

A memória organizacional– um estudo sobre vários enfoques Estudo de Caso –Farmácia Natura e o Museu Farmacêutico Moura em Pelotas¹

Margareth de Oliveira MICHEL²

Jerusa de Oliveira MICHEL³

Cristina Geraldes da PORCIÚNCULA⁴

Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, RS

Universidade de Federal de Pelotas, Pelotas, RS

Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, RS

Resumo Este trabalho tem como objetivo analisar os diferentes enfoques sobre a memória organizacional e as reais condições em que o trabalho nesta área é articulado nas organizações brasileiras. O referencial teórico foi construído a partir de resultados de pesquisas sobre a temática, partindo das questões trazidas para as organizações a partir da modernidade, buscando um viés crítico reflexivo acerca das organizações e da sua comunicação. A estrutura do trabalho contempla uma introdução onde o tema é apresentado, a seguir aborda a comunicação organizacional e a memória nas organizações, utilizando como estudo de caso o Museu Farmacêutico Moura em Pelotas, vinculado à Farmácia Natura, permitindo ao final do trabalho a elaboração de algumas considerações.

Palavras-chave: memória; comunicação organizacional, cultura organizacional, museu farmacêutico.

Introdução

A sociedade vive hoje num período decorrente do estilo de vida e organização social que emergiu na Europa a partir do século XVII, que posteriormente se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência. No período contemporâneo uma grande variedade de termos tem sido utilizados para designar essa transição: encontramos dentre eles os que se

[...] referem positivamente à emergência de um novo tipo de sistema social (tal como a "sociedade de informação" ou a "sociedade de consumo"), mas cuja maioria sugere que, mais que um estado de coisas precedente, está chegando a um encerramento ("pós-modernidade", "pós-modernismo", "sociedade pósindustrial", e assim por diante). (GIDDENS, 1991, p.8)

Entre as questões decorrentes desse período, as transformações institucionais em que houve um deslocamento de um sistema de manufatura de bens materiais para outro, com enfoque na informação, em que as instituições modernas difundidas em escala mundial, permitiram aos seres humanos uma existência mais gratificante do que as existentes no sistema pré-moderno. (GIDDENS, 1991)

¹ Trabalho apresentado no GP Teorias do Jornalismo do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora do curso de Comunicação Social da UCPEL, Pelotas/RS, Mestre em Desenvolvimento Econômico e Social e Mestre em Linguística Aplicada pela UCPEL, email: margareth.michel@gmail.com

³ Doutoranda e Mestre em Memória Social e Patrimônio Cultural. Relações Públicas da Universidade Federal de Pelotas, Mestre em Memória e Patrimônio pela UFPEL, email: jerusa.michel@gmail.com

⁴ Mestre em Comunicação Social pela PUC-RS. Professora do curso de Comunicação Social da UCPEL, Pelotas, Coordenadora da Habilitação em Publicidade e Propaganda e Mestre em Comunicação Social pela PUC-RS, email:

Pode-se, no entanto afirmar, que vivemos um tempo complexo, pois na sociedade contemporânea, muitas utopias chegaram ao fim, a crença no futuro, na evolução da sociedade. Na abordagem de Bauman (2001), que chama de modernidade líquida⁵ a época atual, as relações que na era pré-moderna eram consideradas ‘sólidas’, tornaram-se ‘líquidas’, fluídas, voláteis, incertas e inseguras, efêmeras. O autor refere-se ao mundo do trabalho como ‘um campo fluído, desregulamentado’, em que as relações de trabalho são cada vez mais desgastadas, com empregos temporários, meia jornada, empregos em que as relações de empregado-empregador (trabalhadores que são Pessoa Jurídica) são cada vez mais complexas.

Com o advento das tecnologias, e em função das muitas e rápidas mudanças, foram desencadeados efeitos sociais que afetaram o mundo do trabalho, dos trabalhadores e das organizações, causando mudanças nos processos organizacionais. Relacionando a todas estas mudanças a adoção (especialmente pelas organizações brasileiras) de diferentes correntes filosóficas de gestão em que as transformações sociais levaram à privatizações e fusões entre organizações, constata-se o abandono de suas referências históricas ou a pouca importância com que foram tratadas, face ao processo cada vez mais acentuado de produção e consumo. Essas mudanças refletiram-se no relacionamento destas com os seus públicos, uma vez que as transformações estruturais repercutiram na identidade e na imagem organizacional. (MICHEL, MICHEL e PORCIÚNCULA, 2013).

Nesse cenário, na visão de muitos autores, ocorre no mundo contemporâneo, uma ‘falta de memória’, fenômeno que aponta para várias perspectivas, em muitas das quais nossa sociedade comumente é designada ‘sociedade sem memória’, devido às mudanças rápidas existe uma “fluidez” que exige movimento constante, com a utilização das ‘tecnologias contemporâneas’ remete a uma constante atualização de instrumentos e conhecimentos, entre outras. Em decorrência das muitas atividades que cada pessoa desenvolve, há pouco ou nenhum tempo para o registro das suas experiências e histórias de vida, pessoal, social e no trabalho.

Pode-se apontar, de acordo com os autores mencionados que há quase um consenso de que a sociedade contemporânea é ‘uma sociedade sem memória’ seja por conta dos aparatos tecnológicos ou em função das muitas e rápidas mudanças que ocorrem, gerando um movimento contínuo e fluído (BAUMAN, 2001) onde pelo excesso de informações há uma necessidade cada vez maior de dispositivos de armazenamento de informações (NORA, 2000). Nesse contexto, desponta o interesse pela questão da memória.

Com o fim das utopias, explicitado na queda do muro de Berlim, em 1989, também ruíram alguns ícones da modernidade: a crença no futuro, a noção de progresso e de

⁵ É nesta época que toda a fixidez e todos os referenciais morais da época anterior, denominada por Bauman como modernidade sólida, são retiradas de palco para dar espaço à lógica do agora, do consumo, do gozo e da artificialidade.

evolução das sociedades. O futuro se torna uma incógnita e não uma meta a ser alcançada, o que leva a um retorno ao passado como lugar de nutrição, capaz de jogar luzes sobre o presente. Instalada a crise do futuro, vivida numa espécie de ressaca dos sonhos, encontramos as ruínas do passado, mas não pela perspectiva da história, que jaz em fragmentos. A memória desponta como instrumento fundamental para a formação de identidades nacionais e individuais, ocupando um espaço antes destinado a outras narrativas, como ressalta Joël Candau (1998). (SANTA CRUZ, 2014, p. 179)

A memória é então considerada um instrumento que, ao permitir o resgate de algo que pertence ao passado proporciona a preservação de informações essenciais para a experiência individual e social, coletiva. Nela, palavras e ideias podem ser reunidas, imprimindo direções do tempo, permitindo continuidade social e a manutenção não só dos elos sociais, mas da “própria noção de sociedade em que as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção do conhecimento [...] pode ser considerada uma ferramenta para a construção de uma determinada sociedade, assim como de transmissão cultural.” (CRIPPA, 2010, p. 81)

Shikida e Moura (2007) afirmam que, a memória e suas várias formas de guardar o passado, passa a ser um saber criado e socialmente construído e constituído de vários povos, quando o papel dos sujeitos no processo cumulativo de transformação e a mensagem transmitida são reconhecidos.

Nesse trabalho, direcionamos a pesquisa para a área da memória das organizações contemporâneas⁶, que tem despertado um interesse cada vez maior, buscando conhecer quais as reais condições em que o trabalho com memória é articulado: se estas buscam ampliar vantagens entendidas como estratégicas resgatando e construindo sua memória junto a seus públicos de interesse; se são influenciadas pela emergência do “mercado de memórias”, se existe uma relação entre a cultura e a memória organizacional, e se há uma visão mais crítica da comunicação.

Para dar conta da proposta, utilizamos pesquisas recentes nas áreas de conhecimento abordadas. A Comunicação Organizacional contempla tanto o conhecimento instrumental quanto o viés crítico-reflexivo acerca da natureza organizacional: aquela baseada nas relações hierárquicas de poder e as abordagens interpretativista e interpretativa-simbólica, a fim de permitir uma melhor análise do processo comunicacional. A seguir, a memória nas organizações é abordada a partir dos principais pensadores da área, com o objetivo de melhor embasar o estudo de caso que é detalhado a partir de pesquisa em artigos e documentos.

A Comunicação Organizacional

As organizações sociais de qualquer natureza, conforme o contexto descrito anteriormente, estão inseridas em ambientes complexos de relações fluídas, incertas e inseguras, altamente competitivos, sujeitos a mudanças constantes e grandes volumes de informações que acontecem num fluxo cada vez mais rápido e intenso. Em decorrência disso, a eficiência nos

⁶ É importante referir que existem discussões conceituais e terminológicas relativas aos termos: memória organizacional, memória corporativa e memória institucional, porém, nesse trabalho os termos serão considerados sinônimos.

processos organizacionais é cada vez mais valorizada e terão assegurada sua sobrevivência no mercado aquelas organizações com diferenciais e estratégias adequadas e inovadoras. Considerando este quadro, a comunicação é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, especialmente ao que se refere ao relacionamento com seus diversos públicos, mas para entender melhor a afirmativa torna-se necessário conhecer a construção histórica das organizações, da sua comunicação em seus diferentes contextos.

No Brasil os estudos sobre a Comunicação Organizacional são relativamente recentes⁷ e embora muitos pesquisadores se ocupem de suas diversas áreas, há um longo caminho a percorrer. Isso se dá porque as organizações são produzidas pelos indivíduos, que são ao mesmo tempo palco de intenso processo de mudança e de produção de imaginário individual e organizacional que na visão de Freitas (2000) no contexto pós-moderno está articulado a um ‘simbolismo nunca visto em nenhuma outra sociedade’. O autor coloca que é essa dimensão que permite, no ambiente atual pautado pela complexidade, velocidade, fragmentação dos valores e condutas pessoais, o desenvolvimento das organizações, que ‘se colocam como referência social para uma parcela significativa da população’, aponta também que por serem frutos de interação entre o espaço social e o temporal (que produzem uma forma de representação de mundo), que as organizações são capazes de se adaptar às mudanças ocorridas no mundo contemporâneo.

As organizações afetam muitos aspectos da vida das pessoas e a sociedade a vida dos que estão envolvidos com as organizações. A comunicação organizacional é mais que a transferência de informação, pois abrange um processo complexo, multidimensional por meio do qual a organização se posiciona (PAPA *et al*, 2008).

Esse pensamento aponta para a comunicação como um fator fundamental para que essa adaptação e desenvolvimento ocorram, porque a comunicação é inerente ao ser humano, e portanto, às organizações. Scroferneker (2006) após a realização de inúmeras pesquisas na área esclarece que a comunicação organizacional abrange todas as formas e modalidades de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos, e destaca que as organizações – empresas, entidades, instituições – sempre se comunicaram. A autora vai mais longe ao afirmar que, nesse século XXI, levando em conta seus diferentes públicos ou *stakeholders* e a sociedade em geral e sua dinâmica, elas são desafiadas a desenvolver uma comunicação ainda mais consistente, especializada e interativa. Essa posição é compartilhada por vários autores como Nassar (2008).

A comunicação organizacional se mostra como um campo de conhecimento, cada dia mais abrangente, que tem uma forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana. Neste

⁷ Destacam-se entre seus precursores Gaudêncio Torquato (1986; 2002), Kunsch (1986; 2003), Cahen (1990), Nassar e Figueiredo (1995), e Bueno (1995), entre outros. Historicamente, Gaudêncio Torquato (2002, p. 3-7) foi um dos estudiosos que se preocupou com o processo evolutivo da comunicação praticada pelas empresas no Brasil que apresenta contendo quatro períodos distintos: o primeiro (em 1950), com o mundo em desenvolvimento e a preocupação das empresas no ambiente interno, a ênfase maior da atividade estava no produto; o segundo (em 1960), a atividade volta-se para os consumidores - mais exigentes, e para o ambiente externo constituindo-se em um sistema híbrido entre as imagens do produto e a da organização; o terceiro (1970 e 1980), mostra a evolução para uma postura estratégica, ultrapassando o patamar tático – focado principalmente na elaboração de instrumentos e nos contatos com o governo e a imprensa, e centrando-se no posicionamento (estabelecido por Al Ries) da empresa ou da marca na mente do consumidor e numa postura mais dinâmica frente ao mercado; e por fim, o quarto (a partir de 1990), que se caracteriza por expressivas mudanças tecnológicas e pela efervescência da globalização, e uma vez consolidada a Comunicação Organizacional no Brasil, é nesse período em que surgem também os estudos relacionados à memória e ocorre o boom da cultura memorialística (HUYSEN, 2004).

contexto, a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas.(NASSAR, 2008, p.73)

Existe uma visão mais crítica da comunicação organizacional que pode ser observada na posição de outros autores, cujas abordagens são mais interpretativista como em Daniels et al.

Outro ponto importante para discussão refere-se a uma visão mais crítica da própria comunicação organizacional. Pode-se observar em abordagens mais interpretativista (DANIELS, 1997) e mais interpretativa-simbólica (PUTNAM e CHAPMAN, 2005), a questão de que os indivíduos tem capacidade de criar e formar sua própria realidade social por meio da comunicação e interação. Nessa visão, é determinante que os fatores culturais impactam e constituem a organização, e cujos significados são interpretados e divididos de forma consensual, por meio de experiências compartilhadas, e em uma ordem negociada. Se as organizações são instrumentos de repressão ou controle de seu ambiente e de seus públicos é possível que existam distorções no discurso organizacional, cujas escolhas comunicativas terão impactos sociais e políticos, repercutindo nos seus públicos de relacionamento e no seu ambiente. (COSTA, BARROS e CELANO, 2012)

De acordo com essa visão mais crítica da comunicação organizacional, para que se possa entender melhor o novo papel da comunicação organizacional, é importante chamar a atenção para o fato de que existem duas perspectivas que, segundo Costa, Barros e Celano (2012, p.9) “orientam as escolhas organizacionais no momento de decisão de como criar e implementar as suas estratégias e ações de comunicação (DEETZ, 2005; GOSHAL e TANURE, 2004)”. As autoras destacam que a primeira perspectiva a ser considerada refere-se ao relacionamento da organização com seus públicos de interesse, baseado nas relações de poder, no qual as organizações tem dificuldades pois:

[...] realizar um processo comunicativo amplo e dialógico sem a consideração de variáveis como relações assimétricas, hierarquias ou interesses corporativos. De acordo com Aktouf (1996), o próprio termo ‘comunicação’ contém, etimologicamente, o sentido de ‘colocar em comum’, de compartilhar. No entanto, a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais o controle e a dominação das situações e de seus públicos do que o ‘colocar em comum’. Neste sentido, a comunicação ocorre mais em moldes de fragmentação e anulação do que de construção de processos genuínos de comunicação. Em tal processo, aspectos relacionados à hierarquia de papéis sociais e relações de poder tem forte influência, tanto na construção de sentido, quanto na dominação da informação (GOSHAL e TANURE, 2004 apud COSTA, BARROS e CELANO, 2012, p.9).

A segunda perspectiva, diferente, e mais instrumentalizada, aponta para o fato de “que existe espaço para a construção de relacionamentos mais simétricos e harmônicos entre os públicos de interesses e o dia a dia das práticas organizacionais”. (COSTA, BARROS e CELANO, 2012, p.9). Nessa, é possível que haja um futuro compartilhado em que públicos e

organizações possam construir discursos “promovendo uma base de confiança mútua e máximo conhecimento recíproco”.

A partir dessa segunda perspectiva, pode-se entender que a comunicação organizacional expressa uma visão de mundo e valores que deve ser fiel à cultura organizacional, mas que não se limita à divulgação dos produtos ou serviços da organização e que deve acompanhar as tendências da opinião pública. Kunsch (2003) faz referências a questões externas que refletem na organização e são relevantes, como os elementos da identidade da organização: sua cultura, filosofia, missão, visão e princípios, porque o sistema de comunicação é fonte de ‘irradiação de valores’, pensamento compartilhado por Curvello (2002) e Santa Cruz que afirma:

Em outras palavras, uma organização precisa construir uma cultura da comunicação, que permeie suas práticas e funcione como elemento estruturante de suas relações. Uma estratégia que “assume uma força de mediação ou harmonização entre organização e ambiente, entre contextos interno e externo” (Cogo, 2006 p. 36). (SANTA CRUZ, 2014, p. 182)

Assim, atualmente, a comunicação nas organizações cuja prática é mais aberta, por tratar essencialmente de relações humanas, ocupa espaço de função estratégica, como também são estratégicas outras áreas (recursos humanos, financeira, etc). No mundo contemporâneo, a história organizacional conta os fatos e fala sobre os personagens que fazem parte da trajetória de determinada organização, por meio do atributo seletivo da memória, trazendo os elementos referentes à memória coletiva quanto às organizações:

a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade e a imagem de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória. E a memória é seletiva: escolhem-se as experiências (boas e negativas) que os inúmeros públicos têm com a organização, seus gestores, empregados, produtos e serviços. (NASSAR, 2007, p. 111)

Segundo os estudiosos (NASSAR, 2007; FIGUEIREDO, 2009; COSTA e SARAIVA, 2011), há um interesse crescente pela temática da memória, e em particular pela memória empresarial/organizacional, que permite identificar o crescimento de uma cultura contemporânea da memória (HUYSSSEN, 2004). Ocorre frente aos processos de globalização a necessidade de reforço das identidades individuais, nacionais, e organizacionais; é necessário um registro histórico e o reforço de posicionamentos estratégicos em função de um tempo acelerado, o resgate do passado e a construção de uma memória torna-se urgente diante do medo de esquecer.

As organizações, sejam aquelas que exercem relações de poder, ou sejam as que adotam uma postura mais dialógica, vêm buscando resgatar e reconstruir de diferentes formas a sua memória. A partir do que foi exposto pelos autores estudados, pode-se afirmar que a memória organizacional/institucional forma-se a partir de diferentes elementos e acervos, gerando conhecimento, identidade e história, constituindo-se hoje em importante instrumento da comunicação organizacional.

A memória e as organizações

Memória é um tema que está presente em várias áreas de estudo no mundo contemporâneo e é vista a partir de diferentes olhares. Do ponto de vista biológico, memória refere-se a tudo que envolve os processos mentais e as muitas informações no cérebro, tais como idéias, imagens e diferentes dados, tudo que por diferentes motivos se destaque entre os registros de acontecimentos passados. “Sem memória não há vida. É possível, inclusive, dizer que a vida é uma sequência de memórias”⁸.

A memória é importante para a vida dos grupos sociais porque é o armazenamento e lembrança daquilo que é adquirido por meio da experiência, dessa forma a aquisição de memórias é aprendido.(IZQUIERDO, 1989). Nessa perspectiva, Costa e Celano (2014) afirmam que

[...] assume-se a definição de memória como a condição daquilo que se tem no presente e que pertence ao passado. Segundo Pollak (1989; 1992), a memória é um fenômeno construído socialmente e são duas as suas funções essenciais: a) manter a coesão interna; e b) defender as fronteiras daquilo que um grupo tem em comum. Em função dessa condição, transforma-se tanto em um quadro de referência quanto em pontos de referência por meio da identificação e do compartilhamento de significados, ou seja, em “uma memória estruturada com suas hierarquias e classificações, uma memória [...] que, ao definir o que é comum a um grupo e o que o diferencia dos outros, fundamenta e reforça os sentimentos de pertencimento e as fronteiras sócio-culturais” (POLLAK, 1989, p. 3). De acordo com Laborie (2009), as memórias: (1) são plurais; (2) podem ser utilizadas e empregadas de várias formas; (3) colocam em evidência eventos selecionados e com significação particular; (4) são encenações do passado; (5) congelam o tempo e a ‘verdade’; e (6) possuem uma função militante. (COSTA e CELANO, 2014, p.4)

Para Nora, devido à fluidez e rapidez da nossa experiência cotidiana, o que está mudando é a relação que os indivíduos mantêm com o passado, experiência que precisa ser revista e revisitada, pois são as narrativas de memória que oferecem a possibilidade de um retorno ao passado. A cultura da memória se consolida em “santuários da memória” ou “lugares de memória” (Nora, 1993), criados especificamente para conservar uma memória, uma tradição, uma experiência vivida coletivamente, que podem ser tanto espaços físicos quanto produções abstratas e rituais.

Também estudiosa da área, Santa Cruz (2014) pesquisou exaustivamente a produção acadêmica de comunicação no Brasil, relacionando memória organizacional e comunicação organizacional, num período em que a comunicação organizacional se consolidou no país (a partir de 1980) quando a memória também começou a surgir de forma significativa nas ciências sociais, encontrando segundo ela ‘chaves conceituais’ em que esta relação acontece.

Na análise do material, identificamos que existem cinco grandes chaves conceituais presentes na produção acadêmica brasileira que relaciona memória e comunicação

⁸ IZQUIERDO, Ivan. “A vida é uma sequência de memórias” Revista instituto Humanitas UNISINOS - IHU On-Line, N° 454 – Ano XIV, 15.09.2014, http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5689&secao=454 Acesso em 15/05/2015.

organizacional: 1) memória como estratégia de comunicação (utilizada como ferramenta de disseminação dos valores das organizações e como meio de ampliar o seu reconhecimento perante a sociedade); 2) memória como cultura organizacional (gestão de pessoas, desenvolvendo o senso de identificação e de pertencimento, por meio da transmissão de valores institucionais); 3) Memória como gestão do conhecimento (a função utilitária da memória no processo de preservação do conhecimento construído na organização, sua recuperação e seu compartilhamento); 4) Memória como trajetória institucional (o resgate da história de uma organização); 5) Memória como saber coletivo (num sentido que quase se aproxima do de cultura, como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade). (SANTA CRUZ, 2014, p. 181)

Costa e Celano (2012) argumentam que nas organizações, a memória pode ser expressa de várias formas: nos sistemas de informações, na sua arquitetura, nas estratégias adotadas e nos procedimentos operacionais, que estão relacionadas com redução de custos, organização e legitimação das atividades organizacionais entre outras. Outra forma de apropriação de memória pelas organizações

é entendê-la como uma facilitadora de relacionamentos com grupos considerados estratégicos e de seu interesse. Esta apropriação – que estreita os laços estratégicos da organização - busca: (a) uma aproximação (às vezes até mesmo por meio do reforço de vínculos emocionais) com funcionários, colaboradores e parceiros; (b) o fortalecimento da marca e da identidade da empresa no mercado por meio da transmissão de uma imagem de credibilidade e solidez (em particular em relação aos investidores por demonstrar a reputação e a trajetória da empresa ao longo do tempo); (c) contribuir para a gestão de pessoas e para uma melhor comunicação interna e externa; (d) desenvolver mecanismos que viabilizem o autoconhecimento da organização por meio do resgate de processos, princípios e valores empresariais; (e) atender a pesquisadores, oferecendo informações históricas da organização; e (f) viabilizar uma integração mais eficiente de diferentes culturas empresariais provenientes de fusões, aquisições e processos de reestruturação. (COSTA e CELANO, 2012, p. 2)

Ainda na perspectiva das autoras, uma vez que os relacionamentos das organizações com seus públicos são gerenciados pela comunicação, a gestão da memória organizacional é atribuída a comunicação organizacional, que se materializa de diversas formas, da realização de eventos e comemorações organizacionais, livros e publicações comemorativas, de programas e de centros de memória e documentação, até a criação de museus, entre outras.(COSTA e CELANO, 2012)

Entende-se, que ao tomar para si, a incumbência de gerenciar a memória nas organizações, a comunicação organizacional toma-a como instrumento de comunicação, não só formalizando seu papel estratégico com os públicos internos e externos, mas estabelece relações entre valores, cultura, identidade, os símbolos e os ritos organizacionais (entre outros elementos) e a imagem organizacional pretendida.

A Metodologia adotada

Com o objetivo refletir sobre a memória organizacional como um fator de comunicação e de relacionamento com os públicos organizacionais, buscamos estudar o tema a partir de diferentes enfoques. A reflexão acerca da memória organizacional caracteriza-se pela sua interrelação com diferentes campos sociais e pela interdisciplinaridade ao abordar as questões

relativas à comunicação às organizações e à memória, constituindo-se em um estudo exploratório e descritivo e foi realizado por meio de levantamento bibliográfico e documental.

Trabalhou-se com pesquisa descritiva (descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente), (LAKATOS e MARCONI, 2010). Para análise dos dados optou-se por uma abordagem qualitativa com amostra aleatória e por acessibilidade das pesquisadoras, aliado a pesquisas com o material publicado na mídia sobre o objeto de estudo em geral. Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, que de acordo com Yin (2005) e Gil (2007), é a melhor estratégia quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco está em fenômenos contemporâneos de algum contexto da vida real.

A organização estudada, seu contexto e a análise

A organização estudada encontra-se na cidade de Pelotas/RS. É importante localizá-la no tempo e no espaço para que se possa entender e analisar sua prática. A cidade foi fundada em 1780, às margens do arroio Pelotas⁹. A grande expansão das charqueadas fez com que Pelotas fosse considerada a verdadeira capital econômica da província¹⁰, vindo a se envolver em todas as grandes causas cívicas. Pelo desenvolvimento econômico, diversidade étnica, e investimentos na cultura, a cidade tornou-se um centro cultural e político, sendo conhecida como a Atenas Rio-Grandense. Ainda hoje, a tradição histórica de interesse pela cultura é marcante em Pelotas, que tem um Sistema Municipal de Museus e

acompanha o Brasil na descoberta do potencial educativo e turístico dos museus, neste encontro entre nossa cultura e o universal. Exemplos são o novo curso de Museologia ou os projetos que surgem, aqui e ali, enfocando temas variados: insetos, obras de arte, arqueologia, trabalho, técnica, telecomunicações, etnia, memória institucional, doce, etc. Universidades e empresas, instituições públicas e particulares, todos estão presentes neste movimento, que se organiza por meio da criação do Sistema Municipal de Museus, oportunizando aos jovens e ao turista o contato com várias facetas de nosso rico legado cultural.

O Sistema Municipal de Museus (SMM) de Pelotas foi instituído pelo Decreto n° 4.895, de 15 de setembro de 2006.

Entre seus objetivos, podemos enumerar: a articulação entre os museus existentes no município; disseminação de padrões e procedimentos técnicos; o desenvolvimento de programas de melhoria e atualização de recursos humanos; implantação de programas educativos e atividades culturais; fomento e assessoria a projetos museológicos em desenvolvimento.¹¹

⁹ O nome originou-se das embarcações de varas de corticeira forradas de couro, usadas para a travessia dos rios na época das charqueadas.

¹⁰ A produção de charque, juntamente com a força da mão-de-obra escrava, propiciou à cidade uma grande movimentação de capital, motivada pela alta cotação do charque no mercado. Tal situação trouxe para Pelotas hábitos requintados proporcionados, em parte, pelo contato de estudantes, filhos de charqueadores, com a Europa. Assim, as boas maneiras, os hábitos e costumes europeus, tendo por palco o interior dos sobrados, por ocasião das festas, das comemorações, dos saraus e banquetes acabaram por atingir uma importância inestimável na sociedade pelotense. De 1860 a 1890 os investimentos dos charqueadores foram intensos, em atividades de cunho cultural que caracterizaram o apogeu econômico da cidade de Pelotas, sendo considerada a mais aristocrática do Estado do Rio Grande do Sul. Os saraus, companhias teatrais e as recitas musicais, entre outras atividades, tinham programações praticamente diárias no interior da arquitetura grandiosa de prédios e casarões, tornando a cidade um berço da cultura.

¹¹ <http://www.pelotas.com.br/smm/smm/definicao.htm>

A preocupação com a cultura, a trajetória histórica e a preservação da memória estão presentes desde o surgimento da cidade até o momento. Essa preocupação é constantemente retratada na mídia, onde os acontecimentos são narrados e os ‘lugares de memória’ são retratados. Um dos textos jornalísticos alusivo aos 200 anos da cidade destaca:

Os museus são os lugares que resguardam a memória de um povo... Em Pelotas temos o Museu da Baronesa, Museu de Ciências Naturais Carlos Ritter, Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo, Museu do Charque, Museu Histórico da Biblioteca Pública, Museu Histórico Helena de Assumpção, Museu Etnográfico da Colônia Maciel e o Museu da Farmácia Natura. Conheça melhor a cidade que você vive, quando se conhece o passado se compreende o presente.¹²

É nesse contexto, relatado brevemente, que se encontra a organização estudada e no qual, seu proprietário e gestor criou não só uma empresa mas também uma museu.

A Farmácia Natura e o Museu Farmacêutico Moura em Pelotas¹³

Para podermos analisar o Museu Farmacêutico Moura, é preciso entendermos seu surgimento, pois ele está diretamente vinculado à Farmácia de Manipulação Natura, uma das farmácias de manipulação mais antiga do Estado, que foi criada em 1980, quando começaram a surgir novas farmácias de manipulação no Brasil. Neste período as farmácias faziam medicamentos não somente baratos, mas produziam remédios de fora do Brasil, ou seja, importavam remédios novos. O empreendimento que começou com apenas cinco funcionários, hoje conta com 75 colaboradores que trabalham para 800 médicos, dentistas e veterinários, não só de Pelotas mas também da região sul do RS.

Este ano, em setembro, a Farmácia Natura completará 35 anos de atividades nos quais primou pela alta tecnologia e busca pela competência tanto na oferta de produtos quanto no atendimento. “Fazemos um trabalho sério desde o início, por isso, a Natura tornou-se referência nacional na área de manipulação”, avalia o farmacêutico Gilberto Moura¹⁴. Referindo-se ao seu papel Moura diz que também tem um papel importante para desempenhar como empresário,

[...] por considerar que cultura e educação caminham juntas, acha fundamental investir nessas áreas, já que, são bases de uma sociedade. [...] a cultura é meu xodó, pois vivemos numa cidade onde a cultura é muito importante, temos uma história pra contar, um passado rico desde a fundação da primeira Charqueada às margens do Arroio Pelotas, em 1780.¹⁵

Conhecido por atuar em ações culturais¹⁶, Moura não deixa de lado a parte social¹⁷, ambiental¹⁸ e esportiva¹⁹, e também investe na qualificação dos funcionários.

¹² <http://wp.clicrbs.com.br/atlantidazonasul/2012/05/18/pelotas-200-anos-na-linha-do-tempo/?topo=52,1,1,,224,77>

¹³ www.museufarmacauticomoura.com.br

¹⁴ Entrevista: Jornal Vip disponível <http://www.vippelotas.com.br/content/?secao=canais-vip&canal=saude-e-beleza&id=175> Acesso: 20/05/2015

¹⁵ Entrevista: Jornal Vip disponível <http://www.vippelotas.com.br/content/?secao=canais-vip&canal=saude-e-beleza&id=175> Acesso: 20/05/2015

¹⁶ http://srv-net.diariopopular.com.br/11_11_07/p04ep0501.html Acesso: 20/05/2015

¹⁷ <http://wp.clicrbs.com.br/pelotas/tag/saude/page/29/> Acesso: 20/05/2015

¹⁸ <http://www.pelotas.rs.gov.br/noticias/detalhe.php?controle=MjAxNS0wNi0xMQ==&codnoticia=39207> Acesso: 20/05/2015

¹⁹ <http://wp.clicrbs.com.br/pelotas/2011/01/08/torneio-de-volei-movimenta-o-laranjal-neste-domingo/> Acesso: 20/05/2015

O empresário sempre colecionou objetos relacionados à atividade farmacêutica e quando a Farmácia Natura completou 25 anos ele já possuía considerável acervo de relíquias e curiosidades farmacêuticas, oportunidade em que criou o Memorial Natura, um espaço para exposição que ocupava uma área de 16 metros quadrados no interior da própria farmácia, onde tanto funcionários quanto clientes podiam conhecê-los. Após um ano de sua fundação, o Memorial tornou-se conhecido em todo o Estado e recebeu muitas doações de diversas partes, necessitando de ampliação, passando a ocupar mais de 50 metros quadrados no local.

Alinhada aos avanços contemporâneos, a Farmácia Natura tem um perfil no Facebook²⁰, onde estão disponíveis informações variadas sobre saúde, novos tratamentos, medicações, pesquisas sobre saúde e atividades variadas das quais a organização participa e onde, além de informações básicas como localização, telefone e horário de atendimento, direciona os interessados para o site do Museu Farmacêutico.

Museu Farmacêutico Moura em Pelotas

O Museu Farmacêutico Moura foi criado a partir do Memorial Farmácia Natura, ligado à farmácia de anipulação com o mesmo nome, que funcionou por alguns anos num espaço dentro da Farmácia Natura, na Quinze de Novembro 610, conforme já foi mencionado no trabalho. O empresário José Gilberto Perez de Moura formou ao longo do tempo uma vasta coleção de objetos relacionados à área farmacêutica, que adquiriu em viagens e em antiquários da cidade²¹, e também material oriundo de doações. Foi durante esse período que surgiu primeiramente o Memorial Natura.

O aumento da coleção, pelas constantes doações de muitas pessoas e até mesmo de outras farmácias, no Brasil e em outros países foi significativo, tornando-se inevitável ordenar cientificamente o material, aproveitando o fato de que em Pelotas existe um curso de Museologia.

A partir de sua coleção particular de antiguidades e curiosidades farmacêuticas, José Gilberto Perez de Moura criou o Memorial Natura, que funcionou por alguns anos num espaço dentro da Farmácia Natura, na Quinze de Novembro 610. A coleção foi aumentando pelas constantes doações de muitas pessoas e Moura não parava de pesquisar, no Brasil e em outros países. Então foi inevitável dar ao material um ordenamento científico, aproveitando que em Pelotas existe um curso de Museologia. Foi adquirida a loja do lado da farmácia, na Quinze de Novembro 612, duas estagiárias da UFPel catalogaram todos os elementos e prepararam o novo espaço, para que a coleção - agora elevada à categoria de acervo museológico - ficasse disposta à visitação de público numeroso e catalogada no Sistema Nacional de Museus (veja a nota no site da UFPel²²).²³

Em 2009, junto com a comemoração dos 30 anos da Farmácia Natura, como já havia sido constatada a necessidade de um espaço físico maior e estimulado pelo grande número de

²⁰ https://www.facebook.com/farmacianatura/info?tab=page_info Acesso: 20/05/2015

²¹ <http://pelotascultural.blogspot.com.br/2009/04/museu-farmacaceutico-moura.html> Acesso: 20/05/2015

²² **Equipe da UFPel coopera na organização de museu sobre farmácia - 20 de Março de 2009**

Nesta segunda-feira (23), às 19h, será inaugurado o Museu Farmacêutico Moura, iniciativa do farmacêutico José Gilberto Perez de Moura, proprietário da Farmácia Natura. A organização do museu contou com a cooperação da UFPel, por meio do projeto de extensão "Organização da Documentação Museológica do Memorial da Farmácia Natura", coordenado pelo museólogo Daniel Maurício Viana de Souza, coordenador do Bacharelado em Museologia do Instituto de Ciências Humanas da UFPel. O projeto inicial evoluiu de um memorial para um museu, dentro de uma perspectiva mais ampla dos museus farmacêuticos. Trabalharam intensamente no projeto as acadêmicas do curso de Museologia Nathalia Santos da Costa e Heloisa Helena da Silva Freitas Disponível no endereço: <http://ccs.ufpel.edu.br/wp/2009/03/20/equipe-da-ufpel-coopera-com-organizacao-de-museu-sobre-farmacia/> Acesso: 20/05/2015

²³ <http://pelotascultural.blogspot.com.br/2009/04/museu-farmacaceutico-moura.html> Acesso: 20/05/2015

visitas, principalmente estudantes, grupos da terceira idade e turistas, o empresário adquiriu a loja do lado da farmácia, na Quinze de Novembro 612 e criou o Museu Farmacêutico Moura. Em modernas instalações, na zona central de Pelotas para expôs seu acervo de mais de 4.500 peças históricas: frascos antigos, livros raros, documentos preservados, equipamentos para manipulação (balanças, pesos, cadinhos, etc.), maletas com conteúdo farmacêutico, propagandas antigas, livros raros, documentos preservados, além de importante coleção de medicamentos de vários países. O objetivo era realizar um registro da história da profissão, um tributo aos antigos boticários e às futuras gerações.

O Museu Farmacêutico foi lançado junto com a comemoração dos 30 anos da Farmácia Natura em 2009. Sua missão “é resgatar, registrar, preservar e expor a evolução da importante indústria farmacêutica existente na cidade de Pelotas entre os anos 1884 e 1960, período de seu apogeu. Também visa registrar e contar a história do medicamento na saúde humana”²⁴. Em sua primeira semana de atendimento, o Museu Farmacêutico Moura estava sendo visitado por umas 200 pessoas diariamente, e segundo o Conselho de Farmácia de São Paulo está identificado como o 3º em seu tipo no Brasil. Assim como a Farmácia Natura, o Museu também tem um perfil no Facebook²⁵, onde estão presentes informações sobre sua identidade visual, linha do tempo, curtidas e avaliações e um link que remete ao site²⁶, onde as informações são mais detalhadas e no qual o visitante pode fazer um tour virtual.

Figura 1- Identidade Visual e fachada do Museu



Fonte: Blog Pelotas Cultural²⁷

Figura 2- fotos internas do Museu



Fonte: Site do Museu

O Museu Farmacêutico Moura ganhou residência nova em agosto de 2012. Desde então está localizado na Praça Sete de Julho n° 36, em frente ao Mercado Público de Pelotas, em um prédio mais espaçoso, iluminado no coração do centro histórico da cidade. Sua missão foi ampliada:

O Museu Farmacêutico Moura adota como missão registrar, preservar e expor a evolução da indústria farmacêutica em Pelotas e no mundo, e também a história do medicamento na evolução do homem, cumprindo assim um papel social importante de resgate da história e da memória, levando ao público o conhecimento e conseqüente valorização da profissão farmacêutica. (SITE DO MUSEU)

²⁴ <http://museufarmaceticomoura.com.br/pagina/moura.htm>

²⁵ https://www.facebook.com/museumoura/info?tab=page_info

²⁶ <http://www.museufarmaceticomoura.com.br/pagina/moura.htm>

²⁷ <http://pelotascultural.blogspot.com.br/2009/04/museu-farmacutico-moura.html>

O museu passa por um novo momento e reafirma-se cada vez mais no roteiro cultural e acadêmico²⁸ do país. Analisando o posicionamento do museu como organização pode-se afirmar que ele pertence ao grupo de organizações de abordagem mais interpretativista e interpretativista-simbólica pois os fatores culturais que constituem a organização tem seus significados compartilhados e são interpretados de forma consensual, em que os indivíduos são capazes de formar sua própria realidade social, não existindo hierarquia de papéis sociais e relações de poder ou dominação da informação. O processo comunicativo é dialógico e não se percebe fragmentação nos processos comunicativos.

Ao analisarmos o material descritivo sobre o Museu Farmacêutico Moura, coletado em publicações da mídia impressa e reproduzida em sites na internet, e de acordo com a revisão bibliográfica (POLLAK, 1989; 1992), chegamos à conclusão de que ele é um referencial de memória por ser um ‘quadro de referência’ e por permitir ‘identificação e compartilhamento de significados’, definindo o que é comum a um grupo, no caso os farmacêuticos, os estudantes de farmácia e profissionais da área porque ‘fundamenta e reforça os sentimentos de pertencimento e as fronteiras sócio-culturais’

Ao mesmo tempo os objetos encontrados no museu ‘são plurais’ porque são compartilhados por vários grupos sociais, ao exporem conteúdo relativo à trajetória do Memorial da Farmácia Natura ao Museu Farmacêutico Moura, ‘colocam em evidência eventos selecionados e com significação particular’, constituindo ‘encenações do passado’ (LABORIE, 2009).

Com relação às chaves conceituais encontradas na produção acadêmica brasileira, encontradas por Santa Cruz (2014), referentes ao estudo da memória organizacional, conforme os dados encontrados e expostos no corpo do trabalho, podemos inferir que sim, o Museu Farmacêutico Moura ao compilar elementos de memória da área farmacêutica, seja nos objetos, nas fotografias e documentos reunidos constitui-se numa estratégia de comunicação com os públicos internos e externos. Também é uma ferramenta que retrata os valores organizacionais e lhe confere reconhecimento de seus públicos, atendendo ‘a pesquisadores, oferecendo informações históricas da organização’.(COSTA e CELANO, 2012)

Caracteriza-se como elemento da cultura organizacional se relacionarmos o contexto em que o Museu se situa: a cidade de Pelotas historicamente tem uma prática cultural efetiva tendo inclusive criado um Sistema Municipal de Museus em 2006, que não só reúne os vários museus existentes mas fomenta o seu desenvolvimento, e que foi criado com recursos próprios e doações particulares, sem interesse lucrativo (a visitação é franca e não tem subsídios para manutenção) expressando uma motivação oriunda da cultura da própria organização, a Farmácia Natura, onde surgiu inicialmente como um memorial até transformar-se em museu.

O Museu oferece a possibilidade de preservação do conhecimento gerado na organização assim como seu compartilhamento e resgata a trajetória organizacional, constituindo-se em instrumento de comunicação institucional e agregando valor à imagem tanto da Farmácia Natura quanto do próprio Museu. Nele pode ser vista a memória farmacêutica como ‘saber coletivo’ que contém a cultura ‘como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade’. (SANTA CRUZ, 2014, p. 181)

²⁸ O Museu Farmacêutico Moura estará representado, com parte de seu acervo, no 1º Seminário de História e Patrimônio – Diálogos e Perspectivas²⁸, promoção do Programa de Educação Patrimonial, da Fundação Universidade Federal de Rio Grande (Furg), que será realizado nos dias 28, 29 e 30 de setembro, no campus Carreiros. Disponível em <http://www.cfrs.org.br/porta/pagina/noticias-detalhes.php?idn=22>

Considerações Finais

Considerando o referencial teórico construído sobre as organizações contemporâneas e os desafios que lhes são colocados na contemporaneidade, sejam a falta de expectativas com relação ao futuro mencionadas pelos autores (especialmente aqueles voltados para uma sociedade tecnológica, um público mais exigente, e a necessidade de sobrevivência nesse contexto), pelas questões relativas à comunicação organizacional em suas diferentes perspectivas (baseadas na hierarquia de poder ou nas relações dialógicas), concluímos que a memória organizacional é uma estratégia de gestão e comunicação e uma diferenciação no cenário.

Ao analisarmos descritivamente a organização estudada, podemos entender que a memória organizacional é realmente um elemento facilitador de relacionamentos com os públicos organizacionais pois reforça os vínculos com os funcionários e colaboradores aproximando-os da organização, especialmente no que se refere a questão de pertencimento nas organizações em que a abordagem interpretativista favorece relações dialógicas e participação de seus integrantes. Também contribui de maneira significativa para a identidade da organização no mercado, fortalecendo a marca e passando uma imagem sólida e com credibilidade.

Pode-se afirmar, que no caso do Museu Farmacêutico Moura, analisada a questão da memória sobre vários enfoques, seja com relação aos conceitos do que é memória organizacional, com a aplicação das chaves conceituais relativas a esse campo no Brasil, com as formas pelas quais a memória pode ser expressada, ou como facilitadora de relacionamentos com grupos estratégicos, pudemos comprovar que estes se aplicam à prática encontrada. E, embora não tenhamos analisado com maiores detalhes as práticas comunicacionais adotadas pela organização, encontramos grande relação entre os resultados esperados nesse campo – imagem institucional positiva, bom relacionamento com os públicos, credibilidade, com os resultados do processo de memória organizacional desenvolvido.

Referências

- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação na era da qualidade. A Comunicação Empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI*. São Paulo, Comtexto/Unimed Amparo, 1995.
- CAHEN, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial*. 6a. ed. São Paulo, Editora Best Seller, 1990.
- COSTA, Alessandra de S. M.; BARROS, Denise F.; CELANO, Ana. *A Construção da Memória Empresarial como Estratégia de Comunicação Organizacional: uma discussão inicial*. Artigo. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 22 a 26 de setembro de 2012.
- COSTA, A.M.; SARAIVA, L. A. S. *Memória e formalização social do passado nas organizações*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.45, n.6, p.1761-1780, 2011.
- CRIPPA, G. *Memória: geografias culturais entre história e ciência da informação*. In: MURGUIA MARANON, E. I. (Org.). *Memória: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus*. São Carlos: Compacta, 2010. p.79-110
- CURVELLO, João José. *Comunicação interna e cultura organizacional*. São Paulo: Scortecci, 2002.
- DANIELS. *Perspectives on Organizational Communication*. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.
- FIGUEIREDO, M.C. *Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: a história de um projeto*. Dissertação de Mestrado. CPDOC – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

- FREITAS, M.E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 40 (2): 6-15, 2000.
- GIDDENS, Anthony As conseqüências da modernidade. Tradução de Raul Fiker. - São Paulo: Editora UNESP, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HUYSSSEN, A. Mídia e Discursos da Memória. *Rev. Brasileira de Ciência da Comunicação*. S.Paulo, v. 27, n.1, 2004.
- KUNSCH, M.M.K. (2003) *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. (1ª Ed. 1986), Ed. Atual e Ampl. – São Paulo: Summus.
- LABORIE, Pierre. (2009) 'Memória e Opinião', in C. Azevedo; D. Rollemberg; M. F. Bicalho; P. Knauss. *Cultura Política, memória e historiografia*. Rio de Janeiro, FGV: 79-97.
- LAKATOS, Eva Maria; MARKONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; PORCIÚNCULA, Cristina. A Comunicação Organizacional, o Jornalismo Empresarial e a Memória Institucional. Artigo apresentado no DT 1 – Jornalismo do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 30 de maio a 01 de junho de 2013.
- 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.
- NASSAR, Paulo. *Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional*. In: KUNSCH, Margarida M. K. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo: Difusão Editora, 2008.
- NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo, Brasiliense, 1995.
- NORA, Pierre. Entre história e memória: a problemática dos lugares. *Revista Projeto História*. São Paulo, v. 10, p. 7-28. *Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)*.1993
- PAPA, Michael J; DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry K. *Organizational communication: perspectives and trends*. New York: Sage, 2008.
- PUTNAM, L.L. Phillips, N; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: Clegg S. R.; Hardy C.; Nord W. R. *Handbook de estudos organizacionais – Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2005.
- PEREIRA, C. A. M; HERSCHMANN, M. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002. Salvador. *Anais...*São Paulo: Intercom, 2002.
- SANTA CRUZ, Lucia. *Memória e Comunicação Organizacional no Brasil: Interfaces*. ORGANICOM – ANO 11 – N. 20 – 1º. SEM. 2014 P. 178
- SCROFERNEKER, Cleusa M.A. Trajetória teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Revista Famecos*, n. 31, dez. 2006, p. 47-53.
- SOUSA, Jorge Pedro. *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. 2ª ed. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2006. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>
- SHIKIDA, A. M.; MOURA, M. A. Memória e redes sociais: informação e conhecimento em relatos orais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007. ANAIS... Salvador: UFBA, 2007.
- TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional*. São Paulo, Summus Editorial, 1986.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- YIN, Robert. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.