



Outras Possibilidades de Comunicação Organizacional Face à Complexidade: A Memória Institucional do Exército Brasileiro¹

Andréia Arruda BARBOSA²

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

RESUMO

O artigo tem por objetivo apresentar os resultados do estudo de caso realizado no Exército Brasileiro a respeito das práticas de Memória Institucional que desenvolve, a partir da percepção desta temática como possibilidade de Comunicação Organizacional para (re) construir relacionamentos de valor com seus públicos de interesse. As conclusões possíveis a que chegamos a respeito deste objeto ratificam o caráter identitário dessas práticas, bem como a profunda relação existente entre Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional e Memória Institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Memória Institucional; Comunicação Organizacional; Pertencimento.

1. INTRODUÇÃO

As organizações ocupam um espaço significativo na atualidade, influenciando e interferindo em vários aspectos da vida dos indivíduos. Elas desenvolvem suas atividades em um ambiente complexo, permeado por ações e interações contínuas que produzem novas ações e reações, obrigando que aquelas se (re) inventem para atingir seus objetivos globais/regionais/locais e para que possam acompanhar os processos de mudança.

A complexificação da sociedade tem modificado a forma como as organizações se relacionam e se comunicam com os atores sociais, que demandam mais transparência e uma postura de relacionamento diferenciado. Para Freitas (2000), é perceptível a perda de confiança dos cidadãos na credibilidade das empresas, do Estado e de outras instituições consagradas, o que evidencia a necessidade de promover uma comunicação que favoreça a criação do senso de pertencimento³ dos sujeitos, pois estes “se

¹ Apresentado no Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, email: andreia.arruda@gmail.com.

³ Nassar (2007, p. 114) conceitua o sentimento de pertença ou pertencimento como “um turbilhão de lembranças do sujeito, estimulado pelo pesquisador, por um objeto, por uma pergunta e pela possibilidade de uma narrativa



encontram numa situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais” (FREITAS, 2000, p. 57).

O senso de pertença ou de proximidade pode ser conquistado através do desenvolvimento de ações de comunicação permanentes, com enfoque no resgate e na valorização da Memória Institucional. É através dessa temática que, na visão de Maricato (2006), é possível tornar-se importante na vida das pessoas e fazer com que elas “experimentem” (grifo nosso) a organização. Para Nassar (2007, p. 186):

Em um mundo em que tudo é rapidamente banalizado pela massificação, pela utilização cotidiana, pelo excesso de exposição, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização junto às pessoas e, também, dessas pessoas com a organização, é um atributo que poucos têm.

Nassar (2007) assinala que diante do enfraquecimento das formas tradicionais de comunicação com o objetivo de envolver os empregados e outros públicos, a história organizacional começou a se firmar como uma nova perspectiva para o reforço, principalmente, do sentimento de pertencimento dos empregados, como protagonistas fundamentais das realizações, dos bens, dos serviços e da própria sustentação dos empreendimentos.

Intencionamos, com este estudo, evidenciar a Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional para (re) construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse, utilizando como caso as práticas de memória realizadas pelo Exército Brasileiro. Partimos da compreensão de que a temática pode contribuir para *lugarizar* (grifo nosso)⁴ os sujeitos em meio aos *não-lugares* (grifo nosso)⁵ da complexidade, colaborando para fortalecer a imagem, a identidade e a reputação organizacionais, e legitimando sua ação perante a sociedade.

2. A PREMÊNIA DA MEMÓRIA

desvinculada de um objetivo prático, que traz um reencontro com um passado feliz ou importante, ou com uma comunidade de destino”.

⁴ O termo *lugarizar* remete ao conceito de lugar definido por Augè (1994), que é identitário, o relacional e o histórico, ou seja, as referências que compõe a identidade individual e que marcam as relações dos sujeitos com os outros.

⁵ Os não-lugares são definidos por Augè (1994) como espaços de passagem, do provisório, do efêmero e do transitório e representam uma nova configuração social, característica de uma época que se define pelo excesso de fatos, superabundância espacial e individualização das referências.



A temática da memória vem sendo abordada em campos de investigação tão diversos quanto o das ciências biológicas, humanas e sociais. As abrangentes esferas de estudo têm posicionado tais reflexões também no campo dos imaginários e das representações. Para Huyssen (2000), tal obsessão pelo passado se justifica pela sobrecarga de informações a que temos sido submetidos:

Nosso mal-estar parece fluir de uma sobrecarga informacional e perceptual combinada com uma aceleração cultural, com as quais nem a nossa psique nem os nossos sentidos estão bem equipados para lidar. Quanto mais rápido somos empurrados para o futuro global que não nos inspira confiança, mais forte é o desejo de ir mais devagar e mais nos voltamos para a memória em busca de conforto (HUYSSSEN, 2000, p. 32).

A cultura da memória busca ocupar, então, um importante papel nas transformações atuais da experiência de tempo, trazidas a reboque no impacto das novas tecnologias e mídias na percepção e na sensibilidade do ser humano (HUYSSSEN, 2000), pois, conforme salienta Tedesco (2004, p. 64):

Nesse contexto de mercantilização da cultura, percebe-se a necessidade de construir uma biografia, uma história da própria vida que esteja com possibilidade de fornecer, ainda que limitadamente, um senso de continuidade do tempo num contexto de fragmentação.

De acordo com Pollak (1992), a memória, tanto individual quanto coletiva, é um fenômeno construído social e individualmente, e, por isso, tem ligação direta com o sentimento de identidade. Ainda na visão deste teórico, é essa profunda simbiose que contribui para a criação do sentimento de pertencimento nos indivíduos, posto que constitui “um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si” (POLLAK, 1992, p.204). É nesse sentido que consideramos a memória vital para *lugarizar* os indivíduos em meio à complexidade atual, pois propicia um sentido de continuidade em uma conjuntura caracterizada pelo efêmero.

Em nossa visão, a Memória Institucional consiste em uma (re) construção de fatos e acontecimentos significativos da trajetória e das experiências da organização, selecionados e (re) organizados com o objetivo de estimular o processo de (re) construção de uma identidade comum entre esta e seus públicos de interesse⁶. Seu papel

⁶ Esta é a perspectiva que apresentamos na dissertação de mestrado defendida em 2010, intitulada “A Memória Institucional como Possibilidade de Comunicação Organizacional: o Caso Exército Brasileiro”, sob orientação da Prof.^a Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (PPGCOM/PUCRS).



é, então, (re) construir o futuro por meio do passado e da atualidade, no qual a identificação dos elementos da cultura e da identidade organizacional serão fatores predominantes. Não obstante, como em todo processo de escolha e de seleção, a memória da organização consistirá em uma narrativa entre as múltiplas narrativas possíveis dentro do contexto institucional.

Observamos a emergência dos estudos sobre memória no contexto organizacional a partir da década de 1980, com os processos de democratização e lutas por direitos humanos e à expansão e fortalecimento das esferas públicas da sociedade civil⁷. As empresas passaram a sofrer maiores pressões dos públicos, mais diversificados e conscientes de seus direitos em razão do aumento da circulação de informações⁸, fatores que contribuíram para provocar um (re) pensar sobre novas posturas de comunicação. Conforme resgata Nassar (2004, p. 15), “milhões de brasileiros, nos seus papéis de cidadãos, trabalhadores e de consumidores perceberam que as identidades de empresas e instituições, extremamente reconhecidas em nossa sociedade mudavam”.

Numa tentativa de conquistar os novos objetivos de eficácia requeridos nesse contexto, as empresas brasileiras passaram a adotar programa de Qualidade Total a partir de 1990. Mas a adoção destas iniciativas se mostrou demasiado negativa para a memória das organizações, uma vez que a implantação descuidada de ações que se inspiravam nos modelos japoneses e norte-americanos, focados apenas em resultados quantitativos, teve como consequência a destruição de grande parte do acervo das empresas, cujas histórias eram consideradas como mero passado, morto, destituído de valor (NASSAR, 2007).

Com o término desse movimento de descarte de documentos, fotos e outros registros importantes de suas trajetórias, as organizações passaram a compreender que a história é que traduz a sua identidade, interna e externamente, pois “é ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos

⁷ Não obstante, algumas organizações já realizavam ações pioneiras com esse caráter no início do século passado. No Brasil, o registro dos primeiros trabalhos caracterizados como de memória empresarial datam de 1960, constituindo estudos acadêmicos com enfoque na relação entre aspectos econômicos, ideologia e estrutura paternalista, centrados na evolução das empresas e de seus fundadores. As reflexões acadêmicas brasileiras dos anos 1970 receberam influência da Nova História⁷ e da escola norte-americana, sendo desenvolvidas por historiadores de áreas afins como economia, administração e sociologia. Para um panorama mais abrangente, ver Totini e Gagete (2004) e Nassar (2004; 2007).

⁸ O impulso no desenvolvimento da tecnologia, a partir da massificação dos computadores pessoais e do aumento da utilização da internet fora das universidades, a partir de 1994, colaborou para potencializar a diversificação e a articulação dos públicos (NASSAR, 2007).



produtos, dos serviços” (NASSAR, 2004, p. 21). Segundo Totini e Gagete (2004), isto se deu em virtude das empresas terem começado a perceber que precisavam se (re) adaptar às mudanças do contexto sem perder sua identidade e os valores essenciais de sua cultura.

3. O CASO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro é uma Instituição⁹ presente em todo o território nacional que conta com mais de 360 anos de história. O início da Instituição remonta à Batalha dos Guararapes, ocorrida na região nordeste em 1648, com o objetivo de expulsar os holandeses que haviam invadido o litoral brasileiro. Porém, apesar desse episódio ser comemorado como sendo a sua origem, em que, segundo Castro (2002, p. 72), os combatentes “plantaram as sementes de duas instituições permanentes e indissolúveis: a nação e o Exército Brasileiro”, não havia, de fato, nessa época, uma “nação brasileira” nem um “Exército Brasileiro” – que “só passaria a existir com a independência, ocorrida 174 anos depois” (CASTRO, 2002, p. 72, grifo do autor).

A história do Exército foi sendo forjada ao longo do tempo, como um reflexo de sua atuação em âmbito nacional e internacional, bem como das diversas fases de mudança pelas quais a própria sociedade brasileira passou. Com a redemocratização do país, na década de 1980, a Instituição passou por mudanças no sentido de se ajustar às mudanças do mundo contemporâneo e cumprir sua missão constitucional¹⁰. Ocorreram, também, alterações nas relações internas em decorrência dos novos tempos trazidos pela Sociedade da Informação, e do reconhecimento do valor de possuir uma postura mais aberta numa sociedade em que o volume de informações que circulam dentro e fora da esfera organizacional é decisivo.

Hoje o Exército está subordinado ao Ministério da Defesa, órgão do Governo Federal criado em 1999 para exercer a direção superior das Forças Armadas. Dispõe de 1.225 organizações militares distribuídas pelo país, com um efetivo estimado em 200.000 militares. Sua estrutura organizacional é composta por um Órgão de Direção Geral (o Estado-Maior do Exército - EME), Órgãos de Assessoramento e Órgãos de

⁹ Alguns autores delimitam diferenças conceituais para as categorias Organização e Instituição, mas para esta reflexão as duas definições serão utilizadas como sendo sinônimas para facilitar o desenvolvimento do texto.

¹⁰ A missão do Exército Brasileiro é assegurar a defesa nacional, garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem, participar de operações internacionais - de acordo com os interesses do País - e cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil (MISSÃO, 2008).



Direção Setorial. Possui sete Comandos Militares de Área (Figura 1), que coordenam as atividades das Regiões Militares (RM) segundo áreas geográficas estipuladas¹¹.



Figura 1 - Comandos Militares de Área e Regiões Militares

Fonte: Revista Verde Oliva, ano XXXV, nº200, Jan/fev/mar 09, Brasília: DF, Centro de Comunicação Social do Exército.

O Exército é uma Instituição que por sua própria natureza é diferente de outras instituições sociais, pois funciona como máquina¹² ao requerer que seus integrantes atuem da forma para a qual foram treinados e doutrinados para agir e, deste modo, cumprir sua missão constitucional. Mas, por outro lado, também necessita de flexibilidade, coesão e postura aberta ao diálogo para legitimar esse objetivo. Se pensarmos que o que nos parece antagônico também é complementar, seguindo a lógica dialógica¹³ de Morin (2008), perceberemos a necessidade da reflexão sobre outras possibilidades de Comunicação Organizacional, que permitam novos olhares a partir de em uma realidade tão diversa.

3.1 Os Sistemas de Comunicação e Cultura do Exército Brasileiro

¹¹ As Regiões Militares são responsáveis por coordenar atividades de preparo e emprego da tropa, manutenção de material, treinamento, educação e formação do pessoal, apoio de saúde nas Organizações Militares (OM) dentro de sua Guarnição (jurisdição), conforme as diretrizes recebidas dos Comandos Militares de Área.

¹² Uma alusão à Metáfora da Máquina proposta por Morgan (2000), onde uma organização é composta de partes/peças que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo.

¹³ A dialógica ordem/desordem/organização de Morin (2008, p. 95), “une dois princípios ou noções que deviam excluir-se reciprocamente, mas que são indissociáveis em uma mesma realidade”.



Seguindo a estrutura hierarquizada característica deste tipo de organização, sua comunicação e memória são desenvolvidas por meio de sistemas, que estabelecem as diretrizes que guiam os outros componentes, escalão após escalão.

A comunicação da organização acontece por meio do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX), cujo planejamento, desenvolvimento e coordenação das atividades em nível estratégico é realizado pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX)¹⁴, órgão responsável por preservar e divulgar a imagem da organização junto à sociedade. Integram este sistema, ainda, as Seções de Comunicação Social dos Comandos Militares de Áreas, das Regiões Militares e as Seções de Relações Públicas de cada Organização Militar dispersa pelo território brasileiro.

Da mesma forma que ocorre com a comunicação, as práticas culturais do Exército Brasileiro são desenvolvidas por meio de um sistema, o Sistema Cultural do Exército (SCEEx)¹⁵, idealizado para reunir o patrimônio histórico e cultural da Instituição, material e imaterial, que é um produto de sua história e se encontra disseminado por todo o espaço territorial brasileiro. O órgão técnico-normativo responsável por supervisionar as atividades e eventos do SCEEx é a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEEx)¹⁶, que estabelece as diretrizes norteadoras das práticas de memória realizadas em âmbito nacional e local.

Os Sistemas de Comunicação e Cultura do Exército são distintos, mas atuam em parceria para a divulgação dos projetos de Memória Institucional (Figura 2). Essa burocracia aparente permite que as práticas de memória guardem uma identidade entre si, tendo em vista a dimensão geográfica da organização, as especificidades existentes entre cada Organização Militar e as características regionais de cada localidade, entre outros aspectos.

¹⁴ Sediado em Brasília (DF), o CCOMSEX desenvolve e publica diversos veículos e materiais institucionais que são distribuídos para unidades militares e públicos de interesse. Também é o responsável por distribuir as missões específicas de cada atividade a ser desenvolvida pelas seções de comunicação social das organizações militares em suas áreas geográficas de atuação.

¹⁵ Integram este sistema, ainda, o Museu Histórico do Exército (MHEx/FC), a Biblioteca do Exército (BIBLIEX), o Arquivo Histórico do Exército (AHEx), o Monumento Nacional aos Mortos da II Guerra Mundial (MNMSGM), a Fundação Cultural Exército Brasileiro (FUNCEB), o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX), além de entidades civis que com ele interagem.

¹⁶ Localizada no Rio de Janeiro (RJ).

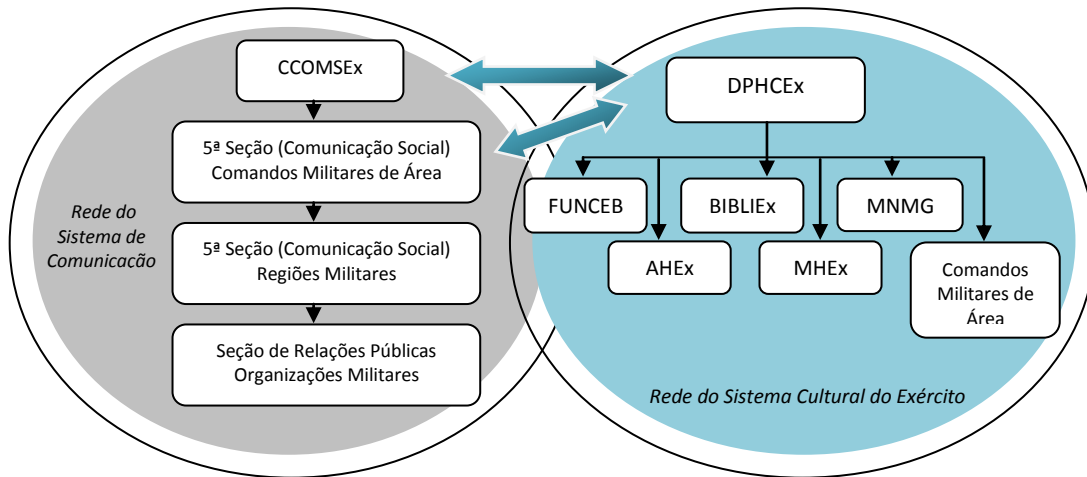


Figura 2 – (Inter) Relação Sistemas de Comunicação e Cultura

Fonte: Elaborado pela autora a partir da compreensão das informações extraídas do site da Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural do Exército ([DAC, 2009]).

3.2 As Práticas de Memória do Exército Brasileiro

O movimento que reconhece a importância das questões culturais dentro da organização surgiu a partir da década de 1970, com a definição de ações estratégicas que possibilitassem a consecução dos objetivos gerais de reparação, preservação, criação e difusão de seu acervo histórico e cultural (O ELO, 1998). Não obstante, nos últimos anos a conscientização a respeito da relevância da memória tem sido mais acentuada, o que se evidencia na formalização do Sistema Cultural do Exército, na criação da Rede do Sistema Cultural do Exército, na ampliação do número de centros de memória e espaços culturais regularizados ou em fase de regularização, no planejamento de eventos e projetos com esse caráter em todo o Brasil.

Relatamos aqui alguns exemplos de projetos de memória realizados atualmente pela Instituição¹⁷, relacionados segundo a tipologia proposta por Maricato (2006), que os reúne em grandes grupos de ações que podem ser desenvolvidas nas organizações com o apoio de profissionais de áreas de conhecimento interdisciplinares:

- a) *Acervo Documental* - O processamento, a catalogação e o armazenamento dos documentos históricos do Exército são realizados pelo Arquivo Histórico do Exército (AHEx). Localizado no Rio de Janeiro (RJ), é aberto à visitação

¹⁷ Como instrumento de coleta de dados, empregamos a análise documental utilizando, sobretudo, fontes secundárias, tais como as informações e os documentos disponíveis nas páginas eletrônicas do Exército. Também, fizemos uso de materiais impressos ou disponíveis em formato eletrônico, tais como a Revista Verde-Oliva, Revista Recrutinha, Normas e Legislações Culturais e a Coletânea da Legislação Cultural publicada pela Diretoria de Assuntos Culturais do Exército. Para um maior detalhamento consultar Barbosa (2010).



pública, promove eventos à promoção da História Militar e possui uma página na internet para divulgar suas atividades e disponibilizar alguns conteúdos.

- b) *Biblioteca, Hemeroteca, Midioteca e Videoteca* - A catalogação, a armazenagem e a disponibilização de obras a respeito da organização são realizadas, de uma maneira geral, pela Biblioteca do Exército, localizada no Rio de Janeiro (RJ).
- c) *Banco de Imagens* – A catalogação, a armazenagem e a disponibilização de fotos, vídeos e outros materiais institucionais são realizadas, de uma maneira geral, pelo Centro de Comunicação Social do Exército. Além disso, as Organizações Militares que dispõem desse tipo de acervo costumam oferecê-lo à consulta pública, muitas vezes por meio de suas páginas eletrônicas.
- d) *Museu Empresarial* - A disponibilização de espaços interativos, onde os visitantes podem ter contato com a realidade da organização se materializa nos museus, monumentos, espaços de memória e fortificações que o Exército mantém. São também considerados museus empresariais os espaços culturais e museus criados por iniciativa própria das Organizações Militares. Abertos à visitação pública, muitos possuem página eletrônica para divulgar suas atividades.
- e) *Tombamento de Acervos* - O Projeto Acervo Histórico do Exército catalogou o acervo documental existente no AHEx visando a criar novas e melhores condições de acesso e pesquisa ao acervo existente.
- f) *Eventos* - O Exército Brasileiro costuma realizar eventos temáticos em comemoração ao aniversário de seus patronos, como é o caso das atividades promovidas para celebrar o Bicentenário de Osório, em 2008, e o Bicentenário de Sampaio, em 2010. Essas programações contam com o planejamento de atividades em diversas cidades do país, assim como produção de material de divulgação específico.
- g) *Homenagens* - O culto aos patronos das Armas, Quadros e Serviços é uma tradição no Exército Brasileiro. Nos dias de aniversário de nascimento ou morte dessas personalidades militares acontecem formaturas nas Organizações Militares, assim como em outras datas militares consideradas relevantes para a instituição, tais como seu aniversário (19 de Abril) e o Dia do Soldado (25 de Agosto).



- h) *Periódicos e Materiais Impressos* - A elaboração de materiais impressos ou em formato digital com a temática histórica é bastante empregada pela organização. As publicações orientadas ao público interno e externo são produzidas pelo CCOMSEX e distribuídas para as Organizações Militares e outros públicos de interesse.
- i) *Parcerias* - Um exemplo de parceria para execução de trabalho com caráter de resgate histórico é o projeto “História Oral de Segunda Guerra Mundial”, realizado com o apoio da FUNCEB na edição da coleção. Esta iniciativa teve como objetivo registrar o relato de personalidades que participaram, direta ou indiretamente, da Segunda Guerra Mundial. Podemos inserir nesta categoria, também, a Enciclopédia Militar Brasileira (Thesouro), uma base de dados disponibilizada na internet que propicia a consulta e a pesquisa de informações doutrinárias, históricas, culturais, de ciência e tecnologia, operacionais e administrativas das Forças Armadas e das Polícias Militares, além de parcerias para a promoção de temas afins à organização nas redes de ensino, a criação de exposições itinerantes e de outros projetos de memória.
- j) *Apoio Técnico-Científico* - A promoção do desenvolvimento técnico-científico de alunos de graduação, pós-graduação e pesquisadores, dentro da própria organização ou fora dela, tem se materializado na realização e no apoio ao desenvolvimento de palestras, seminários e outros eventos com o objetivo de divulgar a História Militar Brasileira.
- k) *Central de Documentação e Memória* - Segundo Maricato (2006), as atribuições de uma central de documentação e memória consistem na definição de regras, políticas e estratégias que contribuam para manter a memória organizacional viva. Nesse sentido, é a Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural do Exército o órgão responsável por estabelecer as diretrizes que vão nortear as práticas de memória a serem realizadas em âmbito nacional e regional, disponibilizando as normas e as legislações culturais criadas pela instituição para regular o desenvolvimento das atividades com esse caráter.
- l) *Programa e Projetos Culturais* - Com amparo na Política Cultural do Exército foram criados diversos programas e projetos com o objetivo de projetar a imagem da Instituição a partir de seus valores culturais, aproveitando-se do



acervo existente e que está distribuído em todo o território nacional. Alguns estão em fase de andamento e outros aguardando aprovação. Nesta categoria destacam-se: Projeto de História Oral, Projeto Restauração do Monumento aos Mortos da Segunda Guerra Mundial, Projeto Arquivo Histórico do Exército, Projeto Fortificações da Baía da Guanabara e Projeto Museu Militar do Comando Militar do Sul (PROJETOS, 2009).

- m) *Memória Digital* - A internet tem sido bastante utilizada pelo Exército como um suporte para divulgar aspectos de sua história, disponibilizar normas, acervos e outros materiais. Em razão das características próprias da Instituição, tais como, sua estrutura, que conta com Organizações Militares distribuídas por todo o território nacional e um público interno disperso até em outros países, esse suporte pode constituir um canal efetivo de relacionamento com seus públicos.

3.3 Outros Resultados da Pesquisa: (Inter) Relação Entre Memória e Comunicação

Com base nos dados obtidos na análise documental, produzimos dois questionários semi-estruturados intencionando perceber outros enfoques relacionados à temática, e os enviamos aos órgãos responsáveis, respectivamente, pela comunicação¹⁸ e pela memória¹⁹ da Instituição. Além disso, realizamos uma entrevista em profundidade com um representante da Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul (CMS), sediado em Porto Alegre (RS), com o objetivo de investigar de que maneira a temática é percebida em âmbito local.

As falas dos respondentes evidenciaram que a memória é uma preocupação da Instituição, visto que é reforçada em diretriz elaborada pelo comandante do Exército Brasileiro (DIRETRIZ, 2008) e replicada no seu Plano de Comunicação Social, em suas páginas eletrônicas, nas legislações e normas criadas para regular as atividades ligadas a essa temática e desenvolvidas pelos integrantes do Sistema Cultural do Exército. Entretanto, essas ações possuem, sobretudo, caráter de preservação do patrimônio material e imaterial, de comemoração das datas cívico-militares e de celebração de seus patronos, personagens que se destacaram na trajetória da organização.

Conforme observamos, existe uma preocupação acentuada com a definição de regras, políticas, estratégias e com a normatização das atividades, o que demonstra a

¹⁸ O Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX).

¹⁹ A Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército Brasileiro (DPHCEx).



busca por manter a identidade das práticas de Memória Institucional, que, segundo Maricato (2006), é positivo, pois contribui para manter a memória organizacional viva.

Percebemos nas respostas do questionário semi-estruturado enviado ao CCOMSEX e na entrevista em profundidade realizada na 5ª Seção do Comando Militar do Sul, que o foco das ações de memória é o reforço de valores e de aspectos inerentes à Cultura Organizacional. Embora as atividades sejam destinadas aos públicos interno e externo, inferimos que o caráter aproximativo maior se dá com relação ao público interno, pois visa a destacar características que são importantes, na visão da Instituição, ao militar. No culto aos patronos, na comemoração de datas cívicas e nas outras atividades realizadas, a Identidade Organizacional é continuamente reforçada, numa (inter) relação com a Identidade Militar.

Os aspectos mais recorrentes nas práticas de memória observadas foram o culto aos patronos, à trajetória - sempre atrelada à Batalha de Guararapes - e os valores, que são ministrados ao público interno nas diferentes ações e durante toda sua carreira, embora com enfoques diferenciados. Apesar de o Exército Brasileiro ter sido criado oficialmente a partir da independência nacional²⁰, essa batalha é comemorada e rememorada, porque “há nisto o reconhecimento implícito de que o Exército Brasileiro como unidade histórica existia antes mesmo de sua fundação oficial” ([AHEX, 2009]), um marco do momento em que a organização se tornou autoconsciente²¹.

As homenagens representam estratégias positivas para promover o relacionamento com os públicos de interesse (MARICATO, 2006). O culto aos patronos das Armas, Quadros e Serviços é uma tradição no Exército Brasileiro. Castro (2002, p. 79) aponta que os rituais não são fenômenos acessórios e artificiais, mas, ao contrário, constituem “elementos essenciais à existência de qualquer grupo”. Isso porque, em sua visão,

²⁰ Segundo Castro (2002, p. 69, grifo do autor), o Brasil ainda não era uma nação independente na época da Batalha dos Guararapes (1648), pois, ao sair do domínio espanhol, voltou à condição de colônia portuguesa, que pouco se envolveu nesta luta, deixando “a tarefa de expulsar os holandeses por conta quase que exclusivamente da *gente da terra*”. Assim, conforme o autor, não é possível falar em “Exército Brasileiro” (CASTRO, 2002, p. 172) em 1648, pois este somente passaria a existir, de fato, a partir da Independência do Brasil, em 1822. Seguindo esse pensamento, a Instituição, tal como conhecemos hoje, possui 188 anos.

²¹ De acordo com Castro (2002), o Dia do Exército, 19 de Abril, foi criado em 1994, por iniciativa do ministro do Exército, General Zenildo. Conforme este autor, “a idéia central da nova comemoração é que em Guararapes teriam nascido ao mesmo tempo a nacionalidade e o Exército Brasileiros” (CASTRO, 2002, p. 69), cuja força simbólica remete à presença das três raças vistas como constitutivas do povo brasileiro, o branco, o negro e o índio, que trabalharam em conjunto para expulsar o inimigo.

não basta que os indivíduos pensem que fazem parte de uma determinada coletividade: é preciso agir, agir em comum. É preciso também *comemorar* – lembrar em conjunto. É a repetição regular e coletiva dos rituais que cria e recria a própria coletividade enquanto tal, renovando em seus participantes o sentimento de pertencerem a algo comum (CASTRO, 2002, p. 79, grifo do autor).

Essa assertiva nos remete ao conceito de Memória Institucional tal como compreendemos neste estudo, porque favorece o senso de pertencimento (NASSAR, 2006) e contribui para o compartilhamento de sentidos no ambiente organizacional.

Na visão de Castro (2002), a formalização de uma memória “opera fazendo seleções, deixando de lado outras possibilidades”. Esse é o caso do Regime Militar que ainda se faz presente na memória coletiva como um período bastante difícil, de restrições e censura, mas que constatamos escassa presença durante a análise documental. Os fatos não podem ser apagados, mas podem ser (re) escritos e (re) contextualizados, de modo a evidenciar que a busca pela transparência é real e contínua dentro da organização, a partir do processo de redemocratização.

Entendemos ser possível afirmar que a Memória Institucional é uma possibilidade de comunicação latente para esta organização, visto que possui elementos que identificam sua história, reforçando a Identidade Organizacional, e conseqüentemente, a imagem e a reputação da mesma. Também, que esta reconhece e valoriza sua trajetória, mas que a desenvolve a partir da seleção, incluindo algumas lembranças e outros esquecimentos.

4. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observamos ao longo deste estudo, em cada projeto de memória que o Exército realiza seus valores estão expressos, até mesmo nos não-ditos²². Dessa forma, a sua Memória Institucional tem pretendido ser um *lugar* (grifo nosso), no qual seu público interno pode se manter coeso. A organização, ao promover o culto sistemático aos patronos e às comemorações de datas cívico-militares, reforça os valores que supõe mais relevantes em sua cultura, o que contribui para fortalecer sua identidade e propiciar o senso de pertença.

²² Recuperamos o conceito de não-dito formulado por Roman (2009, p. 144), para quem este consiste nas falas silenciadas, “em razão de uma censura, explícita ou não”. Ainda segundo este autor, os não-ditos, assim como os bem-ditos e os mal-ditos, são antagônicos e complementares, consistindo em uma “polifonia discursiva [...] característica das organizações dialógicas” (ROMAN, 2009, p. 145), presentes neste contexto complexo.



Face ao exposto é que, acreditamos, a Memória Institucional se apresenta como uma significativa possibilidade de Comunicação Organizacional, uma vez que pode revelar e contextualizar as inúmeras facetas das organizações complexas, consistindo em um aporte em meio a uma realidade de valores e relações efêmeros. Também, porque se expressa como uma possibilidade de (re) ligação do sujeito à organização, onde este pode se (re) conhecer como elemento partícipe de sua trajetória.

Contudo, para que isto seja uma realidade, a Memória Institucional carece ser compreendida como uma possibilidade de comunicação que propicia a valorização da alteridade dos indivíduos, lugarizando-os em meio às diversidades do ambiente complexo, onde a velocidade e o descarte imperam, as referências coletivas estão enfraquecidas, e o individualismo, exacerbado. Assim como o passado, o presente e o futuro das organizações estão inseridos numa relação circular que segue uma lógica recursiva, as organizações necessitam olhar para trás e identificar os aspectos de seu percurso que foram significativos, pois estes têm influências e conseqüências, no hoje e no amanhã.

REFERÊNCIAS

AUGÈ, Marc. Dos lugares aos não lugares. In: **Não-lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade**. São Paulo: Papirus Editora, 1994.

BARBOSA, Andréia Arruda. **A memória institucional como possibilidade de comunicação organizacional: o caso Exército Brasileiro**. Porto Alegre: PUCRS, 2010. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

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

CASTRO, Celso. **A invenção do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

DAC. Disponível em:

<http://www.dac.ensino.eb.br/index.htm?pagina=pag_projHistoriaOral.htm>. Acesso em: 06 Jan. 2009.

DIRETRIZ geral do Comandante. Brasília: Exército Brasileiro, 2008. Disponível em:

<<http://exercito.gov.br/05notic/paineis/2007/08ago07/diretrizes.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2008.

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

HUYSSSEN, Andréas. **Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.



- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.
- MARICATO, Adriano. História e memória. In MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.
- MCCANN, Frank D. **Soldados da pátria**: história do exército brasileiro, 1889-1937. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- MISSÃO e visão de futuro. Brasília: Exército Brasileiro, 2008. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtext/por657.htm>>. Acesso em: 02 mai. 2008.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 15. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.
- _____. Relações públicas e história organizacional no Brasil. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 3, n. 5, p. 155-177, 2º. Semestre 2006.
- _____. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.
- O ELO entre o passado e o futuro. In: **O Exército na história do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército ed. Salvador, BA: Odebrecht, 1998. v. 1.
- PLANO de comunicação social do Exército Brasileiro: triênio 2006 – 2008. Documento elaborado pelo Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro. Brasília: 2006.
- POLLAK, Michael. Memória e identidade social: estudos históricos. **Revista Estudos Históricos**, CPDOC/FGV Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.
- PROJETOS. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/07educult/cultura/projetos.htm>>. Acesso: 15 Set 09.
- REVISTA VERDE-OLIVA. Publicação do Centro de Comunicação Social do Exército com distribuição gratuita para Organizações Militares. **Revista Verde-Oliva**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/Verdeoliva>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.
- ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2
- TEDESCO, João Carlos. **Nas cercanias da memória**: temporalidade, experiência e narração. Passo Fundo: UPF; Caxias do Sul: EDUCS, 2004.
- TOTINI, Beth, GAGETE, Èlida. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.