



## **Mitos organizacionais e memória institucional: a (re)afirmação de simbolismos e sua influência na cultura das organizações<sup>1</sup>**

Magno Vieira da Silva<sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo abordar, considerando os contextos organizacionais, os mitos e sua influência na cultura das organizações. Toma-se como base a compreensão de que os mitos (ELIADE, 2000; CHAUI, 2000) são afirmados e transmitidos via linguagem (BARTHES, 2010), em que ganha força uma concepção de comunicação organizacional como um discurso. Assim, considerando essa abordagem, adota-se uma perspectiva de comunicação organizacional entendendo-a como construção discursiva em que, por meio de seus processos e ações, como aquelas relativas à constituição da memória institucional, oferece condições à (re)produção e circulação dos mitos organizacionais, conformando a cultura organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; mito; memória institucional; cultura organizacional.

### **Introdução**

A cultura em contextos organizacionais tem sido olhada com maior atenção por pesquisadores da comunicação organizacional. Sob o termo “cultura organizacional”, o tema, tradicionalmente ancorado, tanto no Brasil como no exterior, nas teorias da administração, conforme as abordagens de MORGAN (1996), SCHEIN (2001, 2009) e SROUR (1998), vem merecendo destaque na literatura e na pesquisa em comunicação organizacional devido ao fato de que cultura e comunicação parecem ser elementos indissociáveis ao se observar os cenários organizacionais (MARCHIORI, 2008).

De fato, essa compreensão se justifica em parte porque os simbolismos organizacionais, entendidos como elementos portadores de determinados significados para um grupo, emergem por meio da comunicação, que os transmitem e os (re)afirmam, nas organizações, via processos e estratégias de comunicação organizacional. Esse fluxo acaba por influenciar a cultura organizacional, dado que os simbolismos constroem e/ou modificam a realidade das organizações. Nessa direção, ao se estabelecerem relações de interdependência entre cultura e comunicação, resulta

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática (DT) 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte realizado de 28 a 30 de maio de 2015.

<sup>2</sup> Doutorando em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP); Mestre em Comunicação e Informação (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS); Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas (USP). E-mail: [vieira.magno@usp.br](mailto:vieira.magno@usp.br).



válido o exame da natureza dessas relações, até porque se realizam e se atualizam em um contexto de interação e dialogismo (BAKHTIN, 1999), razão pela qual a comunicação organizacional adquire relevância para além de uma visão unicamente tecnicista.

Se a cultura e a comunicação são instâncias que, respectivamente, abrigam e reproduzem os simbolismos organizacionais, entende-se válido observar a constituição de alguns desses simbolismos. Parece relevante, assim, abordar a questão dos mitos nas organizações, ou seja, como se formam e como circulam, já que, em alguns destes espaços, parecem exercer uma força capaz de até mesmo moldar comportamentos de indivíduos ou conformar processos de trabalho. Nesse sentido, a memória institucional, também sob o alcance dos processos de comunicação organizacional e que pode ser entendida, em primeiro momento, como o uso que uma organização faz de sua própria história (WORCMAN, 2004), parece se configurar em *locus* para a expressão dos mitos, posto que também externaliza, isto é, coloca em evidência, o que eles representam em termos simbólicos.

Assim, o objetivo deste trabalho é refletir sobre mitos organizacionais e memória institucional, e como a articulação desses dois elementos possibilita a (re)afirmação de simbolismos nas organizações. A partir de tal premissa, sustenta-se que a memória institucional, operacionalizada via processos de comunicação, é um dos mecanismos de atualização dos mitos organizacionais. O trabalho buscará estabelecer alguns apontamentos teóricos sobre mito, memória, e sua articulação com aspectos relativos à cultura organizacional. Como forma de ilustrar a discussão, serão apresentados trechos de um documento de memória de uma organização multinacional brasileira do ramo de geração de energia, que consiste de um livro produzido por ocasião do cinquentenário de sua existência e que organiza sua história por meio da recuperação das memórias de alguns de seus trabalhadores, na forma de depoimentos.

### **Considerações sobre cultura, mito e mitos organizacionais**

Inicialmente, importa dizer que o termo “cultura” comportou ao longo do tempo, de acordo com Thompson (2009), diferentes concepções. O autor afirma que essas concepções foram estabelecidas em períodos distintos da história, cada qual com particularidades de abordagem. Ao estudá-las, e à guisa de conceituar o que vem a ser a cultura, Thompson (2009, p. 181) busca defini-la como



o estudo das formas simbólicas - isto é, das ações, objetos e expressões significativas de vários tipos - em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas.

E acrescenta que esse estudo envolve e coloca em evidência

uma questão de ações e expressões significativas, de manifestações verbais, símbolos, textos e artefatos de vários tipos, e de sujeitos que se expressam através desses artefatos e que procuram entender a si mesmos e aos outros pela interpretação das expressões que produzem e recebem. Em sentido mais amplo, o estudo dos fenômenos culturais pode ser pensado como o estudo do mundo sócio-histórico constituído como um campo de significados (THOMPSON, 2009, p. 165).

A definição de Thompson e esse entendimento da cultura como um processo de produção simbólica também pode ser aplicado às organizações. Em tal contexto, especialmente na área da administração, pensa-se a cultura a partir do termo “cultura organizacional”, que representa o conjunto de crenças e valores específicos de determinada organização (BALDISSERA, 2000). Essas crenças e valores estão manifestos, de acordo com Schein (2001), em variados níveis: o primeiro nível relaciona-se aos artefatos, em que importam e predominam aspectos físicos como a arquitetura, as instalações, o clima de trabalho e/ou o tipo de traje dos funcionários, por exemplo; no segundo nível encontram-se expressas a filosofia da organização, suas estratégias e objetivos; e, por fim, no terceiro nível estão localizadas as certezas tácitas compartilhadas, em que se manifestam aspectos do inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos.

Mas, ao mesmo tempo em que esses elementos parecem dar consistência à cultura organizacional, por outro lado, conforme aponta Baldissera (2000, p. 16), a tensionam no sentido em que ela apresenta “uma complexidade dinâmica e sensível que lhe permite perceber e absorver, em diferentes graus, velocidades e conformidades, aspectos do entorno (meio ambiente) necessários ao processo”. Essa relação de interdependência entre organizações e entorno parece ser evidente no atual contexto de predominância das tecnologias de informação e comunicação, que propiciam grande velocidade de circulação de informações – informações que exigem, quando transformadas em demandas para as organizações, rápida resposta por parte destas. Nessa medida, complementa Baldissera (2000, p. 17),

a cultura organizacional é percebida como complexidade relacional cujos elementos a constroem e são por ela construídos. Do mesmo modo que a cultura organizacional resulta da ação da organização, também influencia as ações e



procedimentos organizacionais. Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura organizacional resulta de interações múltiplas e multidirecionais, não isoladas, uma vez que os elementos influenciam-se e/ou transformam-se mutuamente, numa constante construção/desconstrução.

Assim, a cultura organizacional abriga os diversos simbolismos que impactam a vida da organização. Os mitos (associados e dotados de carga simbólica) parecem ser, dessa forma, uma das fontes para a constituição desse universo simbólico organizacional.

O estudo dos mitos teve grande desenvolvimento com a antropologia social. No século XX, no auge de sua constituição, essa disciplina passou a incorporar o “trabalho de campo” como uma técnica importante e necessária nas pesquisas, e, nos estudos sobre determinadas sociedades, a questão dos mitos emergiu como uma relevante forma de representação da realidade social, atraindo a atenção de pesquisadores, especialmente em relação aos aspectos de interpretação desses mitos (ROCHA, 1985).

Comumente, ao se falar em mito, tende-se, geralmente, a tratá-lo como algo fantasioso, irreal ou ficcional (basta pensar na suposta oposição “verdade *versus* mito”). Mas, de acordo com a concepção antropológica, o mito é compreendido de outra maneira, como algo vivo, real, e que tem implicações no desenrolar de uma narrativa a respeito de uma sociedade (ELIADE, 2000). Nesse sentido, embora Eliade busque desassociar o conceito de mito do aspecto relativo ao fantástico, reconhece, por outro lado, que o mito está ligado a um momento de criação, conectado à história, mas, simultaneamente, colocado em suspenso em relação a ela. Ao tentar conceituá-lo, o autor afirma que

o mito conta uma história sagrada; ele relata um acontecimento ocorrido no tempo primordial, o tempo fabuloso do “princípio”. Em outros termos, o mito narra como, graças às façanhas, dos Entes Sobrenaturais, uma realidade passou a existir, seja uma realidade total, o Cosmo, ou apenas um fragmento: uma ilha, uma espécie vegetal, um comportamento humano, uma instituição. É sempre, portanto, a narrativa de uma “criação”: ele relata de que modo algo foi produzido e começou a ser (ELIADE, 2000, p. 11).

De acordo com essa premissa, tem-se que o mito, portanto: está fundamentado em uma narrativa, em princípio real porque repassada entre os membros de uma comunidade; está relacionado a um momento inicial, uma espécie de “ponto zero”, um marco fundante, de onde emerge e se desenvolve a narrativa. Percebe-se, também, “estreita relação do mito com a representação simbólica de algo importante para a coletividade que o constrói” (SILVA, 2006, p. 36). Assim, ao referir-se a algo/alguém, o

mito providencia uma origem, e a partir dela passa também a representar um significado.

Esse aspecto fundacional do mito também é ressaltado por Chauí (2000), que se refere ao chamado “mito fundador”, expressão empregada para descrever o mito que “impõe um vínculo interno com o passado como origem, isto é, com um passado que não cessa nunca, que se conserva perenemente presente e, por isso mesmo, não permite o trabalho da diferença temporal e da compreensão do presente enquanto tal” (CHAUÍ, 2000, p. 9). A autora resalta a capacidade de atualização do mito: “Um mito fundador é aquele que não cessa de encontrar novos meios para exprimir-se, novas linguagens, novos valores e ideias, de tal modo que, quanto mais parece ser outra coisa, tanto mais é a repetição de si mesmo” (CHAUÍ, 2000, p. 9). Se o mito tem a capacidade de repetir-se, também pode ser matéria-prima para a produção de novos mitos, de acordo com Rocha (1985), dadas as suas múltiplas possibilidades de interpretação.

Outra característica do mito é que ele se reveste de uma qualidade, referente ao *status* simbólico que possui/adquire, na medida em que a narrativa mítica é também uma forma de rememoração de algo apoteótico e transcendental. Esse ato de atualização mítica terá funções várias em uma sociedade/comunidade, como a manutenção do poder de um grupo. Assim, por exemplo, uma comunidade, ao olhar para o “ponto zero” (podendo ser o período de seu surgimento, ou um acontecimento de relevância fundamental para o grupo), pode perceber a importância dos feitos dos Entes Sobrenaturais (ELIADE, 2000), e localizar neles um exemplo de conduta e de valor.

A partir dessa função edificante, o mito justifica, legitima ações e se traduz em realidade para aqueles que o vivem. O seu vigor está no fato de sobreviver à história, e se reportar a atos de bravura e a demonstrações de heroísmo, fazendo com que se torne, até mesmo, inquestionável. De acordo com Campbell (1990), a saga de um herói se inicia com uma situação de inconformismo, de retirada ou de falta de algo. Nesse sentido, o herói percebe o inevitável, e age frente a ele. O autor complementa afirmando que o herói se torna mito justamente porque na proeza heroica há um ato supremo de realização (CAMPBELL, 1990).

Os mitos se expressam, basicamente, via linguagem. A esse respeito, Barthes (2010, p. 199) considera que o mito é uma “fala”, mas uma fala específica, que requer condições específicas de produção de linguagem para assim se caracterizar. Nesse sentido, ainda de acordo com o autor, tudo pode se constituir em mito – desde que seja passível de julgamento como discurso – e a linguagem é o mecanismo que irá permitir a



perpetuação da fala mítica, mediante diversas formas (Barthes, 2010, p. 200):

Esta fala é uma mensagem. Pode, portanto, não ser oral; pode ser formada por escritas ou representações: o discurso escrito, assim como a fotografia, o cinema, a reportagem, o esporte, os espetáculos, a publicidade, tudo isso pode servir de apoio à fala mítica.

Barthes ressalta ainda que essa fala pressupõe diversos tipos de leitura. Tomando-se como exemplo a própria imagem: não se trata, em princípio, de um modo teórico de representação de uma dada imagem realizada em vista de uma dada significação. Barthes (2010, p. 201) [grifo do autor] explica que

a fala mítica é formada por uma matéria *já* trabalhada em vista de uma comunicação apropriada: todas as matérias-primas do mito – quer sejam representativas, quer gráficas – pressupõem uma consciência significativa, e é por isso que se pode raciocinar sobre elas, independentemente de sua matéria.

Por isso, o discurso mítico, de acordo com o autor, apresenta uma intencionalidade, possuindo, assim, um uso social. Barthes (2010, p. 200) [grifo do autor] cita como exemplo a representação mítica de uma árvore: “uma árvore, dita por Minou Drouet<sup>3</sup>, já não é exatamente uma árvore, é uma árvore decorada, adaptada a um certo consumo, investida de complacências literárias, de revoltas, de imagens, em suma, de um *uso* social que se acrescenta à pura matéria”. Ainda de acordo com a concepção barthesiana, o mito estabelece uma relação com a história, pois “a mitologia só pode ter um fundamento histórico, visto que o mito é uma fala escolhida pela História: não poderia de modo algum surgir da “natureza” das coisas” (BARTHES, 2010, p. 200).

A partir do exposto, entende-se que os mitos podem se atualizar em diversos níveis, mesmo em espaços localizados como são as organizações. Cumpre ressaltar que, embora constituídos e reforçados via linguagem (em sentido da comunicação e do discurso organizacional, ratificando a posição de Barthes), anteriormente, de acordo com Brito, Oliveira, Pereira e Silva (2008), os mitos podem estar contidos em variadas instâncias/situações da vida organizacional, que fornecem bases materiais para sua constituição. De acordo com os autores, os mitos podem se fazer presentes:

- a) nos ritos de admissão e socialização de um empregado, em que se reforçam valores prezados ou instituídos pelo fundador ou pelo corpo diretivo da organização: nessa direção, ganha força o papel do treinamento de recursos humanos. Conforme aponta Baldissera (2000, p.61), o treinamento tem a função de, “além de treinar e desenvolver as pessoas, apresentar e afirmar,

---

<sup>3</sup> Escritora e poetisa de origem francesa.

tautologicamente, a cultura da organização, de modo que os funcionários, progressivamente, se construam em ‘sujeitos organizacionais’”. Nessa instância, há campo de ação para que os valores organizacionais sejam incorporados pelos novos integrantes da organização e, quanto maior for a intensidade desses valores e quanto mais forem carregados de simbolismos, maior a possibilidade de assumirem caráter mítico;

- b) na projeção idealizada de figuras importantes (como o criador da organização ou funcionários de grande destaque): ocorre em organizações fortemente centradas na identidade de seu fundador, ou que se suportem largamente, em termos de orientação mercadológica ou de comportamento organizacional, em um integrante de qualidade destacada. Um exemplo conhecido é o norte-americano Steve Jobs, executivo da empresa de informática Apple, considerado o “salvador” daquela empresa após esta ter passado por um período, na década de 1990, de grandes dificuldades operacionais e financeiras, e mentor de produtos de tecnologia e entretenimento que vem experimentando um sucesso extraordinário em nível mundial, introduzindo novos paradigmas na indústria da informática (KAHNEY, 2008);
- c) na transformação de eventos organizacionais em acontecimentos singulares: muitas vezes existe uma necessidade de geração de fatos e notícias no âmbito organizacional, no sentido de se tornarem material para o processo de comunicação. Os *cases*, as histórias de sucesso, as grandes apresentações corporativas, inseridas em um contexto de espetacularização (WOOD, 2001), adquirem características de mito e valor simbólico que serão usados, inclusive, na tentativa de controlar a cultura organizacional.

Aos itens elencados por Brito, Oliveira, Pereira e Silva (2008), poderia ser acrescentado mais um, de caráter mais amplo, que envolve toda a organização e abarca os anteriores:

- d) na projeção de uma “autoimagem” mítica (muitas vezes elaborada em nível estratégico, com a realização de escolhas discursivas bem delineadas), esboçada em materiais como anúncios de propaganda institucional e *sites* institucionais, calcada na constante atualização e (re)afirmação (repetição) dos principais simbolismos identificados com a organização.





A ocorrência dessas formas de constituição dos simbolismos organizacionais certamente impacta a organização, dado que produzem significações. Com efeito, conforme apontam Brito, Oliveira, Pereira e Silva (2008, p. 90), “a transformação de fatos e pessoas em elementos míticos viabiliza sua permanência social e organizacional”. Com base nessa afirmação, entende-se que os mitos afetam sobremaneira o ambiente organizacional, fazendo-se visível na cultura do grupo, desde que, anteriormente, possuam meios para se reproduzir.

### **Comunicação organizacional e memória institucional**

A existência de simbolismos organizacionais e sua ação nas organizações sugere, além das considerações sobre suas origens e natureza, a necessidade de uma reflexão adicional sobre a maneira pela qual são transmitidos e reforçados, ajudando a conformar a cultura organizacional. Nessa direção, entende-se a comunicação organizacional como uma forma de produção discursiva e como instância idealmente legitimada para propor e colocar em circulação determinados sentidos, atuando na partilha desses valores. Nessa direção, Baldissera (2008, p. 169) afirma que a comunicação organizacional é o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”, em que se estabelecem tensionamentos entre os diversos sujeitos, sendo, dessa forma, um processo marcado pela relação.

De acordo com Oliveira e Paula (2008), a produção de sentidos se dá por meio da articulação da linguagem. As autoras buscam suporte em Bakhtin, que concebe a linguagem como um processo social compartilhado, inerente à vida social, para localizar a prática da comunicação no espaço organizacional, marcado pelo que se chama dialogismo<sup>4</sup>. Segundo as autoras, os sentidos se dão, em termos de práticas discursivas, como

um processo social, historicamente localizado, que implica na mediação de vozes que se alternam entre as instâncias de produção, circulação e consumo, por meio de repertórios interpretativos, que, na dinâmica da alternância, atribuem significações àquilo que se apresenta (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p. 94-5).

---

<sup>4</sup> Conforme anotam Charaudeau e Maingueneau, o dialogismo é um conceito da análise do discurso mas aplicado no pensamento bakhtiniano, ao se referir “às relações que todo enunciado mantém com os enunciados produzidos anteriormente, bem como com os enunciados futuros que poderão os destinatários produzirem” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2008, p. 160).





Para Oliveira e Paula, o sentido é essencialmente coletivo (assim, se dá na relação), e construído a partir do que a comunicação movimenta a partir de práticas discursivas articuladas e interdependentes das instâncias de produção, circulação e consumo (OLIVEIRA e PAULA, 2008). Desde essa perspectiva, abrem-se possibilidades para novas significações e sua consequente atualização, sempre considerando a dinâmica social e a questão contextual. As autoras concluem que as organizações podem então ser vistas como agentes discursivos e comunicativos, em processos que se atualizam dentro e fora do ambiente organizacional, sempre realizando uma operação de escolhas, pois, conforme aponta Oliveira (2008, p. 82) “os usuários da linguagem estão sempre fazendo escolhas lingüísticas e não lingüísticas cujo sentido dependerá do cenário em que tais usos forem efetivados”.

Assim, ante a perspectiva apresentada, a memória institucional, alicerçada nos processos de comunicação organizacional, parece ganhar os contornos de um importante mecanismo para a expressão e (re)afirmação dos mitos organizacionais, que irão agir de forma a contribuir simbolicamente para a manutenção ou atualização de um determinado estado de coisas. Com efeito, a memória parece ter se consolidado como um importante processo de reflexão social, e vem sendo objeto de consideração por parte, também, das organizações (RICCI, 2004).

Todorov (2000), ao refletir sobre os regimes totalitaristas do início do século XX, aponta que o prestígio da memória reside no fato de que o ato de lembrar, por humilde que seja, se associa a uma ação de resistência a alguém/alguma coisa, e reconstruir o passado pode ser percebido, dessa forma, como uma luta contra determinado *status quo*. Assim, o relembrar se reveste de um caráter histórico, já que a história utiliza a memória como uma das possibilidades de acesso ao passado (BARBOSA, 2010), mas, também, em certos casos, se configura como procedimento de manipulação de fatos, eventos ou personalidades que despertam os sentimentos de uma coletividade, e que é intencionalmente acionado de forma a simbolizar algo. Em contexto organizacional, a memória é, de acordo com Nassar (2007, p. 179),

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

Conforme aponta Ricci (2004), as formas de apresentação/uso da memória no



âmbito das organizações vêm se alterando e se revestindo de diversas funções ao longo do tempo. Na década de 2000, ressalta a autora, a memória institucional evoluiu como suporte ao reforço da cultura e da identidade organizacional (visão predominante da década de 1990) para se transformar, também, em ferramenta de gestão agregadora de valor ao negócio da organização. Hoje, muitas organizações realizam a recuperação de sua memória mediante variados suportes, como *sites* institucionais<sup>5</sup>, livros, *sites* comemorativos e museus empresariais.

Ao providenciar uma cronologia/recuperação dos fatos organizacionais, a memória institucional se constitui em valor na medida em que (re)afirma os mitos organizacionais. Mas esse valor não está somente na possibilidade de acesso/recordação do passado: a memória oferece material para os mitos continuem se atualizando, fornecendo as condições para que os simbolismos organizacionais também continuem a ser expressos. Portanto, pode-se dizer que a memória organizacional se reporta também a um futuro, ajudando a moldar o(s) discurso(s) organizacional(is) vindouro(s).

Dessa forma, as relações entre a memória institucional e a cultura organizacional parecem evidenciar-se na medida em que memória e cultura se interligam a partir da realização mútua de trocas simbólicas. Esse pensamento parece ratificado pela afirmação de Worcman (2004, p. 23), para quem a memória institucional não somente providencia a reconstrução do passado organizacional, mas atua também como “um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros”. Nesse sentido, a memória institucional também pode exercer papel de guia para a cultura da organização, prescrevendo algumas das principais características dessa cultura.

### **Mitos, memória institucional e comunicação organizacional: o exemplo da Petrobras**

De forma a ilustrar o tema deste trabalho, procedeu-se ao exame de um documento de memória institucional produzido pela organização Petrobras – Petróleo

---

<sup>5</sup> Uma rápida pesquisa em *sites* institucionais na Internet mostra que diversas empresas dedicam espaço à sua memória, seja em forma de uma “linha do tempo” apresentando os principais marcos organizacionais ou oferecendo uma narrativa detalhada sobre a própria história, casos, respectivamente, das organizações Petrobras (<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria>) e do Banco Itaú (<https://www.itaubr.com.br/sobre/memoria/>). Acesso aos *sites* em: 10/04/2015.



Brasileiro S/A, atuante no ramo de produção de energia. A Petrobras, considerada a quarta maior empresa brasileira em valor de mercado em levantamento realizado no ano de 2014<sup>6</sup>, configura-se como um exemplo de organização com forte apelo à cultura e à identidade nacionais (CARRIL, 2004), e parece fazer uso consciente dessa configuração simbólica em sua comunicação organizacional, o que é mais ostensivamente observado em sua marca, a marca BR, que remete às cores da bandeira nacional (CARRIL, 2004).

Fundada em 1953, durante o governo de Getúlio Vargas, cultura organizacional da Petrobras parece fortemente influenciada pelos elementos históricos, já que sua história é marcada pela interação com a própria história da nação brasileira. Sendo uma sociedade de economia mista, cujo principal acionista é o governo brasileiro, a Petrobras foi objeto de longo e controvertido debate político e social (ALVEAL, 1994; PAIM, 1994), e sua origem é até mesmo atribuída a um passado de lutas, necessárias para que sua criação fosse possível (MIRANDA, 2004).

Por ocasião do aniversário de 50 anos de sua fundação, no ano de 2003, a Petrobras produziu um livro de memória institucional, sob o ponto de vista dos seus trabalhadores. O livro, intitulado “Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras”, reúne depoimentos de trabalhadores de variados níveis hierárquicos, em diversas unidades da empresa espalhadas pelo Brasil, compreendendo diferentes fases da história da organização. Por meio desses depoimentos, o objetivo do livro parece ser construir um mosaico da memória da Petrobras, ressaltando a origem de cada uma de suas unidades, além de rememorar seus acontecimentos mais importantes.

Por razões de limitação de espaço e de formato do trabalho, foram selecionados trechos de alguns dos depoimentos, em que se buscou demarcar certos sentidos que emergem do discurso dos trabalhadores e a ocorrência do resgate de aspectos míticos nas falas separadas para exame. Assim, tais falas se configuram em sequências discursivas (SDs), isto é, recortes arbitrários de trechos do(s) discurso(s) analisado(s) para a análise/interpretação do pesquisador (BENETTI, 2007). Essas SDs podem conter as marcas discursivas que se relacionam aos simbolismos resgatados pela memória institucional da Petrobras.

---

<sup>6</sup> BRADESCO supera Petrobras e assume 3 lugar entre maiores da Bolsa. *GI*. São Paulo, 08 dez. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2014/12/bradesco-supera-petrobras-e-assume-3-lugar-entre-maiores-da-bolsa.html>> Acesso em: 30 mar.2014.



A primeira SD faz parte da apresentação do livro, assinada por José Eduardo Dutra, presidente da organização à época de seu lançamento: *“Nossa companhia nasceu de um desejo do povo brasileiro, manifestado em uma das mais formidáveis campanhas populares de todos os tempos. Cresceu alimentada pela determinação e dedicação de todos os que se dispuseram a transformar um sonho nacional em realidade para todos nós. E chega ao seu primeiro cinquentenário carregada de experiência e impulsionada pelo mesmo fervor e arrojo dos primeiros dias. De todos os motivos, porém, que levam os brasileiros a se orgulharem da Petrobras, um valor jamais poderá ser medido com justiça: o de seus trabalhadores”* (PETROBRAS, 2003, encarte).

Do ponto de vista de recuperação da memória, o trecho evidencia a importância do contexto de criação da Petrobras, e resgata o momento dessa criação, o mito fundador (CHAUÍ, 2000), conforme parece mostrar o trecho *“Nossa companhia nasceu de um desejo do povo brasileiro”*. O aspecto transcendental do mito, ressaltado por Eliade (2000), aparece logo em seguida: *“...manifestado em uma das mais formidáveis campanhas populares de todos os tempos”*. O discurso parece, também, legitimar a Petrobras como uma companhia genuinamente nacional e necessária ao país. A fala de uma médica aposentada, em outra SD, reforça tais sentidos: *“Friamente, eu posso analisar que esta foi a maior página da história do Brasil em profundidade, em tempo de duração, em abrangência, em justeza e vitória. Foi uma campanha (referindo-se à campanha pela criação da companhia) de oito anos de trabalho diuturno. Não houve outra”* (PETROBRAS, 2003, p. 18).

Um operador de máquinas, trabalhador de uma unidade localizada no Estado de Santa Catarina, refere-se a mudanças organizacionais ocorridas no início da década de 2000: *“Todo o processo do neoliberalismo que veio na década de 90 fez com que a empresa viesse como um rolo compressor pra cima. Teve uma greve que marcou bastante, em 2001, cinco dias parados. [...] Mas houve repressão, cassação ao direito de greve, ao direito de participar de movimentos”* (PETROBRAS, 2003, p. 36).

A inovação e o empreendedorismo – elencados por Alveal (1994) como importante característica da cultura administrativa da Petrobras, é levada em consideração na fala um funcionário de marketing da organização: *“Em 94, aqui na Replan, começamos a desenvolver um Serviço de Atendimento ao Cliente. Naquela época, não era uma coisa muito comum, ainda mais pra uma estatal que a princípio tinha o monopólio de mercado e não precisava ficar atendendo o cliente como*



*imaginávamos. [...] desenvolvemos o que hoje é conhecido na Petrobras como Canal Cliente. Nós desenvolvemos o primeiro modelo de um site na internet que fornecia as informações on-line pro cliente de todo produto que era vendido. Isso em 99” (PETROBRAS, 2003, p. 71).*

Essa face empreendedora/necessária, ou mesmo heroica, em que a organização assume um papel primordialmente atribuído ao poder público, também transparece na fala de um operador de máquinas, trabalhador de unidade da Petrobras em Paulínia, no interior do Estado de São Paulo, conforme mostra a seguinte SD: *“Paulínia é hoje o que é por causa da Replan (unidade de refino de petróleo da Petrobras), sem dúvida alguma. A cidade é um brinco, você chega e pode ver as edificações, as construções que a prefeitura faz. A cidade é muito bonita, a saúde é muito bem estruturada. O hospital de Paulínia é muito bom, a saúde tem subsídio. [...] A Petrobras está dando mais que qualificação, está tornando essas pessoas verdadeiros cidadãos” (PETROBRAS, 2003, p. 72).*

Por fim, na última SD destacada, a fala de um de um diretor aposentado parece resumir muitos dos simbolismos que podem ser associados à Petrobras: *“A Petrobras é como se fosse uma religião. Acho que o pessoal da minha época na Petrobras trabalhava com muito amor, com muito afinco, com meta. Acho que isso fez esta mística em torno da empresa. Em 20 anos, já tinham sido percorridas e pesquisadas todas as bacias terrestres e encontrou-se pouco petróleo. Então, em 74, a Petrobras descobriu Garoupa, na bacia de Campos. Isso é um grande feito, não acontece numa empresa que não tenha esse tipo de mentalidade, que não faça disso uma religião, que não tenha essa tenacidade na procura, na pesquisa. Esse petróleo era um petróleo fácil? Não...” (PETROBRAS, 2003, p. 78).* No trecho acima, importa perceber que trabalhar com amor, ter tenacidade e afinco são elementos que qualificam positivamente a Petrobras, embora o termo que pareça aludir mais diretamente à questão mítica seja “religião”, uma vez que ser religioso significa ter um forte compromisso individual e coletivo frente a algo que possui características transcendentais, aludindo ao componente mítico.

## **Considerações**

Os trechos retirados do livro “Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras”, olhados a partir do ponto de vista discursivo, parecem refletir aspectos



simbólicos da organização Petrobras, alguns ligados a aspectos míticos, mais notadamente aqueles conectados com a criação da organização, muito em acordo com a visão antropológica, e aspectos ligados ao empreendedorismo e à importância da organização para o país e para as comunidades em que atua. Trazidas à tona por uma forma de discurso organizacional – o livro, como um produto de memória institucional – essas falas podem ser compreendidas como um esforço da organização em reforçar alguns desses simbolismos, como o mito fundacional, a identificação com a nação brasileira e a cultura do empreendedorismo e da inovação. Por isso, os trechos analisados compõem um discurso em que apenas nominalmente são considerados ‘falas’ dos trabalhadores, visto que, na realidade, tornam-se apropriações de fala realizadas pela Petrobras, manipuladas sim de maneira a compor um mosaico da história organizacional, mas também dispostas de forma que evidenciam escolhas discursivas que são reforçadoras de certos sentidos.

Assim, o trabalho buscou apresentar as interfaces que podem ser observadas nas investigações sobre comunicação e cultura nas organizações, e entende-se que há um vasto campo de exploração do tema, pois os discursos, como diz Orlandi (2009, p. 21), não se tratam meramente de mensagens, já que colocam em relação “sujeitos e sentidos afetados pela língua e pela história, temos um complexo processo de constituição desses sujeitos e produção sentidos, e não meramente transmissão de informação”. Por essa razão, acredita-se necessário avançar nas investigações que privilegiem o estudo sobre a linguagem em uso, especialmente no que tange à comunicação, o que afasta a comunicação organizacional de uma plataforma tecnicista/tarefaira e a coloca em lugar de complexidade, afeto à contemporaneidade, e às relações entre os próprios sujeitos.

## REFERÊNCIAS

- ALVEAL, Carmen. *Os desbravadores: a Petrobras e a construção do Brasil industrial*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1999, 9. ed.
- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade*. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). *Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações*. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.





- BARBOSA, Marialva Carlos. *História e memória como processo de reflexão e aprendizado*. In: MARCHIORI, Marlene. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (vol. 2). São Paulo: Difusão Editora, 2010.
- BARTHES, Roland. *Mitologias*. Rio de Janeiro: Difel, 2010, 5. ed.
- BENNETI, Márcia. *Análise do discurso em jornalismo: estudo de vozes e sentidos*. In: BENETTI, Marcia; LAGO, Cláudia (org.). *Metodologia de pesquisa em jornalismo*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BRITO, Mozar José de; OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e; PEREIRA, Maria Cecília; SILVA, Paulo José. *Cultura e mito nas organizações: análise dos sentidos construídos sobre a morte de Roberto Marinho*. *Revista Contemporânea*. Rio de Janeiro, vol. 6, n. 11, jul/dez 2008, p. 86-104.
- CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*. São Paulo: Palas Athena, 1990.
- CARRIL, Carmem. *A alma da marca Petrobras: significado e potencial comunicativo*. São Paulo: Anhembi-Morumbi, 2004.
- CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Patrick. *Dicionário de Análise do Discurso*. São Paulo: Editora Contexto, 2008, 2. ed.
- CHAUÍ, Marilena. *Brasil: mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.
- ELIADE, Mircea. *Mito e realidade*. São Paulo, Perspectiva, 2000, 6. ed.
- KAHNEY, Leander. *A cabeça de Steve Jobs: as lições do líder da empresa mais revolucionária do mundo*. Rio de Janeiro: Agir, 2008.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Paulo: Difusão Editora, 2008.
- MIRANDA, Maria Augusta Tibiriçá. *O petróleo é nosso: a luta contra o “entreguismo”, pelo monopólio estatal*. São Paulo: Ispis, 2004, 2.ed.
- NASSAR, Paulo. *Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Caetano do Sul: SP: Difusão, 2007.
- OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; PAULA, Carine F. Caetano de. *Comunicação no contexto das organizações: produtora ou organizadora de sentidos?* In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). *Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações*. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p. 91-108.
- OLIVEIRA, Jair Antonio de. *Os sentidos da linguagem*. *Revista Organicom*. São Paulo, ano 5, n. 9, jul/dez. 2008, p. 77-89.
- ORLANDI, Eni P. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes Editores, 2009.
- PAIM, Gilberto. *Petrobrás: um monopólio em fim de linha*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.
- PETROBRAS. *Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras*. Rio de Janeiro: PETROBRAS; São Paulo, 2003: Museu da Pessoa.
- RICCI, Isabel. *Ultragaz: projeto espaço do conhecimento*. In: NASSAR, Paulo (org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.
- ROCHA, Everardo. *O que é mito*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- SCHEIN, Edgar. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SILVA, Nivaldo Pereira da. *Deus morto no Pampa: a religiosidade gaúcha no mito fundador proposto por Érico Veríssimo*. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2006. Dissertação (mestrado).
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna*. Petrópolis: Vozes, 2009, 8.ed.
- TODOROV, Tzvetan. *Los abusos de la memoria*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2000.
- WOOD, Thomaz Jr. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- WORCMAN, Karen. *Memória do futuro: um desafio*. In: NASSAR, Paulo (org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.