Valorizando a transmissão de experiências e a dimensão utilitária das narrativas, através de ensinamentos morais, provérbios ou conselhos.

O narrador também é aquele que dá conselhos, por mais que atualmente exista uma desvalorização das lições morais, relacionada à pouca comunicabilidade das experiências, pois conforme anuncia Benjamin (1994, pp. 200-201).

A arte de narrar está definindo porque a sabedoria – o ado épico da verdade – está em extinção. [...] Na realidade, esse processo, que expulsa gradualmente a narrativa da esfera do discurso vivo e ao mesmo tempo dá uma nova beleza ao que

está desaparecendo, tem-se desenvolvido concomitantemente com toda uma evolução secular das forças produtivas.

O autor atenta ainda para o que ele denomina de “morte anunciada da narrativa”, decorrente do surgimento dos romances, e agravada, posteriormente, com a supremacia da informação. De acordo com Benjamin (1994) seria possível observar através da ascensão da burguesia, impulsionada pela imprensa, uma nova forma de comunicação, decisiva e influente, denominada “informação”.

Assim, o declínio da narrativa deve-se também ao apogeu da informação. Passamos a apreender os fatos seguidos de uma explicação, distanciando-os, dessa forma, das narrativas e acercando-os da informação. Para Benjamin (1994), há, no entanto, uma lacuna entre essas duas formas de comunicação: a informação possui seu valor enquanto é nova, ou seja, quando é atual, enquanto a narrativa conserva seu sentido de surpresa, sua lição, podendo ser lida em qualquer época sem perder o seu valor.

Benjamin (1994) considera a narrativa como uma forma artesanal de comunicação, que contém em si a marca de seu narrador e imprime traços/ vestígios nas coisas narradas (qualidades dos personagens ou do narrador). As mudanças de ordem temporal que afetam a sociedade são também observadas como elementos responsáveis pelo declínio das narrativas, à medida que reduz a “comunicabilidade da experiência”. O tempo se atrofia, vivemos em um ritmo acelerado, onde inclusive o ideal de eternidade se vê ultrapassado.

Existem diferenças temporais e no estatuto histórico entre narrativa e romance: no romance, a questão central reside no “sentido da vida”, enquanto na narrativa prevalece a “moral da história”. Há um interesse do ouvinte em conservar aquilo que foi narrado, a história contada. Assim, a memória torna-se a musa da narrativa (Benjamin, 1994).

O narrador incorpora no relato suas próprias experiências, mas também as dos outros, tirando proveito disso para proferir suas lições. Nesse caso, o conceito de narrativa evocado se aproxima daquele outrora defendido por Bérardier de Bataut (1776), de um relato visando ensinar/ contar algo novo, proporcionar um conhecimento sobre algo, ou proferir lições.

Inspirado nos preceitos de Benjamin (1994) e Ricœur (1983), Walter Fisher destaca a importância da narração para os estudos comunicacionais através da sua proposição do paradigma narrativo da comunicação.

Em um artigo intitulado *Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument*, Fisher (1984) apresenta os conceitos de seu paradigma narrativo e define o indivíduo como um *homo narrans*, isto é, o homem observado como essencialmente um narrador ou um contador de histórias. Seus estudos destacam o papel da narração sob o prisma da comunicação.

O autor enfatiza o caráter narrativo da comunicação humana, oferecendo uma visão alternativa da comunicação ao criticar o paradigma racional do mundo, baseado na razão e na padronização. A perspectiva de Fisher (1984) apoia-se na hipótese do homem como um narrador (indicativo de uma forma genérica de construção



simbólica) e da narrativa como essência da comunicação humana. Nesse sentido, as “estórias” seriam os meios de comunicação dos símbolos produzidos, a fim de atribuir uma ordem à experiência humana e estabelecer as regras de vida em comunidade.

Para Fisher (1984), o homem constrói a realidade social através da narrativa de histórias dramáticas compostas de fatos, bem como de crenças, as quais possuem uma força persuasiva comparável aos contos de fada e são julgadas em função de critérios de coerência e fidedignidade.

Dessa forma, a vivência, a experiência e conhecimento do mundo outorgam ao sujeito narrador uma certa “autoridade de conselheiro”, conforme enfatiza Bosi (2004, p. 34): “quando o velho narrador e a criança se encontram, os conselhos são absorvidos pela história: a moral da história faz parte da narrativa como um só corpo, gozando as mesmas vantagens estéticas (as rimas, o humor...)”.

Nos dias atuais, tais premissas assumem novas formas e as narrativas ganham outras roupagens. A tradição oral de transmissão de ensinamentos, que outrora atravessava as gerações, é substituída pelas narrativas midiáticas, publicitárias, e jornalísticas, e a moral da história agora conduz os indivíduos a adotarem determinadas práticas (culturais, de consumo, de comportamento), muitas vezes incitando-os à ação, à reflexão e ao engajamento para com diferentes causas.

Os estudos observados a seguir, aplicados ao contexto organizacional e à comunicação das organizações, são em grande parte inspirados, direta ou indiretamente, pelos conceitos e perspectivas narrativas analisados precedentemente. Faz-se necessário indicar,

igualmente, que o destacado trabalho de Fisher (1984), e seu paradigma narrativo, foram aqui precocemente introduzidos por sua influência não apenas nas pesquisas em comunicação, mas também nos mais variados estudos organizacionais.

## Da Narratologia à Comunicação das Organizações

A abertura ou ampliação do campo da narratologia a diferentes perspectivas de estudo possibilitou a observação dos fenômenos organizacionais sob uma ótica narrativa. No campo da comunicação, faz-se necessário destacar as pesquisas desenvolvidas pelos pesquisadores belgas, como Marc Lits e Philippe Marion, e a iniciativa de criação do *Observatoire du récit médiatique* (ORM), em 1991, junto à Escola de Jornalismo da Université Catholique de Louvain (UCL), um exemplo da aproximação entre a perspectiva narrativa e a área de comunicação.

Como bem salienta Lits (2012, p. 38) no início dos anos 90, “la notion de récit, très présente dans les théories structurales d’analyse textuelle et discursive, comme dans la linguistique textuelle, était quasiment inexistante dans le champ de l’analyse des médias et des études en information et communication”. O autor se interessa pela narrativa jornalística, bem como pela configuração e refiguração (Ricoeur, 1983) das narrativas face às diferentes mídias, originando o conceito de *narrativas midiáticas*.

Para Lits (2008), há uma lógica narrativa ligada à informação jornalística. Ele observa a proximidade entre o jornalismo e a literatura, e defende que as notícias são apreendidas pelos leitores

enquanto narrativas da realidade (em oposição as narrativas literárias ficcionais). Nesses termos, destaca que o modelo narrativo “est tellement prégnant, surtout en télévision, qu’il s’impose comme une structure d’écriture des informations, mais qu’il contamine également nombre de séquences, faisant passer de simples descriptions d’actions pour des récits” (Lits, 2008, p. 76).

A partir do exame das narrativas jornalísticas e da pertinência do formato narrativo à transmissão de informações via diferentes mídias, Lits (1997) reafirma a proposição do termo *narrativa midiática* tendo como fundamento: a) a difusão de textos e relatos na mídia, que reproduz, em grande parte, a ficção narrativa; b) a transmissão de informações na mídia ancorada no modo narrativo (narrativização dos eventos, notícias, informações); e c) a transição do evento/fato ao status de “informação” como produto de um processo de midiatização e, portanto, de *mise en récit*.

Já o pesquisador Philippe Marion concentra seus estudos especialmente sobre a *narratologia midiática*, a qual, segundo o autor, possibilita analisar as interfaces entre narrativa e mídia sob a perspectiva narratológica.

No contexto específico da comunicação organizacional, a abordagem narrativa foi introduzida também na década de 90, resultante de um processo de reinterpretação das organizações que faz emergir uma série de teorias alternativas como a chamada teoria narrativa pós-moderna, tendo por base a condição pós-moderna preconizada por Jean-François Lyotard (Scroferneker, 2006).

Scroferneker (2006) destaca a teoria narrativa pós-moderna como uma das principais correntes que influenciaram a formação

das teorias sobre a comunicação organizacional. Segunda a autora, a teoria narrativa pós-moderna é composta de três narrativas fundamentais: a condição pós-moderna (J-F. Lyotard), a economia pastiche (Fredric Jameson) e o simulacro (Jean Baudrillard).

A teoria narrativa pós-moderna (Currie, 1998) é resultado da interseção entre a teoria narrativa e as questões emergentes dos estudos sobre o pós-modernismo. O interesse principal dessa vertente narrativa reside sobre a textualidade, o discurso e a polifonia, assim como as questões de hegemonia referentes à construção de “versões alternativas da realidade” (Giroux & Marroquin, 2005, p. 28), além das narrativas dominantes. Ou seja, a circulação dessas narrativas, e especialmente a crise de legitimidade das mesmas na era pós-moderna, conforme apontado Lyotard (1979), fragmentam a sociedade, tornando-a suscetível à emergência de relatos alternativos, não apenas individuais, mas também institucionais.

Os postulados de Lyotard (1979) sobre a pós-modernidade e a ruptura estabelecida face às metanarrativas universais tornam-se aqui premissas fundamentais à compreensão da emergência das narrativas organizacionais na sociedade. Da mesma forma, as pesquisas sobre as narrativas midiáticas sustentadas pela narratologia abrem caminho ao estudo da comunicação narrativa e da propagação dos relatos por meio dos diferentes suportes comunicacionais.

Origina-se, a partir de então uma abordagem narrativa ou narratológica das organizações, que observa a existência, produção, circulação e apreensão das narrativas, tanto pelas organizações, quanto pelos atores organizacionais, possibilitando o estudo da comunicação organizacional com base na perspectiva narrativa.

## A Narrativa nos Estudos Organizacionais

No cenário atual, observa-se a presença de narrativas em diferentes esferas e sob variadas representações, entre elas a proliferação de narrativas midiáticas (jornalísticas, publicitárias, filmicas) e, sobretudo, organizacionais.

O encontro entre narrativa e organização, e mais precisamente o reconhecimento da narrativa entre os estudos organizacionais, fez emergir uma diversidade de perspectivas: funcionalista, crítica, interpretativa, processual, pós-moderna, entre outras (Giroux & Marroquin, 2005) e, mais recentemente, destaca-se a perspectiva narrativa aplicada ao campo da comunicação organizacional (D'Almeida, 2001).

Rhodes e Brown (2005) afirmam que os primeiros estudos empregando metodologia narrativa aplicada à gestão, voltados em especial às organizações, podem ser observados na década de 70 com os trabalhos de Clark (1972) sobre as sagas organizacionais, e de Mitroff e Kilmann (1975) sobre os mitos épicos nas organizações.

Destaca-se que em grande parte dos estudos norte-americanos (Clegg, 1993; Mumby, 1987; Putnam et al., 1997) voltados à comunicação e à produção de narrativas nas organizações, o termo “narrativa” relaciona-se a um ato simbólico, através do qual são expressos ideais, valores e representações.

Observa-se precocemente essa tendência, no estudo de Mumby (1987) sobre a função política da narrativa nas organizações, onde o autor classifica a narrativa (organizacional) como uma forma simbólica por meio da qual são constituídas as estruturas de poder e a ideologia organizacional.

A narrativa é observada, por Mumby (1987), como um instrumento de legitimação, uma instância material de ideologias, que privilegia certas visões do mundo, selecionando determinados elementos, que serão mostrados, em detrimento de outros, omitidos. A função simbólico-ideológica da narrativa seria, assim, responsável pela estruturação das práticas organizacionais, legitimando, perante os atores organizacionais, certas ações, alinhadas com os interesses dos grupos hegemônicos (níveis mais altos na hierarquia organizacional, por exemplo).

Também nos estudos de Putnam et al. (1997, 2012) sobre as metáforas da comunicação e da organização, apesar da aproximação entre os estudos organizacionais e comunicacionais, aborda-se as narrativas de forma reducionista, observando-as apenas como *símbolos* que permitem aos indivíduos planificar as atividades organizacionais e estruturar, cronológica ou sequencialmente, os eventos, conferindo-lhes sentido.

Assim, ao classificar as narrativas no âmbito da *metáfora dos símbolos*, os autores enfatizam o papel ideológico, como mecanismos de representação da ação organizacional. Porém ignoram o caráter processual inerente à produção, difusão, circulação e apreensão das narrativas organizacionais. Nesse sentido, as narrativas são compreendidas enquanto formas de comunicação simbólica da organização que revestem de sentido o fazer organizacional.

A metáfora do símbolo fornece uma ligação direta entre representação e interpretação. Símbolos como narrativas, metáforas, ritos e rituais, paradoxos e ironias são tropos literários usados para lavrar textos organizacionais. [...] São

mais do que manifestações de uma cultura organizacional; são os meios pelos quais o ato de organizar é realizado com sucesso. (Putnam et al., 2012, p. 98)

Os fundamentos que inspiram tais estudos estão relacionados ou influenciados pelos trabalhos de Fredric Jameson, mencionados anteriormente, para quem as narrativas eram observadas como atos simbólicos.

Na perspectiva de Barbara Czarniawska a narrativa pode ser entendida como um meio de aprendizado para as organizações, em alternativa às formas tradicionais, técnicas e lógico-científicas. A autora destaca o aporte das narrativas à construção de sentido por meio de um processo retrospectivo. No entanto, haveria um conflito, entre a cronologia retrospectiva da narrativa e a ordem prospectiva, que orienta nossa vida (Czarniawska, 1998, 2000).

A autora associa os relatos organizacionais, as histórias (ou estórias) contadas com o intuito de passar uma lição ou gerar aprendizado, com as parábolas. Muitas dessas “narrativas” cristalizam práticas e normas que a organização busca difundir entre os trabalhadores. As narrativas também servem à descrição de processos organizacionais. Ou seja, com a finalidade de serem comunicadas aos mais diferentes públicos as práticas organizacionais também podem ser narrativizadas.

Czarniawska (2000, p. 27) destaca ainda as narrativas de vida e relatos de carreira, das experiências profissionais, como aplicações da análise narrativa no contexto organizacional:

In the organizational context, life stories acquire two variations, career stories and organizational identity narratives. Career stories are most often analyzed within the framework of Foucauldian discourse analysis, situating the process of identity construction within, or against, the dominant discourse [...] Organizational identity narratives are not only official historical documents, but all kind of collective storytelling that attempt to create a pseudo-subject, the Organization.

No sentido empregado e analisado por Barbara Czarniawska, as narrativas são entendidas como uma forma de descrição, de relato de fatos, ações, acontecimentos, pelo qual estes são expressos. A narrativa torna-se um meio de expressão e de comunicação humana<sup>5</sup> (Fisher, 1984) mas, também, um modo alternativo de conhecimento<sup>6</sup> (Bruner, 1991; Lyotard, 1979), que permite relatar as ações e eventos de maneira inteligível. Finalmente, Czarniawska (2000) assinala que a perspectiva narrativa pode auxiliar as organizações, igualmente, como uma ferramenta de análise textual.

Andrew Brown também concebe as narrativas como formas de expressão, observando especialmente como, através da construção e difusão dos relatos, os membros da organização expressam e formam uma identidade conjunta a partir de diferentes perspectivas. O autor salienta a pertinência da abordagem narrativa na constituição da identidade coletiva, sendo esta o resultado de um

---

5. "Narration is a common mode of communication. People tell stories to entertain, to teach and to learn, to ask for an interpretation and to give one" (Czarniawska, 2000, p. 2).

6. "The narrative mode of knowing consists in organizing experience with the help of a scheme assuming the intentionality of human action" (Czarniawska, 2004, p. 15).



conjunto de narrativas que os membros da organização elaboram sobre ela (A. D. Brown, 2006).

A narrativa é observada, por Barry e Elmes (1997), como um mecanismo de transmissão, mas também uma abordagem para a análise das estratégias organizacionais.

A narrative view of strategy stresses how language is used to construct meaning; consequently, it explores ways in which organizational stakeholders create a discourse of direction (whether about becoming, being, or having been) to understand and influence one another's actions. Whereas traditional strategy frameworks virtually ignore the role of language in strategic decision making, a narrative approach assumes that tellings of strategy fundamentally influence strategic choice and action, often in unconscious ways (Barry & Elmes, 1997, p. 432).

Os autores sugerem o emprego da perspectiva narrativa para a descrição da estratégia e exame de seus modos de consolidação na empresa (relações de poder, dominação e autoridade), e no estudo das histórias contadas em torno dela (relatos alternativos, contra-hegemônicos, ou de reforço das decisões).

Inscritos em uma abordagem narrativa pós-moderna (Giroux & Marroquin, 2005), os autores Barry e Elmes (1997) salientam ainda as potencialidades da visão narrativa como forma de revelar o aprisionamento gerado pela imposição de uma estratégia, ou do discurso estratégico nas organizações, de maneira a silenciar certas visões e vozes alternativas em favor de uma história dominante. Nesse sentido, as narrativas podem auxiliar no exame das relações de poder e dominação que permeiam as organizações.

Outra autora que volta sua atenção à estratégia empresarial é Nicole Giroux (2000 como citado em Giroux & Marroquin, 2005), ao utilizar a análise narrativa no intuito de compreender o conteúdo e o processo de formação das estratégias.

Uma metodologia diferenciada é utilizada pelos pesquisadores Christian e Flamant (2005). Os autores adotam a abordagem narrativa para aprimorar as competências narrativas e alinhar as percepções dos gestores empresariais sobre a realidade organizacional, objetivos e ações futuras, construindo, a partir disso, uma narração estratégica.

Outra perspectiva de estudo narrativo aplicado às organizações é proposta por Boje (2001), que analisa as narrativas organizacionais (oficiais) e a circulação de estórias através do *storytelling*. Para ele, as organizações contam estórias (*storytelling*) através das quais dão sentido às suas ações e constroem um sentido compartilhado com seus membros.

Teríamos assim, na visão de Boje (2001), duas perspectivas narrativas coabitando as organizações: os relatos oficiais, coerentes e organizados, entendidos como *narrativas* (produto, o que é narrado); e os relatos coletivos, informais, não organizados e parcelares, a “contação” inexata de estórias<sup>7</sup>, denominada pelo autor como *antenarrativa*.

O autor sugere analisar as passagens anteriores às narrativas (antenarrativas), como elementos dispersos, não lineares, coletivos e heterogêneos que auxiliam na compreensão da narrativa.

---

7. *Improper storytelling* na versão original inglesa.

As *antenarrativas* são componentes que constituem o enredo e, portanto, precedem a narrativa, podendo refletir as múltiplas perspectivas organizacionais, como uma memória coletiva anterior à narrativa oficial da empresa.

De acordo com Boje (2001) a antenarrativa estaria relacionada ao presente, ao dia a dia das ações organizacionais, por isso apresenta-se de maneira fragmentada e não linear, enquanto as narrativas seriam as formas institucionalizadas, *a posteriori*, por meio das quais as atividades são sistematizadas narrativamente (linearmente, contendo começo, meio e fim). As estórias, dessa forma, constituem o substrato de ambas as formas narrativas. A estória é antenarrativa em seu estado fragmentado, desestruturado e, portanto, dificilmente organizado, coerentemente, de forma retrospectiva. Ao mesmo tempo a estória pode se transformar em narrativa por meio de um ordenamento, de um enredo que lhe proporcione coerência.

A perspectiva adotada por Boje (1995, 2001) sugere analisar as organizações como “contadoras” de estórias, através de um sistema de narração coletiva – *storytelling* – que considera as diferentes vozes dentro da organização e onde a performance das estórias relatadas cumpre um papel fundamental. O autor analisa o processo narrativo por meio do conceito de *storytelling*, como um relato múltiplo e interativo no interior das organizações.

Na esteira dos trabalhos de Boje (1995, 2001) sobre o *storytelling*, Denning (2005, p. 165) enfatiza que as estórias e narrativas permeiam cada aspecto do funcionamento organizacional, servindo à conduta e à liderança das empresas.

Na visão de Mary Helen Brown, as estórias organizacionais se tornam relevantes aos atores organizacionais por serem capazes de traduzir não apenas as perspectivas empresariais (corporativas), mas também aquelas de seus membros (pessoais e interpessoais). Assim, na visão da autora, as estórias organizacionais seriam capazes de fornecer informações sobre as organizações (valores, condutas, etc.) e, dessa forma, reduzir a insegurança (dúvidas e incertezas) de seus integrantes. Por conseguinte, as estórias poderiam construir sentido (*sensemaking*), por meio de um enredo conforme às expectativas e valores organizacionais, salientando também a importância e singularidade da organização e daqueles que a compõem (M. H. Brown, 1990).

Também inspirada na perspectiva de Boje (1995, 2001), a pesquisadora Mary E. Boyce (1995, 1996) observa as estórias e *storytelling* nas organizações como uma expressão da cultura organizacional (Boyce, 1996), ou seja, através delas seria possível não apenas compreender, mas também intervir na cultura. Isso significa que o relato de tais estórias, via *storytelling*, poderia captar a atenção do grupo e também servir à criação de uma unidade coletiva. A autora apoia-se na perspectiva construtivista e no interacionismo simbólico, compreendendo o relato de estórias (*storytelling process*) como um mecanismo de construção social da realidade.

Os parênteses abertos em torno do conceito de *story* e *storytelling* intentam apresentar diferentes estudos ou visões pelas quais o processo narrativo é observado nas organizações. Convém destacar, nesse sentido, a multiplicidade de pesquisas focalizadas

na narração, construção (e desconstrução em Boje, 2001) e apropriação de narrativas nas organizações, sob a ótica do *storytelling*.

Essa vertente de estudos fundamenta-se, sobretudo, na perspectiva de David Boje, defensor da pertinência do *storytelling*, enquanto construção inacabada e fragmentada de relatos, formada por diferentes vozes que interagem na (co)produção de significados (atribuídos às histórias e à própria organização). Tais pesquisas voltam-se à análise dos relatos de histórias em construção, inacabadas e não oficiais (ou não institucionais).

Para Rhodes e Brown (2005), o emprego do termo história (*story*) no lugar de narrativa, observado comumente entre os estudos organizacionais, buscar tratar “organizational stories as *in vivo* artifacts, and to emphasize that their importance derived from the insights they provided on other aspects of organization”. Para os autores, a diversidade de pesquisas focadas na coleta de histórias organizacionais, ou que definem as próprias organizações como sistemas de “contação de histórias<sup>8</sup>” (Boje, 1991), contribuem ao desenvolvimento dos estudos organizacionais, sob a ótica narrativa, como um conjunto de práticas de *storytelling*, e testemunham, assim, o impacto dessa abordagem (Rhodes & Brown, 2005).

Em contrapartida, o viés adotado na presente pesquisa privilegia outra perspectiva, pois focaliza-se nas narrativas e discursos organizacionais, e interessa-se pela *história* organizacional (oficializada ou autorizada), e não pelas *estórias* alternativas difundidas nas organizações. Desse modo, distinguem-se, inicialmente, duas

---

8. *Storytelling systems*.

abordagens para o estudo das narrativas, conforme sintetizado no Quadro 1.

## Quadro 1

### *Abordagens narrativas*

Narrativas <i>NAS</i> organizações	Narrativas <i>DAS</i> organizações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatos em construção</li> <li>• Fragmentados</li> <li>• Não sistematizados</li> <li>• Não oficiais</li> <li>• Privilegiam a abordagem interna</li> <li>• Interesse nas estórias e no <i>storytelling</i></li> <li>• Processo interativo e/ou espontâneo</li> <li>• Favorecem a propagação de visões múltiplas, partilhadas e/ou singulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatos acabados</li> <li>• Completos</li> <li>• Sistematizados</li> <li>• Oficiais/ institucionalizados</li> <li>• Foco interno ou externo</li> <li>• Interesse na história e no processo narrativo</li> <li>• Processo estrategicamente planejado</li> <li>• Podem emanar do coletivo, ou integrar diferentes vozes ao relato, porém com o intuito de constituir uma versão unificada.</li> </ul>

Elaboração própria.

Tal classificação tem por intuito situar a presente pesquisa, centrada nas narrativas das organizações, diferenciando-a dos estudos anteriormente analisados.

Também com o intuito de classificar as pesquisas organizacionais, Giroux e Marroquin (2005) propõem observar a *finalidade* atribuída às narrativas nas organizações (auxílio à decisão, mecanismo de dominação, ferramenta de mudança, reflexo da realidade, etc.) e a abordagem com a qual tais estudos se relacionam.

Giroux e Marroquin (2005) observam o emprego do termo narração/narrativa pelos diferentes autores da área de gestão, ora como produto - texto narrativo passível de análise -, ora como processo - ato de comunicação -, no qual os autores focam a análise nas condições de enunciação ou no *storytelling*.

Mas tão variado quanto o modo de interpretar as narrativas é também o emprego que delas é feito. As autoras destacam, nesse sentido, a variedade de usos da narração: como fonte de dados (mecanismo que permite revelar o clima ou a cultura organizacional), objeto de estudo (processo de criação e significação da narração), método de análise (emprego da análise narrativa ao estudo de textos e discursos), meio de difusão (narração como modo de descrição e divulgação de resultados), ou, ainda, como um instrumento de intervenção (narrativa como mecanismo de auxílio à mudança e ao aprendizado).

Como resultante, ao analisar os estudos sobre a abordagem narrativa das organizações, Giroux e Marroquin (2005) identificam cinco perspectivas: 1) *funcionalista*, baseada na instrumentalização da narrativa como apoio ao sistema de gestão; 2) *interpretativa*, utilizada para partilhar representações, significações e mesmo refletir a cultura organizacional; 3) *processual*, observa o processo de construção da realidade apoiado no uso de narrativas; 4) *crítica*, que utiliza a narrativa para gerar a submissão, mas é igualmente canal de denúncia e resistência; 5) pós-moderna, analisa as narrativas dominantes e a construção das organizações a partir dos discursos hegemônicos, expressos no Quadro 2.

## Quadro 2

### *Comparação das diferentes perspectivas à narração em organização*

	<b>Funcionalista</b>	<b>Interpretativo</b>	<b>Processual</b>	<b>Crítico e feminista</b>	<b>Pós-moderno</b>
<b>Natureza da realidade social</b>	Realista	Subjetivista	Construído socialmente na interação	Construído em função dos interesses particulares	Construído discursivamente e fragmentado
<b>Centro de interesse</b>	Estrutura e função	Ator e representação	Processo coletivo	Poder e gênero	Discurso-saber-poder
<b>Método</b>	Abordagem nomotética	Abordagem hermenêutica etnográfica	Abordagem de análise das interações, das atividades e dos casos	Abordagem da crítica cultural e ideológica	Desconstrução
<b>Objetivo dos pesquisadores</b>	Explicar e prever	Compreender	Descrever o processo de construção e de negociação	Denunciar, descrever a resistência e emancipar	Dar fala a todas as vozes e descrever uma alternativa
<b>Concepção da organização</b>	Realidade objetiva	Universo subjetivo	Meio e produto das interações	Instrumento de dominação	Universo discursivo fragmentado
<b>Autores de referência (sociologia, gestão, comunicação)</b>	Parsons Thompson Grunig	Weber Van Maanen Trujillo	Giddens Weick Taylor	Habermas Alvesson Mumby	Foucault Hassard Deetz
<b>Concepção da comunicação</b>	Transmissão de informação	Criação e representações Significação	Co-construção da realidade	Manipulação ideológica	Discurso polifônico
<b>Concepção da narração</b>	Um instrumento de gestão	Um reflexo da cultura	Um mecanismo de construção	Um instrumento de denúncia e de resistência	Um meio de manipulação e de mudança
<b>Pesquisadores que utilizam a narração</b>	Mitroff Vance Vendelo	Brown A. Gabriel Helmer	Jameson Orr Zilber	Clair Trethewey Witten	Barry Boje Hawes

*Nota.* Adaptado de Giroux e Marroquin (2005, p. 31).



Após a análise e classificação das pesquisas organizacionais dedicadas às narrativas, as autoras tecem algumas críticas, especialmente quanto à falta de clareza na descrição das metodologias e análises empregadas e, igualmente, ao uso indiscriminado do termo “narrativa” sem uma definição concreta.

De acordo com Giroux e Marroquin (2005), muitos estudos possuem apenas a narrativa em seu nome, sem remeter verdadeiramente a um estudo narrativo. Da mesma forma, afirmam que definição do que se entende por um texto narrativo varia entre os autores observados. As autoras salientam, ainda, que, entre os estudos analisados (anglo-saxônicos), poucos se apoiam na literatura francesa sobre a narratologia, mas utilizam, em contrapartida, referências anglófonas sobre folclore e análise literária.

Por essa razão, Giroux e Marroquin (2005) afirmam existir uma oportunidade de contribuição efetiva a partir dos estudos franceses por seu conhecimento dos métodos e teorias narratológicas. Tal alternativa é enfatizada no presente estudo a partir das pesquisas sobre a abordagem narratológica aplicada à comunicação das organizações (D’Almeida, 2001).

Também com o intuito de traçar o panorama das pesquisas organizacionais baseadas na perspectiva narrativa, bem como de avaliar as potencialidades dessa abordagem de *organizing*, Rhodes e Brown (2005) realizam um estudo aprofundado da literatura existente (majoritariamente americana) e tecem algumas críticas a respeito de seu impacto ao campo organizacional. A partir disso, os autores identificam cinco grandes áreas de investigação onde as narrativas são utilizadas:

- 1) *Sensemaking*: os estudos que adotam essa perspectiva observam as organizações como construções narrativas, onde a realidade é expressa através de relatos e a pluralidade de estórias que circula nas organizações auxilia na formação de sentido (Boje, 1995; Czarniawska, 2004; Weick, 1995);
- 2) *Comunicação*: a abordagem da narrativa como uma forma de comunicação focaliza o relato de estórias nas organizações com o intuito de descrever o passado ou eventos esperados, sucessos, emoções, ou ainda como um ato simbólico que permite ordenar sequencial e coerentemente as ações. Observa as narrativas como formas de comunicação, transmissão de informações ou como discursos (M. H. Brown, 1990; Fisher, 1984; Weick & Browning, 1986);
- 3) *Política e poder*: por meio dessa abordagem, observa-se a função política das narrativas por meio da qual se exerce autoridade e se legitimam certos discursos na organização. Observa como as narrativas dominantes são impostas aos indivíduos e como outras narrativas (individuais, coletivas) são silenciadas (Clegg, 1993; Mumby, 1987);
- 4) *Aprendizagem/mudança*: a narrativa é observada como um instrumento à mudança organizacional, graças à sua capacidade de ordenamento temporal. As estórias são entendidas como reservatórios de valores, significados, ideais e, portanto, administrar sua narração permite conduzir a mudança organizacional. A narração de tais estórias no interior das organizações também contribui ao aprendizado coletivo (Barry & Elmes, 1997; Christian & Flamant, 2005; Mahy, 2008);
- 5) *Identidade e identificação*: essa perspectiva observa a narrativa/narração como um processo pelo qual as identidades são construídas. Nesse sentido, as estórias contadas na organização contribuem no processo de identificação, e de construção identitária (Boyce, 1996; A. D. Brown, 2006).

Outro viés à observação das narrativas é também proposto por Jolivet (2011, p. 243):

*S'intéresser à la narration peut donc se faire de trois façons : en se centrant sur sa syntaxe (sa cohérence interne), sa sémantique (la manière dont les éléments du récit renvoient à des significations symboliques), sa pragmatique (circonstances d'énonciation, effets pratiques produits, la situation d'énonciation : qui peut raconter, à qui peut-on raconter cette histoire particulière).*

A proposição da autora busca evidenciar, primordialmente, o caráter pragmático das narrativas e, embora pertinente, pois há poucos estudos de narrativas organizacionais voltados à construção intencional, ao propósito e efeitos dos relatos, sua sugestão pode, no entanto, restringir o estudo das narrativas ao seu aspecto analítico, tornando difícil enquadrá-las em apenas um viés<sup>9</sup>.

Há, portanto, diferentes caminhos possíveis pelos quais a abordagem narrativa pode ser empregada no estudo organizacional, ressaltando que os pesquisadores podem combinar o uso de uma ou mais metodologias, ou, ainda, mobilizá-las de acordo com a realidade observada.

Mas se no âmbito acadêmico o viés narrativo serve de arcabouço teórico ou como uma lupa à observação dos fenômenos, no dia a dia das organizações os usos e interpretações das narrativas podem ser ainda mais diversificados, restando, portanto, um vasto campo aberto à investigação.

---

9. Uma análise semântica pode ser utilizada para apoiar a análise pragmática. Por exemplo, como o emprego de determinadas figuras de linguagem são utilizados para provocar um determinado efeito no leitor.

No presente estudo, adota-se uma perspectiva singular, inspirada nas pesquisas de D’Almeida (2001), onde as narrativas são observadas enquanto formas de comunicação organizacional, ou seja, inseridas em um processo comunicacional pelo qual as organizações se expressam, comunicam, representam e legitimam suas ações aos diferentes públicos.

### **A Narrativa nos Estudos Comunicacionais: fundamentos da abordagem narrativa da comunicação organizacional**

Com os avanços nas investigações sobre a perspectiva narrativa aplicada às organizações, surgem novas vertentes para o estudo da comunicação organizacional pautadas nos princípios da narratologia. Além da influência dos estudos narrativos (narratologia, teoria narrativa, etc.) e de gestão, também as pesquisas comunicacionais relacionadas às narrativas midiáticas contribuem ao desenvolvimento da abordagem narrativa da comunicação organizacional.

As pesquisas comunicacionais concebidas a partir do prisma narrativo ou narratológico, diferenciam-se por adotar uma visão sistêmica da organização, a partir da qual a comunicação se origina, como resultado da interação dos indivíduos e da construção coletiva de sentidos (D’Almeida, 2001).

Tal perspectiva nos desafia a repensar a comunicação organizacional em sua totalidade, e em todos os seus níveis de atuação e articulação, tendo por base o binômio comunicação-organização, pois considera a comunicação organizacional “como algo que engloba dispositivos, práticas e processos comunicacionais que constituem

dinâmicas de construção social das organizações num sentido mais amplo” (D’Almeida & Andonova, 2008, p. 32).

Dessa forma, as investigações em comunicação organizacional apoiadas na narratologia (D’Almeida, 2001), possibilitam observar as organizações como espaços de construção e circulação de narrativas. Através da análise das narrativas, contos e legendas empresariais, é possível conceber a comunicação organizacional a partir da produção de relatos que visam a estruturar e configurar um grupo e uma ação coletiva. Assim, os discursos e textos produzidos pelas organizações podem ser analisados enquanto narrativas (D’Almeida, 2001).

As narrativas organizacionais compreendem, tanto a produção textual, relatos escritos, documentos oficiais, quanto à produção discursiva. Pode-se ainda observar a narrativa enquanto processo e, também, como produto. Os textos e os discursos organizacionais são concebidos como narrativas devido à estrutura a partir da qual são constituídos, bem como à sua abrangência explicativa e unificadora.

A produção de narrativas, isto é, a capacidade de transformar os eventos em narrativas, de formalizar a experiência de um grupo, pode ser compreendida como uma maneira de introduzir uma dimensão específica e autenticamente humana em um universo produtivo cada vez menos compreensível. (D’Almeida, 2001, p. 10)

A disseminação das narrativas organizacionais seria, portanto, uma resposta ao imediatismo imposto pelo capitalismo: as organizações configuram e (re) configuram seus relatos como uma forma de atender a uma temporalidade que se encolhe, uma

resposta política que reconstrói a história em uma perspectiva de unificação temporal (D'Almeida, 2006a).

A coerência, o sentido e a cronologia dessas narrativas são construídos face às exigências e aos objetivos da organização, expressos por meio de narrativas recitadas pela comunicação organizacional que lhe permite dar visibilidade e legitimar seus feitos.

As empresas constroem narrativas com objetivos específicos, visando à midiaticização ou à autopromoção (publicitária). Tais relatos produzidos em razão das atividades econômicas são denominados por D'Almeida (2001) como “narrativas econômicas<sup>10</sup>”. Elas surgem em resposta à crise das metanarrativas, tal como preconizava Lyotard (1979), propondo à sociedade uma nova visão explicativa e legitimante (D'Almeida, 2001).

Dessa forma, conceitua-se a narrativa econômica como “um conjunto de narrações que propõem um sentido, uma significação e uma finalidade, na qual a empresa é contada ao contar o mundo” (D'Almeida, 2006b, p. 147).

As narrativas econômicas remetem aos relatos produzidos pelos atores econômicos, os quais dão visibilidade à sua atividade e, muitas vezes, conduzem de tal forma o sistema midiático que acabam por instaurar-lhes seus valores, propondo um sentido para si, para seus atos e, ainda, uma identificação para com seus públicos.

De acordo com a proposição de D'Almeida (2001) as narrativas econômicas podem ser classificadas em duas categorias: *narrativas*

---

10. Récits économiques, originalmente em francês.

*da casa*<sup>11</sup> e as *narrativas de engajamento*<sup>12</sup>. As narrativas da casa, produzidas pelas empresas com base em seus valores internos e sua identidade, têm como finalidade coligar o público interno. Já as narrativas de engajamento referem-se aos relatos universais das empresas.

As *narrativas da casa* caracterizam-se por reforçar o sentido comunitário e de pertencimento no interior das empresas. O senso de unidade no grupo de trabalho, e o ideal de formação de uma comunidade organizacional são buscados através de narrativas integrativas, que relatam a empresa como um espaço privado, uma espécie de família da qual os colaboradores fazem parte. Para tanto, as narrativas da casa, visualizadas principalmente nas palavras do presidente e de veículos de comunicação interna (*house-organs*, boletins, murais, etc.), são construídas apoiando-se no emprego do pronome *nós*. Tal recurso retórico visa conquistar a adesão do público interno ao torná-lo partícipe da história narrada, partilhando os triunfos da empresa com o grupo. Ao destacar o comunitário, o *nosso*, em detrimento do particular, a organização visa ao comprometimento do grupo através da partilha e da unificação (D'Almeida, 2001).

Por outro lado, as narrativas de engajamento visam legitimar as ações da organização, recorrendo aos valores universais. Nesse sentido, a narrativa é voltada ao público externo, mercado, clientes, acionistas, governo, de maneira a prestar contas sobre seus atos e

---

11. Récits de la maisonnée.

12. Récits de l'engagement.

atender às exigências de uma sociedade cada vez mais informada e crítica com relação à postura e às responsabilidades organizacionais.

Aproximar a abordagem narratológica aos estudos de comunicação organizacional possibilita ampliar a visão desse campo para além da perspectiva funcionalista, ainda bastante expressiva entre as pesquisas francesa e latino-americana. A narratologia, por meio de sua vertente estrutural, permite revelar certas invariantes, bem como, através de sua vertente hermenêutica, nos convida a repensar a visão de mundo proposta pelas organizações, reavaliando o sentido que nutre as representações e comportamentos de um grupo (D'Almeida, 2006a).

Os estudos de Nicole D'Almeida diferenciam-se daqueles de Czarniawska (1998) e Boje (2001), entre outros, em virtude do papel central atribuído à narratologia, bem como dos questionamentos de cunho pós-moderno sobre a crise dos grandes relatos (Lyotard, 1979) investigados a partir do diálogo frutífero com a hermenêutica narrativa de Ricoeur (1983).

## **Exemplos e Aplicações Práticas da Abordagem Narrativa nas Organizações**

Na esteira das pesquisas narratológicas em comunicação (D'Almeida, 2001, 2006a; Lits, 1997, 2008; Marion, 1997), as organizações são aqui observadas como produtoras de narrativas, reconhecendo o protagonismo, a intencionalidade e o fazer comunicacional por trás dos relatos cuidadosamente elaborados pelas instituições. Ou, como afirmam de maneira mais enfática Christian



e Flamant (2005, p. 283), a organização “não é mais que uma recitação, e sua estrutura é indissociável da maneira pela qual os atores a representam”, salientando a importância da narrativa, mas também dos sujeitos na gênese organizacional.

A partir dessa abordagem observa-se também o papel das narrativas na comunicação entre as organizações e seus diferentes públicos. Assume-se que, no intento de transmitir, difundir e legitimar seus objetivos, missão e valores à sociedade, as organizações valem-se das mais variadas estratégias narrativas.

Outros usos comunicacionais das narrativas podem ser visualizados também através da incorporação de relatos, depoimentos e narrativas de vida, nas campanhas de prevenção e sensibilização. Também no âmbito organizacional, por meio de ações de comunicação voltadas especialmente ao público interno, onde o relato de vida tem um papel valorizante (reconhecimento do indivíduo, de sua trajetória), mas também visa fortalecer a integração e o sentimento de pertença ao grupo, onde frequentemente história pessoal e história organizacional se entrecruzam formando uma “narrativa híbrida”.

São observados, por exemplo, estudos das construções narrativas voltadas à promoção do engajamento dos públicos, em favor das causas, objetivos e ideais defendidos pelas organizações (Santos et al., 2012). Ou seja, percebe-se como as organizações elaboram determinados relatos com o intuito de mobilizar os públicos, incitá-los a uma ação, seja ela de consumo, compra, no caso do público externo, ou de cumprimento de tarefas, comprometimento com os objetivos estipulados, no caso do público interno. De qualquer

forma, postula-se a existência de uma lógica narrativa que pode conduzir à identificação para com os objetivos organizacionais, e, conseqüentemente, motivar os indivíduos a segui-los.

Destaca-se também a pertinência da abordagem narrativa da comunicação organizacional para a análise dos relatos biográficos e autobiográficos, produzidos pelas organizações e/ou por seus dirigentes e ex-dirigentes, como é o caso do estudo de D'Almeida e Merran-Ifrac (2005) onde são analisadas as narrativas autobiográficas de cinco gestores franceses. Os relatos dos dirigentes empresarias, eternizados através de publicações autobiográficas, são entendidos pelas autoras como um meio de dar sentido às ações, contribuições, dificuldades e vitórias de tais atores, os quais, através da narrativa, descrevem sua trajetória sobreposta àquela da organização que integram (ou integraram).

A narrativa gerencial (patronal) pode ser considerada parte integrante da estratégia e da comunicação das organizações. Segundo D'Almeida e Merran-Ifrac (2005), essa forma narrativa constitui um gênero do discurso patronal, o qual está composto de diferentes modalidades enunciativas, como a prescritiva, a explicativa e, finalmente, a narrativa.

Outra perspectiva em comunicação é explorada por Alexia Jolivet, a qual observa o processo de certificação de qualidade em uma instituição de saúde mediante uma abordagem narrativa. O estudo de Jolivet (2011) aborda a certificação de qualidade e, de forma específica, a dinâmica configurada entre a tradução dos valores globais indicados nos manuais de certificação (textos globais) em elementos locais (textos locais), tangíveis e necessários

aos procedimentos de autoavaliação das instituições de saúde. Respalhada pela abordagem comunicacional do *organizing* (Escola de Montreal), a autora apoia-se no estudo narrativo, em especial a análise das narrações desenvolvidas ao longo das reuniões de certificação em um estabelecimento de saúde francês, as quais resultarão em uma narrativa estratégica em torno da autoavaliação institucional.

Nesse caso, a narração é analisada como um processo de autorrepresentação organizacional, capaz de dar voz aos diferentes atores que irão (co) produzir um relato organizado e coerente sobre o conceito de qualidade na saúde, bem como sobre sua prática vivenciada na organização em vias de avaliação. Trata-se de um processo comunicacional pelo qual diferentes narrativas se fundem na formação de uma metanarrativa institucional.

A abordagem narrativa, sob a ótica da comunicação interna, é ainda objeto de estudo de Ribeiro (2013) e também de Mahy (2008). Ribeiro (2013) concentra o seu foco nas micronarrativas afetivas como estratégias de comunicação organizacional, sugerindo o desenvolvimento de novas narrativas organizacionais (internas), baseadas na emoção e na afetividade, para que a comunicação possa tornar-se efetiva. Assim, a narrativa interna ou micronarrativa é observada, por Ribeiro (2013, p. 11), como “o verbo democrático que dá voz a todas as percepções heroicizadas do cotidiano empresarial”.

A narrativa é estudada por Isabelle Mahy como um objeto da comunicação, destacado por sua influência à construção coletiva de sentido e, também, considerada uma importante ferramenta em contextos de mudança. A análise de Mahy (2008) foi realizada

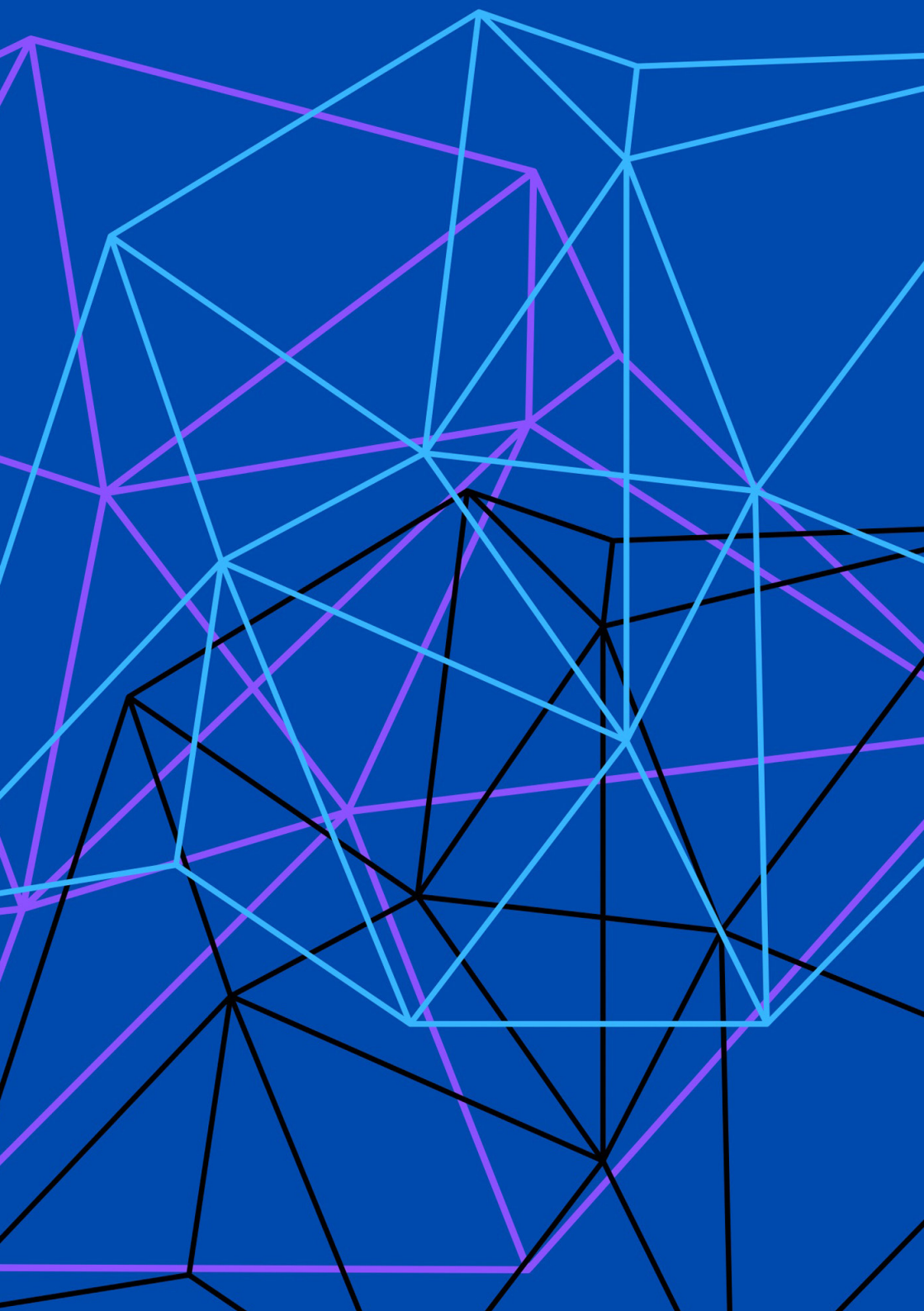
a partir do acompanhamento do projeto estruturante do *Cirque de Soleil*, onde a abordagem narrativa serviu para dar voz aos diferentes atores, bem como à construção da narrativa oficial do projeto concebido. As dimensões discursivas, bem como a polifonia na formação de narrativa organizacional oficial, são, dessa forma, enfatizadas. Dentro de uma perspectiva interpretativa a autora atenta também ao caráter sensível, emotivo e pessoal inerente à forma narrativa, que serve de potencial alavanca à mudança organizacional e se constitui ainda em fonte ao estudo dos fenômenos de comunicação nas organizações.

Já na perspectiva de Cogo (2013) a abordagem narrativa nas organizações é analisada a partir dos relatos de vida: da produção e narração de histórias no contexto empresarial. As narrativas são concebidas sob o prisma do *storytelling* e da “contação de histórias” enquanto forma narrativa estruturada, difundida através de diferentes meios comunicacionais com o intuito de compartilhar as experiências de vida e tornar sua narração envolvente e memorável.

Esses são apenas alguns exemplos das diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem narrativa aos estudos em comunicação organizacional, a partir dos quais se ressaltam as potencialidades da perspectiva narrativa à compreensão dos fenômenos organizacionais, bem como sua aplicabilidade à prática profissional no âmbito da comunicação das organizações.

Nesse sentido, a análise das narrativas produzidas oficialmente pelas organizações e direcionadas aos seus públicos de interesse, por meio de uma linguagem própria e com objetivos pré-determinados, representa, portanto, uma perspectiva promissora

que permite analisar as organizações como espaços de produção narrativa, e mais, capaz de abrir caminho para o seu estudo a partir da abordagem narrativa aplicada ao campo da comunicação organizacional.



## **2. HISTÓRIA ORGANIZACIONAL: O ENCONTRO ENTRE A HISTÓRIA E A EMPRESA**

**A** pesar do desinteresse inicial e recíproco entre historiadores e empresários, a história organizacional constitui atualmente um campo que vem ganhando espaço e reconhecimento, nos âmbitos acadêmicos e profissionais. Os mesmos historiadores que outrora a desvalorizavam hoje são os principais protagonistas, atores legitimados pelas próprias organizações, as quais lhes outorgam o status de responsáveis pelas atividades histórico-organizacionais.

No entanto, para que o diálogo entre história e empresa fosse estabelecido, fez-se necessário, primeiramente, uma mudança de mentalidade de ambas as partes. As organizações abriram suas portas às pesquisas e aos investigadores e, sobretudo, à integração dos estudos em ciências sociais e humanas (pós-escola das relações humanas).

As diferenças e o distanciamento iniciais entre empresa e história são também de base conceitual. A palavra empresa origina-se do verbo empreender - agir sobre o presente, alterá-lo, projetá-lo

no futuro - enquanto o fazer histórico está atrelado ao passado, “c’est dresser le tableau d’un processus fini, en interroger le récit” (Torres, 1987, p. 22).

Gardère (2003) ressalta, por exemplo, como a relação entre história e organização na França guarda ainda as mazelas deixadas pela tradição francesa, que tende a negar seu passado, não admiti-lo tal como ocorreu, ou, muitas vezes, desprezá-lo. Isso repercute no universo organizacional de tal forma a conduzir as empresas a adotarem posições por vezes extremas: ou se aceita a história organizacional, seus fatos e superações (que provam o valor de sua existência), tirando proveito dela; ou se promove uma ruptura com relação ao passado, por meio da adoção de novas práticas, inovadoras e orientadas a uma política de mudança.

Da mesma forma, como domínio acadêmico, a história organizacional constitui um campo ainda em expansão, tanto na França quanto no Brasil, e, apesar da existência de obras de referência em ambos os países<sup>13</sup>, elas são pouco expressivas entre as pesquisas em comunicação, sobretudo se comparadas às investigações voltadas à história das mídias e dos meios de comunicação<sup>14</sup>.

Entre os fatores que contribuíram para o lento avanço dos estudos em história organizacional, destacam-se: a) a proteção dos

---

13. Entre elas, se podem citar na França as obras de Hamon e Torres (1987) e de Daviet (1984) em História, de Godelier (1998) em Ciências da Gestão, e de Gardère (2003) em Ciências da Informação e da Comunicação. Já no Brasil destaca-se a obra de Aquino & de Moraes (1986) em Administração, de Dalla Costa et al. (1998) em História Econômica, e de Nassar (2006) em Ciência da Comunicação.

14. Sobre as pesquisas relacionadas à história da mídia e dos meios de comunicação, ver especialmente os estudos brasileiros publicados pela Associação ALCAR.



dados e informações pelas empresas, que dificultava o acesso aos acervos e registros históricos (quando existiam); b) a desvalorização inicial da história, repercutindo muitas vezes na perda ou exclusão de dados relativos à trajetória empresarial e, conseqüentemente, na ausência de registros que permitiam a recomposição da história; c) uma certa aversão ao passado, por parte dos empresários, refletindo a preocupação com a modernização empresarial e rechaçando tudo que pudesse ser considerado antigo e ultrapassado; d) a falta de interesse dos historiadores para com o objeto histórico-organizacional, que somente foi superado, na França e no Brasil<sup>15</sup>, em meados da década de 80.

Desinteresse inicial de parte dos historiadores, aversão e mau uso do passado por parte dos empresários, que viam nas abordagens historiográficas uma forma de retrocesso, e na figura dos historiadores acadêmicos uma certa ameaça (pois eram vistos como aqueles que iriam escavar nas profundezas da empresa e trazer à luz seus segredos, suas falhas e omissões). Eis o cenário que marca, na França e no Brasil, o desenvolvimento inicial das atividades ligadas à história organizacional.

Porém, no decorrer das últimas décadas, as empresas passaram por períodos de reavaliação, e foram pressionadas a assumir seus papéis na sociedade, uma responsabilidade pública que as conduziu a valorizar e reforçar sua história.

---

15. Cita-se o desenvolvimento tardio da história organizacional no contexto específico das empresas analisadas nesse estudo, pois sabe-se que o mesmo não ocorreu em outros países, como nos Estados Unidos, por exemplo, onde desde 1927 a *business history* tem lugar entre os estudos acadêmicos de diferentes disciplinas.

A nova relação entre história e empresa foi impulsionada, igualmente, por uma visão alternativa do passado e do presente. Muitas vezes colocados em oposição, esses conceitos estariam conjugados, como um estado atual e outro retrospectivo (Torres, 1987). O presente é o passado refletido, de onde a importância da trajetória empresarial, fonte de compreensão, de previsão e de legitimação para as organizações.

A existência e multiplicação de Associações, Comitês de História e Centros de Memória ilustra o valor atribuído ao passado pelas organizações. A história é então tomada como produto, resultado do trabalho desenvolvido pela associação, de um processo de produção. Nesse sentido, a história é entendida como uma atividade que provém da ação, ou seja, ela não é fixa, estática ou dada. Em outras palavras, trata-se de um “fazer”, fruto do trabalho e esforço para construí-la. Ou conforme salienta Tassel (2008, p. 48) “é uma operação localizada em um determinado espaço e tempo dados, resultante de procedimentos precisos e de uma escrita específica”.

Tal visão remonta à hipótese de um processo de construção narrativa por trás dos projetos de difusão da história organizacional. Aqui vemos que a própria empresa é quem escolhe a maneira como quer ver contada a sua história: uma forma de reiteração do passado ou das marcas dele na atualidade. Assim, a evocação da história nas narrativas organizacionais visa demonstrar a continuidade de uma organização. Narrar a trajetória de uma empresa, comunicar seus feitos aos públicos mais diversos constitui uma forma de legitimar o percurso de uma empresa como duradoura, sólida, e perene.

Observa-se, ainda, uma aproximação entre a historiografia e a história produzidas nas empresas: análise da história científica (ou da história oficial, tradicional) em comparação com as práticas historiográficas realizadas pelas organizações.

Atualmente, tais postulados ganham ainda mais força. Já em 1985, quando se realizava o primeiro Colóquio de História Aplicada às Empresas, em Blois, França, profissionais e investigadores concordavam unanimemente sobre um ponto: a importância da história organizacional e seu potencial em termos de imagem e legitimação. Hoje, quase 30 anos depois, em um cenário econômico ainda mais competitivo, onde organizações padecem e lutam para manterem-se ativas por outro ano mais, aquelas que logram permanecer têm muita história para contar!

## **Conceituando a História Organizacional**

Na visão de François Caron a história organizacional pode ser definida como o

aboutissement d'un processus d'apprentissage collectif, ou plutôt de la combinaison d'une série de processus de ce type. Ils forment les composantes d'une culture d'entreprise, dont la définition ne peut être appréhendée d'une manière réelle que sur la base d'une histoire scientifiquement conduite. (1987, p. 9)

Salientam-se também as diferenças existentes entre histórias organizacionais, que remete à história no seio das empresas, e história *das* organizações, referente à “história-relato”, monográfica,

associada ao mundo acadêmico, a qual visa retrazar a trajetória da empresa de forma retrospectiva (Torres, 1987).

Tassel (2008) evidencia as diferentes abordagens históricas: de um lado, a perspectiva acadêmica, dita tradicional, conduzida pelos historiadores, e, de outro, a história produzida nas empresas, história gerencial, realizado pelos gestores. Estas são duas expressões da história, no entanto, uma não existe sem a outra. No entanto, salienta o autor, ao escolher esse tema como objeto de pesquisa, o investigador se vê confrontado entre as definições teóricas acerca da história organizacional e aquelas oriundas da prática, ou da análise empírica.

Dessa forma, Tassel (2008, p. 37) assevera que ao optar pela definição baseada no campo empírico

*Il s'agissait en somme d'analyser ce que les personnes qui participaient à l'élaboration de l'histoire s'accordaient à considérer et à nommer comme appartenant au domaine historique. Il était question de prendre au sérieux leur parole et ce que, avec la simplicité de l'évidence, ils appelaient "histoire". (Tassel, 2008, p. 37)*

A história científica é concebida como uma prática social que simboliza “uma das modalidades de relação ao passado” (Tassel 2008, p. 39). Nesse sentido, adotar categorias gerenciais, ou mesmo históricas, sem antes questioná-las, poderia levar a um erro. Para não correr esse risco, Tassel (2008) sugere analisar as atividades e formas de comunicação, previamente identificadas através de um estudo etnográfico e, também, observar a percepção dos gestores

sobre com relação à história organizacional (o que eles entendem por este conceito), tendo por base as teorias historiográficas.

A história organizacional, tal como ela é desenvolvida pelos gestores, é muitas vezes considerada ilegítima, fora do campo disciplinar da história, indigna de um olhar científica. O autor chama a atenção para o fato de que “a prática gerencial da história está preocupada em fazer, explorar o passado, em abrir e fechar o dossiê histórico, de implementar projetos, e de produzir um livro de história” (Tassel, 2008, p. 41.)

As duas instâncias de observação e investigação da história organizacional são válidas, seja por via teórica ou pela análise empírica. A dificuldade consiste em determinar o conceito de história organizacional face ao debate conduzido por historiadores que procuram estabelecer o que pode e o que deve ser entendido como história na empresa.

De fato, a prática denominada como “história organizacional” ultrapassa o domínio dos historiadores. Por essa razão, eles não podem ser enquadrados nas classificações históricas tradicionais, como, por exemplo, a história econômica, a história social, a história acadêmica, etc. Além disso, os conceitos são divergentes de acordo com um historiador ou outro, uma vez que existem diferentes interpretações da palavra história<sup>16</sup>.

---

16. De onde Tassel (2008) diferencia, particularmente, a proposição de Sylvie Lefranc sobre a “ciência histórica” e o conhecimento do passado enquanto “o objeto desta disciplina”.

## **Evolução da Perspectiva Histórico-Organizacional**

A abordagem da história organizacional surge a partir do intercâmbio entre diferentes campos de investigação: a administração (gestão e *business administration*) e história (história econômica e *public history*). Suas origens remontam ao final da década de 20 nos Estados Unidos, berço da chamada *Business History*.

A história nas empresas torna-se objeto de estudo e integra as formações universitárias nos Estados Unidos a partir de 1927, quando o primeiro curso de *Business History* é criado na Harvard University, mais especificamente na *Graduate School of Business Administration*, demonstrando a estreita relação entre o campo da história organizacional e o da administração.

Entre as vertentes de estudo originadas a partir da *Business History*, destacam-se a *Company Business History*, focalizada apenas nas histórias específicas de empresas, e a *General Business History*, a qual abrange estudos mais amplos relacionadas à temática da história organizacional.

Beaucoup de branches d'activités pourraient être illustrées par l'histoire d'entreprises particulières restant à écrire, ce qui renouvellerait notre vision de l'histoire économique, sociale, technique, culturelle, voire politique. La seule précaution à prendre est d'aborder l'histoire monographique d'entreprise avec des problématiques larges, en posant des problèmes généraux, et donc en réduisant l'écart théorique entre *Company Business History* et *General Business History* (Daviet, 1987, p. 47).

Ao analisar o quadro já estabelecido da *Business History* nos Estados Unidos, em meados de 1985, Jean-Pierre Daviet

questionava-se sobre as perspectivas de expansão desta corrente na França. Para ele, o surgimento de uma disciplina dedicada à temática da história organizacional poderia atender a uma demanda social.

No entanto, as diferenças culturais, sociais, econômicas e políticas de cada país influenciaram a evolução dos estudos historiográficos nas empresas. Nos Estados Unidos, berço dos estudos sobre essa temática, encontramos a expressão *Business History*, a qual aporta um sentido amplo relacionado à história dos negócios como um todo, seja ela específica de uma empresa ou tomada de forma generalizada. Na França, adota-se comumente o termo *histoire d'entreprise*, similar àquele empregado no Brasil, *história de empresas*, ambos restritos ou reduzidos à história específica das organizações.

Enquanto nos países anglo-saxões a história organizacional firma-se como um campo profissional e acadêmico reputado (especialmente nos estados Unidos), na França as atividades ligadas ao campo ainda eram vistas, no início dos anos 90, com bastante desconfiança e desinteresse por parte de pesquisadores e empresários. Como resultado, o campo científico da história organizacional é reconhecido, nos Estados Unidos e na Inglaterra, com relativa independência da história econômica, integrando os currículos disciplinares de prestigiosas universidades, como, por exemplo, a Harvard University.

Pomeroy (1987) relata o elevado número de publicações americanas sobre a *business history* nos anos 80. Contribuem, nesse sentido, a existência de espaços especialmente dedicados a essa temática, como a revista *Business History Rewiew*, além das coletâneas

publicadas pela American Historical Association, teses de doutorado e pesquisas financiadas e encomendadas pelas organizações.

No entanto, ao questionar um grupo de autores que participaram de uma edição especial (dedicada à “Business and History”) da revista *The Public Historian* sobre suas percepções a respeito do interesse atual pela *Business History*, Pomeroy (1987) constatou, por um lado, uma valoração crescente e positiva de parte dos empresários e do público em geral, e um declínio no interesse das instituições universitárias e dos estudantes.

Segundo a avaliação do autor, essas constatações representam um alerta e uma oportunidade aos historiadores. Uma oportunidade porque demonstra uma favorável abertura das empresas, no que tange à história organizacional, mas, ao mesmo tempo, um alerta de que a temática precisa ser (re) valorizada ou abordada diferentemente no meio acadêmico, a fim de conscientizar pesquisadores e estudantes sobre a sua importância e as possibilidades que derivam desse campo ainda pouco explorado.

Ainda, na visão de Pomeroy (1987), torna-se fundamental capacitar os historiadores para a atuação no domínio empresarial, pois, visto que não existem formações ou diplomas específicos em *Business History*, as atividades relativas a esse campo são muitas vezes desempenhadas por profissionais de outras áreas acadêmicas (especialmente comunicação e administração).

Si la *Business History* souhaite influencer de manière sensible les formes d'organisation, une clarification des rôles s'impose. C'est une première chose que le rôle des historiens aujourd'hui employés à des tâches classiques comme la réalisation d'une



histoire ou la gestion des archives. Mais, à partir de là, comment parvenir à une intervention permanente et plus centrale dans la firme? Faudrait-il passer par l'institutionnalisation d'un "bureau de l'historien"? De quelle manière ce dernier aiderait-il le management en l'appuyant avec des données historiques? (Pomeroy, 1987, p. 66)

Segundo Tassel (2008), a cultura organizacional pode ser considerada como a porta de entrada aos historiadores nas empresas. Esse é o tema sobre o qual muitos profissionais têm-se dedicado e representa o ponto de convergência entre os interesses dos historiadores e gestores.

Os historiadores, por conta disso, voltam suas atenções a esse novo objeto. As vantagens financeiras, diante das ofertas de trabalho e pesquisas encomendada pelas empresas, o interesse acadêmico, pois a história organizacional era ainda pouco conhecida, são algumas das razões que levaram os historiadores a olhar para a história produzida nas organizações com outros olhos. Além da curiosidade que esse tema possa ter despertado entre os historiadores, uma investigação sobre este assunto permitiria também aprofundar o conhecimento sobre a história econômica.

## **História *das e nas* Organizações: perspectivas francesa e brasileira**

No final do século XX irrompe um movimento de valorização do passado pela sociedade, especialmente no que diz respeito às categorias patrimônio e memória. Diante desse cenário, as empresas não ficaram indiferentes.

Um dos primeiros esforços no sentido de legitimar o campo da história organizacional na França foi realizado por Bertrand Gille através da criação de um Centro de História das Empresas, em 1955, além da publicação da revista *Histoire des entreprises*, entre 1958 e 1963. Ambas resultaram em um fracasso, o que para Daviet (1987) explicaria o número reduzido de investigadores franceses dedicados à história nas empresas.

Segundo Daviet (1987), outro fator que contribuiu para o avanço tardio da perspectiva histórico-organizacional na França deve-se ao difícil acesso aos acervos empresariais. Primeiramente, porque o processo de organização e gestão de arquivos nas empresas tardou à obter o devido reconhecimento pelo empresariado francês, dificultando significativamente o trabalho de recuperação da história organizacional e, conseqüentemente, a sua reconstrução. Não bastasse isso, os historiadores e profissionais que se aventuravam a desbravar o universo empresarial deparavam-se ainda com severas censuras e omissão de dados e documentos “sigilosos”.

Diferentes visões se entrecruzam: o olhar da sociedade e dos historiadores sobre as empresas e, ainda, das empresas para a ciência, e para si mesmas. Uma espécie de incompreensão perturba a relação entre historiadores e gestores. A história empresarial foi deixada inicialmente em segundo plano pelos historiadores. De parte dos gestores, as práticas historiográficas só verão a luz décadas mais tarde.

Durante os anos 1950 e 1960, a história era vista pelas organizações como um obstáculo ao progresso e, por conta disso, havia uma espécie de negação ao passado. No início dos anos 60,

as organizações francesas se mostravam receosas com relação às abordagens históricas, influenciadas pelo pensamento de que a história poderia revelar os fracassos, as falhas, os segredos ou, mesmo os escândalos que porventura buscassem esconder.

No entanto, após as investigações americanas no campo da gestão (racionalização, relações humanas, etc.) e a mudança econômica observada em 1970 (do capitalismo industrial para o capitalismo financeiro), as empresas francesas buscam então se livrar do rótulo de “tradicionais” e voltavam-se a um processo de modernização (Tassel, 2008).

Os empresários se interessam pela história ao verem nela uma forma de narrar sua “epopeia” (Larchez, 1992). Por isso, muitas empresas utilizam a história como recurso à “autocelebração”, como, por exemplo, em momentos comemorativos como o aniversário da firma, lançamento de unidades, etc. De acordo com Torres (1987), entre as críticas relativas ao uso abusivo e muitas vezes distorcido da história, destacam-se os recursos hagiográficos<sup>17</sup> de glorificação ou santificação da empresa e de seus personagens célebres, responsáveis pela má reputação das práticas historiográficas durante muito tempo.

Larchez (1992) atribui o interesse dos pesquisadores pela história empresarial, por um lado, à atratividade do campo empresarial face à limitada oferta das formações clássicas em história, por exemplo, e, por outro, a autora considera o interesse do grande

---

17. Aqui empregada não no âmbito religioso de descrição da vida dos santos, mas no sentido de uma biografia excessivamente elogiosa, edificadora, que exalta as virtudes heroicas dos membros ou fundadores da empresa.

público pela história contemporânea, do qual a formação do *Institut d'Histoire du Temps Présent* (1978) seria testemunho.

As primeiras atividades na França relacionadas à abordagem histórico-organizacional desenvolvem-se em meados dos anos 70, protagonizadas pela empresa Saint-Gobain. A partir dos anos 80, muitas empresas começam a solicitar estudos no intuito de recuperar e relatar sua história. Trata-se de histórias “encomendadas”, as quais, segundo Bonin (2006), são consideradas ferramentas gerenciais que podem auxiliar na análise das decisões tomadas pela empresa ao longo de sua trajetória, sua estratégia e, de uma maneira geral, a evolução do negócio para que com isso possa refletir sobre as decisões futuras.

Trata-se de uma nova filosofia que prega “olhar para o passado a fim de traçar o futuro”, pois, segundo essa visão, “on sortirait de la crise de légitimité des firmes en résolvant la crise d'identité provoquée par la grande crise. Des historiens d'entreprise sont commandés pour reconstruire dans l'opinion éclairée l'image de marque des sociétés” (Bonin, 2006, p. 163).

Para Bonin (2006), o desenvolvimento de estudos críticos sobre a história organizacional participa na construção da história da economia francesa, pois visa reconstituir a evolução das grandes organizações. Da mesma forma, as histórias encomendadas pelas empresas contribuiriam para o fortalecimento das corporações privadas e a justificação do capitalismo liberal em um período de debates e movimentos em prol das nacionalizações. Para ele, a partir de uma abordagem crítica fundamentada historicamente, seria possível alterar a percepção sobre as empresas.

O autor afirma que, entre a metade dos anos 1980 e 1990, surge o interesse pela cultura organizacional, do qual o estudo da história organizacional contribui com a valorização do capital imaterial e das raízes das organizações. Esse fenômeno foi reforçado no período das nacionalizações de 1982, quando as empresas estatizadas buscaram, através do apelo à história, mostrar o seu compromisso com os clientes e o reconhecimento das origens da empresa.

Tassel (2008) também destaca a mudança de status em algumas organizações afetadas pelas frentes de nacionalização (especialmente entre 1981-1982) como um dos fatores que contribuíram para o fortalecimento das práticas históricas nas empresas. Nesse contexto, as empresas anteriormente privadas tornaram-se públicas, suscitando o interesse com relação às suas histórias e incentivando-as a tornar acessíveis os seus arquivos.

Faire reconstituer l'histoire de la société permettait de symboliser ce désir de respect de l'héritage transmis par l'organisation à moderniser, tout en contribuant à mieux comprendre les points forts et les points faibles de l'évolution de celle-ci au cours des décennies récentes. (Bonin, 2006, p. 162)

Entre as empresas francesas nacionalizadas que buscaram relatar suas histórias nesse período, destacam-se a Saint-Gobain (1988), a companhia Suez (1987), a empresa UAP (1990) e a organização EDF (1985). O movimento de reconquista da legitimidade, através do resgate histórico-organizacional promovido pelas empresas estatizadas, é objeto de uma campanha de opinião

em favor da nacionalização. Nesse caso, observa-se que a história das empresas é utilizada como ferramenta de legitimação e uma política (esquerdista) de nacionalização.

Os acontecimentos históricos, as alterações na política e na economia afetam a gestão organizacional e, conseqüentemente, a história das organizações, bem como estas últimas influenciam o curso da história nacional (e mundial). A história da “Caisse de Depots” (1988) serve de exemplo à promoção das empresas nacionais enquanto instituições públicas bem-sucedidas, mas também em virtude de sua contribuição social e econômica à França.

Com a mudança no cenário político francês, retorno da direita ao poder e efervescência do capitalismo, as organizações encontram novas alternativas para utilizarem a história organizacional em seu favor.

Quando o foco político se desloca das nacionalizações às privatizações, entre 1986-1987 e 1993, a história organizacional é novamente evocada. As organizações apelam à narrativa de suas histórias para valorizar o seu patrimônio e seus projetos. A importância da história reside em sua capacidade a dar visibilidade ao potencial e ao crescimento das empresas por meio do relato de sua evolução histórica.

As ações desenvolvidas, nesse sentido, são analisadas por Bonin (2006) como ações de comunicação institucional visando legitimar as empresas agora privatizadas e torná-las atrativas econômica e financeiramente, diante de um mercado aberto, em que os acionistas procuram as companhias com maior potencial para efetuarem seus investimentos.

L'histoire procure une légitimité institutionnelle – en apportant le sentiment de durée, apte à rassurer le souscripteur sur la pérennité de son placement- et un retour à la légitimité historique de la firme, comme si la nationalisation n'avait été qu'une parenthèse. (Bonin, 2006, p. 164)

As organizações percebem a importância de evocar seu passado, celebrar os seus sucessos, homenagear os fundadores, seja como uma estratégia de valorização (de seu percurso e de seus colaboradores), seja como uma forma de visibilidade em termos de imagem (promoção através da narração da história organizacional).

Pour ce que concerne les entreprises et leur communication image, cela signifie qu'il n'est plus contradictoire pour elles de se référer de nouveau à leurs traditions ou à leur passé pour mettre en valeur des performances et une image de marque. (Torres, 1987, p. 26)

Assim, constitui-se um cenário próprio ao surgimento de organismos (associações, comitês, etc.) voltadas à preservação e promoção da história das empresas. Segundo Tassel (2008), esse ambiente de valorização do passado foi favorável à emergência desse tipo de grupos, pois as empresas começam a se questionar sobre seu passado, a sua essência e a relação com a história.

A evolução das práticas ligadas à história organizacional na França, a partir da década de 80, também foi influenciada pela corrente americana da *public history* e, de forma mais direta, pela *business history*, ramo específico dedicado à história organizacional. Nesse sentido, o desenvolvimento da *business history* na França

pode ser considerado tardio (se comparado aos trabalhos realizados nos Estados Unidos, onde a corrente surge por volta de 1926).

Já no cenário brasileiro, segundo Freitas Filho (1989), a abordagem da história organizacional começa a ser introduzida nas décadas de 20 e 30 através da expansão do campo da História Econômica, mas apenas desenvolve-se enquanto objeto de estudo específico a partir dos anos 70.

São pioneiros os trabalhos do sociólogo José de Souza Martins (USP), em 1966, focado nos primórdios da industrialização brasileira a partir do estudo de caso sobre o Grupo Matarazzo<sup>18</sup>, e também os encontros com empresários promovidos na década de 80 pelo administrador Cléber de Aquino (FEA-USP), a partir dos quais se publica a série de obras denominadas de *História empresarial vivida* reunindo depoimentos de grandes personagens, líderes, empreendedores e pioneiros frente às organizações atuantes no mercado brasileiro. Retomando à proposta de Aquino, o professor Jacques Marcovitch (FEA-USP) organiza uma coletânea de livros em 2003 cujo intuito era investigar o empreendedorismo e o pioneirismo industrial no Brasil<sup>19</sup>.

Para Forjaz (2008), os primeiros passos em direção ao desenvolvimento do campo da *business history* no Brasil foram dados na década de 60 com a criação do Centro de Sociologia Industrial e do

---

18. Martins, J. de S. (1973). *Conde Matarazzo - o empresário e a empresa* (2ª ed.). Hucitec.

19. Marcovitch, J. (2003). *Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. EDUSP.



Trabalho (CESIT), no Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo.

A história das empresas (*business history*) constitui-se como uma especialização da história econômica, a qual ganha espaço no Brasil face às grandes transformações enfrentadas pelo país na década de 30, dentre elas o câmbio do centro econômico, do setor agrícola para o industrial, e o resgate das origens brasileiras baseadas na história.

Esse movimento é refletido nas publicações da época e nas pesquisas que visavam observar a evolução do país através da atividade industrial (produção cafeeira, expansão das indústrias e desenvolvimento regional. Tratava-se, nesse sentido, de recuperar as raízes como fonte de compreensão e formação identitária brasileira.

No entanto, conforma salienta Forjaz (2008), os estudos brasileiros ligados à história empresarial, além de muito recentes, podem também ser considerados embrionários.

Esse atraso não se refere apenas ao presente, mas é muito mais grave, já que nem as origens da industrialização brasileira estão perfeitamente esclarecidas na literatura de ciências sociais, em sentido amplo, isto é, incluindo o pensamento econômico. Nem a análise sociológica, nem política e nem antropológica deram respostas adequadas e suficientes a essa questão básica para o entendimento do Brasil. (Forjaz, 2008, p. 18)

Mas se, para a autora, o campo de estudos da história empresarial parece estar engatinhando, não obstante faz-se necessário destacar o crescimento no número de pesquisas a partir da década de 90, entre outros fatores, pela realização da primeira Conferência

Internacional de História de Empresas, em 1991, a criação da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE), em 1993, congregando pesquisadores oriundos de diferentes campos disciplinares, e as publicações decorrentes dessas duas iniciativas, como a publicação, desde 1998, da *Revista História Econômica & História de Empresas*, e as obras *História de empresa e desenvolvimento econômico*, em 1996, e *Empresas, Empresários e desenvolvimento econômico no Brasil*, publicada em 2008, reunindo os principais trabalhos apresentados nas conferências de história de empresas.

As publicações supracitadas revelam traços marcantes entre as pesquisas brasileiras no campo da história organizacional: a) a abordagem empírica, voltada aos estudos de casos majoritariamente; b) o enfoque setorial da história, que observa as trajetórias empresariais a partir dos setores de atuação (cafeeira, agrícola, bancários, etc.); e c) a prevalência da perspectiva econômica sobre a historiográfica (ênfase no desenvolvimento econômico).

O desenvolvimento da área acadêmica de história organizacional no Brasil esteve, desde o princípio, muito ligada à economia, especialmente aos programas de história econômica. Conforme salientam Totini e Gagete (2004, p. 117), os “estudos sobre a evolução dessas empresas e seus fundadores passaram a ser objeto de análise de acadêmicos, que buscavam compreender a relação entre os aspectos econômicos, a ideologia e a estrutura paternalista dessas empresas”. Talvez ainda uma herança das correntes norte-americanas das *business history* e os trabalhos de Alfred Chandler sobre as estratégias e a evolução das firmas calcada na perspectiva histórica.

Existem ainda linhas de pesquisa focadas, especialmente, na história dos empreendedores, em detrimento daquelas das empresas, como é o caso dos estudos de Marcovitch (2003) sobre os pioneiros brasileiros. As pesquisas apoiadas na abordagem da história organizacional no Brasil voltam-se também ao desenvolvimento econômico, regional, nacional.

Não se observa, entre os anos 70 e 80 no Brasil, uma tradição ligada à organização ou formação de acervos, centros de Memória e Documentação bem organizados, como se observa atualmente. O que havia era bem mais uma espécie de Museu/depósito, onde variados objetos e documentos ligados à história da empresa eram guardados (ou expostos). Muito mais uma preocupação com a salvaguarda da Memória ou de elementos que remetessem e pudessem servir de “lembranças” da história, do que um trabalho historiográfico de pesquisa, levantamento, documentação e registro.

O recurso à memória à história também pode servir como evidência ou prova de determinadas ações e decisões do passado organizacional, como, por exemplo, nos caso de Patentes, ou registros de inovações, afim de atestar o pioneirismo e autenticidade de uma criação, e evitar possíveis plágios.

Apesar disso, pelo menos no Brasil, pode-se dizer que a memória e os acervos ainda são pouco usados “estrategicamente”. A memória ainda é muito requisitada, nos atos comemorativos, seja para fornecer informações para campanhas internas ou externas, ou mesmo organizar atividades especiais (também solicitados pela imprensa).

Apenas mais recentemente discute-se sobre a criação de Centros de Memória e Documentação no Brasil, os quais serão

abordados com maior detalhe no próximo capítulo. Observa-se, porém, a necessidade de atribuir-se uma finalidade “estratégica” aos Centros de Memória e Documentação nas empresas modernas, seja como apoio ou fonte de informação ao MKT, comunicação e planejamento, justificando a sua implementação e os retornos ligados à sua existência, pois, caso contrário, ela se torna apenas um “custo”.

Ou seja, ainda há uma acepção muito utilitarista ou instrumental da história e da memória empresariais no Brasil e, por mais que essa perspectiva não seja predominante, parece haver ainda um longo caminho antes que o resgate do passado possa servir ao conhecimento e aprendizado organizacionais.

Diante de um mundo em constante mutação, as empresas estão expostas a todos os tipos de incertezas e começam a questionar-se sobre a sua própria essência. Como consequência, elas se inclinam às suas histórias. O olhar ao passado simboliza agora a busca da identidade e das raízes da organização, pois, “face à la série de facteurs très complexes qui orientent et conditionnent le futur, désormais le recours à l’histoire n’apparaît ni superflu, ni synonyme de passéisme et d’immobilisme” (Torres, 1987, p. 28).

## **A História a Serviço das Organizações ou as Organizações como Centro de Interesse da História?**

A visão gerencial da história, ou visão utilitarista, se baseia em análises pragmáticas que a consideram uma estratégia ao serviço da gestão e da decisão nas empresas.

As abordagens históricas eram inicialmente vistas com desconfiança pelas empresas, pois representavam uma abertura, uma exposição da organização, de suas estratégias e decisões, podendo revelar indiscretamente a política das empresas. Esse distanciamento existente entre os campos histórico e organizacional passa a ser superado no momento em que as organizações começam a servir-se da história para legitimar-se. Nesse sentido, tal como assinala Tassel (2008), a história é apreendida pelos dirigentes/gestores em prol dos interesses organizacionais.

A relação entre história e gestão, e mais especificamente entre história e decisão empresarial, baseia-se na convicção de que, olhando para o passado, é possível prever o futuro. Isto é, a aplicação de estudos históricos no âmbito organizacional permite analisar as ações e as estratégias desenvolvidas ao longo dos anos, bem como as suas resultantes, a fim de tomar as melhores decisões no presente e de observar as variáveis que podem interferir no futuro.

As abordagens norte-americanas de estudo da memória organizacional se questionavam sobre o passado e sua contribuição à estratégia e gestão empresariais (abordagem gerencial da memória/história), além da busca pela eficácia organizacional e integração interna via fortalecimento da identidade organizacional.

O conceito de memória organizacional, segundo a abordagem gerencial, engloba ao mesmo tempo a história, ou passado da organização, a cultura organizacional e os conhecimentos técnicos. O passado, nessa visão, além de servir à decisão empresarial, auxilia também no aprendizado. Tal pressuposto está na origem dos estudos históricos associados à gestão, os quais consideram a

história como uma ferramenta de apoio à decisão organizacional. Essa perspectiva, fortemente ligada às demandas empresarias, é associada, sobretudo, às pesquisas em administração, influenciadas pelos estudos de Alfred Chandler, em especial à publicação de sua obra *Strategy and Structure* em 1962.

Mas os postulados de Chandler sobre a emergência dos conglomerados industriais e do papel dos gestores nas organizações não se limitaram apenas ao universo do *management*. A releitura de Chandler pelos historiadores abriu uma nova via ao estudo da evolução das organizações a partir da história.

Mais precisamente nos Estados Unidos, berço da chamada *Business History*, as relações entre história e empresas começam a estreitar-se no final do séc. XIX. Isso se deve, primeiramente, ao distanciamento entre a história teórica e a prática. A história anteriormente estava limitada ao mundo acadêmico, à produção monográfica. Somente quando os historiadores aceitaram praticar uma história aplicada de interesse público, houve espaço ao desenvolvimento da história organizacional.

Tal fenômeno foi impulsionado, igualmente, por uma crise ou desvalorização acadêmica e universitária nos EUA, que levou os jovens historiadores a buscarem oportunidades, no mercado, ao exercício profissional da história. Nesse contexto de expansão da história, para além do campo universitário, surge a *Public History* (1960-1970). Essa abertura ao mercado aproxima os historiadores das instituições públicas, dos museus, dos organismos governamentais e do mundo dos negócios (Smith, 1987).

O interesse pela história empresarial começa a ser partilhado, tanto por historiadores e acadêmicos das escolas de comércio, quanto pelos homens de negócio. A abertura empresarial às pesquisas históricas e a organização dos arquivos (acervos empresariais) contribuíram, portanto, ao desenvolvimento do campo da *business history*.

Do ponto de vista gerencial, a história auxilia os gestores no diagnóstico dos problemas empresariais, serve à observação dos elementos da empresa que, ao longo do tempo, se mantêm constantes, invariáveis, e daqueles efêmeros, frutos de variações momentâneas ou do *turn-over* dos membros da organização, podendo ser considerada “um depósito de uma memória coletiva” (Smith, 1987, p. 131) face essas constantes alterações.

Os riscos de uma falta de consciência sobre o papel da história nas empresas, especialmente no que diz respeito à seriedade no tratamento e na transmissão dessa história aos diferentes públicos, podem levar à distorção ou à mitificação dos fatos. Ao relegar a história a uma função decorativa, objeto de ilustração nas publicações e eventos comemorativos, perdem-se as referências verdadeiras da organização (como a identidade e os valores originais) e dá-se lugar a uma produção forjada, distanciada das contribuições reais abarcadas pela historiografia e limitada ao *storytelling*.

De acordo com Smith (1987, p. 132), tendo em conta a influência inegável que o passado exerce sobre o presente, a ausência de um exame crítico do passado, no intuito de descobrir suas significações escondidas e delas estabelecer a pertinência, é perigosa em si e onerosas em termos comerciais.

Outro estudo inspirado pela abordagem gerencial da história foi realizado por Tassel (2008), visando analisar o papel do passado e da história no processo gerencial. O autor examina o que ele chama de “escrita organizacional ou gerencial da história” - ou a “prática gerencial da história” dentro do *Groupe Caisse d’Epargne*, organização francesa do setor bancário. Entre as hipóteses defendidas pelo autor, é necessário enfatizar três componentes principais: 1) a história como uma prática organizacional ou como uma ferramenta de gestão, 2) a História transformada pelos gestores em aparato produtivo a serviço da organização; 3) a história tomada pelos gestores como um instrumento de mudança. Sua pesquisa analisa ainda a relação entre os usos gerenciais da história e as formas de poder, questionando se “fazer história nas empresas não é, antes de tudo, para os gestores uma forma de exercer o poder” (Tassel, 2008).

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

Trata-se de evocar, por meio da história organizacional, os valores que fundaram a organização e que compõem a sua identidade, a fim de construir um discurso coerente e consistente, atestando, ao mesmo tempo, a visão da empresa em uma continuidade temporal (Tassel, 2008). Ao analisar um projeto desenvolvido pelo *Groupe Caisse d’Epargne*, cujo objetivo era a recuperação de seus valores originais e a sua atualização diante do novo posicionamento do



grupo, o autor observa a formação de uma tríade mudança-identidade-história, representando os usos gerenciais da história no processo de mudança organizacional e gerenciamento de identidade.

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

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

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

Ambos os pontos levantados, tanto a mudança quanto a identidade organizacional, relacionam-se com a história e fazem parte de uma perspectiva mais ampla, o reconhecimento e a continuidade da empresa. No entanto, tornar aceitável o processo de mudança

e afirmar a vocação da empresa (expressa por seus valores e pela identidade) não é simples:

Loin d'être négocié ou démocratique, le changement apparaît comme décrété et imposé. Il est de l'ordre de la politique d'entreprise et dans cette perspective, les individus, s'ils veulent rester des «collaborateurs», n'ont pas d'autre choix que de s'y plier. (Tassel, 2008, p. 288)

Nesse caso, a história seria vislumbrada como um instrumento usado pelos gestores para implementar mudanças dentro das organizações:

la culture d'entreprise, notion par ailleurs discutée, est devenue très pragmatique, peu idéologique, ême si les entreprises européennes adhèrent toutes à un credo de valeurs humaines et sociales qui n'existe pas au même titre sur d'autres continents. L'histoire amène au classement du réel, aux mises en perspectives, c'est dans cette mesure qu'elle peut prétendre avoir une utilité pour l'action, sans rien imposer. (Daviet, 2012, p. 99)

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

A evolução das atividades ligadas à *Public History* e à *Business History* nos Estados Unidos impulsionam as atividades ligadas a este

setor e fazem emergir a figura do historiador na empresa, bem como a das agências dedicadas a reconstruir a história organizacional.

Daviet (1987) defende a aproximação entre a história organizacional e os demais ramos da história. Para ele, o historiador pode tirar proveito do fértil campo da história das organizações a fim de renovar e enriquecer os estudos nos demais setores da história (econômica, social, técnica, cultural, etc.).

Para Larchez (1992), a aparição do novo “historiador público”, voltado à história organizacional, se deve em parte a um cenário empregatício desfavorável aos historiadores clássicos, os quais, a partir de então, dedicam-se a novos campos de investigação. Destaca-se, nesse sentido, a figura do historiador por demanda<sup>20</sup>, uma espécie de consultor em história, mas que, embora não distante de um pesquisador acadêmico, indica o profissional em história que presta seus serviços às organizações através de solicitações de estudos específicos.

Diferentemente dos historiadores acadêmicos ou dos profissionais que se dedicam a relatar a história organizacional de maneira cronológica, interrogando-se apenas sobre os melhores “recortes” da trajetória da empresa, o historiador por demanda aporta seu conhecimento ao resgate da história empresarial, pautado por uma questão de base e por hipóteses investigadas por meio de uma pesquisa orientada.

Entre suas características principais e requisitos à atuação como historiador por demanda, destacam-se a objetividade, uma

---

20. *Public Historian* ou *Historian Conseil*, originalmente em francês.

vez que dispõem de uma enorme quantidade de informações a ser analisadas; o compromisso, pois, ao serem requisitados por uma empresa firmam um contrato profissional, o qual devem cumprir criteriosamente; e a discrição, pois quando se trata do acesso aos dados empresariais a confidencialidade é fundamental.

Com relação à inserção do historiador nas empresas e a importância dessa aproximação à escrita da história, salienta Daviet (2012, p. 96) que

l'historien entre en sympathie avec son sujet en s'en imprégnant, et il faut comprendre ce qu'est gérer pour écrire l'histoire d'une entreprise. Un historien peut se former à la gestion de façon théorique, mais avoir senti battre le cœur de l'entreprise au quotidien équivaut à avoir suivi une armée en campagne, à avoir entendu tonner le canon.

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

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

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

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

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

## A História como Objeto da Comunicação

O uso da história e da memória como fontes à comunicação é observado por Barbosa e Ribeiro (2011) através das reapropriações midiáticas (especialmente as jornalísticas), os quais recuperam o passado e o reatualizam em notícia, dão-lhe nova roupagem e o tornam memorável.

Ao transformar, através de múltiplas ações, o que já descreveu como presente em passado memorável e digno de novo registro, procuram afirmar sua ação mais do que “testemunha ocular da história”, construindo-se como produtores da própria história. Essa é uma das razões por que os meios de comunicação usam ao infinito múltiplas referências ao passado: ao passado de um lugar transformado em Nação em torno de um discurso comum, inclusive de uma memória histórica partilhada; ao passado de sua própria história que, obrigatoriamente, nas suas construções, os inserem na história mais ampla da cidade ou do país; ao passado como utopia midiática, reconstruído como idílio dos tempos de outros. (Barbosa & Ribeiro, 2011, p. 12)

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

Em outros casos, o passado se torna ele mesmo notícia, objeto de interesse e investigação para o qual voltamos nossa atenção. Um exemplo são as datas comemorativas, quando, através de diversos meios de comunicação, busca-se trazer à tona um passado que insistimos em celebrar.

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

A introdução da abordagem histórica na comunicação deveria voltar-se à análise das “práticas articuladas em torno dos modos de comunicação” (Barbosa & Ribeiro, 2011, p. 14), privilegiando o estudo dos atores e a forma com que estes se relacionam com a história através da comunicação ( papel mediador da comunicação), ao invés de limitar-se ao estudo dos veículos, ou dos objetos comunicacionais fora de seu contexto de uso (virada pragmática nos estudos sobre história da comunicação).

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

Definir como sendo objeto da reflexão do chamado campo comunicacional as mais importantes práticas de presente, no qual se sobressaem por todos os poros visíveis ou invisíveis as ações cotidianas de um mundo comunicacional, dá à

comunicação um reconhecimento inaudito. (Barbosa, 2012, p. 148)

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

O laço que une história e comunicação é estabelecido pela narrativa, pois é através dela, conforme afirma Ricœur (1983), que experimentamos a temporalidade e, portanto, estabelecemos o contato entre o passado, o presente e um futuro esperado. Em consonância com o pensamento Ricœuriano, Barbosa (2009, p. 11) esclarece que “as referências ao passado ou ao presente são estabelecidas em atos comunicacionais, ou seja, tanto a história como a comunicação se valem de atos narrativos para configurar uma história com começo, meio e fim”.

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



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

A narrativa pode ser observada, nesse sentido, como um meio através do qual o passado é representado (Ricœur, 1983). No entanto, conforme salienta Barbosa (2009, p. 20)

Há que se perceber ainda que o passado, mesmo se considerado como real, é sempre inverificável. À medida que ele não existe, só indiretamente é visado pelo discurso da história. É neste sentido que podemos dizer que a reconstrução histórica é obra de imaginação. Por outro lado, qualquer construtor de textos configura intrigas que os documentos autorizam ou proíbem, combinando coerência narrativa e conformidade aos documentos.

Pode-se observar os discursos históricos como reconstruções, parciais e subjetivas, onde a partir de determinadas fontes, óticas e ideologias constroem-se narrativas da representação do passado.

### **História e Memória como Subsídios à Comunicação Organizacional**

Para Gardère (2003, p. 22) “a história de uma empresa torna-se objeto da comunicação quando ela se inscreve em um processo de reflexão e de escrita anterior à transmissão de conhecimentos”. Segundo a autora a expansão das pesquisas sobre mudança organizacional iniciadas nos Estados Unidos influenciou a forma como as

empresas se relacionam com o seu passado e especialmente como comunicam sobre ele.

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

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

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

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

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

A mobilização do passado em benefício da comunicação publicitária e da imagem de marca são apenas alguns exemplos da aplicação histórica aos processos comunicacionais. Segundo Loiseau (1987, p. 86, tradução nossa), “apresentar-se como carregados de história é o procedimento natural aos produtos que por

natureza adquirem qualidade ao envelhecerem [...]. A idade, que é a qualidade do produto, corresponde assim à antiguidade, que é aquela da marca”.

O apelo à história é também observado, por Heymann (1987), com relação às práticas de valorização da tradição e fortalecimento da imagem de marca das organizações. O autor considera que certas tradições organizacionais tornaram-se, por si próprias, verdadeiros símbolos. Isso se deve, sobretudo, graças aos processos de comunicação organizacional e de publicidade, que permitem dar visibilidade à imagem da empresa por meio da associação entre uma história perene e duradoura e uma tradição (profissional, especializada e original) relativa ao domínio desempenhado pela organização.

Assim, para que a tradição possa representar um trunfo às organizações, é necessário que exista uma coerência entre a sua vocação (tradição ligada ao ofício) e as atividades ou produtos oferecidos. Da mesma forma, a tradição deve adaptar-se às necessidades atuais dos consumidores e fazer parte da política de comunicação global da empresa, alinhando exigências presentes e práticas tradicionais.

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

Observa-se, com isso, uma profunda relação entre história e verdade, atribuindo um sentido de credibilidade e originalidade aos

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

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

A abordagem histórica enquanto objeto da comunicação também é analisada por Larchez (1992). Objetivando evidenciar a aproximação entre comunicação e história, a autora destaca que uma das primeiras empresas francesas a legitimar o papel da história foi a Bull, que disponibilizou um posto de trabalho em tempo integral, associado à Direção de Comunicação, com a finalidade de reativar o patrimônio empresarial.

Para a autora a história tem impacto sobre cada setor da comunicação, tanto interna, quanto externamente. O desenvolvimento de ações de comunicação organizacional implica o conhecimento da organização e de seu legado. Inúmeras são as atividades comunicacionais que se nutrem da história: comemorações, aniversários, exposições, livros de empresa, folders e vídeos institucionais,

são apenas alguns exemplos de como o legado histórico de uma organização pode ser explorado pela comunicação organizacional. A história organizacional observada como objeto de comunicação nos fornece, desta forma, outro viés de análise.

Entre as diversas áreas de aplicação da história pelas organizações, Larchez (1992) salienta: a comunicação interna, voltada ao pessoal da empresa, a comunicação externa direcionada à sociedade (instituições governamentais, políticas, financeiras, associações), a comunicação de marketing, dirigida ao mercado (fornecedores, concorrentes, acionistas, clientes potenciais), além de ser destinada à imprensa (públicos midiáticos).

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

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

A mesma visão é partilhada por Gardère (2003), que observa como a recuperação e recomposição da história empresarial atende

tanto a fins gerenciais quanto comunicacionais. Assim, a história organizacional pode ser utilizada como ferramenta estratégica de comunicação interna frente aos problemas ligados à identidade e à cultura organizacional.

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

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

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

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

Nesse caso, a apropriação da história e da memória se faz de maneira instrumental.

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

Observa-se um crescimento no número de pesquisas baseadas nas intersecções entre os campo de estudo da memória, da história e da comunicação organizacional, dentre as quais, enfatiza-se aqui os estudos de Elizabeth Gardère na França, ressaltando a memória organizacional como capital imaterial das organizações.

No Brasil, destaca-se a pesquisa realizada por Paulo Nassar, que, a partir da perspectiva das empresas brasileiras, situa o resgate da memória e a construção da história organizacional como novos campos de investigação às relações públicas. O autor submeteu uma enquete a representantes das áreas de comunicação de 119 empresas brasileiras, questionando-os sobre as práticas ligadas à história e à memória empresarias e, com isso, buscou destacar o papel estratégico das Relações Públicas e da comunicação na construção da memória organizacional.

A pesquisa de Nassar (2006), pioneira no Brasil, possibilita aproximar os campos da comunicação organizacional e das relações públicas ao da história empresarial. Com isso, abre-se espaço para uma nova perspectiva de estudos, voltada à memória e à história das empresas como objeto das relações públicas. Além disso, os



dados coletados fornecem um mapeamento das práticas associadas à história nas empresas brasileiras.

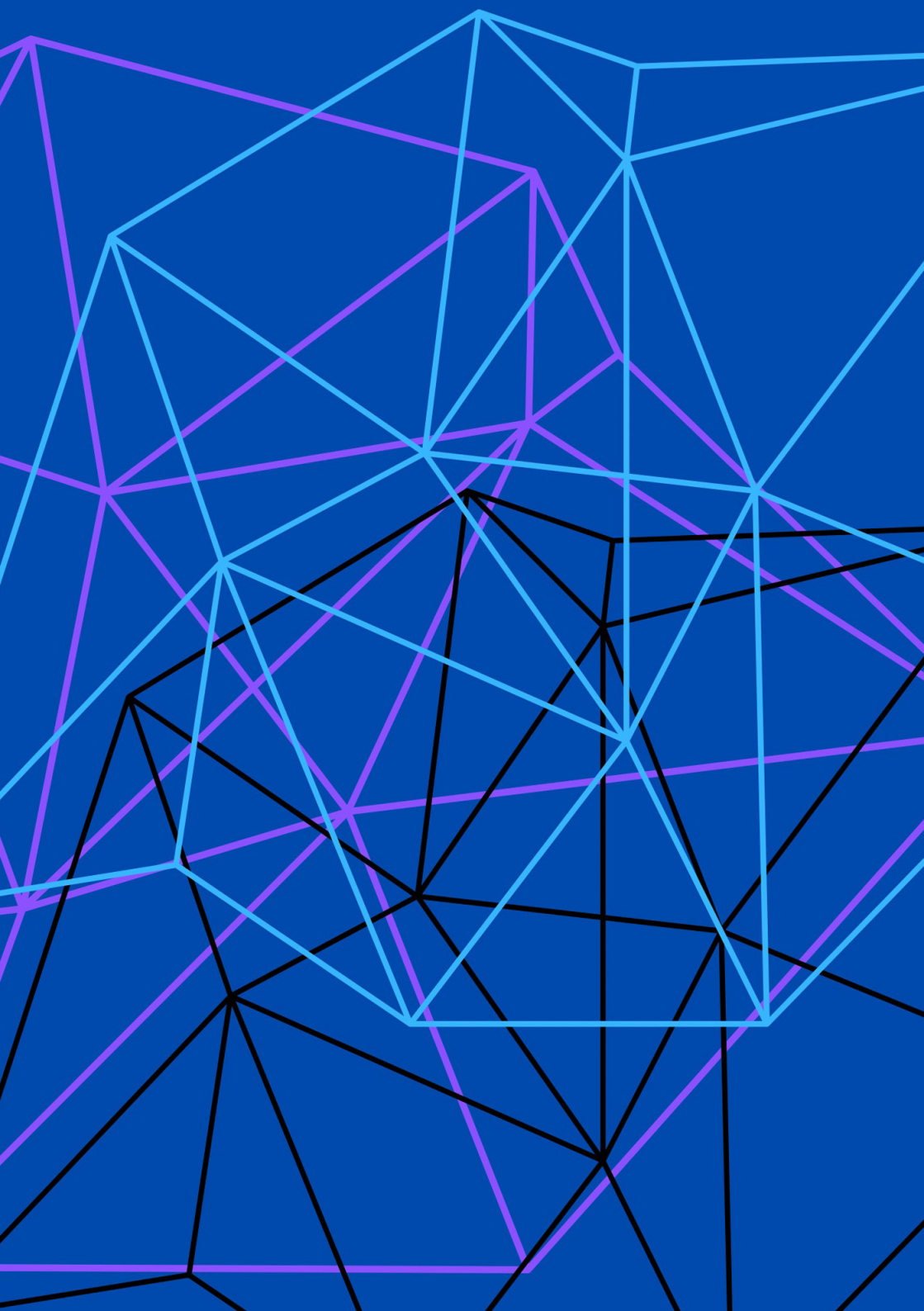
O autor enfatiza que o desenvolvimento de programas voltados à história organizacional nas empresas brasileiras está fortemente associado à área de comunicação corporativa (apesar de contar também com o envolvimento de outras áreas), como revelaram os dados de sua pesquisa, indicando que entre as empresas pesquisadas, 78,6% atribuem à Comunicação e Relações Públicas a responsabilidade pelas programas ligados à memória empresarial<sup>21</sup>.

Ainda, de um escopo de 119 empresas, 86,6% revelaram ter desenvolvido ações ligadas à história e 49,6% afirmaram possuírem projetos estruturados ligados ao tema. Tais atividades se traduzem mediante diferentes processos e produtos comunicacionais, como publicações empresariais, vídeos, exposições, sites web, museus e centros culturais.

No próximo capítulo, observam-se as práticas relacionadas ao resgate histórico nas organizações, a fim de entender as estruturas, personagens, processos, enfim, as escolhas por trás das ações empresariais e como elas se traduzem no cenário brasileiro e francês.

---

21. Salienta-se que o questionamento de Nassar (2006) foi bastante específico: *Qual é a área responsável pelos programas de memória empresarial?*



### 3. O RESGATE HISTÓRICO ORGANIZACIONAL

**A**s organizações se interessam pela história quando ela se torna rentável. Isso significa que a atratividade da história está essencialmente relacionada com a sua capacidade de atender aos interesses gerenciais e aumentar a produtividade organizacional.

Dessa forma, o interesse pela história e sua incorporação à agenda das organizações vai além da reconstrução cronológica de seu percurso. A história organizacional revela-se uma fonte potencial na estruturação da previsão, coesão e tomada de decisões, razão pela qual começa a ser explorada de maneira estratégica.

Destaca-se, por exemplo, a emergência na França da chamada *Histoire Apliquée*, resultante do cenário positivo ao desenvolvimento de atividades e estudos historiográficos nas empresas. Trata-se de uma abordagem histórica que surge nos anos 60, inspirada na *Public History* americana, postulando a reconstrução da história no presente, a partir dos questionamentos atuais da organização. São observadas, nesse sentido, as demandas das empresas por uma

ação ou redação da história organizacional provém de um interesse ligado, normalmente, à estratégia, aos valores organizacionais (reafirmação da identidade) ou à promoção de um produto através do uso da história.

Segundo Torres (1987), esse tipo de trabalho histórico ilustra, por meio da mediação do passado, uma questão do presente *para o* presente. Isto é, um questionamento atual como ponto de partida para uma enquete histórica que encontra sua pertinência apenas no momento em que é postulada.

Trata-se do passado perpetuado no presente. Visto de outra maneira, é o presente que não cessa de ser influenciado pelo passado (Torres, 1987).

## **Fontes à Recuperação do Passado**

No intuito de resgatar o passado, ou, melhor dito, de recuperar os elementos e fontes que possam auxiliar na recomposição da história, as organizações têm à disposição várias alternativas: arquivos, documentos oficiais, registros fotográficos, visuais, entre outros.

Elizabeth Gardère salienta três fontes ao resgate do passado, e especialmente à memória organizacional: a memória oral, a memória escrita e, mais recentemente, a memória informática. A memória oral, apesar de constituir uma das mais antigas fontes de acesso e transmissão memorial, ainda é considerada por alguns autores como um recurso pouco fiável, pois suscetível à subjetivações, distorções e juízos de valor (Gardère, 2003).

As fontes orais dizem respeito aos relatos, depoimentos, testemunhos de pessoas que vivenciaram uma dada experiência ou acontecimento. Elas podem ser classificadas enquanto oficiais, isto é, solicitadas e registradas oficialmente como memórias de um determinado fato, ou ainda informais, como é o caso dos mitos e lendas a respeito de determinados episódios que circulam livremente na sociedade sendo transmitidos de geração a geração (Gardère, 2003).

Para Barros, as fontes orais, e mais especificamente a história oral, surge como uma “possibilidade de tratar a Memória como um aspecto a ser problematizado e atravessado por novos questionamentos, e não como mera instância capaz de fornecer informações sobre este ou aquele processo” (Barros 2009 p. 60).

No que diz respeito a relevância de tais fontes à história organizacional Descamps (2001, p. 100) assevera que “les témoignages oraux peuvent devenir une source directe, c’est sur la mémoire organisationnelle et sur la façon dont le passé est rendu présent dans cette organisation”. A historiadora defende que, para conhecer o passado, é necessário interrogar os atores, coletar os depoimentos a respeito da organização, bem como as marcas deixadas pelo passado e compará-las àquelas evidenciadas através dos depoimentos, afim de identificar os pontos convergentes.

Já a memória escrita, de acordo com a proposição de Gardère (2003), remete à materialização da memória em documentos, registros escritos que possam ser acessados e manipulados posteriormente. Com o advento da impressão, as formas de registro escrito da memória ganham visibilidade e podem ser transmitidas a um maior número de pessoas. Isso não reduz, no entanto, o descrédito

relativo ao seu uso, pois “si l’écrit prolonge la durée de vie du savoir, il n’en assure ni la pérennité ni la fiabilité car toute lecture est liée à une interprétation contingente des rapports de force et des enjeux en cause à un moment donné” (Gardère, 2003, p. 116).

As fontes documentais constituem, portanto, a “memória escrita” no sentido proposto por Gardère (2003). Elas podem ser compostas por fontes oficiais, por exemplo, documentos fornecidos pelo governo, como anuários, pesquisas ou pela própria empresa, como relatórios, balanços, planos, cartas, revistas internas, entre outros, e ainda fontes de cunho midiático, de divulgação ou promoção, como as informações veiculadas na imprensa, pesquisas e prêmios, materiais comemorativos elaborados por empresas, etc. (Dalla Costa, 2004).

Dalla Costa (2004) salienta, no entanto, a dificuldade em aceder aos arquivos (empresariais) e, ainda, a falta de organização dos acervos, como algumas das problemática relativas à recuperação das informações e reconstituição da história. Da mesma forma, ele atenta para o cuidado relativo às fontes oriundas da imprensa, uma vez que se torna difícil atestar sua autenticidade e veracidade.

Gardère (2003) postula também a existência de um tipo de memória “informática”. Ela possuiria as mesmas potencialidades que a memória oral ou escrita, mas com um campo de alcance ampliado. As diversas formas de registro e difusão possibilitadas pelos meios digitais facilitam o acesso às informações, mas não garantem, necessariamente, à sua perenidade. O surgimento e o desaparecimento dos sites web, bem como suas constantes atualizações, alteram a

circulação dos dados (Rosenzweig, 2003), afetando muitas vezes a memória neles arquivada.

Acrescenta-se à proposição de Elizabeth Gardère as fontes iconográficas como recursos de apoio à reconstituição da história e memória empresariais. As fontes iconográficas constituem uma linguagem diferente pela qual o passado é retratado (Dalla Costa, 2004). Assim, por meio de fotos, imagens, vídeos produzidos institucionalmente (para fins de divulgação campanhas, etc.) ou registros espontâneos, obtêm-se informações que podem complementar, elucidar e enriquecer o estudo da trajetória organizacional.

A gestão dos arquivos empresariais torna-se uma das principais preocupações das empresas no que diz respeito à organização e salvaguarda de tais fontes, pois, através deles podem ser preservados, sistematizados e interpelados os acervos, a fim de responder às necessidades da empresa e fornecer informações que auxiliem no conhecimento empresarial, tomada de decisões, análises internas e, sobretudo, na reconstituição da história.

## **Escolhas Estruturais e Formas Institucionais da História**

A valorização da história pela sociedade e, especialmente, pelas empresas, possibilitou a aproximação entre os gestores e os historiadores e promoveu, também, a criação de organismos dedicados à história organizacional. De maneira alternativa (via comitês de história), independente (via *cabinets* ou agências de história) ou integrada ao quadro institucional (via departamentos

de comunicação ou de história/memória), a história ocupa atualmente um lugar na agenda das organizações.

A gestão de acervos ou de arquivos torna-se uma estratégia de preservação da memória empresarial. Os arquivos, serviços e técnicas de documentação são (re) valorizados e ganham espaço nas empresas, impulsionados pela corrente de organização científica do trabalho, enquanto processos de modernização organizacional.

Por meio da conservação dos acervos empresariais, é possível recuperar a história a partir dos antecedentes documentais, radiofônicos e visuais, que representam as evidências do passado da organização e simbolizam um registro de sua existência. Se bem explorados, os arquivos possibilitam, ainda, a transmissão de um “saber-empresender” da organização (Larchez, 1992).

Ao analisar a evolução das práticas ligadas à gestão dos acervos empresariais observa-se que a primeira empresa a organizar seus arquivos foi a Krupp, na Alemanha, em 1905. No ano seguinte, em 1906, também na Alemanha, cria-se o primeiro centro de arquivos empresariais, o *Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsarchiv*, na cidade de Colônia, onde, posteriormente, em 1913, realiza-se o primeiro congresso sobre os “arquivos econômicos”.

Nos Estados Unidos, o interesse pela história e a preservação do patrimônio é incorporado às discussões acadêmicas e empresariais desde 1925, influenciados pela corrente da *Business History*. Em Boston, é fundada a *Business Historical Society*, que delega a responsabilidade à Baker Library, da Universidade de Harvard, pela recuperação dos arquivos empresariais nacionais.



Inspirados pelo movimento da *Business History* nos Estados Unidos, Marc Bloch e Lucien Febvre trazem à luz, em 1930, o primeiro estudo sobre os arquivos das empresas privadas: “L’organisation rationnelle des entreprises: les archives privées et l’histoire”, publicado na revista *Annales d’histoire économique et sociale (Les Annales)*.

Para Didier Bondue (2008), a evolução dos serviços de arquivos empresariais e, conseqüentemente, os estudos de história nas empresas, na França, devem muito ao papel pioneiro da empresa Saint-Gobain e do arquivista Maurice Hamon. Trata-se da primeira empresa francesa a dedicar seu espaço a um trabalho arquivístico e documental. Precursora no campo da história empresarial, a Saint-Gobain foi também pioneira na contratação de um profissional especializado em documentação e arquivos, o “Chartiste<sup>22</sup>” Maurice Hamon, e também na implementação um serviço de gestão de arquivos. Um edifício dedicado a esse fim é construído na comuna de Blois em 1978, tendo Hamon à sua frente, no papel de gestor arquivístico da companhia. Destaca-se também o papel da Saint-Gobain, e especialmente de Hamon, na promoção da história organizacional. Em 1985, a empresa organiza, juntamente com a agência *Public Histoire*, de Felix Torres, o primeiro Colóquio de História aplicada às empresas na França.

O pioneirismo de Saint-Gobain ao organizar seu centro de arquivos em 1978, o contexto político de transição a partir de 1981 e os processos de nacionalização implantados em 1982 alteram o cenário social e econômico da França e impulsionam o

---

22. Diplomado na École Nationale des Chartes.

desenvolvimento de serviços de arquivos nas empresas. Segundo Bondue (2008, p. 41), “il s’agit en premier lieu de gérer le problème des archives intermédiaires mais aussi de gérer le patrimoine historique comme l’ensemble de la fonction archives”.

A abertura das empresas e o interesse pela história faziam da Saint-Gobain um lugar propício a expansão das práticas arquivísticas empresariais e, conseqüentemente, um modelo nesse domínio. Para Delmas (2012, p. 45):

elle conduisait à une histoire universitaire classique d’histoire économique et d’histoire des entreprises alors en plein essor et, non plus l’histoire événementielle, pour ne pas dire publicitaire, à l’occasion d’anniversaires, les cinquante, cent ou cent-cinquante ans de telle ou telle entreprise et leurs luxueuses brochures.

Os arquivos e acervos organizacionais passam a ser digitalizados a partir dos anos 90 na França. Antes reduzidos a ativos empresariais sem grande utilidade, eles passam agora a formar parte do capital imaterial das organizações. No entanto, “le problème qui, au cours des années 1970, se pose aux entreprises françaises en matière d’archives, est donc d’une toute autre nature, mais non d’une totale nouveauté, il relève de l’organisation scientifique du travail” (Delmas, 2012, p. 38).

O debate em torno da importância dos arquivos de empresas culmina com um movimento em favor da criação de um centro de arquivos nacional na França dedicado à preservação do patrimônio econômico e industrial. Como consequência, em 1983, o governo francês decide criar o primeiro centro de arquivos do mundo do

trabalho e lança uma pesquisa a fim de recensear os arquivos considerados de interesse nacional ainda conservados pelas empresas. Porém, apenas em 1993 inaugura-se o *Centre d'archives du monde du travail*, na cidade de Roubaix ao norte da França. Considerado um serviço de competência nacional, ele será denominado, a partir de dezembro de 2006, *Archives Nationales du Monde du Travail*.

Os arquivos empresariais são, portanto, usados para diferentes fins. Eles foram se adaptando às necessidades das organizações ao longo dos tempos, até tornarem-se uma ferramenta de gestão e, essencialmente, uma fonte para o resgate histórico organizacional. Nesse sentido, “la fonction archives, l’histoire en entreprise qu’elle permet, doivent d’une façon ou d’une autre, s’insérer dans la vie de celle-ci, participer à son développement” (Torres, 1995, p. 29).

Na visão de Bondue (2008, p. 43) a gestão dos arquivos empresariais

La gestion des archives en entreprise exige une adaptation permanente aux évolutions des entreprises. Cette activité tiens à devenir un véritable outil de gestion au service du management dans toutes ses facettes. La communication et le marketing sont des gisements de croissance importants. (Bondue, 2008, p. 43)

Por conseguinte, observa-se a emergência nas empresas, ou em torno delas, de estruturas e organismos dedicados à preservação de acervos, mas também à difusão da história e memória das empresas.

## Organismos Dedicados à História Organizacional na França

Ao analisar a expansão das atividades ligadas à história e à memória no cenário empresarial francês, faz-se imprescindível abordar o surgimento dos chamados “comitês de história”, organismos dedicados exclusivamente à tais temáticas, e que, caracterizam o campo francês da história organizacional.

Os comitês de história são instituições (associações ou fundações) com o intuito de valorizar, preservar e abordar as temáticas relativas à história organizacional. Trata-se da “multiplicação *junto à* ou *no interior* de instituições e empresas, de comitês de história, de ‘associações para a história de’, de missões-memória e de fundações à vocação comemorativa, patrimonial ou histórica” (Descamps, 1998, p. 483).

O surgimento desses organismos, na França, data dos anos 70, com a fundação do *Comité pour l’histoire de la Sécurité Sociale*, em 1973, expandindo-se nos anos 80 e 90 ao meio empresarial privado. Essa notória expansão deve-se a diversos fatores, especialmente, devido ao interesse na recuperação da memória suscitado nas empresas, face às constantes mudanças políticas e econômicas que afetaram e mesmo alteraram o cenário organizacional francês<sup>23</sup>.

As empresas que sobreviveram a esse período de turbulência e instabilidade começam a questionar-se sobre suas identidades, suas raízes, seus valores, e a ver na salvaguarda desses elementos

---

23. Como, por exemplo, os períodos alternados de nacionalização empresarial e de privatização.

uma forma de legitimação. A essa necessidade de autoconhecimento soma-se o interesse pelo futuro, fazendo com que as empresas busquem, através do diagnóstico de seu passado, compreender as decisões e as consequências das mesmas a fim de enfrentar as incertezas que as assolam.

Para responder a esses anseios, começam a ser desenvolvidos núcleos dedicados ao resgate da história e preservação dos traços memoriais existentes, como, por exemplo, os serviços de memória e patrimônio e as associações ou comitês de história. O advento destes últimos, por sua vez, encontra no meio universitário um propulsor fundamental: estudantes e pesquisadores em história que veem nas empresas um campo fértil de investigação.

Em outras palavras, a efervescência dos comitês de história é o produto “do encontro entre certa demanda institucional e certa demanda universitária, ela é também mais particularmente a resposta da administração e do setor público à crescente demanda social e institucional em história” (Descamps, 1998, p. 495).

Tais organismos tornam-se referência a respeito da história e memória das organizações, concentrando as ações e práticas relacionadas à evolução e à trajetória empresarial. Essa centralização não é ocasional, trata-se de uma prática bem definida integrante de uma política global, visando a legitimar simbolicamente o poder do comitê, institucionalizando-o muitas vezes.

Conforme salienta Descamps (1998), os objetivos subjacentes à criação de um comitê de história na empresa podem ser agrupados em torno de quatro eixos: salvaguarda do patrimônio físico, arquivístico e cultural; auxílio nas pesquisas históricas; difusão

de conhecimentos; e uma função comunicacional e comemorativa. Um comitê pode inclinar-se em direção a um ou outro eixo, ou integrar mais de uma área, formando uma cadeia de produção histórica integrada (Descamps, 1998), de acordo com as necessidades da empresa e as preferências/orientações dos fundadores do comitê.

Os comitês de história também podem adotar diferentes denominações: serviço, comitê, missão, centro, instituto, departamento, associação ou fundação, agrupando, sob a sua égide, colaboradores, ex-colaboradores (aposentados), universitários e investigadores que possuem por comum interesse a preservação da história da empresa. A nomenclatura e estatuto jurídico dos comitês revelam uma escolha estrutural particular, bem como as limitações financeiras e gerenciais impostas, muitas vezes, pela organização que os abriga.

No caso da constituição dos comitês de história sob a forma associativa, tem-se ainda a vantagem da flexibilidade e independência resultante da desvinculação do quadro hierárquico da empresa. Esse tipo de estrutura permite também o recrutamento de colaboradores e a obtenção de financiamentos por vias alternativas (àquela da empresa). Tassel (2008) ressalta, a partir da análise da *Association pour l'histoire du Groupe Caisse d'Epargne* (A.H.G.C.E), os benefícios da existência de uma associação como instituição própria, enquanto local de produção e escrita da história, mas ao mesmo tempo independente em relação à organização, permitindo-lhe desenvolver suas atividades com certa autonomia.

Em entrevista concedida à Michèle Larchez, o então diretor da Associação *Mémoire - Association des Amis du Patrimoine Historique*

*d'Alcatel Business History*, Max Morano, ressalta a importância dessa entidade como um espaço de reunião e de troca, onde a narrativa é enriquecida pela efervescência dos colaboradores que aí participam e ganha credibilidade perante os colaboradores (Larchez, 1992).

O modelo de composição chamado “comitê” simboliza, segundo Descamps (1998), a tradição francesa de funcionamento teórico-científico. A estrutura é colegiada e consultiva, formada pela constituição de uma comissão que trabalha em prol de uma causa (histórica) definida pela empresa.

As denominações “centro” e “instituto” possuem forte apelo científico, enquanto o termo “fundação” pressupõe a colaboração (financeira) de organismos privados e diversos. As designações “serviço” e “departamento” indicam certa submissão ao sistema hierárquico institucional (integração ao quadro da empresa); já “missão” remete mais bem a um projeto temporário (Descamps, 1998). Em resumo, a terminologia adotada reflete a missão e a estrutura do comitê de história, muitas vezes moldado ou submisso a um organismo de tutela, isto é, a um departamento ou direção dentro da organização, a qual pode servir de suporte, financiar as atividades do comitê ou mesmo supervisioná-lo.

No que diz respeito às modalidades de vinculação ou inserção do comitê na empresa, Descamps (1998) destaca ao menos seis esquemas possíveis: 1) vínculo ao topo da empresa (ao Presidente ou ao Secretário-Geral); 2) vínculo à Direção de Recursos Humanos; 3) vínculo à Direção de Comunicação; 4) vínculo a uma Direção de Pesquisa ou de Prospecção; 5) vínculo à Direção de Documentação ou Informação; 6) a edificação de um departamento

autônomo (ligado geralmente aos arquivos). Cada opção apresenta suas particularidades, suas vantagens e seus inconvenientes, sendo, portanto, a adoção de um ou outro modelo uma decisão pautada pelas necessidades primeiras de criação do comitê de história. Destaca-se, entre eles, a vinculação à Direção de Comunicação e a formação de estruturas independentes. A criação de departamentos de história/memória ligado aos acervos empresariais, a exemplo dos arquivos organizacionais, é considerada, por Descamps (1998), como a alternativa mais coerente e satisfatória, e uma tendência entre as grandes empresas.

Apesar da aparente independência e autossuficiência de um departamento autônomo, tal escolha estrutural não dispensaria a tutela ou colaboração de um serviço/Direção de Comunicação. Isto é, a adoção desse procedimento não exclui o papel dos departamentos de comunicação, tradicionalmente relacionados ao tratamento e valorização da história organizacional. Frequentemente, os comitês de história trabalham em colaboração, no intuito de conservar e relatar o legado da empresa.

Para Descamps (1998, p. 507), o vínculo à Direção de Comunicação tem como benefícios “uma abertura ao exterior, meios importantes em termos de difusão, uma sensibilidade em termos de imagem e de prestígio, um interesse pelas implicações culturais de uma abordagem histórica”. Isso porque as direções ou departamentos de comunicação participam ativamente da elaboração de atividades ligadas à promoção da história organizacional. Coleta de dados, levantamento de testemunhos escritos e orais, elaboração e acompanhamento das publicações empresariais, organização de



eventos e relações com a mídia são apenas algumas tarefas a ela atribuídas.

De fato, uma associação ou comitê de história possui autonomia no desenvolvimento de projetos e atividades relacionados à promoção da história, memória e patrimônio organizacional, podendo conduzir pesquisas, realizar a coleta de testemunhos e mesmo redigir uma obra. No entanto, o implemento dessas ações não seria possível senão graças à comunicação.

Nesse sentido, o trabalho de uma associação ou comitê pode ser realizado em colaboração com o setor de comunicação da empresa. Por exemplo, as competências do departamento de comunicação podem ser requeridas para a edição do Informativo da Associação- Comitê (jornal, revista, boletim), assim como os dados históricos levantados pela associação podem servir de fonte para as diversas publicações e atividades do Depto de Comunicação.

A fim de estabelecer um vínculo completo e uma relação harmoniosa entre ambos os setores – de história e de comunicação -, Larchez (1992) sugere que a Associação/comitê de história possua uma diversidade e representatividade de todas as áreas da empresa, mas que, sobretudo o seu Diretor seja escolhido entre os membros do Departamento de Comunicação.

A composição geral de um comitê de história conta com membros oriundos da própria empresa, ex-colaboradores aposentados e colaboradores ativos, os quais oferecem maior credibilidade à associação, tornando-a, segundo Larchez (1992), mais apta ao desenvolvimento de atividades ligadas à história organizacional.

De maneira específica, e no que diz respeito ao funcionamento interno, os comitês de história são formados por uma comissão, um conselho de orientação, composto pelos membros ativos ou aposentados (da empresa à qual remete o comitê) e, ainda, os membros da comunidade científica, uma secretaria-geral encarregada dos projetos, colaboradores assalariados ou associados.

Dessa forma, trata-se de aliar, ao mesmo tempo,

competências diversificadas e pertinentes tendo em conta o campo de intervenção do dito comitê, dispor de dirigentes capazes de assumir responsabilidades e de assegurar acesso à 'mão-de-obra' estudantil e intelectual sem a qual os trabalhos não poderão realizar-se. (Descamps, 1998, p. 504)

A possibilidade de integrar colaboradores de diferentes filiais e níveis hierárquicos da empresa, todos reunidos em torno de um interesse comum, a conservação da história e da memória empresarial, fazem do comitê de história uma entidade rica em conhecimento, onde o cruzamento de culturas e experiências aporta ao relato do legado organizacional.

Il est important de veiller à ce que chacun des établissements concernés soit représenté, de préférence par une personne charismatique, reconnue de tous, non nécessairement choisie parmi les décideurs. De même convient-il de ne pas la réserver aux seuls retraités. En effet, l'objectif est de recourir à l'histoire, non pas de manière passive, et nostalgique, mais bien de donner des racines au présent, et si besoin est, de le redynamiser. (Larchez, 1992, p. 30)

Além disso, esses organismos atuam como intermediários entre universidades, pesquisadores, historiadores, acadêmicos e gestores. Tassel (2008) observa as atividades desenvolvidas no seio de tais organismos como um tipo de saber histórico, mais especificamente um conhecimento científico sobre a história organizacional, distinta daquela produzida pelos historiadores acadêmicos.

Os comitês de história, na França, são herdeiros de uma tradição intelectual e acadêmica expressiva e têm, portanto, suas atividades marcadas pela pesquisa e pela inclinação científica. Isso não significa que eles se dediquem exclusivamente à investigação histórica, mas, certamente, esta última terá primazia e pode ser considerada o diferencial que justifica a existência de tais organismos nas empresas:

on peut penser que les finalités d'un comité crée à l'initiative de une institution ne sont pas purement académiques ou cognitives mais *mêlées* ou *intéressées* (*impures* ou *mercenaires* selon leurs détracteurs) : accroissement et diffusion des connaissances certes mais aussi travail sur une identité, renforcement d'une culture interne, création d'un sentiment d'appartenance à une communauté de destin, construction d'une image externe ou développement du sentiment de prestige, etc. (Descamps, 1998, p. 531)

Dessa tensão entre empresa e academia nascem, portanto, os comitês. Nem tão distantes dos interesses organizacionais, mas ostentando uma missão científica, esses organismos aproximam pesquisadores e gestores no intuito de promover e conservar a história de uma organização. Isso porque os estudos realizados pelos comitês levam em conta, tanto a visão acadêmica, quanto gerencial,

onde cada ator tira proveito daquilo que lhe interessa. Ao mesmo tempo, suas produções devem servir à valorização e divulgação da história da organização. Face à essa dupla exigência, os comitês de história procuram adaptar suas atividades a fim de atender às necessidades organizacionais sem limitar o seu campo de atuação.

As relações de força estabelecidas nesse espaço de construção da história - que é a associação - são analisadas por Tassel (2008) como expressões de poder que regem o seu funcionamento e influem na história produzida. Tais relações de poder demonstram, também, a importância dos comitês e associações de história.

Se, por um lado, as resultantes dessa associação podem ser férteis e enriquecedoras, no que tange ao resgate da memória institucional, por outro, é preciso reconhecer as limitações ou mesmo manipulações que dela podem derivar. Emergem, nesse sentido, questionamentos relativos à verdadeira autonomia dos comitês de história na execução de suas atividades: até que pontos suas ações são moldadas, influenciadas ou limitadas pela empresa? Ou, ainda, sobre o papel que desempenham: os comitês trabalham *para* a empresa (difundindo aquilo que os gestores querem expor sobre a história da organização), ou elas trabalham em favor da narração da história real (por meio de pesquisas e de uma redação neutra)?

Os exemplos de organizações como o Groupe Caisse d'Épargne, Alcatel e Saint-Gobain revelam algumas particularidades das organizações francesas no tratamento das temáticas ligadas à história e à memória empresariais: para além da legitimidade atribuída aos comitês e associações de história nas empresas, destaca-se também

o reconhecimento à figura do especialista acadêmico, seja ele historiador, arquivista ou jornalista.

## **Centros de Memória e Documentação no Brasil**

Em uma perspectiva similar à da formação dos *comités d'histoire* franceses, observa-se no Brasil a organização dos arquivos históricos empresariais através de centros de documentação, mais frequentemente denominados “centros de memória e documentação”. Trata-se de projetos ou espaços criados no interior das organizações com o intuito de preservar o acervo e a memória organizacional.

Lauretti (2011) destaca a existência de um consenso a respeito dos *centros de documentação* como instituições híbridas que agrupam documentos e informações que poderiam pertencer, tanto a bibliotecas, quanto a museus. Ressalta-se, ainda, a prevalência das informações sobre os documentos, pois os centros não necessariamente devem possuir um acervo físico, material, podendo funcionar como bases de dados (Lauretti, 2011), fornecendo informações sobre a empresa, seu passado e suas atividades.

Já os chamados centros de memória “são um equipamento cultural ou documental de uma organização, funcionando como um arquivo ampliado. Ocupam o lugar do arquivo tradicional e aumentam o seu alcance com historiografia produzida sobre os documentos que custodiam” (Goulart, 2010 como citado em Lauretti, 2011, p. 36). Ou seja, os centros de memória e documentação, para além da preservação do acervo e apoio à gestão organizacional, têm também, por vocação, o resgate e a divulgação da história e da memória das

empresas. Conforme salienta Lauretti (2011, p. 40), “seu objetivo é ter registro de toda a evolução histórica da empresa, utilizando-a como ferramenta estratégica”.

No Brasil a multinacional Odebrecht foi a primeira empresa, a criar, em 1984, um “centro” dessa natureza (Núcleo de Cultura Odebrecht)<sup>24</sup>, o qual tinha por objetivo, inicialmente, recuperar e preservar fotografias da empresa.

A partir dos anos 90, observa-se um crescimento no número de centros dessa natureza no cenário brasileiro, o qual se intensifica ainda mais nas últimas décadas, conforme testemunha a criação do Centro de Memória Bunge (1994), do Centro de Documentação e Informação Memória Gerdau (1999), da Memória Globo (1999), da Vale Memória (2001) e do Centro de Memória e Referência Aberje (2004)<sup>25</sup>.

Para Ott (2013), um dos fatores responsáveis pelo surgimento, e conseqüente crescimento, dos centros de memória e documentação foram os processos de internacionalização, bem como de privatização de diversas empresas. Em ambos os casos, há um interesse em “recensear”, arquivar e organizar as informações a respeito das empresas e de suas trajetórias, como forma de dar coerência a suas ações e, no caso dos processos de internacionalização, afirmar uma identidade genuinamente brasileira às empresas.

---

24. Atualmente, além do um espaço físico destinado à preservação dos arquivos, a empresa também conta com um acervo virtual que pode ser consultado através do site da empresa: <http://odebrecht.com/culturaodebrecht>

25. Um levantamento das empresas que possuem centros de memória no Brasil pode ser encontrado através do site do IBGE: <https://abme.org.br/>

A autora salienta ainda o interesse na criação dos centros de memória como forma de preservar e destacar o patrimônio e a história de determinadas famílias, fundadoras de algumas empresas que, face à internacionalização e à abertura de capital, veem a identidade empresarial ameaçada. Nesse caso, a construção de um centro de memória pode ser entendida como uma “forma de compensação simbólica aos antigos proprietários e aos grupos sociais que participaram da história da empresa pelas mudanças ocorridas em sua identidade e gestão” (Ott, 2013, p. 44).

Há, por trás dessas iniciativas, uma ambição de patrimonialização dos acervos empresariais (Zuber, 2012), mas também de ativação patrimonial (Ott, 2013), instigada pelo medo da perda de referenciais, de marcos identitários do passado organizacional, bem como daqueles que ajudaram a construí-lo.

No entanto, atenta Zuber para esse fenômeno da patrimonialização dos acervos empresariais, questionando os limites e potencialidades das empresas e sua capacidade de representar ou mesmo reivindicar o protagonismo na preservação do patrimônio local, setorial ou nacional:

dans les rapports qu’entretient un service d’archives avec les acteurs du patrimoine internes ou externes à l’entreprise, il convient de garder présent à l’esprit la question suivante: les archives se contentent-elles d’être une ressource au service d’autres opérateurs patrimoniaux ou sont-elles en tant que telles et à bon droit un objet de patrimoine? Et si nous menons plus avant le réflexion, en fonction des réactions à ce caractère duel (documentum et/ou monumentum?), quel peut être le rôle assigné à l’entreprise dans la sauvegarde du patrimoine industriel? (2012, p. 245)

De certa forma, essa ambição se vê refletida não apenas na forma como as organizações gerenciam seus acervos, mas também na maneira como mobilizam as fontes a serviço da escrita da história, por meio de um processo de seleção e de construção narrativa que faz transparecer sua vocação historicista.

Os centros de memória e documentação no Brasil possuem, portanto, finalidades múltiplas: funcionam como espaços de registro, preservação e divulgação das atividades empresariais (no caso dos centros abertos ao público externo), podem fornecer informações e subsídios às diferentes atividades organizacionais, dentre elas as ações conduzidas pela área de comunicação organizacional, mas podem também funcionar como programas contínuos, visando à valorização da história dentro da empresa e fortalecendo a criação de ações nesse sentido.

Nesse sentido, recentemente, as principais organizações brasileiras portadoras de centros ou departamentos voltadas à preservação da memória empresarial se uniram na criação de uma Rede de Centros de Memória Empresarial, composta por representantes de 18 organizações. Segundo Mawakdiye (2012), “trata-se de uma rede que vive em franca atividade. Os representantes desses centros de memória empresarial promovem encontros para o desenvolvimento de estratégias e atividades com o objetivo de buscar maior reconhecimento e sensibilização das corporações para a importância do assunto”. Observa-se um movimento no sentido de institucionalizar e de legitimar as ações ligadas à promoção da história e da memória nas organizações brasileiras, através da criação de uma Rede que visa congregiar organizações que podem vir a



tornar-se referências na no desenvolvimento de projetos, programas e centros de memória<sup>26</sup>.

## Os Atores na Reconstituição da História Organizacional

Na visão de Larchez (1992), os atores interessados pela história organizacional compreendem, internamente, a Direção de Comunicação e as associações do patrimônio histórico da empresa e, externamente, os editores e as universidades. Profissionais especializados no domínio da história, da documentação, no resgate da memória e do patrimônio podem ser requisitados pela empresa, tanto internamente, via um contrato de trabalho, estágio, ou bolsa de pesquisa, quanto externamente, destituídos de qualquer vínculo empregatício direto, por meio da prestação de serviços pontuais à organização.

A parceria com universidades e centros de pesquisa resulta frutífera quando a empresa pretende abrir suas portas, e principalmente seus arquivos, a jovens investigadores. Assim, um estudante pode desenvolver suas pesquisas de mestrado ou doutorado, tendo como objeto a história organizacional, e ainda pode contar com o financiamento de seu estudo pela própria instituição. As vantagens para a empresa que recebe o estudante remetem à seriedade de uma investigação realizada por um pesquisador e à credibilidade da instituição universitária que o conduz.

---

26. Como exemplo dessa tendência cita-se a difusão de um Manual básico para a implementação de Centros de Memória, desenvolvido em 2013 pelo Itaú Cultural (Banco Itaú). <https://www.itaucultural.org.br/secoes/acervos/centros-de-memoria-manual-basico-para-implantacao-2>

Ao delegar a responsabilidade a um historiador ou a um arquivista, por exemplo, a empresa busca um especialista, uma pessoa competente e capaz de analisar crítica e meticulosamente seu acervo. Tal escolha também pode indicar a preferência por uma abordagem mais teórica ou científica da história organizacional. Segundo Tassel (2008), o historiador era inicialmente visto como um artesão que trabalhava em seu atelier construindo a história. A noção de “ofício”, associada ao trabalho dos historiadores acadêmicos, remete ao rigor, à aplicação de regras específicas que guiam o fazer historiográfico.

Esse conceito mudou ao longo dos anos e o reconhecimento da dimensão coletiva foi realçado. O trabalho do historiador é sempre um fazer coletivo, pois “o historiador nele confronta sua relação ao outro: é diante do ponto de vista deste outro que ele situa o seu, ele tece seu discurso a partir das palavras deste outro do qual a existência lhe é revelada pelos arquivos e documentos que ele escolheu visitar” (Tassel, 2008, p. 68). O campo de trabalho dos historiadores nas empresas simboliza um espaço que permite o cruzamento de diferentes áreas (saber, poder e memória), enriquecidas pelo contato entre o mundo acadêmico e profissional. Tassel (2008) destaca o caráter dinâmico do trabalho do historiador, mas também enfatiza a dimensão polifônica da história, uma vez que ela representa a soma dos esforços de vários atores. Assim, a história organizacional representa um discurso de onde emanam diferentes vozes.

## O “Historien Conseil”

A figura do “*historien conseil*” (historiador-conselheiro), um conselheiro fundamentado na história, nasce da aproximação entre história e empresa e, mais especificamente, da valorização das investigações históricas em apoio à decisão organizacional. O historiador-conselheiro é aquele que exerce seu ofício investigativo em resposta a uma solicitação empresarial, buscando observar as implicações do passado na estratégia e nas decisões presentes e futuras.

George Smith, ao relatar a criação de sua empresa de consultoria Winthrop Group Inc<sup>27</sup>, esclarece que o interesse principal na fundação de tal instituição residia na formação de uma rede de historiadores para aconselhar as empresas, aplicando seus conhecimentos teóricos e metodológicos ao campo da gestão empresarial:

enquanto historiadores, nós nos esforçamos em tratar cada uma de nossas ações de conselho sob um ângulo histórico. Em cada caso, nós tentamos elucidar as causas especificamente históricas do problema que nos é submetido pelo cliente. Na medida do possível, nós buscamos analisar e explicar este problema como uma sequência de mudanças dentro de um período de tempo determinado. (Smith, 1987, p. 137)

Entre as exigências ao exercício profissional de conselheiro de empresas em história aplicada, Smith (1987) cita a necessidade de uma larga experiência no campo organizacional, além de um

---

27. Empresa de consultoria em história, gestão de arquivos e temas correlatos ao domínio da memória empresarial. Site institucional : <http://www.winthropgroup.com/>

fator psicológico, ligado à coordenação da equipe de trabalho e à conservação de suas estratégias de ação. Como pontos positivos relacionados à atividade dos historiadores-consultores, o autor destaca as aptidões natas dos historiadores, de conhecimento e análise do passado, o que lhes habilita a prestar conselhos, sob o pretexto de conhecerem “como a história forma o presente e condiciona o futuro” (Smith, 1987, p. 138).

No intuito de organizar uma publicação sobre a história da empresa, obra comemorativa ou (auto) biográfica, podem também ser requisitados os serviços de jornalistas reconhecidos nesse ofício ou, ainda, editores especializados. A escolha desses profissionais pode ser explicada por uma estratégia de marketing e de promoção da empresa. Publicar uma obra assinada por um jornalista reconhecido pode atrair a atenção dos leitores e da mídia. Da mesma forma, se a publicação tiver por trás a pluma de um editor renomado.

Através de uma pesquisa doutoral, Nassar (2006) identificou que no cenário brasileiro, quando se trata de contratar um profissional externo para a realização de ações ou projetos de história e memória, as empresas buscam preferencialmente aos historiadores (32,4%), em segundo lugar aos jornalistas (17,6%) e, em terceiro, aos publicitários (12,2%). Já internamente os Relações Públicas representam a maioria no comando de programas e ações voltados à história organizacional, em 24,5% das empresas interrogadas. A pesquisa revela, não obstante, uma heterogeneidade na composição das equipes internas, responsáveis pelos projetos histórico-organizacionais, integradas ainda por jornalistas (19,6%), profissionais de

marketing (11,8%), administradores (7,8%), historiadores (6,9%), profissionais de biblioteconomia (5,9%), entre outros.

Nassar (2006) defende a atuação dos comunicadores e, em especial, dos profissionais de relações públicas, no desenvolvimento de ações ligadas à preservação e difusão da memória/história organizacional. Para o autor, os trabalhos ligados à história empresarial conduzidos por profissionais de relações públicas (RP) não se limitam às comemorações, mas tendem a desenvolver-se de forma permanente com foco no fortalecimento do sentimento de pertencimento e na gestão do conhecimento.

Contrapondo essa visão, a partir de uma pesquisa realizada buscando observar a comunicação organizacional e o processo de relações públicas frente aos acervos de instituições do Rio Grande do Sul, Souza e Moura (2010) enfatizam a presença de “pouquíssimos” profissionais de RP atuando nesse segmento (entre as instituições observadas). Conforme afirmam as autoras, os resultados empíricos contradizem as hipóteses inicialmente propostas e as afirmações acerca da presença majoritária de RPs, pois, segundos elas, “os dados revelam que eles estão perdendo lugar para administradores e jornalistas – quando há Comunicação trabalhando neste campo, o que é raro. A tradição é empregar historiadores e arquivistas” (Souza & Moura, 2010, p. 13).

As discrepâncias entre os resultados e discordâncias acerca do protagonismo dos comunicadores frente às ações ligadas a memória e história podem ter base nas metodologias de pesquisa adotadas (seleção das instituições, ou tipo de instituição respondente), recorte temporal da pesquisa (Nassar entre 2003 e 2006,

Souza e Moura entre 2009 e 2011), contexto local e fatores culturais regionais (instituições gaúchas x instituições do eixo Rio-São Paulo), entre outros e que, portanto, podem alcançar resultados diferentes em outras épocas ou contextos sócio-geográficos.

Entende-se, no entanto, que, independentemente da escolha profissional frente às ações histórico-organizacionais, as narrativas organizacionais produzidas assumem os contornos e impressões de seu autor-narrador, pois é pela interpretação que este faz dos fatos que o relato toma um caminho ou outro, sendo abordado a partir de certo ângulo e respondendo aos questionamentos (no caso do autor-pesquisador) ou às exigências demandadas pela empresa (no caso do autor por *commande*).

Vale ressaltar que muitas vezes o pesquisador, mesmo submetido a um estudo crítico e às metodologias acadêmicas, com fins científicos, pode ver sua escrita condicionada a certas limitações impostas pela empresa detentora dos arquivos e fontes que lhe servirão à reconstrução da história: (dificuldade de acesso aos arquivos, informações confidenciais, escrita-publicação subordinada ou condicionada à revisão e aprovação da empresa). Ressalta-se, ainda, a existência de agências, consultorias externas, organizações especializadas na gestão, recuperação ou narração da história organizacional que atuam como atores externos e podem atender as demandas de diferentes organizações no que tange à reconstituição da história organizacional.

As empresas podem recorrer também a organismos externos por não possuírem um setor capacitado ou organizado internamente, que possa responsabilizar-se pela recuperação da memória e escrita

da história organizacional. Tais organismos também podem ser acionados para a prestação de um serviço específico, bem como consultorias para a realização de entrevistas, coletas de depoimentos, organização de exposições, entre outros serviços especializados.

No Brasil, destaca-se a atuação de empresas/agências especializadas, como a Memória e Identidade, uma das pioneiras no Brasil (1988) na prestação de serviços especializados no segmento de memória empresarial, e também a empresa Tempo e Memória, criada também em 1988, que oferece serviços nas áreas de memória empresarial e gestão de documentos. Além de outras entidades, como o CPDOC – Centro Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, ligado à Fundação Getúlio Vargas (FGV), que desde 1973, além de reunir importantes arquivos e acervos documentais sobre entidades e personalidades importantes à história do país, também realiza pesquisas históricas, especializando-se na metodologia da história oral. Mais recentemente, salienta-se também a atuação do Museu da Pessoa, desde 1991, que, apesar de concebido inicialmente como um museu virtual de história de vidas, presta serviços relacionados ao registro, coleta de dados, preservação e divulgação de histórias de vida (baseado na metodologia da história oral).

Na França, destaca-se o pioneirismo da agência *Public Histoire*, que desde 1983 presta serviços ligados à história e à memória de empresas. Também a agência Style Direct, que oferece desde 1997 serviços de comunicação organizacional voltados à promoção da história (de pessoas, de comunidades e de instituições), a agência Histoire d'entreprise, dedicada à criação de ferramentas

de comunicação institucional para a transmissão da cultura e da história empresarial, e, também, a *Cabinet d'histoires*, voltada ao *metier* de “coleta de memórias”, semelhante ao trabalho do Museu da Pessoa, pois se interessa, particularmente, pelas histórias de vida e a recomposição do passado das empresas a partir dessas “memórias vivas”.

As principais diferenças entre o trabalho realizado por um historiador, ou por pesquisadores com acesso aos arquivos empresariais, e o de uma agência externa, especializada na narração da história empresarial, residem, segundo Gardère (2003), na acessibilidade aos acervos organizacionais, no tratamento dado às fontes e na temporalidade do trabalho de pesquisa, análise e redação, sendo o tempo curto privilegiado pelas agências, enquanto os pesquisadores tendem a aprofundar-se e dedicar mais tempo à escrita da história.

## **O Fazer Histórico-Organizacional: processos e produtos da história nas empresas**

A fim de valorizar e promover a história e a memória institucional, as organizações podem desenvolver inúmeras ações: eventos pontuais, como celebrações, comemorações, exposições, ou atividades permanentes, como galerias, memoriais e museus físicos e virtuais. Entre as ações mais recorrentes, podemos destacar as comemorações empresariais, momento de encontro e integração, destacadas sobretudo no fortalecimento do sentimento de pertença entre os trabalhadores. Também pode ser a ocasião de aproximar



a empresa da comunidade, de seu entorno, e de mostrar seu papel social e sua atuação no meio onde estão inseridos.

Inicialmente, os trabalhos ou atividades relativas à história nas empresas eram relegados às comemorações (aniversário da empresa, etc.). Nessas celebrações, normalmente evoca-se a memória da organização apenas de maneira pontual, sem aprofundar-se sobre os aspectos históricos organizacionais. Porém, embora esses eventos possam ser avaliados como recursos hagiográficos devido ao seu caráter “exaltativo”, Daviet ressalta a importância de tais ações como fontes à restituição da história organizacional e à formação da memória coletiva:

*la mémoire peut se transformer en patrimoine, et l'historien ne peut se désintéresser du patrimoine, même s'il n'a pas comme tel vocation à le gérer. Les archives, des ouvrages anciens, des gravures et des photographies, des films, des objets, des plaques publicitaires [...] sont des éléments de patrimoine. (2012, p. 93)*

Tais celebrações podem realizar-se de maneira pontual, ou através de uma série de atividades alusivas à comemoração, como, por exemplo, o ano do centenário de uma empresa. Dentre as principais ações desenvolvidas nessas datas, observam-se as exposições, publicações especiais (livros comemorativos), filmes ou documentários.

As comemorações e celebrações de datas comemorativas, não raro, são transformadas em produtos (Ribeiro & Barbosa, 2007). Assim, as empresas celebram uma memória histórica, que se materializa através de diferentes objetos-produtos: eventos,

folders, exposições, livros, vídeos, entre outros, que constituem os “lugares de memória” da organização.

Semelhante visão é defendida por Barros, que amplifica a influência da comemoração como

um importante “lugar de memória”, um momento em que se atualiza o grande evento, de importância para a formação e preservação da Identidade da população que o tornou emblemático, ou em vista de projetos políticos que buscam direcionar a opinião pública para suas próprias finalidades. (2009, p. 52)

As exposições, por outro lado, representam uma forma tradicional de evocação da história organizacional. Seu desenvolvimento pode ser permanente, por meio da criação de museus dedicados à empresa, ou ainda temporário, no caso das exposições comemorativas, organizadas em ocasiões específicas, tanto no interior da empresa, quanto externamente. Uma exposição pode tornar-se um elemento de atração aos diferentes públicos que, através da história, irão conhecer melhor a organização. Aos colaboradores da empresa uma exposição pode servir como fonte de coalização em torno dos valores e da identidade compartilhados pela empresa, bem como uma forma de integração daqueles que fizeram parte da construção da história organizacional. Ao público externo, uma visita à uma exposição empresarial pode representar a oportunidade de conhecer o universo de uma determinada instituição, por meio da imersão na sua história, seu percurso de vida e seus personagens.

Os museus de empresa têm por característica o reagrupamento e a disposição dos elementos que servem ao relato da

trajetória organizacional, como, por exemplo, fotos, documentos oficiais, objetos simbólicos (máquinas, vestuário, produtos...), acompanhados ou não de textos explicativos e da cronologia da empresa, constituindo uma exposição destinada seja ao público interno ou, ainda, aberta à visita da comunidade.

Os museus empresariais ou museus de marca são formas organizacionais de legitimação que buscam contar a história da empresa através do relato da evolução do produto ou do setor industrial ao qual pertencem. Tais iniciativas denotam, segundo Berthelot-Guiet (2011), estratégias de “depublicitarização”, por meio das quais as organizações buscam diferenciar-se das práticas associadas ao marketing e à publicidade habituais, encobrando as ações de comunicação comercial e mercadológica (comumente refutadas ou questionadas pelos públicos), ou até mesmo apagando os traços publicitários aparentes e adotando práticas que habitam normalmente outros campos de atuação (cultural, social, patrimonial, etc.).

Compartilhando de uma visão similar, o historiador Paul Rasse define os museus empresariais como “des lieux de médiation, où les salariés viennent redécouvrir cette part de leur histoire, qui contribue à l’originalité de leur culture et où l’entreprise donne à voir aux autres, certains des éléments fort constitutifs de son image de marque” (Rasse, 1995, p. 2). No entanto, o autor adverte sobre os riscos de certas iniciativas “passeístas”, que imobilizam a história das empresas através dos objetos de outrora, sem proporcionar maior reflexão sobre a evolução tecnológica e social da mesma.

Da mesma forma, Rasse (1995) observa um traço marcante entre a maior parte dos museus empresariais: o enfoque positivo,

ou a representação positiva da história organizacional, que oferece uma visão fragmentada, parcelar, da história, como se através da ênfase nos “bons momentos” fossem capazes de impulsionar os indivíduos ao futuro.

Griset e Laborie (2011) destacam as iniciativas de algumas empresas, na França, como, por exemplo, a EDF (setor energético) e a Orange (setor de telecomunicações), que criaram, no início da década de 90, seus museus empresariais, em parceria com organismos locais. Ambas iniciativas tornam-se, por consequência, “museus da sociedade”, devido à sua aspiração abrangente de preservação da memória de um setor industrial ou segmento da sociedade e, portanto, de interesse geral.

No caso da EDF, a criação do Musée EDF Électropolis origina-se a partir da iniciativa local da Sociedade Industrial de Mulhouse<sup>28</sup> que, em parceria com a EDF, busca também preservar uma histórica máquina de geração de energia à vapor que alimentava toda a cidade. Já o *Musée des Télécoms* (atualmente, Cité des Télécoms) surge por iniciativa do *Centre national d'Étude des Télécommunications* (CNET), no intuito de preservar a memória técnica das telecomunicações em vistas de desaparecer face ao acelerado processo de modernização da área.

Para Larchez (1992), bem mais que simples museus de empresa, aí são formados verdadeiros espaços de memória, onde as experiências e recordações da organização são resgatadas. O interesse pela formação de um museu empresarial também é

---

28. Organismo industrial da cidade francesa onde se situa uma das usinas da EDF.

impulsionado pelo turismo industrial, isto é, a grande demanda de turistas interessados em conhecer as organizações e seus legados históricos.

Com o advento da Internet, observa-se a migração de tais práticas para o ambiente virtual, surgindo o conceito de exposição e museu virtuais. O museu virtual opera uma nova modalidade de visita, de apropriação e de experiência, possibilitadas pelo digital (Larouche et al., 2003; Lima, 2009; Muchacho, 2005).

Rosali Henriques destaca a dificuldade em conceituar esse novo objeto e o consenso de grande parte dos autores a respeito da definição de museu virtual ligada à “virtualização dos objetos e sua apresentação *online*”. Ela distingue ainda três modalidades denominadas correntemente como museus virtuais: os sites de museus que têm por intuito complementar a experiência museal física (*museu no mundo virtual*), os sites que buscam dar visibilidade ao museu e às exposições (*folheto eletrônico*) e os museus criados virtualmente, ou seja, que não possuem um correspondente físico e, portanto, desenvolvem uma nova modalidade de interação, ou se associam a museus físicos, porém, acrescentam novas experiências decorrentes da interatividade proporcionada pelas mídias digitais (*museus realmente interativos*).

Assim, as organizações podem, tanto usufruir da amplificação proporcionada pela web para promover a existência de um museu de marca ou museu empresarial, quanto para desenvolver exposições virtuais ou museus com o intento de comunicar aos diferentes públicos sobre a história organizacional.

As mídias digitais constituem, atualmente, um importante meio de comunicação utilizado pelas organizações para dar visibilidade à história organizacional. Destaca-se, nesse sentido, desde iniciativas mais simples, como a criação de um espaço ou rubrica no site institucional da empresa no intuito de contar a trajetória organizacional (espaços comumente denominados “Nossa história”, “Trajetória”, “Memória”), ou ainda por meio da criação de sites específicos, voltados à difusão de projetos e ações de memória e história organizacionais, comemorações, entre outros.

Outras mídias, como o audiovisual, podem também ser objeto de ações voltadas à divulgação da história empresarial, como, por exemplo, pela criação de vídeos ou documentários ressaltando a trajetória da empresa, suas origens e seus personagens. Tais vídeos podem tanto servir à promoção interna dos valores, fortalecimento da identidade e autoconhecimento, junto aos colaboradores, como também à difusão externa, através de canais institucionais (sites web, blogs, redes sociais) ou campanhas publicitárias.

Hatzfeld et al. (2006) destacam, por exemplo, a produção de filmes, na Renault, como uma forma de narrar cronologicamente o ritmo de trabalho e a produção nas usinas. Tais filmes se constituem como cartão postal da empresa e, muitas vezes, ultrapassam o quadro estrito da organização e aspiram as produções cinematográficas.

Também como forma de registrar e promover sua história, as organizações podem elaborar (ou encomendar a terceiros) diferentes publicações: livros, folders, encartes comemorativos, jornais e revistas.

Durante os anos 60, na França, muitos livros foram publicados no intuito de dar visibilidade às atividades empresariais e, especialmente, por meio do destaque da história organizacional. Tais livros foram marcados pela integração da história da comunidade nacional, engrandecida pelas iniciativas das empresas. A partir da década de 70, o foco e o teor das publicações empresariais se diversificam. Os pesquisadores se interessam pela noção de grupo e as relações de poder nela existentes. Como consequência, os historiadores são atraídos pelos estudos desse gênero no intuito de compreender a formação de figuras de poder econômico oriundas das organizações (Bonin, 2006).

Bonin (2006) considera o período de 1990 como chave para a valorização dos projetos organizacionais com a publicação de inúmeros livros de empresa. A história é objeto dos discursos institucionais, instrumentalizada pelas organizações a serviço da comunicação organizacional afim de validar seus projetos, valores e cultura, perante a sociedade. Nesse contexto, os livros empresariais constituem uma forma de edição elaborada no intuito de preservar a memória das empresas e de relatar o desenvolvimento destas enquanto integrantes da sociedade. Nesse sentido, o livro é instrumento de comunicação da história:

*ce que ces parutions confirment, c'est précisément le fait que l'entreprise ne s'appartient pas. Elle a généré et génère des phénomènes, des produits, des individus qui intéressent le grand public au point de rivaliser - via le livre - avec les plus séduisantes productions romanesques du moment. (Larchez, 1992, p. 15)*

As publicações empresariais podem destinar-se a diferentes públicos. Totini e Gagete (2004) propõem diferentes aplicações aos livros institucionais, de acordo com o público visado: a) público interno - suporte a ações de endomarketing, integração e engajamento interno; b) formadores de opinião, imprensa e universidades - mostrar transparência e criar empatia; c) investidores - fortalecer a imagem valorizando o desempenho organizacional; e d) público em geral - divulgação e valorização da marca e de seus produtos.

Os livros de empresas cumprem ainda diferentes funções. Internamente, as obras contribuem à informação, ao reforço da identidade e dos valores organizacionais junto aos colaboradores. O teor da obra pode ser mais técnico, explicativo e cronológico, pois se direciona a um público influente e influenciado diretamente pela história apresentada na obra. Já as publicações empresariais dirigidas ao público externo exigem outro tipo de edição e formatação, adaptadas a uma gama de leitores heterogêneos, críticos e, na maioria dos casos, sem muito conhecimento sobre a organização. Nesse sentido, Larchez salienta a necessidade de certas adaptações na obra, a fim de que a história organizacional possa ser publicada em larga escala.

Pour qu'une ouvrage soit accessible au grand public, il convient au contraire d'avoir le souci de la vulgarisation. De même l'angle d'approche pourra, selon le cas, être plus thématique que chronologique, s'intéressant davantage à une tranche de vie de l'entreprise, qu'à l'ensemble de son existence. (1992, p. 60)



O livro é uma ferramenta nobre e prestigiosa que permite abordar o passado, o presente e o futuro, sem ser muito superficial, salienta Thierry Domas, redator da revista do *Institut Supérieur des Affaires*, logo após uma entrevista com Michèle Larchez (1992). Segundo essa ótica, a publicação da história organizacional constitui um meio de comunicação e de fortalecimento da imagem da empresa.

Larchez (1992) sugere algumas regras de edição para livros sobre a história empresarial, como, por exemplo, a supressão do relato dos meses anteriores à publicação, ou então a determinação de uma data para que a história seja contada até um período razoavelmente distante daquele da publicação. Isso porque, segundo a autora, a abordagem de fatos e eventos do presente, e mesmo de um futuro próximo, poderiam ser alvo de controvérsias e questionamentos, uma vez que ainda não concretizados.

Caso a publicação venha a ser coordenada por uma associação ou comitê de história da empresa, ela obtém a vantagem de poder ser editada como uma obra coletiva, mesmo que tenha sido redigida por um historiador ou arquivista contratado pelo grupo (Larchez, 1992). Além disso, um livro dirigido ou co-dirigido por uma associação-comitê de história possibilita a desvinculação direta entre a obra e a empresa enquanto responsável pela publicação. A descaracterização do livro como uma publicação empresarial oficial pode evitar certos pré-julgamentos, como, por exemplo a associação do mesmo à um quadro autopromocional, ou vinculado à uma estratégia de imagem e marketing organizacionais.

As formas de financiamento de uma publicação, sobretudo aquelas destinadas ao mercado, são um fator significativo na

decisão sobre o tipo de obra e a escala de difusão dela. Promover um livro empresarial ao grande público supõe uma tiragem maior e uma rede de livrarias dispostas a vendê-lo. A publicação pode ser financiada integralmente pela empresa, o que representaria um grande investimento do grupo, pode também contar com o apoio e a contribuição dos atuais e ex-colaboradores, ou, ainda, obter o financiamento de acionistas ou fornecedores.

As empresas também inovam na maneira de contar as histórias a fim de demonstrar a capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e seu diferencial para fazer frente à competição e mundial. Assim, a história organizacional é narrada como atuante e participativa na construção da história nacional. Essa visão é incorporada aos livros de empresa e aos discursos dos dirigentes, como demonstrou o presidente da Alcatel-Alsthom ao pronunciar: “nous devenions nous-mêmes une partie du patrimoine national” (Bonin, 2006, p. 165).

Ou ainda a iniciativa de comunicação histórico-organizacional desenvolvida pela RATP com a publicação da obra *Patrimoine de la RATP* em 1996, a qual, segundo Zuber (2012, p. 246), “présente l’histoire des transports parisiens et l’illustre par une sélection d’objets, de lieux, de documents, d’archives qui permet de comprendre sur le long terme l’aventure industrielle et humaine des transports parisiens”.

Nesse ponto a história da empresa se funde àquela da sociedade, pois participa do desenvolvimento de um segmento industrial,

da evolução do país, contribuindo para a história econômica e nacional<sup>29</sup>.

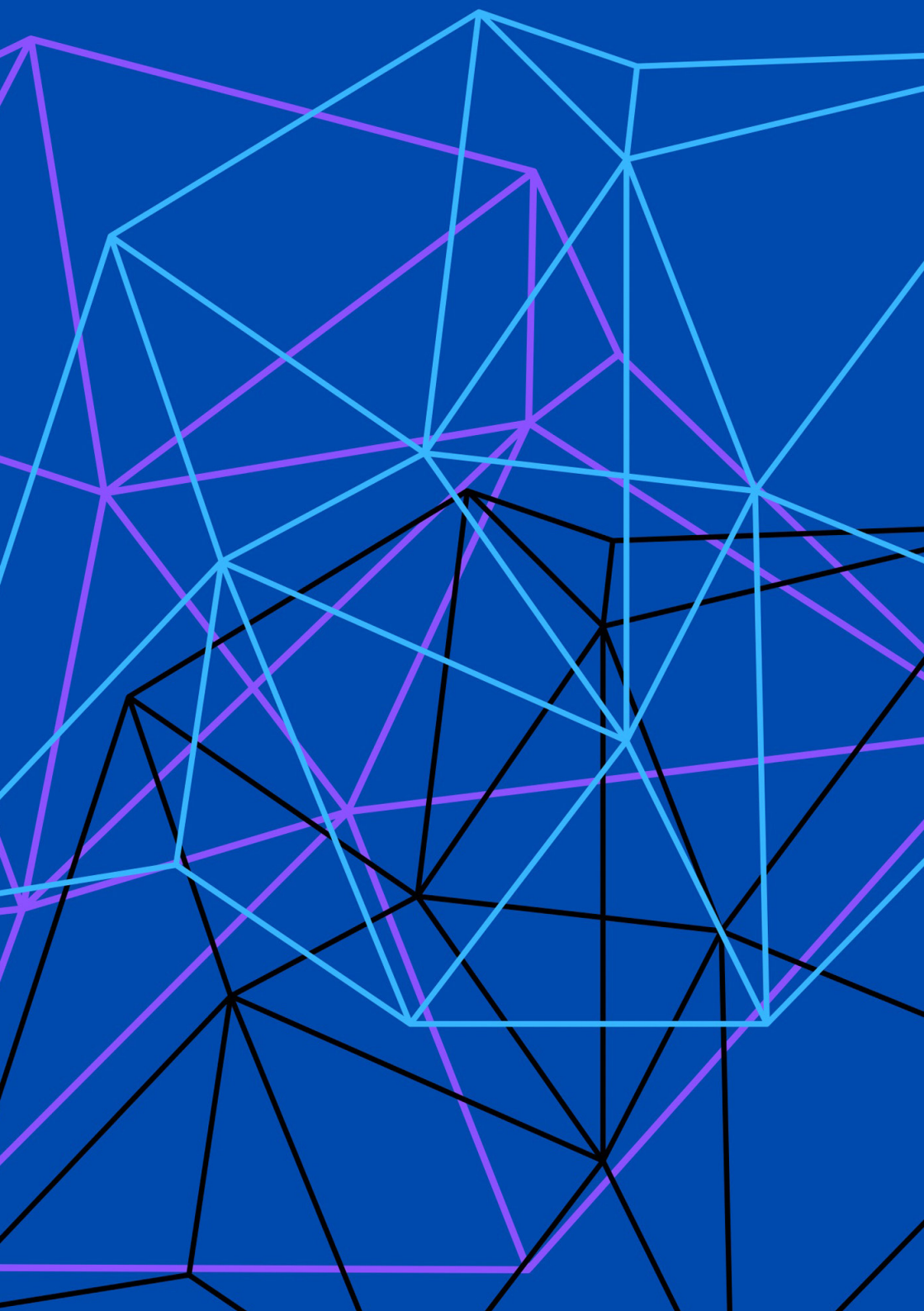
A mesma ambição é compartilhada por outras organizações, como o exemplo da Alcatel e sua obra que conta a história da invenção do telefone enquanto relata a trajetória e o papel da empresa nessa saga. Larchez (1992) descreve os esforços da Alcatel para resgatar e valorizar sua história por meio da publicação de um livro intitulado *Il était une fois le téléphone*, destinado à venda ao grande público.

A obra relata a história da empresa ao mesmo tempo em que pretende contar a história do telefone na França. Ou seja, a história organizacional é narrada como partícipe do desenvolvimento de uma história mais ampla, aquela do telefone, permitindo aproximar-lhe de seus públicos por meio de um elemento comum que contribui e altera suas próprias vidas.

O argumento central presente em tais ações de comunicação da história organizacional se assemelha aos dos museus empresariais, como o da EDF e o da Orange, descrito anteriormente, cuja abrangência ultrapassa o quadro estritamente organizacional e engloba também a sociedade e o bem comum como resultantes da ação dessas empresas.

---

29. Conforme destacado no prefácio do livro através da menção à trajetória da RATP como herança histórica, inscrita no patrimônio da cidade de Paris



## **4. INTERFACES E IMBRICAÇÕES: NARRATIVA, HISTÓRIA E LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A análise da dimensão narrativa, isto é, da forma como o relato da história organizacional é organizado a fim de ser comunicado de maneira coerente aos diferentes públicos, revelou uma estrutura composta por diferentes narrativas que se entrecruzam e se amalgamam na formação de uma narrativa maior.

As narrativas histórico-organizacionais podem ser constituídas por micronarrativas da história de seus fundadores, de seus presidentes ou colaboradores, mas também pelas micronarrativas da história de seus produtos, de seu modo de produção, ou das operações e serviços por elas realizados.

Ao mesmo tempo, a narrativa da história organizacional se insere, em um primeiro nível, na história do setor do qual faz parte. Em dois casos que pudemos observar em nossas pesquisas, no setor automobilístico – com a organização francesa Renault - e no setor petrolífero – com a companhia brasileira Petrobras – percebe-se

que através de seus relatos ambas conclamam o seu lugar ou o papel desempenhado como personagens ou mesmo protagonistas na história desse segmento de atuação, da mesma forma que, em um segundo nível, estão inseridos e reivindicam sua participação na grande história nacional de seus países, como observaremos a seguir.

### **A Narrativa Nacional: estratégia de legitimação dos relatos organizacionais?**

A análise dos livros e *sites web* das organizações Renault e Petrobras nos permitiu compreender como são organizadas e apresentadas as narrativas histórico-organizacionais com vistas a legitimar a existência das empresas e sua contribuição à sociedade.

As análises estiveram fundamentadas na premissa que as organizações apoiam seus relatos históricos no valor agregado à sociedade. Ou seja, a história organizacional serve à legitimação das empresas através da valorização de sua função social e das contribuições destas ao desenvolvimento setorial, regional e nacional.

Nesse sentido, a pesquisa voltou sua atenção à função comunicacional das narrativas (Bühler & Habermacher, 1988), à maneira como os relatos são organizados a fim de comunicarem a história das empresas, e não aos fatos observados isoladamente.

As empresas também inovam na maneira de contar as histórias, a fim de demonstrar a capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e seu diferencial para fazer frente à competição e mundial. Assim, a história organizacional é narrada como atuante e participativa na construção da história nacional. Essa visão é

incorporada aos livros de empresa e aos discursos dos dirigentes, como demonstrou o presidente da Alcatel-Alsthom ao pronunciar: “nous devenions nous-mêmes une partie du patrimoine national” (Bonin, 2006, p. 165).

Ou ainda, a iniciativa de comunicação histórico-organizacional desenvolvida pela RATP com a publicação da obra *Patrimoine de la RATP* em 1996, a qual, segundo Zuber (2012, p. 246), “présente l’histoire des transports parisiens et l’illustre par une sélection d’objets, de lieux, de documents, d’archives qui permet de comprendre sur le long terme l’aventure industrielle et humaine des transports parisiens”.

Nesse ponto a história da empresa se funde àquela da sociedade, pois participa do desenvolvimento de um segmento industrial, da evolução do país, contribuindo para a história econômica e nacional<sup>30</sup>.

A mesma ambição é compartilhada por outras organizações, como o exemplo da Alcatel e sua obra que conta a história da invenção do telefone enquanto relata a trajetória e o papel da empresa nessa saga. Larchez (1992) descreve os esforços da Alcatel para resgatar e valorizar sua história por meio da publicação de um livro intitulado *Il était une fois le téléphone*, destinado à venda ao grande público. A obra relata a história da empresa ao mesmo tempo em que pretende contar a história do telefone na França. Ou seja, a história organizacional é narrada como partícipe do desenvolvimento de uma história mais ampla, aquela do telefone, permitindo aproximar-lhe

---

30. Conforme destacado no prefácio do livro através da menção à trajetória da RATP como herança histórica, inscrita no patrimônio da cidade de Paris

de seus públicos por meio de um elemento comum que contribui e altera suas próprias vidas.

Bonin (2006) critica, no entanto, a força de tais mensagens e sua capacidade em mudar a percepção da opinião pública a respeito das organizações. De igual modo, ele questiona as formas de difusão dos livros de empresa, muitas vezes impulsionados pela imprensa, bem como o público para o qual se direcionam (acionistas, clientes, poder público ou empresas concorrentes).

A utilidade dos relatos da história também é questionável para o autor. Para ele, além de dar um sentido e tentar mostrar uma coerência à atividade organizacional, tais histórias não aportam uma reflexão profunda sobre a realidade das organizações. O autor conclui que as organizações apropriam-se da história e fazem dela um uso político, no intuito de legitimarem-se perante a sociedade. Assim, *“l’histoire de l’entreprise a joué un rôle certain pour aider le monde patronal à reconstruire sa légitimité au sein de la cité et il s’agit bien d’un ‘usage politique de l’histoire”* (Bonin, 2006, p. 167). Nesse sentido, a maneira como a história organizacional é narrada ao público pode influenciar a percepção que ele terá sobre a empresa, contribuindo para a sua legitimação.

É notável, nesse sentido, como as organizações observadas buscam legitimar-se por meio de suas narrativas, especialmente apoiando-se em argumentos nacionalistas (pertencimento, vinculação e representação nacional) e na contribuição social, isto é, ao desenvolvimento nacional, seja ele econômico, regional ou social.

Por esse motivo, através de argumentos desenvolvimentistas que destacam o valor agregado à sociedade, as organizações buscam



conectar-se com os mais diferentes públicos, os quais estariam abertos (a priori) a uma instituição que ajuda a promover o crescimento nacional. No caso observado nos sites empresariais, trata-se da apresentação da empresa (enquanto “eu”/ sujeito que projeta sua imagem através do discurso) mesmo que diluída através de termos impessoais ou pela adoção de um sujeito indefinido (como é o caso do “on” em francês) constituindo um *ethos* midiaticizado (Sodré, 2002).

Mais do que apenas analisar as narrativas da história produzidas por tais organizações, foi possível compreender como, através desse processo de construção narrativa, as empresas se apropriam da história, reconstruindo-a, ressignificando seu sentido e oferecendo uma versão “oficial” não apenas de sua trajetória, mas também de como esta imprime suas marcas na Grande História (nacional, regional, setorial, etc.). Observa-se como, através da comunicação da história, as empresas buscam conquistar a legitimidade organizacional.

Em alguns casos, como, por exemplo, o da história e da construção de narrativas pela empresa brasileira Petrobras, a identidade de seus trabalhadores aparece muito conectada à identidade brasileira, o que figura, por vezes, em relatos publicados através dos depoimentos<sup>31</sup>, em que funcionários afirmam que o seu trabalho não ajuda apenas a empresa (Petrobras), mas também o país. Há, nesse sentido, uma ligação entre o *ethos* organizacional e o *ethos* nacional.

---

31. Vide livro com série de depoimentos e relatos orais “A memória dos trabalhadores da Petrobras”.

Pode-se observar, nesse sentido, que os trabalhadores entendem seu trabalho na Petrobras como uma contribuição ao desenvolvimento nacional, uma “missão de fazer algo pela independência nacional” pois “construir a Petrobras é ajudar a tornar o país independente” significa torná-lo proprietário de suas próprias riquezas.

A narração da história organizacional se apoia constantemente em elementos da história nacional, em um jogo de dupla influência. Importantes decisões da companhia, estratégias de reestruturação e políticas internas são justificadas em função do cenário político e econômico vigente. Sendo desde sua fundação uma organização submetida ao controle do Estado, a Petrobras se vê afetada pelas mudanças de governo e os interesses políticos a eles atrelados.

Estratégias semelhantes foram identificadas em narrativas da história organizacional desenvolvidas pela empresa francesa Renault. Em relatos históricos publicados em livros empresariais analisados, a ambição parece ser dupla: narrar a história e os avanços do setor automobilístico francês e, ao mesmo tempo, a evolução econômica da França através da história da Renault. Trata-se, portanto, de uma narrativa que assume traços “desenvolvimentistas”, sejam eles setoriais ou nacionais. Parte-se da micronarrativa da história organizacional em direção a uma macro-narrativa da história nacional.

Ou ainda, podemos observar certas narrativas em que se apresenta uma revisão do panorama automobilístico mundial e francês para, depois, situar a criação da empresa Renault. Nestes casos, é necessário analisar as escolhas narrativas e discursivas do autor/narrador para entender as intenções por trás do relato: busca-se,

primeiramente, apresentar o cenário econômico e automotivo francês para, com isso, inscrever a história da Renault no tempo longo do desenvolvimento nacional. A partir de então a imagem da Renault é associada à “supremacia automobilística francesa”.

Ou seja, em sua narrativa, a Renault<sup>32</sup> não apenas utiliza argumentos de utilidade (Halliday, 1987), ressaltando a importância e contribuição da empresa no curso da história nacional, mas também afirmar sua transcendência pelo emprego de argumentos como o da “empresa-modelo”, porta-bandeira nacional, ou, ainda, salvadora da nação.

Já na versão da história narrada por Jean-Louis Loubet, quase trinta anos mais tarde, são destacadas as ações organizacionais, e os produtos lançados, como símbolos da tradição e perenidade da empresa. Nesse sentido, a partir do relato dos fatos marcantes na trajetória da Renault o autor enfatiza as contribuições da empresa para a promoção do setor automobilístico, mas também para o desenvolvimento social (melhoria das condições de trabalho) e nacional (aporte aos triunfos franceses durante as grandes guerras e descentralização empresarial).

No caso da Petrobras, no livro de Dias e Quaglino (1993) os autores buscam narrar a evolução do setor petrolífero brasileiro posicionando a história da Petrobras como elemento central na narrativa. Ou seja, busca-se reconstituir a história do setor petrolífero no Brasil e, ao mesmo tempo, a história da Petrobras, sua importância ao desenvolvimento desse segmento, as mudanças

---

32. Especialmente na obra organizada por Loubet (2000).

decorrentes a partir da criação da estatal e a influência direta da empresa (suas ações e decisões), tanto na configuração atual da indústria petrolífera brasileira quanto na situação econômica do país, sobretudo no que tange às suas reservas energéticas.

Outra postura é adotada na narração da história da companhia no livro *Petrobras 50 anos*. Nessa obra comemorativa, editada pela Petrobras, a história setorial (do segmento petrolífero) ocupa um papel secundário, dando lugar à história organizacional e à história nacional. A história da Petrobras é narrada tendo como apoio constante a história das transições políticas e mudanças governamentais experimentadas pelo país, como forma de demonstrar a influência direta da política nacional nas decisões e ações organizacionais. Assim, muitas vezes as falhas ou dificuldades enfrentadas pela companhia são explicadas ou justificadas como resultantes das exigências ou medidas governamentais.

A análise da dimensão narrativa, isto é, da forma como o relato da história organizacional é organizado a fim de ser comunicado de maneira coerente aos diferentes públicos, revelou uma estrutura composta por diferentes narrativas que se entrecruzam e se amalgamam na formação de uma narrativa maior.

As narrativas histórico-organizacionais podem ser constituídas por micronarrativas da história de seus fundadores, de seus presidentes ou colaboradores, mas também pelas micronarrativas da história de seus produtos, de seu modo de produção, ou das operações e serviços por elas realizados.

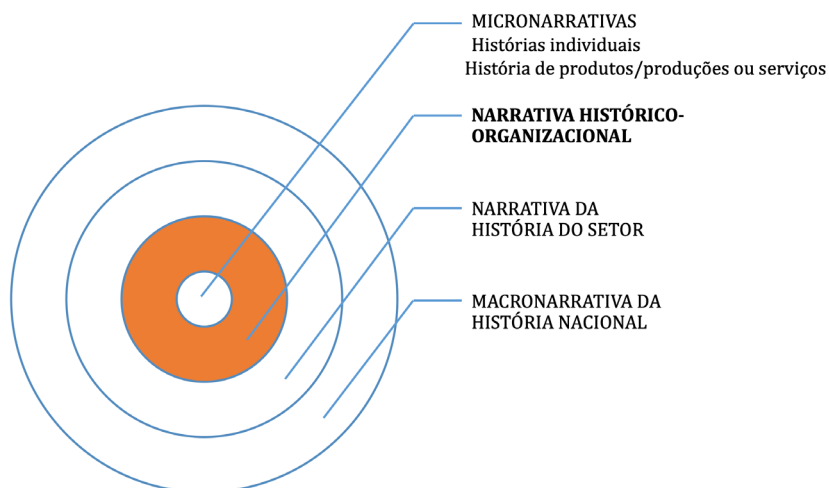
Ao mesmo tempo, a narrativa da história organizacional se insere, em um primeiro nível, na história do setor do qual faz

parte. Nos casos aqui observados, o setor automobilístico e o setor petrolífero, conclamam, por seus relatos, o seu lugar ou o papel desempenhado como personagens ou mesmo protagonistas na história desse segmento de atuação, da mesma forma que, em um segundo nível, estão inseridos e reivindicam sua participação na grande história nacional.

Na figura 1, destacam-se os níveis relativos à narrativa de diferentes histórias, evocadas nos livros empresariais analisados.

**Figura 1**

*Imbricação de histórias e seus diferentes níveis narrativos*



Elaboração própria

A narrativa histórico-organizacional é destacada como referência, pois, em seu interior, situam-se as micronarrativas pessoais-individuais, bem como a narrativa de produtos, serviços e modos

de produção. A narrativa organizacional está contida na narrativa da história do setor e no seio da macronarrativa da história nacional. Assim, pela narrativa da história da *Petrobras 50 anos*, são relatadas, paralelamente, as evoluções nas políticas nacionais relativas ao setor petrolífero. Por essa razão, na narrativa histórico-organizacional encontra-se uma micronarrativa das políticas governamentais sobre a indústria do petróleo no Brasil, bem como as posturas e os posicionamentos adotados pelos governos e a maneira como estes afetaram diretamente a história da companhia.

São dedicados, nesse sentido, importantes espaços, ao longo da narrativa, para destacar as medidas políticas, os planos e estratégias governamentais que caracterizaram cada período na história do Brasil e, ainda, a postura adotada por seus governantes, em especial sobre a temática do petróleo, desde a fundação da Petrobras. A micronarrativa da história política nacional, traçada no interior da narrativa histórico-organizacional, situa a trajetória da Petrobras cronologicamente ao longo do tempo, mas especialmente inserida na história nacional, influenciando-a e, em contraponto, também sendo por ela influenciada.

A maneira como as diferentes narrativas se relacionam altera-se de um livro para outro, sendo que, na obra de Loubet (2000) sobre a Renault, por exemplo, observa-se o uma forma de encadeamento em que a narrativa da história da empresa é parte integrante de uma macronarrativa nacional. No entanto, no livro de Fridenson sobre a Renault e na obra de Dias e Quaglino sobre a Petrobras, os níveis e contornos se confundem, ou, ainda, se dissipam. A ambição de mostrar a história organizacional como partícipe da história

do setor e da nação se revela como uma pretensa metanarrativa que, pela narrativa englobante da história da empresa, reconstitui também a história do setor.

Pode-se denominar, portanto, de metanarrativas da história organizacional os relatos que conjugam história empresarial e setorial, de maneira que a história da organização torna-se representativa, ou exemplo, da evolução de um segmento de atuação. Nesse sentido, na figura 2, busca-se ilustrar a fusão de histórias da qual resulta a chamada metanarrativa.

## Figura 2

### *Formação da metanarrativa da história organizacional*



Elaboração própria.

Um exemplo de construção de uma metanarrativa da história organizacional pode ser claramente observado no livro *A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobrás*. Como o próprio título antecipa, a temática do petróleo e a evolução desse setor no

Brasil são relatadas em relação à história da Petrobras, ou seja, fundamenta-se no argumento da participação e da utilidade (Halliday, 1987) como forma de demonstrar que a empresa ajudou a construir a história do setor petrolífero brasileiro.

A mesma estratégia revela-se no livro *Histoire des usines Renault – Naissance de la grande entreprise 1898-1939*. Nesse caso, Fridenson analisa a evolução do setor automobilístico francês por meio da história da Renault, destacando a contribuição da empresa para o desenvolvimento desse segmento, bem como enfocando os aspectos econômicos resultantes de sua atuação.

Observa-se, ainda, que as narrativas histórico-organizacionais não apresentam um desfecho, um “estado final” (Adam, 1985) definitivo. O relato pode tanto finalizar apresentando as incertezas da empresa e as (im) possibilidades ante de um futuro imprevisto, quanto tornar-se uma narrativa preditiva, apontando cenários possíveis e perspectivas ao porvir da organização.

Esse padrão, observado entre as narrativas analisadas, justifica-se, de acordo com Revaz (2009), pelo potencial das narrativas em tornarem-se, porventura, incompletas. Entre o “incerto” e o “potencial” reside, portanto, a *incompletude* (Revaz, 2009) de uma ação ou fato narrado, ou da história em si mesma, conforme observado nos livros empresariais. A narrativa aberta e incompleta da história organizacional produz, como efeito, o suspense, a curiosidade a respeito da continuidade do relato, esta diretamente relacionada à perenidade da empresa.



## Da Micronarrativa Organizacional à Macronarrativa da História Nacional

São observadas, igualmente, algumas especificidades nas narrativas organizacionais observadas, como, por exemplo, na narrativa da história da Renault (Loubet, 2000; Fridenson, 1972) a história da vida do fundador Louis Renault se funde àquela da empresa. Nesse caso, há uma imbricação entre história individual e história organizacional. A história de vida do fundador Louis Renault constitui, nesse sentido, uma micronarrativa no interior da narrativa organizacional, sendo os elementos e características da trajetória pessoal aspectos marcantes na história da organização.

No entanto, ao adotar outra perspectiva de análise, a narrativa da história organizacional pode ser observada enquanto *micronarrativa*, com relação à narrativa da história do setor no qual atua, ou face ao relato da história nacional. Foi possível ainda identificar a configuração de um formato *metanarrativo*, a partir do qual a narrativa histórico-organizacional não apenas relata a trajetória da empresa, mas também a evolução de seu setor de atuação.

No que tange às particularidades relativas aos relatos da história de cada uma das organizações, observa-se, por exemplo, a criação da empresa Renault narrada a partir da inventividade dos irmãos Renault, enquanto no caso da Petrobras a fundação da companhia se vê envolta em tensões políticas e pressões populares pela independência econômica do Brasil. Os aspectos ressaltados na narrativa da fundação das empresas, ou seja, relativas ao seu

“mito fundador” tornam-se características constantes e diferenciais, reforçadas ao longo de todo o relato organizacional.

Ou elemento fundamental na construção das narrativas organizacionais diz respeito aos chamados “sujeitos de fala” da história, os quais cumprem um papel fundamental para a legitimação organizacional, corroborando os fatos como verdadeiros e, assim, atestando o relato como fidedigno, sob o crivo de um especialista no tema (historiadores, cientistas políticos, sociólogos). Ademais, conforme afirma Martín Rojo, “o capital simbólico do discurso se encontra não somente na capacidade de ação que representa, mas também na capacidade de gerar representações das práticas sociais e da sociedade como um todo” (2005, p. 251).

São observadas, também, técnicas de legitimação relacionadas à validação das ações e decisões empresariais. Por exemplo, mediante a construção de uma narrativa sequencial e de uma estratégia justificatória (Adam, 1985), os relatos organizacionais geram um encadeamento narrativo que permite apresentar certas ações como necessárias e corretas, validando assim a conduta organizacional.

Por meio da construção e da difusão de narrativas, tais como os relato histórico-organizacionais, podem ser observadas diferentes estratégias de legitimação, apoiadas naquilo que a pesquisadora Tereza Lúcia Halliday denomina como “argumentos legitimadores”.

Ao evocarem suas ações ao longo do tempo como contribuições à sociedade, as organizações buscam legitimar-se com base no argumento da “utilidade” (Halliday, 1987). Esse artifício, observado tanto nas narrativas comunicadas através dos livros institucionais quanto por meio dos sites web, valida a existência da organização e

atribui um valor às práticas organizacionais, para além do sentido estritamente econômico<sup>33</sup>.

Alguns argumentos observados revelam uma ambição maior, que ultrapassa o campo estrito da atuação organizacional (de vendas, prestação de serviços...), buscando identificar-se com uma missão universal. Tais argumentos baseiam-se no ideal de transcendência, evocado por Halliday (1987, p. 44)., que projeta uma imagem da organização como salvadora da pátria e da humanidade, isto é, “ela personifica a empresa como alguém cuja razão de ser está ligada a uma causa última: o futuro, o bem-estar da humanidade, a felicidade, a união, a harmonia”.

## Forma e Contornos Narrativos

Buscando resgatar a sua memória e relatar sua história as organizações constroem diferentes narrativas. Há, dessa forma, diversas maneiras de contar a trajetória de uma organização, simbolizando, por sua vez, diferentes modos narrativos e discursivos de produção e comunicação da história organizacional.

Através das análises realizadas foi possível observar que a história das empresas é submetida a um processo comunicacional de narrativização, validando assim a hipótese 2 postulada inicialmente. Isto é, para que possa ser comunicada a história organizacional deve antes responder a um duplo ordenamento narrativo, relativo à ordem cronológica (organização dos fatos permitindo uma leitura

---

33. Ou seja, busca mostrar que as empresas não buscam apenas o lucro, mas oferecem produtos e serviços que têm valor à sociedade.

lógica) mas também a uma ordem configuracional (coerência global da narrativa, como um todo inteligível).

Assim, a narrativização da história de uma empresa diz respeito ao processo de seleção de fatos, organização e estruturação. Mas também uma decisão acerca do modo, da maneira como a história será contada, o que deve ser dito e mostrado, e o que deve e será omitido.

Relaciona-se, portanto, à determinação de um sistema normativo que permite construir uma dada representação da história organizacional (Marin, 1981) a fim de comunicá-la aos diferentes públicos.

Essa história organizacional, atual e em construção, é ressaltada ainda na forma como a narrativa é estruturada através dos livros analisados. Ao analisar a sequência narrativa particular por meio da qual a história dessas empresas é comunicada identifica-se, diferentemente das estruturas canônicas dos textos literários, uma narrativa não-conclusiva, onde o desfecho culmina com a promessa do devir.

Ou seja, as narrativas histórico-organizacionais aqui observadas<sup>34</sup> tem por particularidade a ausência de um desfecho final definitivo. Como em toda narrativa há sim uma moral (Adam, 1985), que nesse caso legitima o fazer organizacional e a existência

---

34. Ressalta-se que as observações dizem respeito as narrativas observadas no presente estudo, pois no caso hipotético da análise da narrativa da história organizacional de empresas que não estão mais em funcionamento (empresas que fecharam, deixaram de existir, etc.) pode-se encontrar um outro esquema narrativo, onde o final da história culmina com o encerramento das atividades da empresa.

das organizações. Porém, trata-se de uma história inacabada, que encerra com anseios, apostas em um futuro ainda em construção.

A narrativa da história organizacional contada através do livros impressos é portanto *retrospectiva*, ela retrata, recompõe o passado da organização, mas o seu desenlace resulta em uma *perspectiva aberta*, sob a base do progresso e da continuidade da organização.

Destaca-se, nesse sentido, a produção de narrativas parciais, fragmentadas ou pontuais, que atendem à finalidades específicas, e por meio das quais as organizações evidenciam períodos da história, eventos ou personagens, sobretudo face às ações comemorativas, como a elaboração de um livro em ocasião do aniversário da empresa, ou mesmo o desenvolvimento de exposições que celebram a fundação de uma unidade, à memória de um membro, ou da organização como um todo.

As características aqui evidenciadas, sobre as narrativas histórico-organizacionais, podem ser comparadas àquelas evidenciadas por Marion (1997) e Lits (1997, 2008) a respeito das narrativas midiáticas, enquanto construções seriadas, fragmentadas, provisórias e, por vezes, inconclusas. Em outras palavras, há nas narrativas analisadas certos aspectos que as distanciam das construções canônicas (Genette, 1983; Propp, 1973) e as aproxima das narrativas midiáticas contemporâneas.

Também, a partir da análise dos livros empresariais, foi possível identificar uma organização coerente do relato da história organizacional, por meio de fases ou momentos narrativos, os quais

assemelham-se às *macroproposições* analisadas por Adam (1985) em suas investigações narratológicas.

A partir dos estudos desenvolvidos, com foco nas narrativas produzidas pelas organizações, foi possível identificar três formas narrativas fundamentais:

**1) Narrativa Científica da História Organizacional:** Identificada através de uma abordagem científica ou acadêmica na construção do relato histórico-organizacional. Pode observar-se nesse tipo de narrativa a pluma de um especialista, acadêmico ou pesquisador em história, documentação, arquivística, sociologia, profissionais reconhecidos e que, portanto, aportam credibilidade ao relato, validando ou respaldando “cientificamente” aquilo que é narrado.

A narrativa científica da história valida-se, entre outras coisas, através do status acadêmico de seus narradores, legitimando sua fala como verdadeira ou mesmo imparcial (neutra). O tipo de discurso empregado também remete à objetividade, graças aos artifícios de distanciamento ou apagamento dos locutores, e a escolha de um vocabulário científico, próprio de uma área ou setor de atuação particular.

Narrar a história de uma empresa pela pluma de um jornalista não proporciona o mesmo status que através da redação de um historiador. Da mesma forma, optar por um locutor externo à organização pode expressar a intenção de um distanciamento, que confere uma possível neutralidade e objetividade ao relato.

Há, portanto, a formação de duas identidades, dois *ethos* discursivos: aquele do locutor que faz valer seu status, seu *ethos* “prévio”, para validar o que diz, construindo uma imagem de verdade, e por outro lado a construção de uma imagem da empresa, objeto da narrativa e representada através dos argumentos e artifícios empregados pelo locutor.

O autor/narrador da obra torna-se, assim, mediador de uma imagem organizacional construída através de seu discurso. A representação da empresa passa por uma operação simbólica, fruto de um processo discursivo, mas também ideológico, pois as concepções (crenças, valores, julgamentos, etc.) do autor influenciam a forma como a imagem da empresa é projetada.

E se através das narrativas histórico-organizacionais as empresas reivindicam seu lugar na história nacional, regional ou setorial, por meio de uma narrativa científica tal posição é reforçada graças ao status e poder dos “especialistas” reconhecidos, enquanto porta-vozes de um discurso legitimante.

**2) Narrativa Testemunhal da História Organizacional:** reconstrução e narração da história da empresa a partir do relato daqueles que a integram (ou integraram). Tem como principal fonte a história de vida, as entrevistas, testemunhos ou depoimentos de atores organizacionais. Em função do, enunciadores dos relatos é possível distinguir ainda duas variantes à narrativa testemunhal: a) Narrativa autobiográfica da história organizacional – narrativa concebida a partir do testemunho de um integrante da empresa, geralmente dirigente ou (ex)presidente; b) Narrativa pluralista ou

coletiva da história organizacional: relato explicitamente e intencionalmente polifônico, composto pelos testemunhos de diferentes indivíduos.

Na narrativa testemunhal os personagens são colocados no centro da história, suas percepções e visões constituem o elemento principal à reconstituição da trajetória organizacional.

A adoção da forma testemunhal pode fazer parte de uma estratégia de integração, fortalecimento do sentimento de pertença dos funcionários, de valorização e reconhecimento de sua participação na construção da história empresarial. Nesse sentido, as narrativas testemunhais atendem, sobretudo, aos interesses internos de comunicação.

**3) Narrativa Promocional da História Organizacional:** relato que tem por finalidade a promoção ou vulgarização da história da empresa, geralmente voltada a um público amplo e heterogêneo. A narrativa pode ser simplificada, sintetizada e por vezes lúdica ou didática, marcada por exemplos, anedotas e curiosidades. Também são características as “palavras de honra”, como, por exemplo, as falas de presidentes ou outras figuras importantes no prefácio, posfácio, apresentação ou introdução de uma obra. Podem apresentar-se esquematicamente através de cronologias, linhas do tempo, ou outras formas de representação temporal ilustrativas. Incluem-se nesse formato, além dos livros e sites web aqui analisados, também os encartes, folders, exposições, entre outros.

O formato narrativo promocional associa-se, frequentemente, às comemorações. Como observado através dos livros empresariais,



em ocorrência dos aniversários da empresa são publicadas obras de caráter preponderantemente (auto)promocionais.

## Argumentos de Legitimação nas Narrativas Organizacionais

A partir das análises realizadas foram identificadas diferentes estratégias de legitimação apoiados em argumentos que buscam validar e exaltar a história das empresas, confirmado, dessa forma, a terceira hipótese levantada pelo estudo. Entre eles, destaca-se especialmente a adoção de duas construções argumentativas nas narrativas histórico-organizacionais:

- **Argumento do valor agregado:** estratégia argumentativa utilizada nas narrativas histórico-organizacionais que busca enfatizar, de maneira global, as contribuições da empresa à sociedade. Nesse sentido, foram observados nos sites web, bem como nos livros analisados, a narração da história organizacional voltada à legitimação da função social empresarial;
- **Argumento do desenvolvimento nacional:** deriva do argumento do valor agregado, porém, por meio dessa estratégia, a empresa busca narrar suas ações ao longo do tempo enfatizando especificamente seu aporte ao desenvolvimento nacional (econômico, social, industrial). De maneira intrínseca podem ser destacados também a participação da empresa no desenvolvimento de uma região ou do seu setor de atuação.

De acordo com Gardère (2003), uma forma de superar as possíveis desconfiâncias, ou descrenças com relação à história organizacional, encontra lugar na comunicação organizacional voltada à promoção da utilidade social da empresa. Assim, a história

é usada a favor da empresa, em prol da sua legitimação social, pois visa destacar a sua contribuição à sociedade. É nesse ponto onde história e narrativa organizacional se encontram, como fonte e meio à legitimação organizacional.

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

Dessa forma, os estudos desenvolvidos até aqui permitiram observar como, através das narrativas organizacionais, as organizações se apropriam da história e colocam em evidência sua função social, respaldada na contribuição ao desenvolvimento da nação.

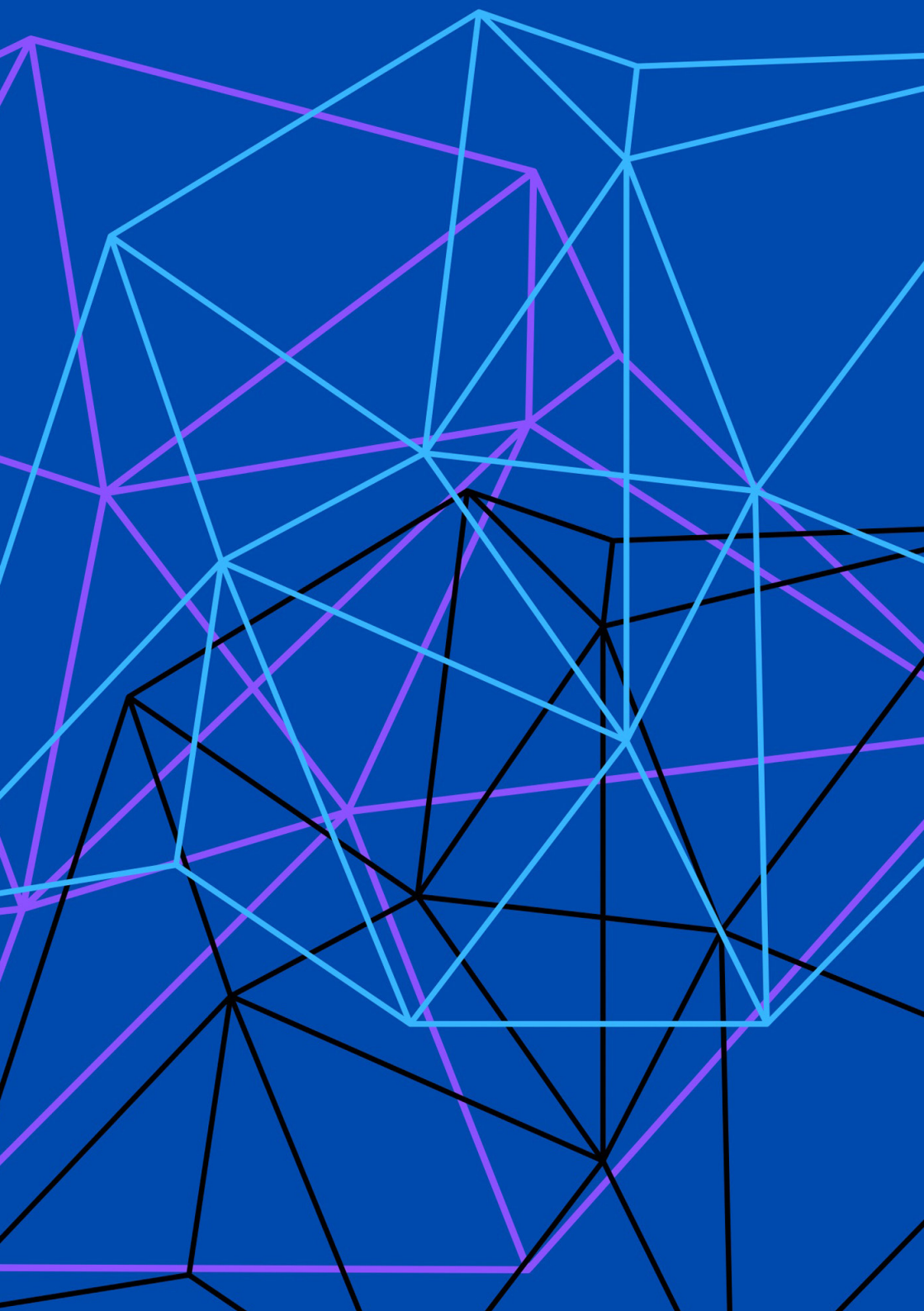
Ou seja, a história organizacional torna-se instrumento de legitimação organizacional, por meio da qual as empresas validam suas ações e sua trajetória, destacando suas contribuições ao longo do tempo, e exaltando de que maneira podem ter contribuído ao desenvolvimento social e da nação.

A pesquisadora Halliday (1987) já havia evidenciado, por meio da análise de peças publicitárias, como as organizações legitimam-se simbolicamente através de discursos estrategicamente estruturados e calcados em argumentos como a utilidade, a compatibilidade e a transcendência.

Nota-se, igualmente, que a estrutura retórico-argumentativa das narrativas da história organizacional altera-se em função do suporte comunicacional utilizado, seja um livro institucional, um vídeo promocional ou publicações em sites e redes sociais digitais. A retórica apoiada na contribuição e utilidade organizacionais torna-se recorrente nas construções narrativas, porém, o argumento de transcendência, também pode ser observado em narrativas difundidas em *sites web* institucionais de algumas organizações estudadas.

Tais observações não apenas encontram pertinência como também validade ao analisar-se as narrativas da história organizacional, evidenciando que tais argumentos participam das estratégias de promoção e propaganda institucional, e integram, igualmente, a própria escrita da história nas organizações.

No caso específico das narrativas histórico-organizacionais, destaca-se que os argumentos legitimantes, como o valor agregado à sociedade, prestação e utilidade, contribuição ao desenvolvimento nacional, são narrados como atributos que sempre fizeram parte da história da organização. Mas, além disso, esses ideais constituem a missão, a moral da narrativa que tais empresas buscam evidenciar através de sua comunicação.



## BREVES CONSIDERAÇÕES DE UMA NARRATIVA INACABADA

**E**ntende-se que a investigação sobre narrativas nas organizações possui diferentes abordagens possíveis e, espera-se que, a partir das incursões aqui realizadas, com ênfase na interface entre narrativa, história, memória e comunicação nas organizações, estudantes, acadêmicos e profissionais das diferentes áreas possam ser instigados por tal temática.

A partir dos estudos realizados, destaca-se a emergência das narrativas organizacionais face a um cenário social, político e mercadológico em constante mutação. Percebe-se que a comunicação organizacional alcança, atualmente, novas formas, e a organização se apresenta e se faz ler através das narrativas.

Tais construções narrativas, quando observadas sob o prisma pós-moderno, podem simbolizar um retorno das metanarrativas (Lyotard, 1979), agora revestidas por princípios e objetivos organizacionais, com fins institucionais e legitimantes (e não explicativos),

onde a história narrada não remete àquela dos heróis de guerra, mas sim das sagas empresariais e das conquistas de seus dirigentes.

A abordagem histórica proporciona, assim, uma certa coesão e compreensão dos acontecimentos à luz do contexto no qual eles foram tomados, isto é, em resposta às necessidades gerenciais, mas também em adequação às exigências políticas, econômicas e sociais de seu tempo.

Não obstante, relegar a história à sua utilidade empresarial, isto é, concebê-la como um simples instrumento gerencial, simbolizaria uma visão instrumental e mecânica da história, privando-a de seu sentido fundamental: de análise crítica dos fatos (Gardère, 2003).

Quando a narrativa da história responde apenas aos interesses gerenciais, ou publicitários (promocionais ou performativos) o relato tende a ser moldado com vistas a apresentar a melhor imagem possível da organização, em detrimento da compreensão dos acontecimentos ou do aprendizado deles resultante. O que se empreende, dessa forma, é um processo de narrativização dos fatos, os quais são ordenados em uma sucessão cronológica e envolvidos por uma trama que busca validar a existência da empresa através da mitificação de seu passado.

Desde o princípio, tem-se como premissa que as organizações apoiam seus relatos históricos no valor agregado à sociedade, ou seja, a história organizacional serve à legitimação das empresas através da valorização de sua função social e das contribuições destas ao desenvolvimento setorial, regional e nacional.

No entanto, ao apoiar-se nos registros do passado como base para a recomposição da memória organizacional é preciso ter em

conta que esse processo implica uma reconstrução a partir de evidências (lembranças, objetos, imagens, sons) forjados no bojo do presente, da realidade social e cultural ao qual pertencem os indivíduos e instituições. Nessa restituição influem, portanto, as percepções dos atores envolvidos, mas principalmente as necessidade e interesses que estão em jogo e motivam o resgate histórico-organizacional.

A construção narrativa consiste em um trabalho de seleção, onde fragmentos da história, episódios, fatos, momentos na trajetória da empresa serão relatados, e outros, por vezes, desprezados. Da mesma forma, apesar da narrativas histórico-organizacionais almejem representar a instituição como um todo, subentende-se que nela são privilegiadas algumas visões ou versões dos fatos, seja em função dos indícios e testemunhos resgatados, ou do acervo disponível, assim como em função de decisões políticas e institucionais, relativas às estratégias da organização e que justificam a publicação de uma dada “versão” da história.

Nesse cenário “em meio à polifonia de relatos e discursos que se entrecruzam e se sobrepõem, as organizações tornam-se objeto de uma **guerra de narrativas** [grifo adicionado], na qual se discutem e se disputam diferentes visões” (Santos & D’Almeida, 2017, p. 297). Essa é uma realidade latente nas organizações e uma pista que merece ser explorada, uma vez que, cada vez mais observamos a circulação de relatos provenientes de representantes organizacionais, trabalhadores, lideranças sindicais, os quais muitas vezes contestam, opõe-se ou divergem das narrativas oficialmente produzidas e veiculadas pelas organizações.

Salienta-se, ainda, o caráter social e coletivo por trás da construção das narrativas organizacionais. Há uma influência da memória coletiva sobre a formação da memória individual, operada através das narrativas que circulam na sociedade, e que são, por sua vez, partilhadas, reconstruídas, ressignificadas de tal forma que é possível observar a presença de uma narrativa coletiva “privilegiada no interior de um mito ou de uma ideologia. E essa narrativa explicadora e legitimadora serve ao poder que a transmite e difunde” (Bosi, 2004, pp. 17-18).

É dessa forma que a memória pública, que circula nas mídias, nas instâncias políticas e governamentais refletindo uma ideologia dominante, influencia a memória individual. Mas as implicações das narrativas sociais, sejam elas individuais ou institucionais, vão mais além: elas afetam também a formação e a escrita da história. Isso porque os relatos, as narrativas que são fontes de memória, servem a retroalimentar e, muitas vezes, questionar algumas versões da história dita “oficial”.

Também a memória social pode ser influenciada pela história (ou pelas histórias) difundida na sociedade. Por estar de tal maneira inserida na vida social a história é capaz de sugestionar e contaminar o registro e o relato memorial (individual ou coletivo), de forma a adaptá-lo a um discurso dominante, previamente apreendido e socialmente aceito.

No âmbito da comunicação questiona-se, por exemplo, a influência das publicações empresariais e das narrativas (orais e escritas) que relatam a trajetória das organizações, operando um



processo de ressignificação por meio da circulação, leitura, apropriação e reprodução de tais “histórias” (notadamente no meio digital).

Por exemplo, os *sites web* institucionais podem ser entendidos enquanto fontes oficiais a partir dos quais os indivíduos buscam informações sobre a empresa (sobre a missão, campo de atuação, mas também sobre a história organizacional). No entanto, faz-se necessário questionar a responsabilidade dos atores organizacionais com relação às informações veiculadas através de tais meios, sobretudo face à frequente ausência de referências autorais (assinaturas, créditos aos textos), que possam autenticar a veracidade dos fatos e corroborar o papel dos sites empresariais como fontes fidedignas.

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

Diante desse fenômeno, observa-se a reapropriação da história decorrente da circulação das narrativas organizacionais na sociedade. Os diferentes relatos construídos pelas organizações podem afetar (positiva ou negativamente) a percepção dos indivíduos com relação à empresa, alterando a representação que a sociedade tem sobre determinados grupos e contribuindo à reconstrução da memória social.

O interesse das empresas na escrita da história, na narração de seus feitos, na recomposição do passado, torna evidente o papel das narrativas como suportes de memória. Nesse sentido, a memória deve ser observada, e valorizada como um capital imaterial (Gardère, 2003), através do qual não apenas registram-se os logros, sucessos do passado, mas também as inovações, conquistas, erros e falhas do presente.

Essa é uma visão que precisa ser adotada pelas organizações, e que está profundamente relacionada à formação da história do tempo presente<sup>35</sup>, a história do agora, imediata, de um futuro que se constrói no hoje, mas que, devido à velocidade da evolução da sociedade pode tornar-se passado, obsoleto, em muito pouco tempo, e que, portanto, merece ser registrado.

Conforme observado, a partir de análises de relatos organizacionais, as organizações operam um processo de seleção de fatos e eventos pertinentes à transmissão de uma dada imagem organizacional. Ou seja, a história fragmentada, marcado por erros, tropeços, mas também por avanços e superações, dá lugar a uma narrativa unificadora e por vezes, edificante.

O diferencial reside em agir de maneira alternativa, face à uma sociedade que institucionaliza o padrão, o linear, e o constante como condições à existência e ao reconhecimento (Bourdieu, 1986). Romper com esses padrões, assumir a discontinuidade, o diferente, o problemático e, por vezes, errôneo caminho tomado ao longo da

---

35. Que tem como expoentes os historiadores François Bédarida e Henry Rousso.

existência (de indivíduos e organizações) torna-se, portanto, um desafio necessário em benefício da verdade e da transparência.

Nesse sentido, a comunicação organizacional precisa romper com as práticas ultrapassadas que primam pela história edificante e a “heroicização” dos atores organizacionais, buscando no passado os conhecimentos e aprendizados deixados pelo passado, que podem auxiliar as organizações na compreensão do presente e prepará-las para enfrentar o futuro.

A história organizacional não pode ser apenas prospectiva (voltada unicamente para a previsão do futuro), como muitas vezes poderia almejar os interesses gerencias, mas tampouco pode limitar-se à retrospectiva inerte, à recuperação do passado de forma, linear, cronológica, sem questionar seus porquês. Mas sim, precisa colocar em perspectiva os acontecimentos que tiveram ocasião em um certo tempo e lugar, contribuindo à sua análise, compreensão e esclarecimento.

Assim, a gestão responsável da história organizacional deve contribuir ao esclarecimento das ações, das decisões, reconhecendo seus feitos, mas também seus erros e as consequências destes para a sociedade. A consciência organizacional a respeito de seu passado e de sua repercussão conduz à cidadania e à transparência, fatores valoráveis e indispensáveis no mundo contemporâneo face à públicos cada vez mais exigentes.

Trata-se, portanto, de uma forma de comunicação narrativo-organizacional, que demonstra como a abordagem narrativa está inserida no cotidiano organizacional configurando os atos comunicacionais, de onde origina-se a chamada **abordagem narrativa**

**da comunicação organizacional.** As narrativas, nesse sentido, não devem ser observadas apenas pragmática ou instrumentalmente, como produtos da comunicação organizacional (narrativas internas, narrativas jornalísticas, ou publicitárias) utilizadas para alcançar determinados fins (sensibilizar, convencer, vender, etc.).

Mas precisam ser entendidas também: a) como um processo através do qual as organizações se comunicam, transformando informações em relatos compreensíveis; b) como um meio através do qual a experiência e a memória organizacional se organizam coerente e ordenadamente; c) uma forma de saber, subsídio ao aprendizado organizacional, por meio dos ensinamentos que derivam de sua narração.

Nos estudos realizados, torna-se evidente o papel das narrativas na comunicação da história organizacional, mas também como fonte de atualização e ressignificação da memória organizacional e, por extensão, da memória social, produto da circulação de tais narrativas na sociedade, ou seja, da trivialidade (Jeanneret, 2008) das narrativas organizacionais.

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

Ou seja, como objeto para futuras pesquisas poderiam ser observadas como tais organizações são contempladas, inseridas, e apresentadas na narração da história nacional. Uma tal análise

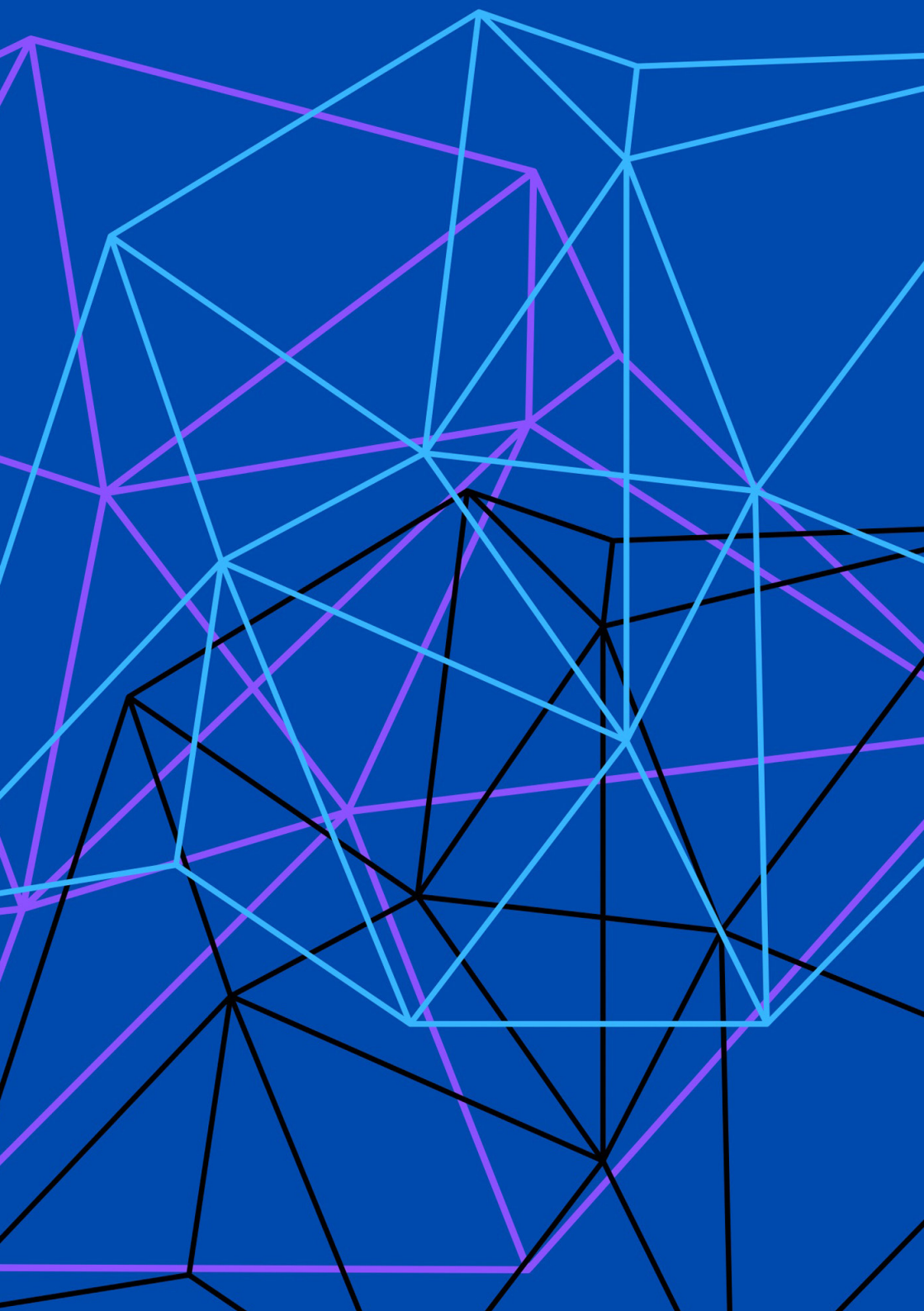
poderia ter por base tanto documentos instituídos, como manuais, livros de caráter histórico nacional, acervos nacionais ou regionais, como também dispositivos mediadores, tais como jornais e revistas que assumem atualmente a figura de porta-vozes de uma história em constante atualização.

A partir do estudo das narrativas, sob a ótica das Ciências da Informação e da Comunicação, outras perspectiva podem ser abordadas e tem se apresentado promissoras, como, por exemplo, o estudo das **narrativas acessíveis**<sup>36</sup> que presumem a adoção de linguagem e comunicação acessível desde o processo de concepção de toda e qualquer narrativa - midiática ou organizacional - considerando a diversidade de sujeitos que possam recebê-las, devendo para isso integrar preceitos de acessibilidade comunicativa (Bonito, 2015) para Pessoas com deficiência, a fim de promover relatos inclusivos e sem barreiras.

A perspectiva reflexiva, adotada na presente pesquisa, representa uma escolha particular, que, portanto, privilegia a análise crítica, mas não esgota as possibilidades de investigação sobre a produção de narrativas nas organizações, mas, espera-se, possa fornecer pistas a respeito desta temática e nutrir estudiosos(as) e profissionais sobre as possibilidades abertas pela abordagem narrativa da comunicação organizacional.

---

36. A pesquisa sobre narrativas acessíveis ainda está em desenvolvimento, mas o conceito em sua integralidade pode ser encontrado no livro “Diccionario de Teorías Narrativas 2, de Lorenzo Vilches Manterola”, assim como nas publicações de Santos e Bonito (2020) sobre esse assunto.



# POSFÁCIO

*Margarida Maria Krohling Kunsch*

*Universidade de São Paulo*

Esta obra, *Abordagem narrativa da comunicação organizacional: história e narrativa em foco nas organizações*, de Larissa Conceição dos Santos, é fruto de uma ampla pesquisa de sua tese de doutorado, realizada, em cotutela, na Celsa - École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication, da Université Paris-Sorbonne (Paris IV) e na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, e defendida em 2016. Trata-se de um estudo teórico e empírico abrangente e inovador, que traz significativas contribuições para o avanço das pesquisas da comunicação organizacional e suas interfaces com a história, a memória e as narrativas das organizações.

Ao poder realizar seus estudos de doutorado, entre 2012-2015, nestas duas universidades de referências internacionais,

inclusive com a Bolsa de Doutorado Pleno no Exterior (BEX) da CAPES -Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério de Educação do Brasil, Larissa Santos teve uma oportunidade rara que soube muito bem otimizar, alcançando excelentes resultados com produções científicas relevantes que agora culminam com a publicação do presente livro.

Ao perpassar as temáticas como narrativas da comunicação organizacional, história organizacional, história e memória, legitimação e suas interfaces e imbricações, a autora explora dois fenômenos presentes na sociedade contemporânea: “a produção e circulação das narrativas organizacionais, relatos concebidos pelas organizações a finalidades múltiplas; e a emergência de ações e atividades ligadas à comunicação da história nas e das empresas”.

As organizações, no contexto amplo da sociedade e como partes integrantes do sistema global, são microssociedades vistas como atores importantes na dinâmica da história social, política, econômica e ecológica. Para serem compreendidas e aceitas pela sociedade, buscam a legitimação por meio de comportamento institucional ético que respeite a diversidade, a preservação do planeta, e que as suas narrativas estejam sintonizadas com as demandas da sociedade atual.

A transição do século XX para o século XXI foi marcada por intensas e rápidas mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas. A organização, como unidade básica de sociedade contemporânea, sofreu diretamente os impactos gerados por essas mudanças, que influenciaram os novos modelos de gestão e implicaram maior atenção à sua responsabilidade histórica. A diluição das fronteiras,



viabilizada pelas novas tecnologias comunicacionais e da informação, intensificou vertiginosamente a interação entre os diversos atores sociais que compõem os públicos de interesse das organizações e instituições, obrigando-as a repensarem seus paradigmas de gestão e de relacionamento.

São, assim, muitos os desafios que se anteveem para a comunicação organizacional neste século. A transparência das ações e a coerência entre as narrativas e o comportamento das organizações exigirão que os gestores da comunicação se pautem por novos aportes teóricos e aplicados. Na era digital e das redes sociais, as organizações não têm mais controle das situações em que os interlocutores são ou podem ser afetados por elas. As pressões vêm de fora – da sociedade, dos públicos, dos grupos de interesse, da legislação etc. As organizações não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado. Em suma, nesta era digital se altera inexoravelmente a forma tradicional utilizada pelas organizações para emitir informação, produzir comunicação e se relacionar com seus públicos, inseridas que estão em uma realidade dinâmica e, sob muitos aspectos, incontrolável.

As organizações, como “organismos vivos”, são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos princípios organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. A comunicação nas organizações, em todo esse contexto, tem um importante papel a desempenhar, sobretudo na valorização da sua dimensão humana e cultural nas novas relações do mundo do trabalho.

A comunicação organizacional, nos últimos anos, passou por múltiplas transformações. Com as mudanças dos paradigmas, antes tão estanques, tanto dos estudos como das práticas, ela incorporou novas percepções e implicações. E o que se destaca, nessa evolução, é que, de uma perspectiva linear-instrumental, de mera transmissora de informações, ela passou a ser considerada sob outras dimensões, assumindo uma complexidade e uma relevância nunca vistas antes na vida das organizações.

A comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional não atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconômico e político. Responsabilidade social pública, preservação do planeta por meio de um desenvolvimento sustentável, respeito à diversidade, transparência, ética, valores intangíveis etc. são imperativos que norteiam os comportamentos institucionais e, conseqüentemente, exigirão uma comunicação organizacional muito mais proativa e estratégica

Até os anos 1980 os estudos de comunicação organizacional se caracterizavam por uma forte vertente funcionalista e uma perspectiva linear-instrumental. No início dos anos 1980, o quadro começou a mudar e os estudos interpretativos e críticos passaram a ganhar força, tendo estes passado por grandes evoluções nas últimas décadas. Outras vertentes teóricas vêm sendo incorporadas: dialógica, interativa, pós-moderna, desconstrucionista, reformista, da diversidade de gênero, da complexidade etc. Com todas essas novas perspectivas e tendências, o significado da comunicação organizacional tem adquirido grande abrangência, novas percepções e implicações.

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, a comunicação é inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas, as macro e micronarrativas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Portanto, nessa linha de pensamento se supera a visão linear e instrumental da comunicação por uma visão muito mais complexa e abrangente.

Nesse sentido, defendo, desde os anos 1970, a necessidade de se abandonar a fragmentação das subáreas que a configuram, adotando-se uma política de “comunicação organizacional integrada”. Esse conceito, hoje incorporado, de uma forma ou de outra, aos estudos acadêmicos e à realidade do mercado no Brasil, envolve sinergicamente as diferentes modalidades que permeiam a concepção e as práticas da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

A comunicação institucional está ligada exatamente com a organização propriamente dita, com a sua identidade e com a sua maneira de ser. E ela valoriza muito mais os aspectos corporativos ou institucionais que explicitam o lado público das organizações. Neste âmbito se situam os resgates da história organizacional, os

centros de memória, os projetos socioculturais movidos pela comunicação e explicitados pelas suas diversas narrativas.

Os projetos/centros de memória expressam justamente um posicionamento institucional perante a sociedade e revelam suas preocupações na preservação da história e da cultura nacional. Expressam de alguma forma seu compromisso público e cultural com a história da qual ela faz parte, seja em uma localidade em nível micro ou macro. Suas narrativas se misturam e se integram a outras que compõem o espectro social.

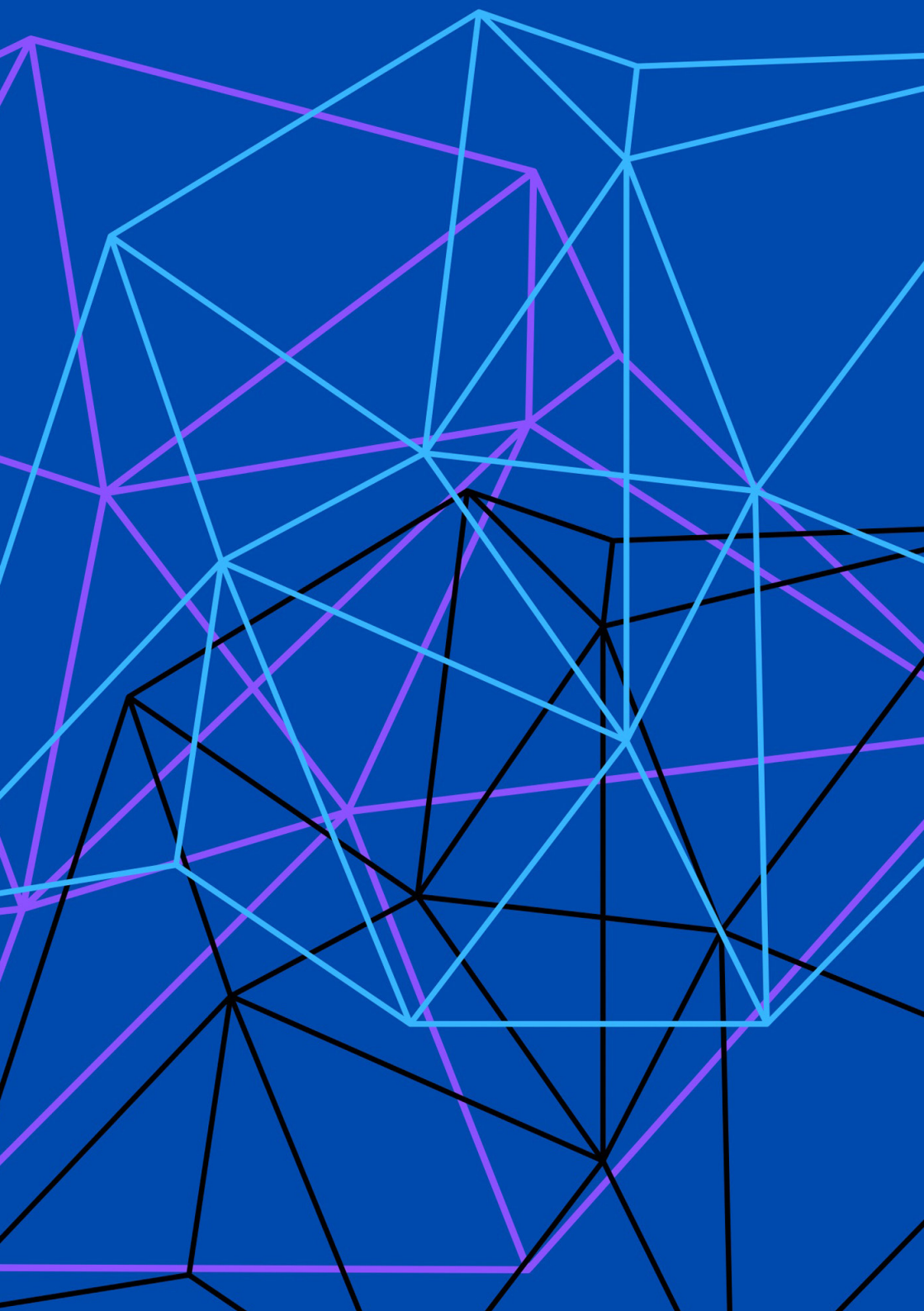
Multiplicam-se hoje os centros de memória em organizações brasileiras. As áreas de comunicação organizacional e relações públicas têm tido um campo fértil de atuação nessa frente que veio para ficar e prosperar.

As organizações, mais do que unidades econômicas, são unidades sociais. Preservar sua memória é contribuir com a preservação da cultura de um país e se colocar como parte integrante de uma comunidade local e da sociedade como um todo. Quando uma empresa resolve abrir sua trajetória documental em espaço público, por meio do resgate e do registro da sua história, possibilita mostrar de forma visível qual foi e como está sendo o seu compromisso sociocultural.

A sistematização da história de uma organização é uma fonte viva de conhecimentos. É uma saga com narrativas permeadas por subjetividade, emoções, tensões, conflitos, superações e conquistas vivenciadas pelos fundadores e, muitas vezes, por gerações inteiras. O conjunto desses elementos ajuda a manter uma cultura singular

e uma identidade institucional mais robusta, construindo bases sólidas para a perenidade do empreendimento.

Esta obra singular e inovadora da Larissa Santos, que conecta ao mesmo tempo a história organizacional, a memória e narrativas com a comunicação organizacional, reúne fundamentos estruturantes para os estudos científicos e as práticas comunicativas nas e das organizações. Todos os aportes teóricos, bem como os que resultaram da pesquisa realizada junto a empresas brasileiras e francesas, constituem subsídios imprescindíveis para compreender e desvendar as manifestações contidas nas inúmeras narrativas produzidas pelas organizações.



## REFERÊNCIAS

- Adam, J.-M. (1985). *Le texte narratif. Traité d'analyse textuelle des récits*. Nathan.
- André, S. (2012). *Le récit. Perspectives anthropologique et littéraire*. Éditions Honoré Champion.
- Aquino, C. P., & de Moraes, O. F. (1986). *História empresarial vivida*. Gazeta Mercantil.
- Baldissera, R. (2009). A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, VI(10), 52-62.
- Baldissera, R. (2010). Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In M. M. K. Kunsch (Org.), *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 61-76). Difusão Editora.
- Barbosa, M. C. (2009). Comunicação e história: presente e passado em atos narrativos. *Comunicação, Mídia e Consumo*, 6, 11-27.

- Barbosa, M. C. (2012). O presente e o passado como processo comunicacional. *Matrizes*, 5, 145-155. Barbosa, M. C., & Ribeiro, A. P. G. (Orgs.). (2011). *Comunicação e História: partilhas teóricas* (1ª ed.). Insular.
- Barbosa, M. C., & Ribeiro, A. P. G. (2011). Comunicação e história: um entre-lugar. In M. Barbosa & A. P. G. Ribeiro (Orgs.), *Comunicação e história: partilhas teóricas*. (pp. 9-28). Insular.
- Barros, J. D'A. (2009). História e memória—uma relação na confluência entre tempo e espaço. *Mouseion*, 3(5), 35-67.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2), 429-452. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154065>
- Benjamin, W. (1994). *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. Brasiliense.
- Berthelot-Guiet, K. (2011). Extension du domaine de la conversation: discours de marque et publicitarité. *Communication & langages*, 169, 77-86. <https://doi.org/10.4074/S0336150011003073>
- Boje, D. M. (1991). Consulting and change in the storytelling organisation. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 7-17.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as Tamara-land. *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.



- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. Sage.
- Bondue, D. (Dir.). (2012). *L'entreprise et sa mémoire. Mélanges en l'honneur de Maurice Hamon*. PUPS.
- Bonin, H. (2006). L'histoire comme outil de légitimation politique de l'entreprise durant la Grande Crise de la fin du xxe siècle (1974-1993). In M. Crivello, P. Garcia, & N. Offenstadt (Orgs.), *Concurrence des passés. Usages politiques du passé dans la France contemporaine* (pp. 157-168). PUPS.
- Bonito, M. (2015). *Processos da comunicação digital deficiente e invisível: mediações, usos e apropriações dos conteúdos digitais pelas pessoas com deficiência visual no Brasil* [Tese de doutorado, Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS].
- Bosi, E. (2003). *O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social*. Ateliê Editorial.
- Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62(62-63), 69-72.
- Boyce, M. E. (1995). Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. *Organization Studies*, 16(1), 107-137.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26.

- Brown, M. H. (1990). Defining stories in organizations: Characteristics and functions. In J. A. Anderson (Ed.), *Communication yearbook* (Vol. 13, p. 162-190). SAGE Publications, ICA.
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical inquiry*, 1-21.
- Bühler, P., & Habermacher, J.-F (Eds.). (1988). *La narration. Quand le récit devient communication*. Labor et Fides.
- Caron, F. (1987). Préface. In M. Hamon & F. Torres (Orgs.), *Mémoire d'avenir* (pp. 7-9). Ed. Economica.
- Carr, D. (1986). *Time, narrative and history*. Indiana University Press.
- Christian, D., & Flamant, S. (2005). Narration stratégique: autour d'une intervention de récit assisté. *Revue Française de gestion*, (6), 283-302.
- Clegg, S. R. (1993). Narrative, power and social theory. In D. K. Mumby (Ed.), *Narrative and social control: Critical perspectives* (pp. 15-45). SAGE Publications.
- Cogo, R. (2013). *Multiprotagonismo e storytelling: novas narrativas organizacionais de afeto e atenção* [Trabalho apresentado]. XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM,

Manaus, AM, Brasil. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1402-1.pdf>

Currie, M. (1998). *Postmodern narrative theory*. Palgrave.

Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Sage.

Czarniawska, B. (2000). *The uses of narrative in organization research*. GRI Reports, (5). <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2997>

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.

D'Almeida N. (2001). *Les promesses de la communication*. Presses Universitaires de France (reimp. 2006, 2012).

D'Almeida, N. (2006a). La perspective narratologique en organisations. In P. Broise & T. Lamarche (Orgs.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises?* Ed. du Septentrion.

D'Almeida, N. (2006b). Les organisations entre projets et récits. In A. Bouzon (Org.), *La communication organisationnelle en débats. Champs, concepts et perspectives* (pp. 145-158). L'Harmattan.

D'Almeida, N. (2007). *La société du jugement: Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Armand Colin.

D'Almeida, N., & Merran-Ifrah, S. (2005). Le récit patronal. La tentation autobiographique. *Revue Française de Gestion*, 6(159), 109-122.

- D'Almeida, N., & Andonova, Y. (2008). A comunicação das organizações. *Anuário Unesco (Metodista de Comunicação Regional)*, 12(12), 31-42.
- Dalla Costa, A. J. (2004). História e historiografia empresarial: acesso e utilização de arquivos e fontes. In A. J. Dalla Costa & M. E. de C. Graf (Orgs.), *Estratégias de desenvolvimento urbano e regional* (1ª ed., pp. 121-141). Juruá Editora.
- Dalla Costa, A. J., Fernandes, A. S., & Szmrecsányi, T. (2008). *Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil*. Editora Hucitec.
- Daviet, J.-P. (1984). *Bilan et perspectives de l'histoire de l'entreprise*. Rapport présenté au Ministère de l'Industrie et de la Recherche. Maison des Sciences de l'Homme.
- Daviet, J.-P. (1987). L'histoire de l'entreprise en France: un premier bilan. In M. Hamon & F. Torres (Orgs.), *Mémoire d'avenir*. Ed. Economica.
- Daviet, J.-P. (2012). Saint-Gobain et l'histoire d'entreprise. In D. Bondue (Dir.), *L'entreprise et sa mémoire. Mélanges en l'honneur de Maurice Hamon* (pp. 91-99). PUPS.
- Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In M. Marchiori (Org.), *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. Difusão Editora.
- Delacroix, C., Dosse, F., & Garcia, P. (Dir.). (2009), *Historicités*. La Découverte.

- Delmas, B. (2012). Archives d'entreprise, archives publiques (1970-1990). Histoire d'une rencontre. In D. Bondue (Dir.), *L'entreprise et sa mémoire. Mélanges en l'honneur de Maurice Hamon* (pp. 37-50). PUPS.
- Denning, S. (2005). The Role of Narrative in Organizations. In J. S. Brown, S. Denning, K. Groh, & L. Prosa (Orgs.), *Storytelling in organizations: Why storytelling is transforming 21st century organizations and management* (pp. 165-182). Routledge.
- Descamps, F. (1998). Quelques réflexions à propos des comités d'histoire, ornements inutiles ou nouveaux acteurs de la recherche historique? *Études et documents, X*, 483-627.
- Descamps, F. (2001). *L'historien, l'archiviste et le magnétophone: de la constitution de la source orale à son exploitation*. Institut de la gestion publique et du développement économique. <http://books.openedition.org/igpde/560?lang=fr>
- Dias, J. L. M., & Quaglino, M. A. (1993). *A questão do petróleo no Brasil: uma história da PETROBRAS*. CPDOC; PETROBRAS.
- Dosse, F. (1998). Entre histoire et mémoire: une histoire sociale de la mémoire. *Raison présente, 128*(4), 5-24. [https://www.persee.fr/doc/raipr\\_0033-9075\\_1998\\_num\\_128\\_1\\_3502](https://www.persee.fr/doc/raipr_0033-9075_1998_num_128_1_3502)
- Fairhurst, G., & Putnam, L. (2010). As organizações como construções discursivas. In M. Marchiori (Org.), *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas* (pp.103-148). Difusão Editora.

- Fisher, W. R. (1984). Narration as Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument. *Communication Monographs*, 51(1), 1-22.
- Forjaz, M. C. S. (2008). *A história empresarial como área de pesquisa* (Relatório de pesquisa n°14). FGV – EAESP/Col. GVpesquisa. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3051>
- Freitas Filho, A. P. (1989). História econômica e história de empresa: algumas reflexões metodológicas. *Ensaio FEE*, 10(1), 168-177. <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/issue/view/84>
- Fridenson, P. (1972). *Histoire des usines Renault 1. Naissance de la grande entreprise 1898/1939*. Seuil.
- Gardère, E. (2003). *Le capital mémoire de l'entreprise*. L'Harmattan.
- Genette, G. (1983). *Nouveau discours du récit*. Éditions du Seuil.
- Genette, G. (2007). *Discours du récit*. Seuil.
- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion*, 6(159), 15-42.
- Godelier, E. (1998). *L'Histoire d'entreprises et les Sciences de gestion: objets de controverses ou objets de polémiques?* [Tese Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de gestion, Université Versailles-Saint-Quentin].

- Griset, P., & Laborie, L. (2011). D'entreprise ou de société? Deux opérateurs «historiques» et leurs musées, EDF et Orange. *Hermès*, (3), 119-124.
- Habermas, J. (1983). *Para a reconstrução do materialismo histórico*. Brasiliense.
- Halliday, T. L. (1987). *A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra*. Summus.
- Halliday, T. L. (2009). Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional* (Vol. 2, Linguagem, gestão e perspectivas). Saraiva.
- Hamon, M., & Torres, F. (1987). *Mémoire d'avenir*. Ed Economica.
- Harvey, D. (1990). *The condition of postmodernity: an enquiry into the conditions of cultural change*. Blackwell.
- Hatzfeld, N., Michel, A., & Rot, G. (2005). Filmer le travail au nom de l'entreprise? Les films Renault sur les chaînes de production (1950-2005). *Entreprises et Histoire*, (44), 25-42.
- Herman, D. (1997). Scripts, Sequences, and Stories: Elements of a Postclassical Narratology. *PMLA*, 112(5), 1046-1059.
- Hernes, T. (2007). *Understanding organization as process: Theory for a tangled world*. Routledge.

- Heymann, P. (1987). Tradition et image de marque. In M. Hamon & F. Torres (Dir.), *Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise* (pp. 93-97). Economica.
- Hirsch, P. M., & Andrews, J. A. Y. (1984). Administrators' response to performance and value challenges: Stance, symbols, and behavior. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), *Leadership and Organizational Culture*. (pp. 170-185). University of Illinois Press.
- Jameson, F. (1981). *The political unconscious: narrative as a socially symbolic act*. Methuen.
- Jeanneret, Y. (2008). *La relation entre médiation et usage dans les recherches en information-communication* [Trabalho apresentado]. I Colóquio Mediações e usos de saberes e informação: um diálogo França-Brasil- Rede MUSSI, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Jolivet, A. (2011). *La certification à l'épreuve de la communication: figures de la qualité et travail du sens: le cas d'un établissement de santé* [Tese de doutorado, Université de Toulouse, Université Toulouse III-Paul Sabatier].
- Knoke, D. (1985). The political economies of associations. In R. G. Braungart & M. M. Braungart (Eds.), *Research in Political Sociology* (Vol. 1, pp. 211-242). JAI Press.
- Kunsch, M. M. K. (Org.). (2010). *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. Difusão Editora.



- Kunsch, M. M. K. (2011). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Revista Organicom*, 6(10/11), 49-56.
- Kunsch, M. M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Revista Intercom*, 35(2), 267-289.
- Larchez, M. (1992). *Histoire de communiquer ou communiquer l'histoire*. Ed. Ronald Hirlé.
- Larouche, M.-C., Vallières, N, Rousseau, K., & Ray, R. (2003). Banques de données muséales et expositions virtuelles pour une plateforme pédagogique Web. *Revue Médiamorphoses*, (9), 104-108. <http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/23192>
- Lauretti, C. F. (2011). *Centros de memória e arquivos históricos: semelhanças e Diferenças* [Trabalho de conclusão de curso, USP].
- Lévi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*. Plon.
- Lima, D. F. C. (2009). *O que se pode designar como Museu Virtual segundo os museus que assim se apresentam* [Trabalho apresentado]. X ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação, João Pessoa, PB, Brasil. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/175890>
- Lits, M. (1997). Le récit médiatique: un oxymore programmatique? *Recherches en communication*, 7(7), 36-59.

- Lits, M. (2008). *Du récit au récit médiatique*. Éditions de Boeck.
- Lits, M. (2012). Quel futur pour le récit médiatique? *Questions de communication*, (21), 37-48. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.6562>
- Loiseau, M. (1987). Les modes de communication de l'histoire en entreprise. In M. Hamon & F. Torres (Dirs.), *Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise* (pp. 81-91). Economica.
- Loubet, J.-L. (2000). *Renault : Histoire d'une entreprise*. ETAI.
- Lyotard J.-F. (1979). *La condition postmoderne*. Minuit.
- Mahy, I. (2008). Il était une fois... Ou la force du récit dans la conduite du changement. *Communication et organisation*, (33), 50-60. <http://communicationorganisation.revues.org/446>
- Marin, L. (1981). *Le portrait du roi*. Minuit.
- Marion, P. (1997). Narratologie médiatique et médiagenie des récits. *Recherches en communication*, 7(7), 61-87.
- Martín Rojo, L. (2005). A fronteira interior – análise crítica do discurso: um exemplo sobre “racismo”. In L. Íñiguez (Coord.), *Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais* (2ª ed., pp. 206-257). Vozes.
- Mawakdiye, A. (2012). História para contar. *Revista Problemas Brasileiros*, (413). [https://portal.sescsp.org.br/online/artigo/6107\\_HISTORIA+PRA+CONTAR](https://portal.sescsp.org.br/online/artigo/6107_HISTORIA+PRA+CONTAR)

- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1975). Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review*, 64(7), 18-28.
- Muchacho, R. (2005). *Museus virtuais: a importância da usabilidade na mediação entre o público e o objecto museológico* [Trabalho apresentado]. IV SOPCOM - Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Aveiro, Portugal.
- Mumby, D. K. (1987). The political function of narrative in organizations. *Communications Monographs*, 54(2), 113-127.
- Nassar, P. (2006). *Relações públicas e história empresarial no Brasil: estudo de uma nova abrangência para o campo das relações públicas* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo].
- Oliveira, I. de L., & Paula, M. A. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações*. Paulus.
- Oliveira, J. A. (2013). A linguagem performativa na comunicação organizacional. In I. de L. Oliveira & M. Marchiori (Comps.), *Comunicação, discurso, organizações* (pp. 53-70). Difusão Editora.
- Oliveira, I. de L., & Marchiori, M. (Orgs.). (2013). *Comunicação, discurso, organizações*. Difusão Editora.
- Orlandi, E. P. (2009). *Análise de Discurso: princípios & procedimentos* (8ª ed.). Pontes.
- Ott, F. (2013). *Os centros de documentação e memória criados por empresas privadas no Brasil das décadas de 1990 e 2000 e o caso*

*Gerdau: a construção de patrimônio, memórias e identidades* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS].

Pomeroy, R. W. (1987). Business et Histoire aux Etats-Unis. In M. Hamon & F. Torres (Dir.), *Mémoire d'avenir : l'histoire dans l'entreprise* (pp. 57-77). Economica.

Prince, G. (2008). Classical and/or Postclassical Narratology. *L'Esprit Créateur*, 48(2), 115-123. <https://doi.org/10.1353/esp.0.0005>

Propp, V. (1973). *Morphologie du conte*. Ed. Seuil.

Putnam, L., Phillips, N., & Chapman, P. (1997). Metáforas da comunicação organizacional. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (Vol. 3, pp. 77-125). Editora Atlas.

Putnam, L., Phillips, N., & Chapman, P. (2012). Metáforas da comunicação e da organização. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.). (Organizadores da edição brasileira: M. Cladas, R. Kachin, & T. Fischer - Orgs. versão brasileira), *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 77-125). Atlas.

Rasse, P. (2005). Les musées d'entreprise : quelle médiation de l'histoire ? *Communication & Organisation*, (7)

Reuter, Y. (2007). *L'analyse du récit*. Armand Colin.

Revaz, R. (2009). *Introduction à la narratologie*. De Boeck - Duculot.

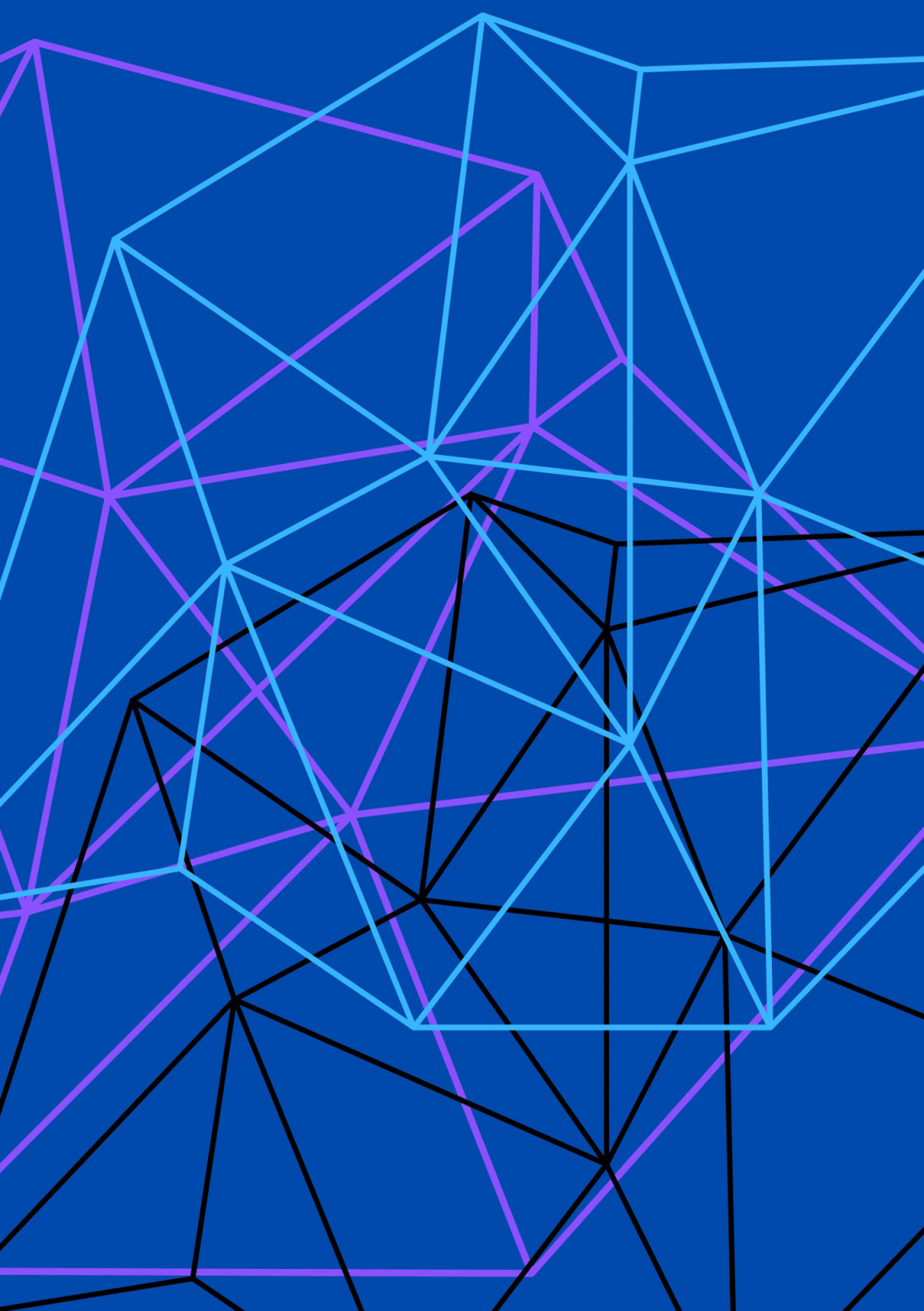
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>
- Ribeiro, A. P. G., & Barbosa, M. C. (2007). Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. *Comunicação e Sociedade*, 28(47), 99-114.
- Ribeiro, E. P. (2013). *Micronarrativas afetivas: o tocar pelo invisível para uma comunicação visível* [Trabalho apresentado]. XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, Manaus, AM, Brasil. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1231-1.pdf>
- Ricœur, P. (1983). *Temps et récit I: L'intrigue et le récit historique*. Seuil.
- Rosenzweig, R. (2003). Scarcity or abundance? Preserving the past in a digital era. *The American Historical Review*, 108(3), 735-762.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2021](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021)
- Santos, L. C., & Bonito, M. (2020). Produção narrativa sob a ótica da acessibilidade comunicativa. *La Rivada*, 8, 107-119.
- Santos, L. C. dos, & D'Almeida, N., & Peliz, A. L. (2012). *Risco ambiental e repercussão midiática* [Trabalho apresetando]. 10º Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo, SBPJOR, Curitiba, PR, Brasil. <https://conferencias.unb.br/index.php/ENPJor/XENPJOR/paper/view/1948/159>

- Santos, L. C. dos, & D'Almeida, N. (2017). Narrativa e comunicação organizacional. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 14, 290-301.
- Scroferneker, C. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista FAMECOS*, 3(31), 47-53.
- Smith, G. D. (1987). Histoire applique et decision d'entreprise. Un point de vue americain. In M. Hamon & F. Torres (Dir.), *Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise* (pp. 93-97). Economica.
- Sodré, M. (2002). *Antropológica do Espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Vozes.
- Souza, A. O. de, & Moura, C. P. de (2010). *Memória e Comunicação Institucional: a construção de relacionamentos com base em acervos* [Trabalho apresentado]. IV Abrapcorp - Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, Porto Alegre, RS, Brasil. [http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/EIC/EIC\\_Alina.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/EIC/EIC_Alina.pdf)
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Tassel, J. (2008). *L'histoire saisie par le management. Entre pratiques du passé et exercice du pouvoir managérial* [Tese doctorat, Paris IV-Sorbonne].
- Todorov, T. (1968). La grammaire du récit. *Langages*, 12, 94-102.

- Torres, F. (1987). Retour vers l'avenir: l'histoire dans l'entreprise. In M. Hamon & F. Torres (Dir.), *Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise* (pp. 21-42). Economica.
- Torres, F. (1995). Histoires et mémoires de l'entreprise. *Communication & Organisation*, (7). <http://communicationorganisation.revues.org/1775>
- Totini, B., & Gagete, É. (2004). Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In P. Nassar (Orgs.), *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações* (pp. 113-126). Aberje.
- Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization studies*, 27(6), 789-813.
- Vilches, L. (Ed.) (2021). *Diccionario de Teorías Narrativas 2: narratología, cine, videojuegos, medios*. Penguin Random House Grupo Editorial/Caligrama.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Random House.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management Summer*, 12(2), 243-259. <https://doi.org/10.1177/014920638601200207>
- West, M. L. (1984). *La fable: huit exposés suivis de discussions*. Fondation Hardt.

- White, H. (1987). *The content of the form: narrative discourse and historical representation*. Johns Hopkins.
- Zuber, H. (2012). Archives et patrimoine. Vingt ans de pratiques et d'expériences dans le domaine ferroviaire. In D. Bondue (Dir.), *L'entreprise et sa mémoire. Mélanges en l'honneur de Maurice Hamon* (pp. 245-253). PUPS.





## **SOBRE A AUTORA**

## **LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS**

Doutora em *Sciences de l'Information et de la Communication* (CELSA, Université Paris-Sorbonne) e Doutora em Ciências da Comunicação (ECA/USP) com estágio de Pós-Doutorado no Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (CECORP/ECA-USP). Mestre em Engenharia de Produção (UFSM) e Mestre em *Sciences de l'Information et de la Communication* (CELSA, Université Paris-Sorbonne). Bacharel em Administração e Bacharel em Comunicação Social/Relações Públicas (UFSM). Professora Adjunta na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Pesquisadora vinculada ao CECORP (ECA-USP), ao Laboratoire GRIPIC (CELSA, Sorbonne Université) e ao Grupo de Pesquisa t3xto (UNIPAMPA).

[larissa.conceicaos@gmail.com](mailto:larissa.conceicaos@gmail.com)

AUTORA DO PREFÁCIO

**NICOLE D'ALMEIDA**

Professeure émérite à Sorbonne Université. Spécialiste de la communication institutionnelle, organisationnelle et environnementale, elle est l'auteure de plusieurs livres sur ces sujets. Dans ses travaux, elle a ouvert en France la voie à la question du récit dans le champ des sciences de l'information et de la communication. Son livre *Les promesses de la communication* publié aux Presses Universitaires de France, est consacré à l'analyse des récits produits par les acteurs économiques.

Professora emérita na Sorbonne Université. Especialista em comunicação institucional, organizacional e ambiental, ela é autora de vários livros sobre esse tema. Em seus estudos, ela abriu na França o caminho para a questão na narrativa no campo das Ciências da Informação e da Comunicação. Seu livro *Les promesses de la communication* publicado pela Presses Universitaires de France, consagra-se à análise das narrativas produzidas pelos atores econômicos.

AUTORA DO POSFÁCIO

**MARGARIDA M. K. KUNSCH**

Professora titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). É autora de vasta produção em Ciências da Comunicação e em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Sua trajetória acadêmica e profissional foi e é marcada por uma efetiva participação nas entidades científicas e associações de classe da área de Comunicação no Brasil e no Exterior, tendo participado da criação e ocupado cargos diretivos em diversas delas. Recebeu em 2022 o título honorífico de Professora Emérita, pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

# Índice Remissivo

## A

abordagem narrativa 27, 65, 75, 76, 80, 81, 82, 87, 91, 92, 98, 99, 100, 101, 219, 221

Abordagem narrativa 2, 4, 5

Abordagem Narrativa 65, 96

## C

centros de memória 165, 166, 167, 168, 169

Centros de memória 241

Centros de Memória 44, 106, 123, 124, 165, 168, 169

comunicação organizacional 2, 4, 5, 25, 26, 27, 48, 49, 53, 56, 57, 61, 63, 65, 75, 76, 77, 92, 93, 94, 96, 98, 99, 100, 101, 133, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 168, 173, 175, 183, 209, 213, 219, 220, 221

Comunicação organizacional 236

Comunicação Organizacional 55, 57, 137, 241

comunicações 39, 56

## E

empresa 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 58, 62, 81, 83, 94, 95, 103, 105, 106, 108, 109, 111, 115, 116, 117, 120, 122, 123, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 150, 151, 152, 153, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 185, 186, 187, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 214, 215, 217, 238

Empresa 38, 171

empresas 25, 26, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 83, 94, 95, 104, 105, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 138, 140, 141, 144, 145, 147, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 160, 163, 164, 166, 167, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 183, 184, 186, 187, 190, 192, 193, 201, 203, 204, 207, 209, 210, 211, 214, 217, 218

Empresas 107, 114, 122, 236

## H

história de empresa 238

história de empresas 111, 122

historiador 109, 131, 132, 165, 170, 171, 176, 179, 185, 206

historiadores 46, 103, 105, 108, 109, 112, 113, 114, 126, 127, 131, 151, 163, 170, 171, 172, 173, 183, 202, 218

história empresarial 46, 114, 115, 121, 127, 131, 142, 144, 153, 173, 176, 182, 185, 199, 208, 238

história organizacional 24, 26, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 85, 97, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 126, 128, 131, 132, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 151, 153, 156, 160, 161, 163, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 194, 196, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 217, 219, 220

- História Organizacional 36, 103, 107, 156, 169, 206, 207, 208
- histórias 31, 63, 70, 72, 73, 79, 100, 110, 116, 117, 118, 124, 175, 176, 186, 190, 192, 197, 199, 216, 217
- I**
- interface 213
- interfaces 75
- Interfaces 52, 189
- L**
- linguagem 31, 32, 35, 53, 57, 58, 59, 61, 62, 91, 100, 129, 151, 221
- M**
- memória 24, 32, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 53, 72, 83, 113, 123, 124, 125, 127, 134, 135, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 148, 149, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 182, 183, 193, 203, 205, 213, 214, 216, 217, 218, 220, 232, 233, 241
- Memória 44, 45, 106, 123, 124, 137, 149, 165, 166, 168, 169, 175, 182
- memórias 42, 44, 69, 149, 176
- metanarrativas 30, 42, 76, 94, 199, 213
- N**
- narrativa 2, 4, 5, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 35, 38, 42, 43, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 106, 118, 136, 137, 159, 168, 189, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 221
- narrativa organizacional 100, 198, 201, 210
- narrativas 24, 25, 26, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 36, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 106, 137, 141, 174, 189, 190, 192, 193, 194, 196, 198, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 234
- Narrativas 45, 86, 209, 221
- narrativas histórico-organizacionais 25, 46, 47, 49, 50, 51, 141, 189, 190, 196, 200, 205, 207, 209, 210, 211, 215, 217
- Narrativas mediáticas 45
- narrativas organizacionais 24, 25, 36, 42, 45, 51, 53, 56, 63, 76, 78, 82, 91, 93, 99, 106, 174, 201, 202, 210, 213, 216, 217, 220, 234
- Narrativas Organizacionais 209
- O**
- organizações 2, 4, 24, 25, 26, 27, 30, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 73, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 100, 101, 103, 106, 107, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 126, 129, 130, 131, 138, 139, 140, 142, 144, 145, 147, 148, 152, 154, 155, 157, 164, 165, 168, 174, 176, 179, 181, 182, 183, 187, 190, 191, 192, 193, 201, 202, 203, 205, 206, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 231, 236, 237, 239, 240

Organizações 24, 74, 96, 113, 124, 231

## **P**

produção de sentido 57, 60

## **S**

serviço 41, 124, 128, 139, 144, 153, 155,  
158, 159, 160, 168, 175, 183

Serviço 124

serviços 131, 152, 153, 154, 157, 169, 172,  
175, 189, 196, 197, 203



RIA  
Editorial