

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**Cap QCO ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA**

**PASSADOS PRESENTES EM CENÁRIOS COMPLEXOS:  
REFLEXÕES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO**

**João Pessoa - PB  
2016**

**Cap QCO ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA**

**PASSADOS PRESENTES EM CENÁRIOS COMPLEXOS:  
REFLEXÕES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais como  
requisito parcial para a obtenção do Grau  
Especialização em Ciências  
Militares.

**Orientador: Maj QCO NADJA DE ASSIS MENDONÇA**

**João Pessoa - PB  
2016**

Cap QCO ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA

**PASSADOS PRESENTES EM CENÁRIOS COMPLEXOS:  
REFLEXÕES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais como  
requisito parcial para a obtenção do Grau  
Especialização em Ciências  
Militares.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

---

Maj QCO **NADJA** DE ASSIS MENDONÇA – Membro  
Escola de Formação Complementar do Exército

---

Cap **ROBERTO** CARLOS VERAS DOS SANTOS **JUNIOR** – Membro  
Escola de Formação Complementar do Exército

# PASSADOS PRESENTES EM CENÁRIOS COMPLEXOS: REFLEXÕES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Andréia Arruda Barbosa<sup>1</sup>

## RESUMO

As incertezas do contexto atual atingem sobremaneira as organizações em suas atuações na sociedade e no relacionamento com os públicos estratégicos, conjuntura que torna premente a reflexão sobre possibilidades de comunicação que oportunizem a construção de vínculos. Tal conexão pode ser propiciada pela Memória Institucional, pois, esta guarda profunda relação com a identidade organizacional, e favorece a criação ou o fortalecimento do senso de pertença.

O presente artigo tem como objetivo distinguir qual o Lugar da Memória Institucional no Exército Brasileiro, a partir da análise da página eletrônica da Organização. Os resultados obtidos revelam que a Instituição não dispõe de qualquer conteúdo relacionado à temática naquele espaço e, tampouco, promove a interação com seus públicos de relacionamento por meio dele. Por outro lado, desvelam o potencial existente naquele suporte comunicacional, dado seu alcance e abrangência.

Os desafios para a Memória Institucional do Exército Brasileiro em cenários complexos é vasto, contudo, novas possibilidades de Comunicação Organizacional se apresentam e podem ser adotadas para favorecer o relacionamento com os públicos estratégicos.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comunicação Organizacional. Memória Institucional. Lugar.

## ABSTRACT

The uncertainties of the current context greatly affect organizations in their roles in society and in their relationships with stakeholders. This situation makes it urgent that we reflect about communication possibilities that could contribute to bonding with stakeholders. The Institutional Memory allows such connection since it is deeply attached to the organizational identity fostering, therefore, a strong sense of belonging.

This paper aims to distinguish which the Institutional Memory Place in the Brazilian Army, through the analysis of the institutional website. The results reveal that the institution does not have any content related to the theme in that space. Also, the organization does not promote interaction with its strategical public through the website. On the other hand, they unveil the potential that support communication, considering its scope and comprehensiveness.

The challenge to the Institutional Memory of the Brazilian Army in complex scenarios is vast, however, new possibilities of Organizational Communication is present and can be used in order to promote the relationship with the stakeholders.

**Keywords:** Communication. Organizational Communication. Institutional Memory. Place.

---

<sup>1</sup> Capitão do Quadro Complementar de Oficiais da turma de 2006 com formação na área de Comunicação Social.

# PASSADOS PRESENTES EM CENÁRIOS COMPLEXOS: REFLEXÕES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um contexto complexo, caracterizado pelo efêmero e pela perda de valores e referências. As frequentes alterações nos campos econômico, social e tecnológico, resultantes dessa conjuntura, atingem sobremaneira as organizações em suas atuações na sociedade e no relacionamento com seus públicos estratégicos<sup>2</sup>.

As indefinições desse cenário nos impulsionam a refletir sobre práticas de Comunicação Organizacional<sup>3</sup> que possam suscitar a (re) ligação dos sujeitos às organizações<sup>4</sup> pois antigas formas de relacionamento não dão conta do contexto atual.

As certezas que forneciam a liga no contexto organizacional se desfizeram. Desse modo, (re) pensar sobre as intenções de comunicação com os públicos é essencial, pois, como aponta Ilharco (2003, p.94), “a dimensão organizacional estrutura e fornece constantemente critérios de entendimento, de significado e de ação”. Sob esta perspectiva, “não é a informação, em seu sentido funcional, o elemento constitutivo de um processo de comunicação. É o vínculo, com sua complexidade, sua amplitude de potencialidades” (BAITELLO JUNIOR, 2008, p. 101).

Nesta direção, acreditamos que a Memória Institucional se apresenta como uma possibilidade para gerar uma Comunicação Organizacional significativa, permanente e bidirecional. Isso porque, em nossa visão, a Memória Institucional

---

<sup>2</sup> Ao longo desse estudo serão utilizados os termos públicos estratégicos, públicos de interesse, públicos de relacionamento ou *stakeholders*, como sinônimos, visando dar mais fluidez ao texto.

<sup>3</sup> Oliveira e Paula (2007, p. 17) definem Comunicação Organizacional como um modelo de interação comunicacional dialógica, “produtora de sentido estratégico nas organizações, a partir da interação com os atores sociais”.

<sup>4</sup> Oliveira (2008, p. 97) conceitua organização como uma “estrutura complexa, auto-organizada, que se constrói mediante a interação entre atores, contexto interno e contexto externo”. Embora existam variações conceituais sobre os termos Organização, Instituição e Empresa, no decorrer desta pesquisa eles serão citados como se sinônimos fossem, com o objetivo de garantir a fluência da escrita.

consiste numa (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 interesse (BARBOSA, 2010). Sob essa perspectiva, ainda que a identidade seja volátil e mutável em razão da complexidade do ambiente organizacional, pode propiciar o senso de pertencimento e a partilha de significados entre os sujeitos e a instituição.

A adoção de práticas de comunicação que valorizam a alteridade do outro e que contribuem para a criação e o reforço do senso de pertença dos indivíduos com uma causa, um objetivo ou a trajetória de uma organização pode ser essencial para construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse. Isso porque, conforme destaca Morin (2007, p.15), “só se pode preparar um futuro quando se salva um passado, mesmo que estejamos num século em que forças de desintegração múltiplas e potentes encontram-se em andamento”.

A trajetória de uma organização disposta na linha do tempo favorece a percepção do modo de ser organizacional, pois nela é possível identificar quais fatos históricos, linhas de comando, ações, entre outros, foram – ou são – relevantes para ela, o que se traduz em sua própria identidade (MARICATO, 2006). Tais práticas podem servir, ainda, para criar valor para as organizações e garantir a defesa de sua imagem em situações de crise (NASSAR, 2007). Assim, ainda que seja revelada alguma ação negativa em dado momento de sua história, a exposição de sua trajetória transparente poderá contribuir para minimizar os danos à sua imagem. Compartilhá-la pode favorecer a criação do senso de pertencimento<sup>5</sup> com seus públicos de relacionamento e contribuir para legitimar a Instituição perante a sociedade.

O presente estudo intencionou promover uma reflexão sobre os desafios da preservação da Memória Institucional do Exército Brasileiro em cenários complexos, utilizando a página eletrônica<sup>6</sup> da Instituição como um recorte<sup>7</sup> para identificar de

---

<sup>5</sup> Sentimento de pertencer ou pertencimento consiste em “um turbilhão de lembranças do sujeito, estimulado pelo pesquisador, por um objeto, por uma pergunta e pela possibilidade de uma narrativa desvinculada de um objetivo prático, que traz um reencontro com um passado feliz ou importante, ou com uma comunidade de destino” (NASSAR, 2007, p. 114).

<sup>6</sup> A página eletrônica institucional do Exército Brasileiro pode ser acessada por meio endereço: <<http://www.eb.mil.br>>.

que forma a temática vem sendo abordada pela organização atualmente<sup>8</sup>. Nessa direção, buscamos identificar como o Exército Brasileiro tem se apropriado de sua página eletrônica institucional para evidenciar sua memória, perceber como se configura a interação promovida nesse espaço virtual, descobrir se existem tendências de desenvolvimento de práticas de Memória Institucional específicas para esse ambiente, e discernir quais estratégias discursivas tem sido elegidas pela Instituição em relação ao conteúdo sobre sua trajetória. Ao final, pretendemos distinguir qual o *lugar*<sup>9</sup> da Memória Institucional no Exército Brasileiro hoje.

Acreditamos que a reflexão sobre essa temática poderá cooperar com novas perspectivas de comunicação na Instituição, na medida em que busca promover o relacionamento através da criação e o fortalecimento de sentimentos e valores duradouros em um ambiente, o ciberespaço<sup>10</sup>, que ainda é pensado como espaço de relações efêmeras.

## 2. METODOLOGIA

---

<sup>7</sup> Optamos por analisar a página eletrônica institucional do Exército Brasileiro tendo em vista o alcance e a abrangência desse suporte de comunicação, assim como sua interface com os diversos públicos de interesse da Instituição. Também, por consistir na representação da identidade virtual da organização.

<sup>8</sup> A ideia para esse estudo surgiu a partir dos resultados da pesquisa realizada em nosso Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2010). Durante o levantamento das práticas de Memória Institucional que eram realizadas pelo Exército Brasileiro àquela época, observamos que havia um número expressivo de páginas eletrônicas e outros suportes tecnológicos que continham elementos sobre a memória da Instituição. Contudo, se tratavam de iniciativas pontuais, produzidas e mantidas por cada Organização Militar em separado, ou seja, estavam dispersas pela internet, não agrupadas em um lugar específico para busca.

<sup>9</sup> Torna-se essencial ressaltar que os conceitos de lugar e não-lugar incorporados aqui foram propostos por Marc Augé, antropólogo, escritor e diretor de estudos da École des Hautes Études em Sciences Sociales (EHESS – Paris). Para Augé (1994), *lugar* representa o identitário, o relacional e o histórico, ou seja, as referências que compõem a identidade individual e que marcam as relações dos sujeitos com os outros. Sob essa perspectiva, é o lugar que permite aos indivíduos perceberem o mundo, pois, agrega características de permanência, mesmo em meio à fluidez e à competitividade presente nos tempos atuais. Por outro lado, os não-lugares são espaços de passagem, do provisório, do efêmero e do transitório.

<sup>10</sup> O termo ciberespaço foi cunhado pelo escritor cyberpunk de ficção científica, William Gibson, no livro “Neuromancer”, de 1984, significando “um espaço não-físico ou territorial composto por um conjunto de redes de computadores através das quais todas as informações (sob as suas mais diversas formas) circulam” (LEMOS, 2008, p. 127).

Visando perceber se a página eletrônica<sup>11</sup> do Exército Brasileiro constitui um *Lugar de Memória Institucional*<sup>12</sup>, alguns questionamentos nortearam nosso caminho. O primeiro deles, identificar como o Exército Brasileiro tem se apropriado de seu site para evidenciar sua memória. Em segundo lugar, se é possível identificar tendências de desenvolvimento de práticas de Memória Institucional específicas para esse ambiente. Terceiro, verificar se o sítio eletrônico da organização favorece a construção de vínculos com seus públicos estratégicos ou apenas representa um espaço para transmissão de dados e informações de caráter meramente instrumental e unilateral. Por fim, identificar se o site do Exército Brasileiro favorece uma comunicação organizacional dialógica ou consiste em mais uma ferramenta de comunicação, pontual e estanque.

Para tanto, a primeira etapa deste estudo, exploratório com abordagem qualitativa, consistiu em um levantamento bibliográfico para melhor fundamentar as questões aqui formuladas e dar o respaldo necessário à nossa reflexão. Desenvolvemos, também, uma análise documental utilizando, sobretudo, fontes secundárias<sup>13</sup>, acessíveis por meio da página eletrônica do Exército Brasileiro.

Realizamos, ainda, a captura de telas do site<sup>14</sup> do Exército Brasileiro no mês de Julho de 2016 (Figura 1), visando distinguir a existência – ou não – de elementos

---

<sup>11</sup> Ao longo desse estudo serão utilizados os termos página eletrônica institucional, sítio eletrônico, site ou portal corporativo como sendo sinônimos para dar mais fluidez ao texto.

<sup>12</sup> Por *Lugar de Memória Institucional*, nos referimos aos lugares da memória propostos por Pollak (1992, p. 202), para quem, estes, ligados a uma lembrança, são locais que estão fora do espaço-tempo da vida de uma pessoa, mas podem representar um lugar importante para a memória do grupo e, como decorrência, da própria pessoa, “seja por tabela, seja por pertencimento a esse grupo”.

<sup>13</sup> De acordo com Moreira (2005), fontes secundárias são os dados ou informações já reunidos ou organizados, tais como, mídia impressa (jornais, revistas, boletins, almanaques, catálogos), eletrônica (gravações magnéticas de som e vídeo, gravações digitais de áudio e imagem) e relatórios técnicos.

<sup>14</sup> A página eletrônica institucional do Exército Brasileiro é mantida pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), órgão de assessoramento do Comandante do Exército criado para impulsionar as atividades relacionadas à área de comunicação. A trajetória desse órgão teve origem na 6ª Divisão (Relações Públicas), criada no então Gabinete do Ministro da Guerra, em 1951, que evoluiu nos anos posteriores para Serviço, em 1962, Comissão Diretora, em 1964, Centro, em 1971 e Assessoria, em 1975. Em 1981, a Assessoria transformou-se no CCOMSEx, visando potencializar as atividades de comunicação e implantar um sistema que fosse extensível a todas as organizações militares do Exército, independente de sua localização geográfica. Sua missão, atualmente, consiste em planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), em nível estratégico, e colaborar para “o fortalecimento e para a preservação e divulgação da imagem do Exército junto à sociedade” (CCOMSEX, 2016).



relacionados à temática da memória, bem como os tipos de valores disseminados naquele local. Torna-se necessário destacar, porém, que diversas incursões ao portal foram realizadas ao longo dos meses de junho e julho, mas, optamos por coletar informações somente em um período porque tal ação já atingiria os objetivos propostos<sup>15</sup>.

Nesse momento, dividimos a página inicial do site da organização em cinco áreas, tendo em vista as potencialidades latentes em disponibilizar conteúdos sobre a temática ora em estudo:

- *Área A: Menu “O Exército”* – área institucional do site, onde geralmente as organizações veiculam informações a respeito de suas trajetórias.

---

<sup>15</sup> Não obstante o recorte delimitado para esse estudo, torna-se relevante destacar que a página eletrônica do Exército Brasileiro reúne vários instrumentos de comunicação institucionais, alguns deles produzidos especialmente para o meio digital, e outros originalmente impressos, mas agora também digitalizados para acesso por meio do site. Em face do notável alcance desse tipo de suporte tecnológico, o acesso a tais instrumentos de comunicação foram potencializados e tornaram-se passíveis de conhecimento por um público maior e mais diversificado. Como exemplo, destacamos alguns veículos de comunicação que migraram do meio impresso para o digital: a) **Revista Verde-Oliva** - produto de mídia impressa voltada para o público em geral, criado na década de 1980. Consiste numa revista cultural e informativa com notícias e artigos sobre a atuação do Exército e de suas organizações militares nas várias atividades inerentes à Instituição, “particularmente nas áreas social, comemorativa, assistência social, esportiva e organizacional” (REVISTA VERDE-OLIVA, 2016). Possui uma versão digital na página eletrônica do Exército, onde também é possível acessar edições anteriores da publicação; b) **Noticiário do Exército (NE)** – jornal informativo criado em 1957 para divulgar as atividades da Instituição. A partir de março de 2011 passou a ter edições somente na versão digital, disponível no site da organização; c) **Exército Brasileiro em Revista** – espaço que reúne as matérias produzidas pelas organizações militares, ou seja, pelos demais integrantes do Sistema de Comunicação Social do Exército. Disponível através do site da Instituição, essa revista digital reúne informações e notícias atuais sobre atividades que estão ocorrendo na Força Terrestre; d) **TV Verde-Oliva** – Acessível por meio da página eletrônica do Exército, tem por objetivos divulgar os filmetes produzidos pelo Centro de Comunicação Social do Exército ou pelas organizações militares, e reprisar as matérias jornalísticas que contenham assuntos da Força Terrestre, divulgadas nas televisões abertas e canais por assinatura; e) **Rádio Verde-Oliva** - emissora de caráter educativo sem fins comerciais, constituída em parceria com a Fundação Cultural do Exército. Operada pelo Centro de Comunicação Social do Exército, a rádio é também transmitida pela internet, com acesso através da página eletrônica do Exército; f) **Gibi O Recrutinha** – revista que contém histórias em quadrinhos com temas infanto-juvenil, produzido e distribuído em meio impresso para as campanhas cívicas e em operações militares de grande vulto. Tem sua versão digital, acessível por meio do site do Exército Brasileiro. Além desses, o Exército disponibiliza em seu site outros instrumentos de comunicação, tais como: filmetes, vídeos, filmes e documentários; Informativo do Exército (INFORMEX); Esclarecimento ao Público Interno; Resenha online; cartazes e folhetos - disponíveis na Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército/RESISCOMSEX (CCOMSEX, 2011).

- *Área B: Banners em destaque* – espaço onde as notícias, projetos e principais campanhas do Exército Brasileiro são divulgadas, a partir de banners rotativos que contém links para redirecionamento às matérias completas.
- *Área C: Acesso à Informação* – espaço orientado pelas diretrizes da Lei de Acesso à informação.

Figura 1 - Página eletrônica do Exército Brasileiro

The image shows a screenshot of the official website of the Brazilian Army (Exército Brasileiro). The page features a green header with the logo and name of the institution, along with navigation links and a search bar. Below the header, there is a main content area with a large banner titled "Causos da Caserna" (Stories from the Barracks) featuring a cartoon illustration of two men sitting on a bench. To the left of the banner is a sidebar menu with various links and services. Below the banner, there are sections for "NOTÍCIAS DO EXÉRCITO NA MÍDIA" (News of the Army in the Media) and "NOTICIÁRIO DO EXÉRCITO" (Army News), which includes several news items with accompanying photos. At the bottom, there is a section for "EXÉRCITO BRASILEIRO EM REVISTA" (Brazilian Army in Review) with a grid of categories and corresponding images.

**Área A** (indicated by an arrow pointing to the left) highlights the sidebar menu, which includes links such as "Resenha", "Informex", "Reserva pré-Ativa", "Ingresso no Exército", "Quartéis por Estado", "EB no Rio 2016", and "Aplicativos Mobile".

**Área B** (indicated by an arrow pointing to the right) highlights the "Causos da Caserna" banner, which features a cartoon illustration of two men sitting on a bench, with the text "Novas Histórias" and a play button icon.

(continua)

(continuação)

The image shows a screenshot of the Brazilian Army website. Four red boxes highlight specific areas:

- Área C:** A vertical navigation menu on the left side of the page, containing links such as "EXÉRCITO EM AÇÃO", "SALA DE IMPRENSA", "NOTÍCIAS E MULTIMÍDIA", "JUNTE-SE A NÓS", "OUTRAS INFORMAÇÕES", "FALE CONOSCO", and "ACESSO À INFORMAÇÃO".
- Área D:** A menu located in the bottom left corner of the page, listing various institutional topics under the heading "ASSUNTOS".
- Área E:** A menu located in the bottom right corner of the page, listing various institutional topics under the heading "ACESSO À INFORMAÇÃO".
- Video Player:** A video player in the top center of the page showing a video titled "Astronauta Marcos Pontes no Curso de Extensão Cultural da Mulher".

Other visible elements include a top navigation bar with "VEJA TODAS AS MATÉRIAS...", a "TV VERDE-OLIVA" section, a "AVISOS" section with several announcements, a "FIQUE POR DENTRO" section with three image thumbnails, and a footer with logos for "Acesso à Informação", "FHE", "Imbel", "FUNCEB", "GREENAS", and "BIBLIOTECA DO EXÉRCITO - BIBLIEX".

Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO. **Página Inicial.** Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.eb.mil.br>. Acesso em: 10 jul. 2016.

- Área D: Mapa do Site / Assuntos – caminho alternativo para localização de assuntos institucionais.

- *Área E: Mapa do Site / Acesso à Informação* – caminho alternativo para localização de assuntos ligados à lei de Acesso à Informação.

Por fim, procedemos à análise dos dados com base na premissa proposta por Charaudeau (2010), para quem o problema da comunicação não se situa nem no nível do que é dito explicitamente, nem no nível subjacente, mas “tal jogo depende da relação dos protagonistas entre si e da relação dos mesmos com as circunstâncias de discurso que os reúnem” (Ibid., p. 24).

Desse modo, partimos para a apresentação dos resultados, discussão e conclusões do estudo. Ressaltamos, contudo, que as respostas encontradas durante o processo de trabalho da pesquisa qualitativa nunca são definitivos sendo, por isso, essencial aceitar a transitoriedade dos fenômenos complexos (MINAYO, 2008).

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O conhecimento, a preservação e a utilização estratégica da Memória Institucional tem se apresentado como aspectos relevantes para o discurso organizacional em um tempo onde “forças de desintegração múltiplas e potentes encontram-se em andamento” (MORIN, 2007, p. 15), marcado por constantes mudanças, modismos e instantaneidade.

Tais práticas evidenciam a responsabilidade histórica da organização, marcando seu legado para a sociedade, e podem representar um caminho para a questão do pertencimento. Nesse sentido, colaboram para fortalecer a Imagem, a Identidade e a Reputação da organização, legitimando sua ação perante a sociedade.

No Brasil, o registro dos primeiros trabalhos caracterizados como de memória empresarial<sup>16</sup> 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.

A ampliação dos estudos sobre memória de instituições e acontecimentos se deu a partir da década de 1980, com os processos de democratização e lutas por

---

<sup>16</sup> Não obstante possuam significados distintos, os conceitos de memória empresarial, memória de empresa, memória organizacional ou memória institucional serão compreendidos aqui como sinônimos. Tal fato visa facilitar a fluência da escrita.

direitos humanos e a expansão e fortalecimento das esferas públicas da sociedade civil.

A reestruturação das forças produtivas e a mudança de postura no perfil do Estado, que promoveu uma série de privatizações em importantes corporações na década de 1990, além das fusões e aquisições correntes nesta época, tiveram significativo impacto sobre as organizações e a sociedade.

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). Como consequência, o ambiente organizacional passou a sofrer maiores pressões dos públicos, mais diversificados e conscientes de seus direitos em razão do aumento da circulação de informações.

Tal conjuntura contribuiu para provocar profundas mudanças nas empresas, desde sua estrutura até o (re) pensar sobre novas posturas de comunicação. De acordo com 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”. Para o autor, 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 (NASSAR, 2007).

Desde que as práticas de memória tem sido adotadas no contexto organizacional, é crescente o número de empresas e instituições que realizam iniciativas na área<sup>17</sup>. Muitas delas utilizam, inclusive, seus portais corporativos como extensão de seus discursos memoriais. Não obstante, o Exército Brasileiro, organização presente em todo o território nacional e que possui mais de 360 anos de história, segue na contramão dessa tendência, na medida em que não dispõe de qualquer referência à sua trajetória em sua página eletrônica institucional.

---

<sup>17</sup> Como exemplo, nos referimos as 46 grandes empresas brasileiras listadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que mantém Centros de Memória ou desenvolvem projetos de memória empresarial como instrumentos estratégicos de promoção da identidade institucional, de comunicação organizacional, de divulgação da marca ou de gestão do conhecimento (IBGE, 2016).

Se em 2010, ao desenvolver a dissertação tendo como objeto o caso das práticas de Memória Institucionais realizadas pelo Exército Brasileiro, observamos que havia um número expressivo de páginas eletrônicas e outros suportes tecnológicos que continham elementos sobre a memória da Instituição, mesmo constituindo iniciativas pontuais, produzidas e mantidas pelas diversas Organizações Militares. Contudo, constatamos que atualmente não existe espaço para contar a história da organização em um dos principais suportes de comunicação que mantém.

Mesmo a página eletrônica institucional do Exército Brasileiro consistindo, em certa medida, na representação da identidade virtual da organização, e constituindo-se no meio com maior potencial de alcance e abrangência de interface com os diversos públicos de interesse da Instituição, nenhum conteúdo sobre a sólida trajetória que possui é mencionado em qualquer das áreas delimitadas neste estudo.

Das cinco áreas definidas, somente a “Área B: *Banners em destaque*” possui um elemento que pode vir a constituir um lugar de memória potencial. Isso porque, no período de captura da tela da página eletrônica, essa área dispunha de um banner para divulgação do Projeto “Causos da Caserna”, espaço voltado aos militares da reserva.

Assim, diante da análise da página eletrônica da organização pudemos perceber que o Exército Brasileiro não tem se apropriado daquele espaço como um lugar de memória institucional, na medida em que não dispõe de qualquer conteúdo relacionado à temática e, tampouco, promove a interação com seus públicos de relacionamento nesse espaço virtual.

Compreendemos, contudo, que os silêncios ou os não-ditos<sup>18</sup> também

---

<sup>18</sup> De acordo com Roman (2009), as organizações se constituem em universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Os bem-ditos são entendidos pelo autor como “os enunciados institucionais, formais ou informais”. São mensagens, orais ou escritas, “institucionais e oficiais, autorizadas e planejadas, divulgadas pelos canais de comunicação formais ou informais” (Ibid., p.130), configurando-se como “uma versão da realidade” (Ibid., p. 137). Os mal-ditos são os enunciados clandestinos - boatos, rumores e fofocas - produzidos “à sombra dos espaços institucionais e divulgados à margem dos canais convencionais de comunicação” (Ibid., p.125), que se propagam com rapidez e intensidade através das redes de informação e comunicação não oficiais e se constituem, na “[...] *subversão* da realidade” (Ibid., p. 137, grifo do autor), não tendo, por isso, compromisso com a verdade. Os não-ditos, por sua vez, são os mal-ditos que foram impedidos de serem expressos, silenciados “em razão de uma censura, explícita ou não” (Ibid., p. 144). Conforme o referido autor, se essa fala for negada, por muito tempo pode comprometer o desempenho do público interno, gerar doenças laborais ou explodir descontroladamente em dado momento, o que será ainda mais negativo para a organização.

comunicam a cultura organizacional. Desse modo, tornar-se-ia primordial ratificar a sólida trajetória da Instituição, ainda que por meio da seleção e da (re) construção, ou seja, de lembranças e esquecimentos, como toda memória. Adotar iniciativas nessa área poderia criar novos espaços de relacionamento com os stakeholders.

#### **4. CONCLUSÃO**

Em um contexto permeado por valores efêmeros, identidades fragmentadas e contínuas mudanças, onde, de acordo com Freitas (2000), é perceptível a perda de confiança dos cidadãos na credibilidade das empresas, do Estado e de outras instituições consagradas, urge a reflexão sobre novas possibilidades de Comunicação Organizacional que favoreçam a construção de vínculos com os públicos de interesse.

Nessa direção, acreditamos que a Memória Institucional pode constituir uma vertente em potencial para a comunicação do Exército Brasileiro. Isso porque se expressa como uma possibilidade de (re) ligação do sujeito à organização, para que este se reconheça como elemento partícipe de sua trajetória.

Essas práticas podem contribuir para o reconhecimento dos sujeitos em torno de uma identidade forte, que propiciem o senso de pertencimento. Estimular a criação do senso de pertença nos dias atuais se justifica por representar algo que diferencia e solidifica a relação dos públicos com a organização: “em um mundo que é rapidamente banalizado pela massificação, pela utilização cotidiana, pelo excesso de exposição, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização, é um atributo que poucos tem” (NASSAR, 2007, p. 186).

A adoção de práticas de Memória Institucional pode representar, ainda, uma viabilidade de compreensão das diferenças e dos aspectos positivos e negativos da trajetória de uma organização, posto que “sem memória, sem a leitura dos restos do passado, não pode haver o reconhecimento da diferença [...] *nem a tolerância das ricas complexidades e instabilidades* pessoais e culturais, políticas e nacionais” (HUYSSSEN, 2006, p. 72, grifo nosso). Desse modo, a Memória Institucional pode favorecer a valorização das diversas facetas da organização, evidenciando que a trajetória ao longo de sua história é mais importante do que fatos isolados que permanecem presentes no imaginário coletivo.

A adoção de práticas de Memória Institucional no ambiente virtual pode representar, então, uma possibilidade de (re) construção de relacionamentos de valor e de (re) ligação dos indivíduos. Quando os sujeitos são cada vez mais prisioneiros do instante, a memória pode representar uma possibilidade de lugarizá-los dentro de um projeto maior de continuidade, de constância dentro do tempo, de sentido. Neste lugar, os indivíduos podem (re) descobrir sua identidade, seus pontos de referência e construir vínculos sociais. Apresenta-se como uma possibilidade porque não há certezas neste ambiente caracterizado pela complexidade, onde os significados são sempre emergentes, nunca finalizados e o entendimento compartilhado é transitório.

As novas tecnologias de informação e comunicação estão em rápida expansão nos dias atuais, o que torna premente o (re) pensar das organizações sobre estratégias voltadas para este espaço. Diante desse cenário, a utilização da história e da memória organizacionais no ambiente virtual pode representar um fator de sucesso na (re) construção e na consolidação de relacionamentos entre a organização e seus públicos de interesse, potencializando sua imagem institucional e legitimando sua atuação perante a sociedade.

Apesar de termos constatado durante nossa pesquisa que a página eletrônica do Exército Brasileiro não constitui um Lugar de Memória Institucional, cremos em seu potencial para vir a ser espaço de interação e construção de vínculos a partir dessa vertente comunicacional. Acreditamos que refletir sobre o aparente paradoxo memória/tecnologia pode sugerir novas perspectivas de Comunicação Organizacional para a Instituição, mesmo em cenários complexos como os atuais.

## REFERÊNCIAS

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. 9. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

BAITELLO JUNIOR, Norval. Corpo e Imagem: comunicação, ambientes, vínculos. In RODRIGUES, David (org.). **Os Valores e Atividades Corporais**. São Paulo: Summus Editorial, 2008.

BARBOSA, Andréia Arruda. **A memória institucional como possibilidade de comunicação organizacional**. 2010. 191 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.



CCOMSEX. A Comunicação Social no Exército Brasileiro. In **Revista Verde Oliva**. Brasília: Centro de Comunicação Social do Exército, 2011, ano 23, n. 211. p. 9-11.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/group/resiscomsex/ccomsex>>. Acesso em: 25 set. 2016.

CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso: modos de organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2010.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Página Inicial**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Revista Verde-Oliva: histórico**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/web/noticias-e-multimidia/revista-verde-oliva/historico>>. Acesso em: 25 set. 2016.

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

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

IBGE. **Memória: sobre – outros centros de memória**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://memoria.ibge.gov.br/sobre-memoria/outros-centros-de-memoria.html>>. Acesso em: 15 jul. 16.

ILHARCO, Fernando. **Filosofia da informação: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

LEMOS, André. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: 2005.

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

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

\_\_\_\_\_. 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.

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

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações.** São Paulo: Paulus, 2007.

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

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, malditos e não-ditos. In KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2009, v.2