

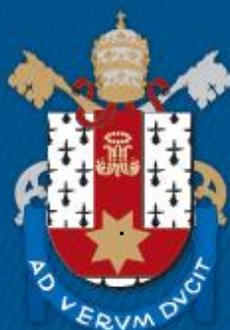
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

SCARLET ALENCASTRO VANIN DUTRA DE SOUZA

**A MANIFESTAÇÃO DAS DIMENSÕES
DE CULTURA ORGANIZACIONAL E DE MEMÓRIA EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DE DISCURSOS E DOCUMENTOS DA VARIG**

Porto Alegre
2021

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

SCARLET ALENCASTRO VANIN DUTRA DE SOUZA

**A MANIFESTAÇÃO DAS DIMENSÕES
DE CULTURA ORGANIZACIONAL E DE MEMÓRIA EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DE DISCURSOS E DOCUMENTOS DA VARIG**

Orientadora:

Prof. Dra. Cláudia Peixoto de Moura

Porto Alegre

2021

SCARLET ALENCASTRO VANIN DUTRA DE SOUZA

**A MANIFESTAÇÃO DAS DIMENSÕES
DE CULTURA ORGANIZACIONAL E DE MEMÓRIA EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DE DISCURSOS E DOCUMENTOS DA VARIG**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Professora Dra. Cláudia Peixoto de Moura

Porto Alegre

2021

Ficha Catalográfica

S729m Souza, Scarlet Alencastro Vanin Dutra de

A Manifestação das Dimensões de Cultura Organizacional e de Memória Empresarial : uma análise de discursos e documentos da Varig / Scarlet Alencastro Vanin Dutra de Souza. – 2021.

165.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Peixoto de MOURA.

1. Comunicação. 2. Cultura Organizacional. 3. Memória Empresarial. 4. Pesquisa documental. 5. Análise de discursos. I. MOURA, Cláudia Peixoto de. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

SCARLET ALENCASTRO VANIN DUTRA DE SOUZA

**A MANIFESTAÇÃO DAS DIMENSÕES
DE CULTURA ORGANIZACIONAL E DE MEMÓRIA EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DE DISCURSOS E DOCUMENTOS DA VARIG**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: ____ de _____ de 2021.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura (Orientadora)

Profa. Dra. Cláudia Musa Fay

Profa. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho

AGRADECIMENTOS

Quando fui aprovada no processo seletivo para realização do mestrado na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), senti uma alegria diferente de tudo que já havia vivido. Era o início de um caminho de descobertas e emoções igualmente ímpares. Chegar ao final deste percurso, porém, não seria possível sem estar cercada de pessoas especiais.

À minha mãe, Maria Goretti, por ser a minha maior incentivadora, sempre com palavras e gestos de carinho; por ser minha fonte de força em momentos difíceis e por ser a pessoa que mais admiro no mundo. Ao meu pai, Paulo Rogério, por me ensinar desde cedo que conhecimento é o bem mais precioso que podemos ter, por todas as conversas e amor. Ao Leonardo Vanin, por ser o melhor amigo-irmão que eu poderia ter, pelas longas conversas e por acreditar no meu potencial. À minha avó, Terezinha Alencastro (*in memoriam*), por sempre ter acreditado em mim mais do que eu mesma e por ser a minha maior inspiração. Ao Andre Neves, por todos os momentos compartilhados, por entender e respeitar minhas ausências e pelas palavras de apoio.

À minha orientadora, profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura, por aceitar percorrer ao meu lado este trajeto, sempre com palavras de acolhimento e carinho, compartilhando e construindo conhecimentos.

Às professoras Dras. Cristiane Mafacioli Carvalho e Cláudia Musa Fay, pelas valiosas contribuições na banca de qualificação e por aceitarem fazer parte do processo de avaliação desta pesquisa.

Ao meu primeiro orientador e agora colega, Marcelo de Barros Tavares, por me incentivar desde cedo a seguir este caminho e por confiar na minha capacidade. Aos meus amigos, Manuella Noschang e Bruno César, parceiros de jornada, do TCC à dissertação: sem vocês, nada seria igual!

Aos colegas do Grupo de Pesquisa em Ensino e Prática de Comunicação (GPEPcom) e do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR), por todas as trocas e encontros valiosos.

Por fim, agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por me proporcionar a realização deste mestrado como bolsista.

RESUMO

Os estudos de cultura organizacional e de memória empresarial são recentes no Brasil, datados nos anos 70 e 80, respectivamente. Apesar de as pesquisas sobre o tema terem se tornado latentes nos últimos anos, o número de trabalhos ainda é baixo e não exploram cultura organizacional e memória empresarial como aliadas no meio da comunicação, fazendo com que a presente pesquisa se justifique pelo seu ineditismo no meio acadêmico, auxiliando mercado e academia. O objetivo deste trabalho é compreender a manifestação das dimensões de cultura organizacional e de memória empresarial nos discursos de antigos funcionários da Varig. As dimensões selecionadas são simbólica (BARBOSA, 2014), para cultura organizacional, e memória individual e coletiva (HALBWACHS, 2006), para memória empresarial. Para se chegar a este objetivo, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2010), pesquisa documental (MOREIRA, 2010) e análise de discursos (CHARAUDEAU, 2001; 2004; 2010; 2014), a partir da coleta de materiais institucionais, pesquisas teóricas e seis depoimentos de antigos funcionários da Varig. O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro designado “Percurso Metodológico: da análise documental à análise de discursos”, utilizando como principais autores Marconi e Lakatos (2003), Lima e Miotto (2007), Gil (2008), Stumpf (2010), Moreira (2010), Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014) e Maingueneau (2004). O segundo capítulo, intitulado “Interfaces da Cultura: um olhar simbólico”, tem como principais autores Bourdieu (1983; 2003), Hall (2006), Eagleton (2006), Marchiori (2014; 2017), Freitas (1999; 2002) e Tavares (1991). O terceiro capítulo, denominado “Memória: conceitos, abordagens e perspectivas” tem como principais autores Halbwachs (2006), Nora (1993), Nassar (2016; 2013; 2012a; 2012b; 2004), Cogo (2013), Le Goff (2003), Pollak (1992) e Ricoeur (2007). O quarto capítulo, alcunhado “História da Viação Aérea Rio-grandense (Varig)”, tem como principais autores Fay e Oliveira (2017; 2009), Oliveira (2011), Ribeiro (2008), Ermakoff (2002) e Flores Jr. (1997). Por fim, encontra-se a análise do material selecionado, ancorado na perspectiva de análise de discursos de Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014), onde buscou-se responder ao questionamento norteador da pesquisa: como a cultura organizacional e a memória empresarial se manifestam nos discursos de antigos funcionários da Varig? A partir da leitura e análise dos depoimentos, alicerçados aos materiais institucionais apresentados, foi possível identificar as dimensões e justificá-las. Entre os principais resultados encontrados, estão a presença da dimensão simbólica de cultura organizacional na valorização da organização pelo funcionário, na valorização do funcionário pela organização, e na construção de imagem e identidade da instituição. Já a dimensão de memória individual e coletiva se encontra presente em falas pontuais dos depoentes, a partir da utilização de termos específicos, e materiais institucionais.

Palavras-chave: Comunicação; Cultura organizacional; Memória Empresarial; Pesquisa documental; Análise de discursos; Varig.

ABSTRACT

Studies of organizational culture and corporate memory are recent in Brazil, dating from the 1970s and 1980s, respectively. Although research on the topic has become latent in recent years, the number of studies is still low and they don't explore organizational culture and business memory as allies in the media, making this research justified by its originality in the media academic, helping the market and academia. The objective of this work is to understand the manifestation of the dimensions of organizational culture and corporate memory from speeches of former Varig employees. The selected dimensions are: symbolic (BARBOSA, 2014), for organizational culture, and individual and collective memory (HALBWACHS, 2006), for business memory. To achieve this objective, the techniques of bibliographic research (STUMPF, 2010), documentary research (MOREIRA, 2010) and discourse analysis (CHARAUDEAU, 2001; 2004; 2010; 2014) were used, based on the collection of institutional materials, theoretical research and six testimonies from previous Varig employees. The present work is divided into five chapters, the first being designated "Methodological Path: from document analysis to discourse analysis", using as main authors Marconi and Lakatos (2003), Lima and Mito (2007), Gil (2008), Stumpf (2010), Moreira (2010), Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014) and Maingueneau (2004). The second chapter, entitled "Interfaces of Culture: a symbolic look", has Bourdieu (1983; 2003), Hall (2006), Eagleton (2006), Marchiori (2014; 2017), Freitas (1999; 2002) and Tavares (1991). The third chapter, called "Memory: concepts, approaches and perspectives" has as main authors Halbwachs (2006), Nora (1993), Nassar (2016; 2013; 2012a; 2012b; 2004), Cogo (2013), Le Goff (2003), Pollak (1992) and Ricoeur (2007). The fourth chapter, nicknamed "History of Viação Aérea Rio-grandense (Varig)", has as main authors Fay and Oliveira (2017; 2009), Oliveira (2011), Ribeiro (2008), Ermakoff (2002) and Flores Jr. (1997). Finally, there is an analysis of the selected material, anchored in the perspective of discourse analysis by Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014), where we sought to answer the guiding question of the research: how organizational culture and business memory manifest themselves in the speeches of former Varig employees? From reading and analyzing the testimonies, based on the institutional materials presented, it was possible to identify the dimensions and justify them. Among the main results found, are the presence of the symbolic dimension of organizational culture in the valuation of the organization by the employee, in the valuation of the employee by the organization, and in the construction of the institution's image and identity. The dimension of individual and collective memory is already present in the speeches of the interviewees, based on the use of specific terms and institutional materials.

Keywords: Communication; Organizational culture; Business Memory; Documentary research; Discourse analysis; Varig.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O percurso da pesquisa documental.....	26
Figura 2 – O percurso da análise de discursos.....	29
Quadro 1 – Interpretações dos sujeitos discursivos.....	30
Figura 3 – Assembleia geral de fundação da Varig, em 07 de maio de 1927.....	93
Figura 4 – Anúncio publicitário veiculado no jornal Correio do Povo em julho de 1927.....	94
Figura 5 – Avião modelo Junkers A-50, que fazia vôos para o interior do Rio Grande do Sul.....	95
Figura 6 – Anúncio veiculado em jornal em 1947.....	95
Figura 7 – Prédio da Fundação Ruben Berta (FRB).....	97
Figura 8 – Refeitório da Fundação Ruben Berta (FRB).....	98
Figura 9 – Grupo de funcionários da Varig na fábrica da Lockheed, em 1954.....	100
Figura 10 – Comissário servindo bebida no avião Super Constellation, em 1955.....	101
Figura 11 – Funcionários na cozinha (catering) preparando refeições para os vôos.....	102
Figura 12 – Tanque de Combustível (tiptank) com a pintura “Intercontinental”.	103
Figura 13 – Anúncios Super Constellation feitos pela Varig e pela Real.....	103
Figura 14 – Comissárias da Varig com uniforme utilizado no Super Constellation, em 1955.....	104
Figura 15 – Comissária realizando treinamento nas dependências da Varig....	106
Figura 16 – Avião modelo Caravelle, em 1963.....	107
Figura 17 – Carrinhos de bebida utilizados nos aviões a jato.....	108
Figura 18 – Comissária da Varig com uniforme utilizado no ano de 1966.....	109
Figura 19 – Equipe de manutenção da Varig trabalhando em 1958.....	110
Figura 20 – Comercial de Natal jingle “Varig, Varig, Varig”.....	110
Figura 21 – Vídeo para divulgar início dos vôos para o Japão, nos anos 60.....	111
Figura 22 – Comissária da Varig com traje gaúcho, em 1971.....	113
Figura 23 – Construção do primeiro hangar da VAE, em 1938.....	115
Figura 24 – Roberto Muylaert, editor da revista Ícaro, e Oscar Guerra, diretor de marketing da Varig na época, recebendo o Prêmio Aberje.....	116

Figura 25 – Capa da Revista Ícaro, edição 85, anos 90.....	
Figura 26 – Capa de uma revista Variginho.....	119
Figura 27 – Grupo de 25 funcionários da Varig recebendo treinamento no Chile sobre comunicação, em 1997.....	120
Figura 28 – Manual do programa de endomarketing “Brilha, Varig”, em 1997...	121
Figura 29 – Chamada do jornal Zero Hora sobre a crise na Varig.....	122
Figura 30 – Capa da revista Istoé em defesa da Varig em meio a sua crise.....	123
Figura 31 – Aviões da Varig em aeroporto do Rio de Janeiro após falência, em 2006.....	124
Figura 32 – Anúncio da Varig com todos os seus aviões desde 1927.....	125
Quadro 2 – Principais acontecimentos da Varig por décadas.....	125
Figura 33 – Notícia sobre a compra de avião 727 por antigos funcionários no Portal UOL, dia 20 de novembro de 2020.....	126
Figura 34 – Composição da análise.....	131
Quadro 3 – Perfil dos depoentes.....	130
Quadro 4 – Identificação das localidades da dimensão simbólica.....	133
Quadro 5 – Identificação das localidades de memória individual e coletiva.....	141
Quadro 6 – Síntese da análise.....	149

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
2 PERCURSO METODOLÓGICO: DA ANÁLISE DOCUMENTAL À ANÁLISE DE DISCURSOS.....	22
3 INTERFACES DA CULTURA: UM OLHAR SIMBÓLICO.....	36
3.1 CONCEITOS DE CULTURA.....	36
3.2 PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DA CULTURA.....	42
3.3 CULTURA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	48
3.4 CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	63
4 MEMÓRIA: CONCEITOS, ABORDAGENS E PERSPECTIVAS.....	72
4.1 ENTRELACANDO CONCEITOS: MEMÓRIA E HISTÓRIA.....	72
4.2 INTERFACES DA MEMÓRIA.....	76
4.3 MEMÓRIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	84
5 HISTÓRIA DA VIAÇÃO AÉREA RIO-GRANDENSE (VARIG).....	91
6 DIMENSÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA EMPRESARIAL MANIFESTADAS EM DISCURSOS.....	129
6.1 ANÁLISE DE DISCURSOS A PARTIR DA DIMENSÃO SIMBÓLICA.....	131
6.1.1 SIMBÓLICA.....	133
6.2 ANÁLISE DE DISCURSOS A PARTIR DAS DIMENSÕES MEMÓRIA INDIVIDUAL E COLETIVA.....	138
6.2.1 MEMÓRIA INDIVIDUAL.....	140
6.2.2 MEMÓRIA COLETIVA.....	143
6.3 ENTRELACANDO DIMENSÕES.....	147
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150

REFERÊNCIAS..... 155

ANEXOS..... 162

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em 2018, no início da minha trajetória profissional no shopping Boulevard¹, patrocinador do Varig *Experience*, foi possível conhecer mais a respeito da história da Viação Aérea Rio Grandense (Varig). A escuta de relatos de antigos funcionários da companhia, de maneira informal, que frequentavam o espaço em virtude do projeto, instigaram que este conhecimento fosse ampliado para além de questões profissionais. Neste sentido, vislumbrou-se um objeto de estudo para a realização do mestrado, sendo possível a conciliação da vida profissional e acadêmica.

Pesquisas a materiais do antigo Museu Varig, visitas ao acervo pessoal de antigos funcionários, páginas das mídias sociais, livros e trabalhos científicos contribuíram para recontar a história da companhia de 1927 até os dias atuais. O estudo destes materiais possibilitaram despertar ainda mais o interesse em verificar a maneira como a cultura organizacional era trabalhada, de forma que a memória empresarial seja tão presente para os antigos funcionários e admiradores da organização até hoje.

Cultura organizacional e memória empresarial são temáticas cada vez mais presentes na contemporaneidade para pesquisadores e organizações. Os estudos com este teor são recentes e importantes, tendo em vista que podem acarretar em fatores positivos para as organizações no que tange seu relacionamento com os seus públicos², são campos abrangentes e com possibilidades de aprimoramento. Marchiori (2017) pondera que cultura organizacional teve seus estudos iniciados em outras áreas e destaque no meio das organizações somente a partir dos anos 80. Enquanto Nassar (2012) diz que

¹ O shopping Boulevard Laçador é um shopping gastronômico localizado na cidade de Porto Alegre – RS e patrocinador do projeto Varig *Experience*.

² No presente trabalho, utilizaremos como base, quando se refere a públicos, a tipologia de públicos de Fábio França (2012), que os caracteriza como essenciais, sendo aqueles que a organização precisa para desenvolvimento e estão presentes até mesmo em seu ambiente físico; não-essenciais, são os que a organização não precisa para sobreviver; e redes de interferência, como são caracterizados imprensa e governo, que podem interferir no andamento da instituição. De acordo com França (2012), os públicos são vistos como um objeto específico da área de relações públicas e cabe a este profissional manter os relacionamentos de uma organização com eles e propor estratégias para que este relacionamento seja duradouro e saudável para ambas as partes, atendendo seus respectivos interesses. Os vínculos que uma organização mantém com estes públicos podem ser considerados de poder, normativos, funcionais ou gerais/difusos.

foi somente nos anos 90 que pode ser observado um *boom* nas empresas com relação a programas que fomentem a memória empresarial.

Pollack (1992) expõe a respeito da emergência de se estudar acerca da memória institucional, tendo em vista a existência de possibilidades de pesquisas neste ramo serem realizadas em organizações diversas, como políticas, sindicais, ou qualquer grupo que se qualificar como parte do social. Anos mais tarde, Nassar (2007) apontava a respeito da necessidade de novas abordagens a partir do estudo da história de uma organização, tendo em vista a indispensabilidade de gerar uma sensação de pertencimento aos funcionários, sendo eles os protagonistas da instituição e base para alcance do que esta empresa se propõe. Estes fatores, bem como a rotina de uma organização, sua imagem, identidade e percepção diante dos seus públicos, são possíveis de observar através dos estudos da memória atrelados à cultura organizacional.

Ambas as áreas supracitadas merecem atenção no campo acadêmico e profissional, em especial, quando estudadas em conjunto, tendo em vista a ausência de pesquisas com esta intenção na comunicação. Autores, mencionados no decorrer do trabalho, apontam a respeito da importância e urgência dos estudos sobre as referidas temáticas. Portanto, a presente pesquisa se justifica pela sua inovação na área e auxílio que fornecerá a profissionais e pesquisadores.

A Viação Aérea Rio-grandense (Varig), objeto de estudo da presente pesquisa, é reconhecida em todo o mundo pelo seu pioneirismo, tendo em vista que foi a primeira companhia aérea brasileira. Fundada pelo alemão Otto Ernst Meyer, em maio de 1927, na cidade de Porto Alegre – RS, operava inicialmente com voos somente para o interior do estado do Rio Grande do Sul, até chegar a realizar voos internacionais para países como Uruguai, Estados Unidos, Argentina e Japão. Em 2006, após entrar em um processo de recuperação judicial, a instituição encerrou suas atividades, bem como o Museu Varig, que era mantido pela companhia em um *hangar*³ próximo ao Aeroporto Internacional Salgado Filho. Atualmente, a companhia possui um projeto intitulado *Varig Experience*, mantido pelo shopping Boulevard Laçador, que busca resgatar e

³ Local onde se abrigam os aviões, geralmente localizado no aeroporto.

manter viva a memória afetiva e cultural da Varig através de exposições, eventos, ações *online*, entre outros.

A cultura organizacional pode ser vista como um instrumento de poder e representações imaginárias que se reconstruem no dia a dia da organização através dos seus componentes, expressados a partir de normas, valores, visão e identidade (FREITAS, 1999). Assim, cabe trazer o questionamento norteador da pesquisa, que visa fornecer subsídio para as buscas teóricas e análises realizadas: Como a cultura organizacional e a memória empresarial se manifestam nos discursos de antigos funcionários da Varig? Já o objetivo do trabalho, é compreender a manifestação das dimensões de cultura organizacional e de memória empresarial em discursos de antigos funcionários da Varig.

Com o passar dos anos, os estudos de cultura e de memória tornaram-se mais relevantes no Brasil, sendo possível perceber o seu crescimento a partir do aumento do número de trabalhos com esta temática dos anos 2013 a 2019. Na plataforma Sucupira, no catálogo de teses e dissertações da Capes⁴, a partir do filtro de ciências sociais aplicadas e comunicação, constam 274 resultados para a busca das palavras “memória e cultura”, sendo 40 destas produções em nível de doutorado, 197 em nível de mestrado e 37 para outros níveis, como mestrado profissional. Quanto ao avanço da realização das pesquisas, é possível perceber um aumento de, aproximadamente, 50% com relação ao volume do ano 2013 (16 trabalhos) comparado ao ano 2019 (32 trabalhos). Além disso, é possível observar que, de 1998 até o início dos anos 2000, as pesquisas anuais para a temática eram abaixo de cinco, chegando a ser apenas uma produção por ano para os anos 1998, 1999, 2001 e 2005. Para as buscas com os termos “memória empresarial e cultura organizacional”, “memória e cultura organizacional” e “memória empresarial e cultura”, não consta um resultado na plataforma, demonstrando a impossibilidade de encontrar estas dimensões juntas nas pesquisas.

Quando se trata de “cultura organizacional” em uma busca individual na plataforma, os resultados aparecem em número elevado, constando 2.467 trabalhos, sendo 338 em nível de doutorado, 1.375 em nível de mestrado e 754

⁴ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

para outros níveis, como mestrado profissional e profissionalizante. Já a busca pela memória aparece em menor número, sendo possível perceber a ausência das pesquisas acerca deste tema em nível de doutorado. Para “memória empresarial”, constam apenas 10 trabalhos, sendo sete em nível de mestrado e três em outros níveis, como mestrado profissional e profissionalizante, além da ausência de trabalhos em nível de doutorado. Já para “memória organizacional”, constam 128 trabalhos, sendo 16 produções em nível de doutorado, 73 em nível de mestrado e 39 para outros níveis, como mestrado profissional e profissionalizante.

Com estes resultados, obtidos a partir da busca na plataforma Sucupira no primeiro semestre de 2020, pode-se perceber que a cultura organizacional está presente em um grande número de trabalhos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado. A temática memória, apesar de possuir também produção, corresponde aproximadamente a apenas 5% do número de pesquisas para cultura organizacional, especialmente quando em nível de doutorado. Cabe elencar que estes trabalhos abordam as temáticas em caminhos distintos e não atreladas uma a outra, como é a proposta desta pesquisa. Além disso, no que concerne à delimitação do tema dos trabalhos encontrados na plataforma Sucupira para memória e cultura, é possível afirmar que não consideram a cultura organizacional atrelada à memória de forma conjunta.

O aumento do número de pesquisas com as temáticas memória e cultura se devem, também, ao fato de os estudos destas dimensões terem iniciado nos anos 80 e 90. Este crescimento observado pode ser considerado como um fator positivo, pois demonstra que os assuntos vêm ganhando espaço e sua importância sendo percebida. No entanto, o número de pesquisas ainda é baixo, considerando a relevância de ambas as áreas para o meio acadêmico e profissional. Desta forma, pode-se caracterizar como um estudo inovador e importante para o tema dentro das instituições brasileiras e com a finalidade de auxiliar profissionais no trato da sua cultura e memória, tendo em vista a possível percepção a longo prazo pelos públicos da instituição.

No que diz respeito às pesquisas com o objeto de estudo da presente dissertação, a Viação Aérea Rio-grandense (Varig), foram encontrados 61 resultados, sendo as maiores produções entre os anos 1993 e 2009, contando com 49 produções em nível de mestrado, oito produções em nível de doutorado,

além de quatro produções em nível de mestrado profissional e profissionalizante. No entanto, as pesquisas em questão focam, em grande parte, em temas como aviação nacional, transporte aéreo, contabilidade e assuntos técnicos da área da aviação, não explorando a comunicação da instituição, como a cultura organizacional, memória empresarial ou até mesmo uma análise de materiais institucionais. Além disso, percebe-se o maior número de trabalhos pouco tempo depois do fechamento da companhia, que aconteceu em 2006.

No que concerne aos trabalhos com a temática Varig, cabe destacar a dissertação de Geneci Guimarães de Oliveira, datada em 2011, e realizada no Programa de Pós-graduação em História, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Intitulada “Varig de 1986 a 2006: reflexões sobre a ascensão e a queda da empresa símbolo do transporte aéreo nacional” e orientada pela Profa. Dra. Cláudia Musa Fay, a dissertação traz depoimentos de seis antigos funcionários da companhia, manifestados a partir de 15 questões, disponíveis no anexo desta pesquisa, que envolviam o trabalho na instituição, a vida pessoal e profissional. Estes depoimentos serão fonte para a análise, junto a questões históricas da Varig aqui abordadas, e as dimensões de cultura organizacional e memória empresarial.

Cabe trazer, sobre as pesquisas em vigor com os temas memória e cultura organizacional para além de teses e dissertações. Atualmente, existem grupos de pesquisa ativos no CNPq⁵ que estudam a respeito. Em uma procura no Diretório de Grupos de Pesquisa no Brasil, na Plataforma Lattes, utilizando como termo de busca as palavras “memória” e “cultura organizacional”, individualmente, foram encontrados 49 grupos de pesquisa para memória e três grupos de pesquisa para cultura organizacional, respectivamente, que possuem as expressões entre o nome do grupo, a linha de pesquisa ou palavra-chave. Entre os filtros utilizados para se chegar a este resultado, encontram-se a grande área ciências sociais aplicadas, área da comunicação, busca exata e seleção de grupos que estão atualizados.

Nas buscas por grupos de pesquisa que tratam a respeito da memória, assuntos que despontam abordam a memória na construção jornalística ou de identidades, não da memória empresarial. Seis grupos trazem memória junto a

⁵ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

uma perspectiva cultural, no entanto, tratam da cultura em seu cerne e não da cultura organizacional. Entre os grupos mencionados, estão Comunicação, Cidade e Memória (UFJF), Comunicação, Identidades e Memória (UFRB), Comunicação, Linguagens, Discursos e Memórias na Amazônia (UFPA), Comunicação, Memória e Cultura Popular (UEPB), Memórias do ABC: Comunicação, Memória e Cultura (USCS) e Narrativas da Memória: Representações, Identidades e Culturas (UNIP). Já na busca por grupos de pesquisa que dialogam sobre cultura organizacional, foram encontrados apenas três e em nenhum deles a cultura organizacional consta como um assunto primordial, mas como uma palavra-chave, por exemplo.

Desta maneira, é possível perceber que, apesar do volume de trabalhos de mestrado e de doutorado que discorre sobre a cultura organizacional, a ausência de grupos de pesquisa que exploram acerca da temática é visível. Em contrapartida, os grupos de pesquisa que estudam memória empresarial ou organizacional e cultura organizacional, estão presentes em um número maior se comparados ao volume de trabalhos. Com estes dados e grupos supracitados, é possível observar que os estudos sobre memória empresarial e cultura organizacional possuem ainda pouco espaço, principalmente nos grupos de pesquisa, visto que a quantidade de trabalhos de pós-graduação *stricto sensu* é maior, demonstrando a importância da pesquisa para o meio acadêmico e profissional.

Para desenvolvimento desta pesquisa, a metodologia terá enquanto método uma pesquisa qualitativa, pautada pelo observacional. Para Gil (2008), pode ser utilizado junto a outro recurso, porém este é visto como o principal e mais utilizado em pesquisas no âmbito acadêmico, tendo em vista que proporciona maior precisão no resultado, que advém da observação através de um fato que acontece ou que já aconteceu. Neste trabalho, os fatos já ocorridos serão analisados em documentos e elementos que compuseram a companhia aérea Varig ao longo da sua história.

As técnicas de pesquisa utilizadas para atingir os objetivos estipulados se encontram de forma detalhada quanto a sua aplicação nesta pesquisa no segundo capítulo, nomeado “Percurso metodológico: da análise documental à análise de discursos”. As técnicas empregadas são a pesquisa bibliográfica, a partir da perspectiva dos autores Marconi e Lakatos (2003), Lima e Mioto (2007),

Gil (2008) e Stumpf (2010); a pesquisa documental, a partir da visão dos autores Marconi e Lakatos (2003), Gil (2008) e Moreira (2010); e a análise de discursos, a partir da perspectiva francesa dos autores Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014) e Maingueneau (2004). Para Marconi e Lakatos (2003), as técnicas de pesquisa são vistas como “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar estes preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 174).

Ao longo da pesquisa, foram apresentados três capítulos, sendo que o primeiro busca evidenciar os conceitos de cultura e cultura organizacional; o segundo, os conceitos de memória, abordando memória de forma geral e memória empresarial; e o terceiro capítulo, uma contextualização da história da Varig, apresentando imagens, documentos e fazendo reflexões a partir de textos científicos e textos divulgados pela própria companhia aérea na época em que operava. A diversidade de conteúdos para contar a história da Varig se qualifica importante, pois possibilita observar a cultura da instituição para além de somente depoimentos, uma vez que é o objeto de estudo da presente pesquisa.

O capítulo que discorre a respeito da cultura é intitulado “Interfaces da Cultura: um olhar simbólico” e está dividido em quatro subcapítulos, que abordam desde o conceito de cultura, a perspectiva sociológica da cultura, até o contexto das organizações, trazendo a comunicação organizacional e a cultura no contexto organizacional. Entre os principais autores utilizados, encontram-se Pierre Bourdieu (1983; 2003), Stuart Hall (2006), Terry Eagleton (2003), Marlene Marchiori (2014; 2017), Maria Ester Freitas (1999; 2002) e Maria das Graças Tavares (1991).

Para os estudos de memória, contamos com um capítulo que se divide em três subcapítulos. Intitulado “Memória: conceitos, abordagens e perspectivas”, busca trazer à tona as interfaces da memória, desde as definições, suas aproximações com a história, suas interfaces de modo geral, até se chegar à memória empresarial. Entre os principais autores utilizados no capítulo estão Maurice Halbwachs (2006), Pierre Nora (1993), Paulo Nassar (2016; 2013; 2012; 2012; 2004), Rodrigo Cogo (2013), Jacques Le Goff (2003), Michael Pollak (1992) e Paul Ricoeur (2007).

O terceiro capítulo, a partir de uma pesquisa documental, aborda a respeito da Varig, objeto de estudo do presente trabalho, e se denomina “História da Viação Aérea Rio-grandense (Varig)”. Apresenta uma visão da história da organização através de perspectivas de trabalhos reconhecidos no meio acadêmico, de textos divulgados pela companhia e, também, de imagens e materiais diversos que faziam parte do acervo do Museu Varig. Entre os principais autores presentes neste capítulo, encontram-se Fay e Oliveira (2017), Oliveira (2011), Fay e Oliveira (2009), Ribeiro (2008), Ermakoff (2002) e Flores Jr (1997).

Por fim, encontra-se o capítulo de análise, intitulado “Dimensões de cultura organizacional e de memória empresarial manifestadas em discursos”. No capítulo consta, inicialmente, uma apresentação geral da análise. Após, as constatações a partir das dimensões selecionadas para a realização: dimensão simbólica (BARBOSA, 2014), para cultura organizacional; dimensão de memória individual e coletiva (HALBWACHS, 2006), para memória empresarial. Neste tópico, buscou-se fazer uma análise diante dos depoimentos coletados, materiais institucionais que buscam recontar a história da Varig, possibilitando uma interpretação acerca do assunto. Após os apontamentos, é gerada uma síntese da análise, a fim de melhor esclarecer os resultados obtidos e debatidos.

Desta maneira, cabe observar que o trabalho se encontra dividido da seguinte maneira: considerações iniciais, apresentando dados e números de outros trabalhos realizados com as temáticas abordadas, grupos de pesquisa sobre os temas, além de uma breve contextualização sobre o trabalho, sua divisão, como se encontram os capítulos e como será realizado o percurso metodológico. Entendendo que o percurso metodológico da pesquisa é um guia para a busca teórica e análise a ser realizada, consta no início do trabalho para melhor entendimento do que será encontrado a seguir. Os capítulos tratando de cultura, memória e da organização Varig se encontram divididos conforme mencionados acima. Já o capítulo de análise está dividido a partir das dimensões selecionadas, iniciando pela cultura organizacional com a dimensão simbólica e a memória organizacional com as dimensões de memória individual e coletiva. Após, encontra-se uma síntese da análise, apresentando de forma resumida os principais locais onde podemos observar as dimensões mencionadas nos depoimentos de antigos funcionários da Varig. Por fim, encontram-se as

considerações sobre este trabalho, com os principais resultados obtidos a partir da pesquisa.

2 PERCURSO METODOLÓGICO: DA ANÁLISE DOCUMENTAL À ANÁLISE DE DISCURSOS

Neste capítulo será apresentado o percurso metodológico, a partir das técnicas utilizadas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e análise de discursos, além do método observacional, conforme já exposto no capítulo introdutório. Tendo em vista a importância que o percurso metodológico possui, fornecendo subsídios ao pesquisador para o avanço do estudo, optou-se por dar a atenção em um capítulo para o tema, alocado no início do trabalho, considerando o respaldo que ele oferece para o andamento da dissertação em sua totalidade.

Para Marconi e Lakatos (2003), podem ser utilizados três meios para se realizar o levantamento de dados, entre eles encontram-se as pesquisas bibliográfica e documental. Na pesquisa bibliográfica, é realizado um apanhado geral de todos os conteúdos disponíveis acerca do tema, em especial, as publicações e literatura sobre ele. A quantidade de material que deverá ser utilizada dependerá da seleção do pesquisador e do quão familiarizado ele está com esta técnica de pesquisa e com o tema. Já a pesquisa documental, que possui bastante semelhança com a pesquisa bibliográfica, se caracteriza a partir da coleta de informações, consultas a fontes e investigação de documentos, podendo ser realizada através da verificação a documentos em si ou diretamente na procedência.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida especialmente a partir de livros e artigos científicos previamente elaborados. Para Gil (2008), embora todos os trabalhos precisem de um embasamento bibliográfico para aprofundamento e desenvolvimento, alguns se utilizam apenas desta metodologia. Para o autor, entre as vantagens de se ter a pesquisa bibliográfica de forma acessível, reside a facilidade que a bibliografia proporciona. Um exemplo para esta situação reside no fato de que para verificar a população de um local não é necessário ir até ele e fazer todo o estudo, pois já há uma fonte para isto, possível de consultar a partir desta técnica. Além disso, para Gil (2008), se faz como uma aliada para estudos que contemplam acontecimentos históricos, já que só é possível consultar estes episódios a partir de relatos da época.

A pesquisa bibliográfica proporciona ao pesquisador um aprofundamento acerca do tema que está estudando através do conhecimento da literatura existente no campo. Para Stumpf (2010), este conhecimento se dá, pois, ao iniciar um trabalho científico, o pesquisador estabelece algumas bases para o seu desenvolvimento, tais quais: criação de um problema de pesquisa; escolha de objetivos; definição da metodologia e dos materiais/fontes que serão utilizados; seleção de orientador; e, por fim, seus caminhos, a maneira como ele irá obter estes materiais e resultados. Sobre o exposto, Lima e Miotto (2007) assinalam que a pesquisa bibliográfica é um conjunto ordenado de procedimentos que busca soluções e, por isso, não pode ser desenvolvida de maneira aleatória.

Para Stumpf (2010), a pesquisa bibliográfica é vista como base e ponto de partida para qualquer trabalho de pesquisa. Proporciona, além de um maior aprofundamento no tema que está sendo pesquisado, o acompanhamento ao pesquisador do início ao fim do processo, visto que é uma metodologia caracterizada como contínua, que deve ser realizada ao longo de todo o desenvolvimento do trabalho. Lima e Miotto (2007) complementam sinalizando que é uma metodologia importante para o desenvolvimento do conhecimento científico, pois acarreta em hipóteses e na abordagem de temas pouco explorados, que podem servir de base para pesquisas futuras com estas mesmas temáticas.

No presente trabalho, a pesquisa bibliográfica figura como alicerce aos conceitos apresentados nos capítulos referentes à cultura organizacional, memória empresarial e a história da Varig. Além disso, fornece subsídios à construção metodológica da pesquisa e ao embasamento para a análise dos depoimentos, vinculados às exposições teóricas apresentadas, a serem aqui analisados.

A pesquisa documental⁶ tem muita proximidade com a pesquisa bibliográfica, sendo a principal diferenciação a natureza das fontes utilizadas. Para o autor, a pesquisa documental se utiliza especialmente de materiais que não necessariamente receberam um tratamento adequado ou que podem ser reestruturados de acordo com o objeto a ser estudado, caracterizando-se, desta

⁶ No presente trabalho, trataremos pesquisa documental como pesquisa documental ou análise documental.

forma, como uma fonte primária⁷. Outra semelhança é que ambas possuem um roteiro em conformidade para se atingir os objetivos estipulados na pesquisa. No entanto, as fontes da pesquisa documental são em maior número do que da pesquisa bibliográfica e possuem mais dificuldade de tratamento por estas especificações que dispõem. Entre as fontes, encontram-se: jornais, revistas, documentos oficiais, fotos, filmes, gravações ou, até mesmo, documentos de segunda mão (GIL, 2008).

A pesquisa documental diz respeito à análise de documentos primários e secundários⁸, sendo a fonte mais comum acervos impressos. É utilizada por diversas e distintas áreas do conhecimento, como medicina, história, educação, comunicação, entre outros. Por esta metodologia ser considerada interdisciplinar, é recomendado que os comunicadores observem as particularidades também das demais áreas, para que possam ter destacadas as suas especificidades. Na comunicação, a análise documental é muito utilizada para estudar fatos ou acontecimentos históricos, sendo mais comum quando utilizada para tratar da história da mídia (MOREIRA, 2010).

A análise documental pode ser considerada como método e como técnica de pesquisa, sendo, na maioria das vezes, qualitativa. Suas fontes são geralmente primárias, porém, o pesquisador pode também ter acesso a materiais de origem secundária. Ao longo de uma pesquisa a fontes primárias e/ou secundárias - apesar da necessidade de um conhecimento prévio acerca dos arquivos e legislação -, o acesso ao material pode induzir o pesquisador a outras perspectivas para o trabalho, que talvez não tenham sido pensadas inicialmente. Isto acontece, também, porque o pesquisador é solitário na busca pelos materiais. Tendo em vista todo este trabalho que o pesquisador tem, a pesquisa se destaca, na maioria das vezes, pelo ineditismo.

Esta metodologia é definida enquanto identificação, verificação e apreciação de documentos para determinado fim. Além disso, pode-se dizer que ela se processa nas semelhanças e diferenças, pois o pesquisador pode fazer

⁷ Para Marconi e Lakatos (2003, p. 159), as fontes primárias são dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisa e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada, etc.

⁸ Para Marconi e Lakatos (2003, p. 159), as fontes secundárias podem ser caracterizadas como imprensa de modo geral e obras literárias sobre o tema.

anotações e refletir a respeito do que está sendo analisado, para, junto aos materiais coletados, expor seus comentários e conseguir realizar uma análise crítica referente ao material, de maneira inovadora (MOREIRA, 2010). Ainda no que tange à definição da análise documental, Moreira (2010) afirma que ela se caracteriza como uma ferramenta assertiva, que possibilita a contextualização de fatos, histórias, momentos e situações. Desta forma, é possível averiguar novas perspectivas e novos ambientes, sem deixar a essência dos documentos analisados de lado, respeitando sua substancia original.

Com isso, a análise documental pode ser dividida da seguinte maneira: 1) noção prévia do tema, bem como o conhecimento do local onde será realizada a pesquisa e dos documentos que serão analisados; 2) coleta das informações, através das fontes primárias e secundárias, refletindo a respeito de novas perspectivas sobre; 3) análise de todo o material pesquisado, junto a anotações pessoais, o que possibilitará uma visão mais crítica acerca do tema estudado. A união destes dois elementos – materiais e anotações pessoais – permite a análise crítica necessária, além de conferir um caráter único à pesquisa.

No presente trabalho, a análise documental se apresenta a partir da busca, verificação e apreciação de documentos e itens que fizeram parte da história da Varig, entre eles, encontram-se documentos, revistas, aeronaves, elementos que compunham a imagem da organização, comerciais, peças de uniformes e fotos, apresentados no capítulo que discorre a respeito da história da organização e análise. A pesquisa documental também aparece na busca pelos depoimentos que farão parte da análise do trabalho. Estes elementos foram obtidos – a exceção dos depoimentos – no primeiro semestre e início do segundo semestre do ano 2020, a partir da busca em fontes como antigos funcionários da companhia, acesso ao acervo do antigo Museu Varig⁹, que possui estes documentos como patrimônio próprio e busca *online* em páginas em homenagem à instituição. Por fim, para obter acesso aos depoimentos, foi realizada busca no segundo semestre de 2020, após a banca de qualificação que aconteceu em outubro do mesmo ano, na biblioteca *online* da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

⁹ O Museu Varig está fechado desde 2006, junto ao fechamento da companhia após sua falência.

Estas consultas, inseridas na técnica da pesquisa documental, se qualificam a partir da coleta de dados, sendo ela no momento do fato ou após o ocorrido. Na presente pesquisa, a análise documental se designa a partir da explicação de Marconi e Lakatos (2003), na obra Fundamentos da Metodologia Científica:

- a) Escritos de uma fonte primária (compilados na ocasião e após o acontecimento pelo autor): na consulta de documentos privados e documentos de arquivos públicos.
- b) Outros primários (feitos e/ou analisados pelo autor): fotografias, ilustrações, objetos, desenhos, fotografias, músicas e vestuário.
- c) Outros secundários (feitos por outros): filmes comerciais.

Desta forma, a pesquisa documental será realizada seguindo o percurso descrito abaixo:

Figura 1: O percurso da pesquisa documental.



Fonte: elaborado pela autora com base em Moreira (2010) e Marconi e Lakatos (2003).

Além das técnicas apresentadas, pesquisa bibliográfica e documental, outra utilizada será a análise de discursos a partir de uma perspectiva francesa, tendo como base Patrick Charaudeau. A análise de discursos (AD) se caracteriza

como um campo da linguística, responsável por interpretar e analisar o uso dos discursos e línguas, a maneira como ocorrem e suas particularidades nas construções de textos e as ideologias que os produzem. A AD pode ser aplicada a diversos campos de interesse social, como o jurídico, o político, o literário, entre outros. A esse estudo, interessa, em especial, o campo midiático, bem como a caracterização dos discursos da comunicação que atravessam as práticas organizacionais. Com esta metodologia, Charaudeau (2014) busca analisar as diversas maneiras como as linguagens se apresentam na sociedade, a fim de verificar todas as dimensões envolvidas neste ato. Para tanto, constrói uma estratégia operacional de análise de discursos, capaz de agregar todas estas dimensões referidas. Cabe pontuar que o autor pretende inaugurar um modelo empírico para a análise de discursos com este estudo (NOGUEIRA, 2004).

Para Charaudeau e Maingueneau (2004), a noção de discurso já estava em uso na área da filosofia, sendo o conhecimento discursivo oposto ao intuitivo. O discurso entra, nos estudos dos autores, em uma série de valores clássicos, como: discurso *versus* frase (o discurso pode ser visto como uma sequência de frases); discurso *versus* língua (distinção entre o discurso e a fala e língua); discurso *versus* texto (sendo o discurso a inclusão de um texto no seu contexto); e discurso *versus* enunciado (que permite opor dois modos de compreensão de unidade transfrástica¹⁰).

Desde os anos 80, vem sendo percebida uma modificação na maneira como o estudo do discurso é tratado nas áreas que envolvem a linguagem. Para Charaudeau e Maingueneau (2004), isso é resultado de uma transformação da influência de algumas correntes pragmáticas, que enfatizam algumas “ideias-força”. Para os autores, o discurso supõe uma organização transfrástica e é orientado, uma forma de ação, interativo, contextualizado, assumido, regido por normas e demonstrado em um interdiscurso. Neste sentido, os autores ponderam que

O discurso supõe uma organização transfrástica. Isso não quer dizer que todo o discurso se manifesta por sequências de palavras que são necessariamente de feição superior à frase, mas que ele mobiliza estruturas de uma outra ordem. [...] O discurso é orientado. Ele é “orientado” não somente porque é concebido em função do propósito do locutor, mas também porque ele se desenvolve no tempo. [...] O

¹⁰ A análise transfrástica é aquela que parte de uma análise da frase para o texto, descrevendo os fenômenos e as suas respectivas relações.

discurso é uma forma de ação. [...] toda enunciação constitui um ato [...] visando a modificar uma situação. [...] O discurso é interativo. A manifestação mais evidente desta interatividade é a conversação. [...] O discurso é contextualizado. [...] O discurso é assumido. O discurso não é discurso a não ser que esteja relacionado a uma instância que, ao mesmo tempo, se põe como fonte dos pontos de referência pessoais, temporais, espaciais, e indica qual atitude adota em relação àquilo que diz e a seu interlocutor. [...] O discurso é regido por normas. Como todo o comportamento social, ele é submetido a normas sociais muito gerais, por outro lado, como mostra a problemática das leis do discurso, a atividade é regida por normas específicas. [...] O discurso é assumido em um interdiscurso. O discurso não adquire sentido a não ser no interior de um universo de outros discursos, através do qual ele deve abrir um caminho (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, p. 171-172, 2004).

De acordo com Pinto (1999), a análise de discursos pode se caracterizar pela interpretação de conteúdos a partir do contexto em que estão inseridos e o contexto de quem os produziu. Neste sentido, o analista é um detetive sociocultural, que possui um propósito em sua pesquisa e, neste caso, é analisar discursos de antigos funcionários da empresa Varig, a partir das premissas da análise de discursos estipuladas por Charaudeau (2001, 2004, 2010 e 2014).

Para Charaudeau (2010), a organização de um discurso se dá a partir de alguns fatores, como a identidade de quem está transmitindo, a imagem dele e a que quer passar. A mensagem dos conteúdos é construída a partir de fatores que compõem um discurso, como os seus modos de organização. Seguindo o autor (2010), a análise de discursos será feita utilizando as premissas descritas abaixo:



Fonte: construído pela autora com base em Charaudeau (2004; 2010).

Na imagem acima, é possível verificar o percurso da análise de discursos que será aplicada nos depoimentos selecionados no presente trabalho. O modelo leva em consideração os principais pontos para análise do referido discurso, iniciando pelo contexto situacional. No que concerne ao contexto situacional, é importante ponderar onde estão inseridos os discursos a serem analisados, bem como a sua respectiva situação enquanto posição. Esta sinalização se faz importante para complementar a análise dos demais elementos a partir da posição em que se encontra (CHARAUDEAU, 2010).

De acordo com Charaudeau (2001), recentemente os sujeitos discursivos foram ganhando uma atenção especial no centro das teorias de linguagem. Isso se deve pois, até pouco tempo atrás, o termo “sujeito” era visto apenas na gramática e a língua era considerada um objeto abstrato, não sendo necessário descrever seus sistemas internos. Em 1983, Charaudeau desenvolveu três hipóteses que correspondem ao desenvolvimento das teorias de linguagem e foram embasamento para a criação do quadro “Fazer-Situacional”, cunhado pelo autor. Neste sentido, cabe pontuar que: 1) O ato de linguagem é uma combinação do dizer e fazer; 2) O ato de linguagem advém de uma expectativa

de significação; e 3) Todo ato de linguagem é realizado a partir da ação de seres psicossociais, testemunhas ou não de práticas sociais, fazendo com que o ato de linguagem não necessite ser totalmente consciente (CHARAUDEAU, 2001).

Com isso, os sujeitos discursivos são caracterizados conforme elencado abaixo, nas suas respectivas particularidades:

O sujeito comunicante (EUc) é o parceiro que detém a iniciativa no processo de interpretação. Ele encena o Dizer em função dos três componentes acima – é no componente intencional que se integram as hipóteses de saber que este sujeito é levado a construir sobre o sujeito interpretante (TUi) – e através da percepção que tem do ritual linguageiro no qual está envolvido. Temos aí o lugar de fala do EUc, sendo que o resultado dessa sua atividade está centrado nas estratégias discursivas, que são suscetíveis de produzir efeitos de discurso.

O sujeito interpretante (TUi) é o parceiro que tem a iniciativa do processo de interpretação. Ele constrói uma interpretação – que pode ser muda ou se exprimir por uma interação qualquer – em função dos mesmos três componentes – com as hipóteses de saber que ele é levado a elaborar sobre o sujeito comunicante (EUc) -, e através da percepção do ritual linguageiro (CHARAUDEAU, 2001, p. 31-32).

Para Charaudeau (2001), os sujeitos enunciador (EUc) e destinatário (TUC) são vistos como protagonistas neste processo. De acordo com o autor,

Se definem como seres de fala da encenação do dizer, produzida pelo EUc e interpretada pelo TUi. Estes seres de fala assumem diferentes faces de acordo com os papéis que lhes são atribuídos pelos parceiros do ato de linguagem em função da relação contratual” (CHARAUDEAU, 2001, p. 32)

A fim de elucidar a respeito dos sujeitos discursivos a partir de uma interpretação própria, trazemos um quadro explicativo com cada um deles, visando oferecer melhor embasamento para a identificação dos sujeitos ao longo da análise.

Quadro 1: Interpretações dos Sujeitos Discursivos.

SUJEITO	DEFINIÇÃO
EUc (eu comunicante)	Possui a iniciativa do dizer, podendo construir o discurso de acordo com os efeitos objetivados e com o contexto. É responsável pela produção de fala do EUc (eu enunciador).

EUE (eu enunciador)	É um sujeito pensado pelo EUC (eu comunicante). Neste sentido, o EUC é responsável pela produção da fala do EUE.
TUD (tu destinatário)	A quem se destina. É um sujeito construído pelo EU como o ideal para receber a mensagem. Em um ato comunicativo, devido a variedade de discursos, podemos encontrar mais de um destinatário, em diferentes níveis.
TUI (tu interpretante)	O TUI (tu interpretante) é quem recebe a mensagem e o que interpreta a partir de si. Desta forma, pode intervir no ato comunicativo, assumindo um importante papel com relação ao EU.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014).

Podemos justificar o fato de o EUC e o TUI serem os sujeitos discursivos que possuem papel de protagonistas no ato comunicativo. O EUC detém a iniciativa do dizer, enquanto o TUI o posicionamento de receber e interpretar a mensagem não de acordo com o EU, mas consigo mesmo.

Por fim, para destacar os sujeitos discursivos, cabe trazer que quem está analisando se encontra em uma posição de coletar diversos e distintos pontos de vista, com a finalidade de averiguar da melhor maneira e poder extrair, a partir de uma comparação, constantes e variáveis deste processo. Neste sentido,

Analisar um texto não é nem pretender dar conta apenas do ponto de vista do sujeito comunicante, nem ser obrigado a só poder dar conta do ponto de vista do sujeito interpretante. [...] O sujeito analisante está em uma posição de coletor de pontos de vista interpretativos e, por meio da comparação, deve extrair constantes e variáveis do processo analisado (CHARAUDEAU, 2010, p. 65).

Além disso, o trabalho se propõe a analisar as visadas discursivas, levando em consideração as principais elencadas por Charaudeau (2004), sendo elas:

A visada de “prescrição”: *eu* quer “mandar fazer” [...] e ele tem autoridade de poder sancionar; *tu* se encontra, então, em posição de “dever fazer”. A visada de “solicitação”: *eu* quer “saber”, e ele está, então, em posição de inferioridade de saber diante do *tu* mas legitimado em sua demanda; *tu* está em posição de “dever responder” à solicitação. A visada de “incitação”: *eu* quer “mandar fazer” [...], mas, não estando em posição de autoridade, não pode senão incitar a fazer; ele deve, então “fazer acreditar” (por persuasão ou sedução) ao *tu* que ele será o beneficiário de seu próprio ato; *tu* está, então, em posição de “dever acreditar” que se ele age, é para o seu bem. A visada de “informação”: *eu* quer “fazer saber”, e ele está legitimado em sua posição de saber; *tu* se encontra na posição de “dever saber” alguma

coisa sobre a existência dos fatos, ou sobre o porque ou o como de seu surgimento. A visada de “instrução”: *eu* quer “fazer saber-fazer”, e ele se encontra ao mesmo tempo em posição de autoridade de saber e de legitimação para transmitir o saber; *tu* está em posição de “dever saber fazer” segundo um modelo (ou modo de emprego) que é proposto por *eu*. A visada de “demonstração”: *eu* quer “estabelecer a verdade e mostrar as provas” segundo uma certa posição de autoridade de saber (cientista, especialista, expert); *tu* está em posição de ter que receber e “ter que avaliar” uma verdade e, então, ter a capacidade de fazê-lo (CHARAUDEAU, 2004).

De acordo com Charaudeau (2004), as visadas discursivas não determinam um discurso, mas sim analisam aquilo que já está exposto. Elas não pretendem traduzir um texto, não prejudgando qual deve ser a organização, pois está à frente desta conceituação. As visadas correspondem a um ato de intencionalidade e devem ser consideradas do ponto de vista da produção do discurso a partir da perspectiva de um destinatário ideal. Neste sentido, o autor discorre que “As visadas correspondem, assim, a atitudes enunciativas de base que encontraríamos em um grande *corpus* de atos comunicativos reagrupados em nome de sua orientação pragmática, mas além de sua ancoragem situacional” (CHARAUDEAU, 2004).

Por fim, serão explorados os modos de organização de discurso, sendo eles enunciativo, descritivo, narrativo e argumentativo. Charaudeau (2014), na segunda parte da sua obra “Linguagem e discurso: modos de organização” discorre a respeito de cada um destes modos de organização, iniciando pelo princípio da organização do discurso, enfatizando o verdadeiro elemento da linguagem, sendo ele o próprio discurso. Cabe elencar que todos os modos de organização podem estar presentes em um discurso, porém, se manifestam com maior ou menor intensidade de acordo com o que é desejado comunicar naquele momento.

No modo de organização enunciativo, o foco são os seres de fala, sendo considerados os protagonistas do discurso. Para o autor (2014), o ato de enunciar faz alusão à organização e consiste em três funções deste modo, sendo elas: 1) estabelece uma relação de influência locutor x interlocutor, considerando um comportamento alocutivo; 2) expõe o ponto de vista do locutor, considerado um comportamento elocutivo; e 3) retoma a fala de um terceiro elemento, considerado um comportamento delocutivo. Desta forma, o modo de organização enunciativo se caracteriza na forma como o sujeito age. Sendo

assim, possui, além da função de localização e posicionamentos no discurso, o poder de interferir nos outros três atos discursivos, sendo eles o descritivo, o narrativo e o argumentativo (CHARAUDEAU, 2014).

O modo de organização argumentativo é utilizado em discursos em que se pretende influenciar o interlocutor, de forma a estabelecer uma certa verdade a partir da argumentação sobre o que se deseja legitimar, a razão demonstrativa, com a finalidade de adquirir a adesão de outros sujeitos. Já os modos descritivos e narrativos podem ser até mesmo confundidos, tendo em vista que a descrição e a narração possuem uma relação (CHARAUDEAU, 1992).

No modo descritivo, Charaudeau (1992) assinala três elementos: 1) nomear, caracterizando assim a existência dos seres; 2) localizar-situar, determinando o local ocupado por cada um deles; e 3) qualificar, dando sentido à existência destes seres no discurso. Com isso, o autor pondera que a efetivação do modo de organização de discurso descritivo é dada a partir de efeitos de saber, realidade e ficção, confiança e gênero. De forma geral, o modo descritivo trabalha com a descrição do fato, local e contexto. Por fim, o modo de organização narrativo é aquele que permite a organização de fatos e eventos, com a finalidade de narrar e contar, de acordo com determinado jeito daquele que fala. Neste sentido, é uma história narrada a partir do objeto de análise, passando uma visão do que quer ser dito de acordo com a percepção de mundo do narrador (CHARAUDEAU, 1992).

Para compor esta análise, foram selecionados seis depoimentos de antigos funcionários da Varig, presentes na dissertação de mestrado de Geneci Guimarães Oliveira, datada em 2011, e intitulada “Varig de 1986 a 2006: Reflexões sobre a ascensão e a queda da empresa símbolo do transporte aéreo nacional”. O questionário é composto por 15 perguntas de caráter qualitativo e foi enviado via e-mail aos ex-funcionários selecionados a partir de contatos da orientadora do trabalho, profa. Dra. Claudia Musa Fay. De acordo com Oliveira (2011), os retornos deste questionário se deram de duas maneiras: via e-mail e presencial, possibilitando que os materiais se encontrem disponíveis no acervo de História Oral da instituição. Entre as perguntas, encontram-se questões sobre a Varig, sobre a vida profissional e pessoal do antigo funcionário, bem como suas opiniões, ambições e reflexos do trabalho na Varig em sua vida como um todo.

O questionário que ofereceu respaldo para os depoimentos utilizados para a análise está disponível no anexo deste trabalho e já possui as necessárias autorizações para utilização. Pelo fato de existir este acervo, e também pela escolha da metodologia de análise de discursos, não foi necessária uma ação por parte da mestranda de realizar nova coleta de depoimentos. A análise dos depoimentos proposta neste trabalho é diferente da que foi realizada à época da coleta. Esta diferenciação, além de tornar o trabalho inédito, auxilia no desenvolvimento da técnica de análise de discursos, uma vez que a coleta de novos depoimentos poderia ser influenciada por questões pessoais, interferindo no modelo de análise desejado.

Sobre a análise de discursos (AD), destacamos a realização através dos depoimentos com base em dimensões de cultura organizacional e de memória empresarial previamente selecionadas em seus respectivos capítulos, bem como na observação destas dimensões na história da Varig. A seleção destas dimensões se deu a partir de conceitos que foram observados com maior destaque na construção dos capítulos, fazendo com que sejam substanciais para a análise.

No que concerne às dimensões de cultura, a análise é realizada a partir da dimensão simbólica (BARBOSA, 2014), buscando todos os símbolos inerentes à cultura organizacional presente nos discursos, levando em consideração que a cultura está em tudo. Já na dimensão de memória empresarial, serão analisados os discursos a partir das dimensões de memória individual e coletiva (HALBWACHS, 2006). A memória individual é aquela que se constrói a partir da própria experiência, e a memória coletiva é construída a partir de vivências também com outras pessoas, podendo ser debatida e ampliando a visão e os conhecimentos acerca de determinado assunto.

Com isso, podemos dizer que a análise de discursos (AD) é realizada ancorada em todo o trabalho: no percurso estipulado na figura 2, nos depoimentos de antigos funcionários da Varig, na pesquisa documental que visa recontar a história da companhia e nas dimensões de cultura organizacional e memória empresarial acima elencadas. A base para a realização são materiais presentes no próprio trabalho, entre capítulos e depoimentos. Inicialmente, são apresentados os depoimentos e suas afinidades com os demais materiais presentes no trabalho. Com este embasamento, que busca identificar as

dimensões de cultura organizacional e memória empresarial presentes, podemos perceber o reconhecimento do contexto situacional dos materiais utilizados, levando em consideração os dispositivos onde estão inseridos, bem como o seu contexto. Também os sujeitos discursivos vistos ao longo do trabalho, as visadas discursivas e os modos de organização dos discursos. A análise de discursos se constrói a partir de todo o exposto, levando em consideração Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014), quando diz que é necessário conhecer todo o ato comunicativo para que se possa analisar um discurso. Destacamos que todos estes detalhes da análise de discursos, bem como outros pontos identificados, podem ser notados com maior clareza e as devidas explicações no capítulo de análise.

A pesquisa bibliográfica obteve um importante papel ao longo do trabalho, pois auxiliou na produção dos capítulos, que darão embasamento para as análises e obtenção de resultados. A pesquisa documental, além de complementar a pesquisa bibliográfica na busca pelo material que forneceu subsídios para a seleção e averiguação de materiais da Varig, a partir de fontes primárias e secundárias, para que a história da companhia pudesse ser contada. Além disso, foi o método utilizado na apuração dos depoimentos selecionados para a análise. Deste modo, a pesquisa bibliográfica e documental foram complementares e imprescindíveis para o objeto de análise. Já a análise de discursos se faz presente na análise da presente pesquisa, a partir do estudo dos depoimentos dos antigos funcionários da Varig, conforme o percurso demonstrado.

3 INTERFACES DA CULTURA: UM OLHAR SIMBÓLICO

Neste capítulo, serão abordadas as interfaces da cultura com o objetivo de fornecer subsídios para a análise da pesquisa, especialmente no que tange à percepção de como as dimensões de cultura organizacional se manifestam nos discursos da Varig. Para tanto, será exposta a literatura acerca do tema, destacando o conceito da cultura; a perspectiva da cultura a partir da sociologia; a cultura organizacional; e a comunicação organizacional.

3.1 CONCEITOS DE CULTURA

Na visão da antropologia, a partir de um processo histórico, a cultura dialoga com a teoria pós-Darwiniana, que aborda a evolução explicando a diversidade de espécies e seres vivos, que se dão pela seleção natural, de acordo com a perspectiva do Darwinismo Social¹¹. Tavares (1991) salienta que a antropologia busca descrever e explicar padrões, a fim de tornar o conceito compreensível para diferentes culturas que compõem a humanidade.

No que concerne à relação de cultura com o conceito da antropologia, Barbosa (2014) discorre sobre a expansão da concepção para além destas fronteiras, deixando claro que não se trata de uma reivindicação, mas sim uma forma de enriquecer o estudo. Para a autora, o termo passou a integrar o vocabulário de organizações públicas e privadas, além da locução das próprias pessoas, buscando designar a variedade de fenômenos que não possuem relação ou semelhança entre si, tampouco com o conceito de cultura empregado de maneira antropológica. À medida que os discursos a respeito de cultura se ampliam, as divisões e discussões com esta temática, respaldadas por pesquisadores, aumentam ainda mais (BARBOSA, 2014). Neste sentido, cabe trazer o que significa cultura, com ênfase no sentido antropológico do termo, conforme exposto pela autora.

Cultura, no sentido antropológico do termo, diz respeito à dimensão simbólica da realidade. Refere-se à capacidade humana de simbolizar e de atribuir significado ao mundo a seu redor. Cultura é, assim, destituída de conteúdo específico e composta de processos cognitivos de construção de sentido como oposição binária, alternância, entre

¹¹ Darwinismo Social é o nome moderno dado a algumas teorias da sociedade moderna que buscam aplicar o darwinismo nas sociedades humanas.

Fonte: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/darwinismo-social.htm> Acesso em: 17 de setembro de 2020.

outros que se organizam de forma sistêmica; em outras palavras, o significado dos termos é relacional, invariavelmente originado da relação com os demais (BARBOSA, 2014, p. 67).

Alguns estudiosos, em especial os próprios antropólogos já mencionados e também sociólogos, limitam o conceito de cultura voltado para uma dimensão simbólica. Em contrapartida, o senso comum confunde o termo cultura com erudição. De acordo com Srour (2012), dizemos que as pessoas são cultas porque gostam de x ou y, pretendendo assinalar que o significado do conceito está interligado com nosso nível intelectual. A fim de elucidar sobre cultura, o autor diz que

Na verdade, não há razões do ponto de vista analítico para conferir ao conceito de cultura a abrangência que alguns sustentam. Nem cabe confina-lo a uma única esfera simbólica como muitos pretendem [...] Podemos entender a cultura como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias formam seu substrato (SROUR, 2012, p. 134-135).

O composto de áreas que buscam conceituar cultura faz com que a visão do homem a respeito seja menos clara do que deve ser. Acerca disso, Geertz (2012) sinaliza que a busca para reconstruir seu significado tem sido um norte para todos os estudos científicos relativos ao tema desde então. Neste sentido, o autor identifica que

“Procure a complexidade e ordene-a”. O estudo de cultura se tem desenvolvido, sem dúvida, como se essa máxima fosse seguida. A ascensão de uma concepção científica da cultura significava, ou pelo menos estava ligada a derrubada da visão de natureza humana dominante no iluminismo. [...] E sua substituição por uma visão não apenas mais complicada, mas enormemente menos clara, tem permeado todo o pensamento científico sobre cultura desde então. Tendo procurado a complexidade e a encontrado numa escala muito mais grandiosa do que jamais imaginaram, os antropólogos embaralharam-se num esforço tortuoso para ordená-la. E o final ainda não está à vista (GEERTZ, 2012, p. 80).

Sobre a tradução da palavra cultura, Eagleton (2003) assinala que se trata de uma das mais complexas da língua portuguesa. Etimologicamente, a palavra cultura está ligada a termos como “natureza”, estando seu significado ligado à lavoura e ao cultivo agrícola. Para o autor, o conceito do termo está em direções

opostas, em que um dos seus lados vai ao encontro de fatores da natureza, e outro proporciona que isso seja realizado. Neste sentido,

A palavra “cultura” está voltada para duas direções opostas, pois ela pode sugerir uma divisão dentro de nós mesmos, entre aquela parte de nós que se cultiva e refina, e aquilo dentro de nós, seja lá o que for, que constitui a matéria-prima para este refinamento. [...] Com efeito, faz parte do que caracteriza a palavra “natureza” o lembrar-nos da continuidade entre nós mesmos e nosso ambiente, assim como a palavra “cultura” serve para realçar a diferença (EAGLETON, 2003, p.15).

Enquanto ciência, Tavares (1991) expõe que a cultura nasce da conduta de colonizadores europeus frente a comportamentos como o de James Cook¹², por exemplo, que pareciam irracionais para seus respectivos pontos de vista frente à situação. Com isso, viram a necessidade de estudar o que causava este fenômeno e o que estimulava as pessoas a agirem de tal maneira diante de distintas situações. A autora complementa que a cultura se molda ao homem desde o seu nascimento. Com o passar dos anos, a interação com o mundo vai estruturando seu jeito de ser, a fim de garantir sua sobrevivência em sociedade. A maneira de interagir com o mundo e as alterações biológicas formam a cultura de cada um (TAVARES, 1991).

Em busca de um consenso acerca da definição de cultura, Tavares (1991) aborda a maneira como ela se molda em nossa sociedade, através de fatores como: a) biologia, sendo ela parte de todos os seres humanos e sendo este fator parte da cultura; b) aprendizagem que as pessoas têm no dia a dia, portanto, não é transmitida geneticamente através de gerações; c) interações com o ambiente, que são feitas por intermédio da cultura; por fim, evidencia que d) cultura é um elemento adaptativo.

Dando seguimento ao exposto, Barbosa (2014) discorre a respeito de uma análise relacionada à cultura, onde a autora alega que alguns hábitos pessoais foram posicionados como cultura inadequadamente. Além de algumas categorias – especialmente dentro do governo – que buscam objetivar minorias e grupos sociais também serem alocadas neste patamar. Neste contexto,

¹² James Cook foi um explorador, cartógrafo e navegador inglês e alcançou a patente de Capitão da Marinha Britânica.

percebe-se que a noção de cultura se demonstra enquanto um espaço em que são depositados derrotas ou sucessos organizacionais ou pessoais. Com isso, “a noção de cultura não demarca mais uma dimensão específica da vida social, a simbólica, em sua relação constante com a prática. O conceito é simplesmente utilizado para designar qualquer coisa” (BARBOSA, 2014, p. 63).

Para Schuler (2017), a cultura é multidimensional e se manifesta em diversas ambiências. Entre estas dimensões, encontram-se: material, emocional, mental, afetiva, expressiva, visionária e integradora. Dentro de uma organização, todas estas dimensões são complementares entre si e, para que consigam ter um bom desenvolvimento coletivo e individual junto aos funcionários, se faz necessário que estejam bem resolvidas. Neste sentido, as dimensões elencadas se referem, especialmente, à maneira como o indivíduo se porta dentro da organização e na sua vida em sociedade, seus hábitos cotidianos e maneiras como ele encara e resolve problemas. (SCHULER, 2017).

A cultura se forma, de acordo com Schuler (2017), através da necessidade que as pessoas sentem de administrar sua própria existência. Por esta razão, a cultura é vista como um processo coletivo que tem por objetivo a formação da realidade através da representação, seja ela por meio de roupas, símbolos ou falas, possibilitando que o público veja, interprete e entenda a realidade compartilhada de forma semelhante ou diferente. A formação da cultura se dá através dos significados, símbolos e mensagens que se constroem a partir do diálogo. Para Marchiori (2017), a valorização do diálogo dentro de um lugar é o principal caminho para a construção de uma cultura, visto que leva em consideração fatores como práticas discursivas, narrativa e contextualização de significados e símbolos.

Cabe pontuar que a representação social de cada ser humano nasce a partir das atitudes que ele tem diante das situações que a ele são impostas. Tudo isto o leva a pensar e agir de determinada maneira. Todas as representações são criadas a partir da cultura particular de cada ser humano e da interação que ele realiza com os grupos sociais com os quais convive (SCHULER, 2017)

Um grupo que possui uma convivência muito próxima em seu dia a dia, que é composto por colegas de trabalho em uma organização ou em sociedade, tende a ser mais homogêneo e ter comportamentos mais semelhantes. Isto se aplica, em especial, quando se refere às suas preferências religiosas ou às

linguagens utilizadas. Quando o grupo não possui esta proximidade, é alvo de muitos desentendimentos, que podem ser chamados de “hostilidade cultural”. Para Schuler (2016), grupos homogêneos tendem a rejeitar quem possui um pensamento distinto. Com isso, pode-se dizer que a heterogeneidade cultural pode afetar, de maneira nem sempre positiva, a harmonia dos relacionamentos sociais e da relação entre os funcionários de uma organização.

Alguns traços da nossa cultura, de acordo com Schuler (2017), são moldados desde a nossa infância e vão aprimorando ou sofrendo modificações até os dias atuais. Nossa autoestima, por exemplo, se constrói através da aceitação que recebemos de terceiros desde crianças sobre o que fazemos, como nos vestimos ou nos portamos. Portanto, grande parte do conceito que formamos de nós mesmos é construído com base em uma resposta que recebemos de outras pessoas.

Isso pode vir a refletir em um ambiente em que estamos inseridos, onde um indivíduo pode vir a ser julgado pela sua maneira de vestir. Nesta perspectiva, encontram-se, também, os estereótipos que formamos dos outros, que possuem duas funções: cognitiva, que é a visão simplificada do outro; e afetiva, que é uma autodefesa com relação a uma característica muito forte que o outro apresenta, que pode vir a não ser bem compreendida (SCHULER, 2017).

Para Marchiori (2017), o processo de estudo da cultura envolve e produz conhecimento, sendo o diálogo um fato indispensável para este debate. A autora assinala que o diálogo, a partir da realidade encontrada, gera significados, que podem ser transformados no conhecimento, anteriormente elencado. Para ela, há uma síntese sobre a cultura e suas interfaces: “em resumo, a cultura é compartilhada, ressalta o comprometimento das pessoas com valores, tem sentido emocional, estabelece identificação dos membros e aprova ou não comportamentos” (MARCHIORI, 2017, p. 297).

Na ambiência das organizações e com o olhar da comunicação, de acordo com a visão funcionalista, com foco no ambiente organizacional, a cultura é vista como variável e parte do ambiente que acaba por se inserir em uma organização. Nesta perspectiva, Marchiori (2017) aborda que

A visão funcionalista entende a cultura mais como variável e traz uma visão objetiva, tradicional e funcionalista da realidade social, sugerindo modelos de organização baseados nos subsistemas socioculturais, ou

seja, a cultura é enfocada como parte do ambiente em que se insere a organização (MARCHIORI, p. 298, 2017).

Quanto ao conceito de cultura, Schuler (2017) pontua que ele possui proximidade com o conceito de comunicação, tendo em vista que ambos apresentam o intuito de compartilhar significados, tornando-os comuns para o público em geral. Complementando esta perspectiva, Marchiori (2017) pontua que a função da comunicação, quando se fala em cultura, é estratégica, tendo em vista que a partir da comunicação que uma organização constrói e fomenta sua imagem, seus valores e sua identidade.

A cultura é caracterizada como aperfeiçoamento e enriquecimento do homem, enquanto a comunicação é relação e construção de significados. Com isso, ambos os conceitos podem ser vistos como indissociáveis e olhar para estes dois lados é indispensável para o desenvolvimento de um ambiente organizacional. No entanto, para se pautar o tema cultura no ambiente interno de uma organização, se faz necessário um olhar a partir das abordagens que permeiam o tema (MARCHIORI, 2017).

A comunicação, quando bem direcionada, possibilita ao indivíduo a apresentação de um modelo construtivista, no qual a cultura é construída por intermédio da comunicação. A organização aparece, neste cenário, como um sistema de significados. Para Marchiori, “sem o significado compartilhado, a cultura não existe e não pode sobreviver” (2017, p. 309). A autora destaca a construção da cultura a partir da comunicação, sendo ambas indissociáveis entre si.

Segundo nosso entendimento, a cultura pode ser entendida como a construção de significados; e, se comunicação é a produção de significados, então o círculo entre comunicação e cultura se fecha. Portanto, a cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa [...] Dessa forma, a cultura é continuamente construída por meio da comunicação. Se o processo de cultura é a construção de significados, ela envolve necessariamente comunicação. Cultura é um processo de construção de significados, os quais se obtêm por meio da interação social, sendo a comunicação primordial e natural nesse contexto (MARCHIORI, 2017, p. 308-309).

A comunicação pode ser vista enquanto fundamento de uma cultura, levando em consideração que a cultura, em uma organização, nasce a partir da

maneira como um grupo se relaciona e pode ser interpretada como um modo particular de viver. Ambas são vistas como processos de aprendizagem (MARCHIORI, 2017). Para a autora, comunicação e cultura possuem influência entre si, tendo em vista que os indivíduos chegam a uma organização com uma bagagem de cultura que já trazem de suas experiências passadas e da sua vida pessoal. Com a comunicação entre eles dentro da instituição, moldam a cultura do espaço que compartilham. A organização cria a sua comunicação a partir da construção da sua cultura (MARCHIORI, 2017).

De acordo com o exposto, pode ser observado que a formação da cultura advém das nossas vivências, experiências e modo de ser no mundo. Esta composição, que se constrói ao longo da vida, é levada também para a ambiência das organizações e auxilia na construção de uma cultura organizacional – além de ser complementada também pela cultura já existente na instituição. Este desenvolvimento cultural pode ser observado em uma perspectiva sociológica, com autores como Bourdieu (1983) que aborda a partir do capital cultural, por exemplo. Com isso, pode-se perceber que a cultura está em todos os lugares e pode ser demonstrada a partir de pequenos atos cotidianos.

3.2 PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DA CULTURA

Para se abordar sociologia, em especial a perspectiva sociológica da cultura, pode-se trazer autores como Pierre Bourdieu. Uma personalidade que busca uma abordagem da sociologia na prática, respaldado por uma questão teórica que discorre especialmente sobre uma mediação entre o agente social (indivíduo) e a sociedade (BOURDIEU, 1983).

O autor (1983) cria, a partir dos seus estudos, os capitais, que se tornam pilares para suas pesquisas, entre eles: capital social, capital simbólico, capital econômico e capital cultural. Em texto para a Revista Cult, Graça Setton (2010) descreve de forma didática alguns rumos que Bourdieu encara para dar andamento à sua pesquisa, em especial com foco nos capitais.

É possível afirmar que Bourdieu tem uma concepção relacional e sistêmica do social. A estrutura social é vista como um sistema hierarquizado de poder e privilégio, determinado tanto pelas relações

materiais e/ou econômicas (salário, renda) como pelas relações simbólicas (*status*) e/ou culturais (escolarização) entre os indivíduos. Segundo esse ponto de vista, a diferente localização dos grupos nessa estrutura social deriva da desigual distribuição de recursos e poderes de cada um de nós (SETTON, 2010).

No capital cultural, Bourdieu (1983) defende que todas as ações dos indivíduos possuem uma finalidade, não são neutras e pressupõem uma série de interesses. Neste sentido, o autor sinaliza que existe um campo de dominantes e de dominados e que isto se dá através das relações de poder existentes na sociedade, advindas, muitas vezes, do capital cultural. Como exemplo, Bourdieu (1983) diz que o indivíduo muito dedicado a uma área do conhecimento não está simplesmente produzindo capital cultural, mas sim investindo em uma cultura para que futuramente possa ser assegurado em uma posição dominante neste mesmo campo (BOURDIEU, 1983).

Nesse capital cultural, Bourdieu (1983) assinala uma reprodução do “corpo social”, que é a transmissão do capital cultural entre gerações, trazendo isto como um mecanismo de hereditariedade. Para Bourdieu, a classe social de uma pessoa está relacionada com a formação acadêmica que ela tem, com as experiências que vive e as suas oportunidades, que acabam por serem consequências destas outras vivências. Todos estes fatores constroem o capital cultural de um sujeito e são, em grande parte, consequências da sua família. Por esta razão, o capital cultural pode ser colocado como uma característica que advém de forma “hereditária”, em função da classe social em que as pessoas estão inseridas.

Com isso, percebe-se também que Bourdieu (1983) se foca em uma busca de relação entre os capitais cunhados por ele, fazendo com que um tenha interdependência com o outro. Em seus textos, percebe-se que o capital cultural possui uma relação com o capital social, simbólico e econômico. Além de a construção da cultura estar atrelada às condições financeiras e ao círculo social ou familiar que cada um se encontra. Com isso, adquirindo um capital cultural, se ganha prestígio diante da sociedade.

Seguindo esta perspectiva sociológica com foco na cultura, cabe trazer a obra “A Identidade Cultural na Pós-modernidade”, onde Stuart Hall (2006) busca evidenciar questões sobre a identidade cultural inseridas em uma modernidade

chamada tardia e avaliar se isso acarreta em uma crise de identidade contemporânea. As identidades culturais são características das nossas identidades, que se afloram a partir do nosso pertencimento a um grupo, podendo ser nossa religião, etnia ou nacionalidade.

Para Hall (2006), até o século XX, tínhamos uma sociedade sólida com seus valores, características e princípios. Com o passar do tempo, começou a se instaurar nos indivíduos uma crise de identidade, que representa um processo de transformação no qual se distinguem em três concepções, onde se forma esta crise em um primeiro momento: sujeito do iluminismo, sujeito sociológico e sujeito pós-moderno¹³.

Neste escopo, encontra-se a globalização, que é outro aspecto relacionado à crise de identidade na modernidade, tendo em vista o caráter de mudança que possui. Apesar disso, a globalização reforça as identidades nacionais e locais, em especial a última, e estimula o crescimento de novas identidades desde o seu advento, nos anos 70. Hall (2006) busca entender no que consiste esta crise de identidade e quais são os caminhos que ela vem tomando com o passar dos anos na chamada modernidade tardia, levando em consideração os três fatores/sujeitos elencados acima.

Para Giddens (1990), a globalização ainda está em processo de firmação, pois é um fenômeno ainda recente, porém é vista como aceleradora de processos e mudança, fazendo com que fatores como a cultura sejam mais latentes nos dias atuais. Para o autor “à medida em que áreas diferentes do globo são postas em interconexão umas com as outras, ondas de transformação social atingem virtualmente toda a superfície da terra” (GIDDENS, 1990, p. 6).

A globalização, para Canclini (2004), é defendida enquanto um novo regime de produção, que concatena estratégias em busca de homogeneização de indústrias e zonas industriais. Já a Unesco (2009) destaca a globalização como um processo de múltiplas dimensões, que afetam diversas faces, como a circulação mais rápida e maior de praticamente tudo, desde mercadorias até

¹³ O sujeito do iluminismo é baseado em uma concepção de pessoa humana, na razão e em um indivíduo centrado. O sujeito sociológico é baseado em uma concepção de complexidade do mundo moderno, onde o interior do sujeito não é autossuficiente, mas depende de outros fatores, como a cultura. O sujeito pós-moderno é baseado em toda esta perspectiva e se caracteriza como aquele sujeito que não possui uma identidade fixa ou permanente (HALL, 2006).

pessoas e culturas. Esse processo multidirecional acontece através de eixos que se modificam com frequência.

No que concerne às identidades, cabe salientar que os seus papéis são de unir os sujeitos às suas raízes. Estes sujeitos se encontram em constante transformação, tendo em vista que, antes, possuíam uma personalidade única e estável. Agora, essa identidade está se tornando cada vez mais fragmentada, fazendo com que não possuam uma individualidade ímpar. Isso se deve ao fato de que a identidade de cada sujeito pode sofrer alterações de acordo com a maneira que ele leva a vida em meio à sociedade e suas escolhas. A identificação da identidade acontece através disso e não de uma maneira automática (HALL, 2006).

Esta resignificação da identidade faz com que se tornem movidas através das rupturas de discursos e do conhecimento moderno. Para Hall (2006), as identidades não são concretas e devem ser vistas como elementos que vivem em constante transformação, sempre primando pela identificação dos sujeitos. O autor aponta que a formação das identidades acontece da seguinte maneira: o sujeito deve ter sua identidade fixa e um “vazio”, que é preenchido a partir das suas experiências, vivências e identificações ao longo da vida, que vão formando a outra parte da sua identidade.

Complementando esta perspectiva, Giddens (2003) destaca que o dinamismo no qual estamos inseridos em vida nos permite compreender a ação de atores individuais e os impactos e mudanças de suas ações em nosso cotidiano. Para ele, isso se caracteriza como um termo chamado estruturação, que pode ser compreendida como distribuição de recursos, maneira de estruturar processos, evolução e aumento de volume também destes recursos (GIDDENS, 2003).

No entanto, além das identidades, que sofrem estes deslocamentos, encontram-se também as sociedades modernas e as culturas nacionais. Estas sociedades são vistas como elementos de mudança constante e permanente, sendo estes fatores os que diferem as modernas das ditas tradicionais. Já as culturas nacionais, vão se modificando ao passo em que são postas frente a frente com fatores externos (HALL, 2006).

Nos últimos anos estamos nos adaptando a novas realidades, que podem ser ditas como multiculturais, pois acarretam na abertura de fronteiras políticas,

econômicas e culturais. Para Ferrari (2014), uma consequência desta nova realidade multicultural é o relacionamento entre as diferentes culturas, caracterizado como intercultural. A autora discorre que cultura e comunicação são vistos com muita proximidade e, por esta razão, é difícil de identificar a comunicação sem verificar os fenômenos culturais envolvidos no processo em questão e vice-versa.

Para Ferrari (2014), a interculturalidade vai além de apenas o relacionamento entre as distintas culturas, mas também serve como pano de fundo para o crescimento das organizações no que diz respeito ao relacionamento com os seus públicos, não somente dentro das suas fronteiras geográficas. De acordo com a autora, para se estudar a interculturalidade, se faz necessário conhecer as bases deste estudo, respaldadas pelo conhecimento das culturas envolvidas e também das pessoas. Estes diálogos podem ser, também, entre organizações ou nas organizações.

Uma das questões norte, para debates contemporâneos acerca da interculturalidade, é a possibilidade de compreensão desta comunicação intercultural. Maldonado (2005) assinala que, no século XXI, levando em consideração os fluxos comunicacionais nas mais diversas ambiências, como símbolos, deslocamentos físicos e comunicação virtual, “[...] o isolamento e o “purismo cultural” são pouco prováveis num mundo em crescente inter-relação [...]” (MALDONADO, 2005, p.119).

Nas culturas nacionais, cabe trazer Hall (2006), o qual acentua que uma cultura nacional unifica, através da identidade cultural, seus membros, apesar de todas as diferenças que eles possuem entre si no tocante à religião, etnia, identidade, raça ou gênero.

Para Geertz (1978), a maior parte do empenho de criação de uma teoria acerca do social está embasada em uma tentativa de distinguir e especificar os conceitos de cultura e estrutura social. Para o autor, levar em conta estes dois elementos está relacionado ao desejo de considerar fatores ideacionais nos processos sociais. Geertz (1978) assinala a importância de determinar o que se apreciar para uma análise da cultura, tendo em vista que se deve levar em consideração o pensamento humano enquanto uma atividade social.

No que concerne à análise cultural exposta por Geertz (1978), que lida com as questões a partir do seu significado simbólico, quando se fala nestas

demandas, aborda-se as estruturas como sensações, interpretações, maneira como cada ser humano encara sua realidade. Todos estes elementos formam os seres humanos e suas características individuais, que podem refletir na sociedade, sendo descritas como cultura. As estruturas simbólicas definem as culturas individuais de cada um e podem formar uma cultura de maior abrangência em uma sociedade quando estas estruturas são refletidas no outro.

Eagleton (2003) enfatiza que a cultura pode ser vista como civilidade ou solidariedade, sendo estas duas maneiras muito distintas uma da outra, porém, viáveis para construir alianças e se chegar a uma definição de cultura enquanto um modo popular de vida. Para o autor, ainda se precisa de muito para alcançar uma cultura dita pós-moderna. Até então, para se chegar neste estágio, a cultura já passou por fatores políticos, religiosos e até movimentos de contracultura, que aconteceram nos anos 60. Atualmente, a cultura se consolida como uma das principais preocupações da vida moderna. De acordo com Eagleton,

Por muitas e variadas razões, a cultura converteu-se numa preocupação vital para a era moderna. Num determinado momento e pela primeira vez, surge uma cultura de massas comercialmente organizada que se percebe como uma ameaça desastrosa para a sobrevivência dos valores civilizados. A cultura de massas não foi apenas uma afronta à cultura elevada mas também uma sabotagem das bases morais da vida social. No entanto, a cultura também desempenhou o papel de consolidar os vínculos do Estado-nação e de proporcionar a uma classe dirigente cada vez mais agnóstica um substituto da fé religiosa que fosse suficientemente edificante. As culturas, entendidas como formas de vida peculiares, encontraram refúgio no colonialismo, confirmando assim a superioridade da vida ocidental, mas também relativizando a identidade dos poderes colonialistas precisamente no momento em que eles mais necessitavam de dela se sentirem seguros (EAGLETON, 2003, p. 166).

Complementando seu ponto de vista, o autor pondera que, apesar de a cultura estar muito em voga atualmente, através dos desdobramentos que ela traz para a era moderna e pós-moderna, bem como os debates acerca de assuntos que a permeiam, alguns fatores são elencados como culturais e não são. Entre eles, Eagleton (2003) destaca guerras, fome, pobreza ou endividamento. Para o autor,

Não vivemos apenas da cultura. Também vivemos para a cultura. Os sentimentos, a convivência, a memória, a relação familiar, o lugar, a comunidade, a plenitude emocional, o prazer intelectual e a sensação de que tudo tem um sentido, são-nos mais próximos do que as

declarações de direitos do homem ou os tratados comerciais. Todavia, a cultura também pode ser algo que nos é próximo por pura complacência (EAGLETON, 2003, p. 167).

A cultura possui uma influência significativa da área da sociologia, tanto na sua formação diante cada pessoa inserida na sociedade, quanto nas pesquisas que apontam seus fenômenos e comportamentos no mundo moderno. O estudo da cultura de maneira geral tem se tornado latente com a finalidade de entender os novos fluxos e ações. No ambiente organizacional, o estudo de cultura também adota esta postura e se torna imprescindível. Para tanto, se faz necessário conhecer a cultura no contexto das organizações.

3.3 A CULTURA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Neste subcapítulo, será tratada a cultura organizacional, os estudos que originaram o tema desde os seus primórdios, bem como suas características, formação e percepção em um ambiente organizacional, tanto pela instituição quanto pelos seus públicos, que vivenciam e fazem parte desta estrutura em seu dia a dia, no ambiente interno ou externo. Para tanto, serão utilizados autores da área para elucidar a respeito e respaldar análises e debates posteriores.

Os primeiros estudos específicos sobre cultura organizacional surgiram na década de 70, com Andrew Pettigrew, e foram baseados nas teorias do campo das organizações. O autor considerou, em seu primeiro estudo, datado em 1979, que a alteração da cultura organizacional se deve principalmente aos símbolos, mitos, ritos, ideologias, linguagens e valores que estruturam uma organização (MARCHIORI, 2017).

No meio acadêmico, os estudos iniciaram com publicações em meados dos anos 80, em uma revista focada em administração. Esta publicação, assinada por Jelinek, Smircich e Hirsch, data de 1983, e aloca a cultura enquanto um produto e um processo, que é criado pelas pessoas através da interação que elas realizam umas com as outras (MARCHIORI, 2017).

Dando prosseguimento aos estudos elencados acima, a partir dos anos 80 o discurso acerca da cultura organizacional foi tornando-se latente no ambiente organizacional. Para Freitas (1999), ficou enraizado nas empresas a datar desta década fazendo com que, nos dias atuais, tenha se tornado ainda

mais forte através da incorporação do discurso de cultura organizacional à teoria das organizações, a análises realizadas no dia a dia das instituições, bem como ao cotidiano destas empresas. Nesta perspectiva, a autora pondera que “os aspectos culturais passam a ser vistos como fundamentais na análise e na prática organizacional, despertando ainda grande interesse e entusiasmo” (FREITAS, 1999, p. 95).

Carrier e Silva (2014) discorrem que áreas como a sociologia e a antropologia influenciaram os estudos acerca da cultura organizacional e que, por esta diversidade de pesquisas e áreas que compõem o tema, há uma indefinição do conceito em ciências mais voltadas ao assunto. Antes deste discurso estar tão em voga no dia a dia das organizações, nos anos 30, foram realizadas explorações envolvendo modos, culturas e organizações. Nos anos 70, foram intensificados e aprofundados, a partir de um cenário de globalização onde se fazia presente o desenvolvimento tecnológico, o maior relacionamento entre os países e organizações e a ampliação de informação entre os próprios indivíduos (CARRIER; SILVA, 2014).

Com este cenário, é possível perceber que os estudos envolvendo cultura organizacional tiveram início ainda em outras áreas do conhecimento e das ciências sociais aplicadas, muitos anos antes de serem conhecidos como cultura organizacional de fato.

Ao longo da vida, as pessoas adquirem, através da convivência com outros indivíduos, características e elementos, que advém destas trocas em ambientes sociais. Por esta razão, Carrieri (2010) assinala que a construção de uma sociedade e da realidade é permeada por culturas diversas e essa amplitude de culturas deve ser considerada quando se estuda este tema em um ambiente organizacional.

O processo social da construção de realidade é formado pelas pessoas, quando estas se inserem em um ambiente organizacional. Para Carrieri (2010), a construção social da realidade e da bagagem cultural das pessoas é sempre oriunda de suas vivencias anteriores. Este conjunto de fatores forma o chamado mosaico cultural, que é a diversidade de culturas e pessoas inseridas em um mesmo ambiente organizacional, que faz com que este local seja heterogêneo e não seja dominado somente por tecnologias. O autor destaca que “O mosaico cultural espelha a organização de forma que ela seja como um conjunto de

aspectos culturais imbricados sem necessariamente compor algo homogêneo” (CARRIERI, 2010, p. 44).

A organização se transforma em uma cultura com o tempo. Este processo de formação da cultura está diretamente ligado à gestão interna, que cria um conjunto de ações relativas ao seu posicionamento para o público, proporcionando a sobrevivência e manutenção daquela organização diante da sociedade na qual está inserida.

Com isso, Marchiori (2017) pondera que uma organização age em dois ambientes, sendo eles o interno e o externo. As dinâmicas que envolvem estes públicos junto com a organização caracterizam o nível de comprometimento dos seus membros em busca de novas relações internas. São caracterizadas pela gestão de relacionamento, diálogo e demais elementos que criam cultura dentro de uma organização. Neste sentido, a autora assinala que

O jogo entre mensagens e símbolos, a construção de significados, a interação entre indivíduos e grupos, para que redes de relacionamento sejam solidificadas e valorizadas, constituem questões que, além de observadas intensamente, são trabalhadas pelos profissionais da área. A empresa com esse espírito prepara-se continuamente para receber novas informações, compartilhar significados, mensurar o desempenho comunicativo, produzir conhecimento e interação social (MARCHIORI, 2017, p. 306).

Alguns fatores auxiliam as organizações nestes posicionamentos para o seu público. Tavares (1991) aponta alguns como: abertura de números da empresa aos funcionários; política clara de contratação e demissão de pessoal; salário acima do que é oferecido pelo mercado; participação nos lucros, quando se trata de uma organização privada; compartilhamento de poder; bom relacionamento com conselhos profissionais e instituições sindicais.

Para Marchiori (2017), uma organização não é vista somente em função da sua economia e bens materiais, mas também pela maneira como expressa seus ideais, como valoriza seus funcionários e como se manifesta de modo geral. Sendo assim, pode-se dizer que a leitura da organização está ligada à sua cultura e que se mantém através do bom relacionamento que uma equipe interna possui, composta por líderes e liderados.

Dentro de uma organização, a cultura organizacional pode ser identificada através de alguns fatores, como pesquisa interna com os funcionários e dados

internos que apresentem espontaneamente características fortes e marcantes da instituição. Estes dados são vistos como aqueles que se manifestam, mesmo quando ele não os procura especificamente. Com isso, os dados conferem singularidade à organização e a tornam única, pois advém sem que as pessoas precisem impor (TAVARES, 1991).

O funcionário possui papel fundamental na formação de cultura de uma organização e na manutenção desta. Para Marchiori, “a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas” (2017, p. 294). Para a autora, a cultura, além de ser formada pelas pessoas através do relacionamento que mantém umas com as outras e com a própria organização, é continuamente transformada por estes indivíduos e suas ocupações nos espaços organizacionais.

No que concerne à cultura entre os membros de uma organização, Marchiori (2017) pondera que a maneira como eles vivenciam esta cultura em grupo afeta a realidade de uma organização. De acordo com a autora:

A cultura é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem dúvida, afeta a realidade organizacional e o modo como os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado – comunicação – para que haja cultura nas organizações (MARCHIORI, 2017, p. 304).

Uma instituição que frequentemente possui mudanças em sua equipe, não consegue fortalecer a sua cultura ou se transformar em uma, visto que o grupo que a constitui é parte fundamental neste processo e somente quem está no ambiente interno da organização consegue fomentar a cultura da instituição. O ambiente externo possui uma ação seletiva e de contingência, por esta razão não é considerado formador de cultura (TAVARES, 1991).

Na medida em que a organização, através do regime de contratação e demissão de pessoal, atrai pessoas que estejam adaptadas ou dispostas a se inserirem em sua cultura, mais forte ela fica. Tavares (1991) elenca que, mesmo com mudanças no ambiente externo, que possam afetar o dia a dia e motivar outros desdobramentos, se estes valores estão bem definidos e de acordo com o perfil também dos funcionários, a organização cresce e preserva seus valores internos.

A cultura organizacional pode ser vista como um grupo de pessoas, de caráter especialmente homogêneo, com características observadas como parte de uma cultura. Nesta perspectiva, Tavares (1991) assinala que “Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório da cultura” (TAVARES, 1991, p. 57). A autora discorre que a cultura organizacional pode ser caracterizada como

Um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais (TAVARES, 1991, p. 67).

Assim, a organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as da cultura. Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é, em si, um repositório da cultura (TAVARES, 1991, p. 57).

Cada cultura é vista como única e está diretamente ligada à realidade na qual está inserida, de acordo com Marchiori (2017). Para a autora, a formação desta cultura organizacional advém dos membros da organização que, quanto mais homogêneos forem, maior a chance de construírem uma cultura sólida para o ambiente no qual se encontram. É a partir das diferenças de cada membro da organização, das interpretações distintas que estes fazem das situações as quais são submetidos no ambiente interno, que se pode ter uma visão mais completa da cultura que compõe o ambiente organizacional. Além disso, cabe ressaltar que as pessoas, enquanto criadoras de cultura nos ambientes em que ocupam, se caracterizam como produtos culturais, tendo em vista que a cultura também molda suas respectivas personalidades.

Para Freitas (2002), em um grupo, quanto mais as pessoas se sentirem identificadas umas com as outras, maior a possibilidade de se criar um vínculo entre estes membros. Esta identificação se caracteriza pela capacidade de

reconhecer semelhanças e diferenças, criando esta ambiguidade de sentimentos.

Em contraponto a esta perspectiva, Freitas (2002) mostra que as organizações contemporâneas trabalham com uma espécie de comércio de identidades, onde o indivíduo muda para se adaptar ao ambiente em que está inserido e, desta forma, conseguir ter uma homogeneidade entre os grupos, mas não que ela exista desde antes. A identidade é de suma importância para sobrevivência. Ela pode, muitas vezes, ser confundida com a imagem quando se trata do seu próprio eu.

As organizações são espaços coletivos, é verdade, mas o coletivo se faz de indivíduos, e esses indivíduos não deixam seu psiquismo em casa quando vão para o trabalho. Em outras palavras, a organização é um feixe de laços que não se expressam apenas pelo seu caráter consciente, racional e objetivo (FREITAS, 2002, p. 100).

A formação de uma cultura, para Marchiori (2017), tem relação direta com os relacionamentos e com o processo de conhecimento de uma organização como um todo. Já as mudanças no ambiente organizacional têm relação direta com a cultura de uma organização. Para Schuler (2017),

Todo processo de mudança organizacional desejado, trazendo novas formas de organização e de administração, implica, essencialmente, um processo de mudança cultural. A intervenção cultural é, basicamente, um processo de comunicação, em que as novas informações e as novas vivências funcionam como força transformadora, que necessita, contudo, de tempo, de sustentação e de perseverança para se manifestar como transformação efetiva (SCHULER, 2017, p. 269).

Em uma organização, para se introduzir uma mudança cultural ou a cultura da comunicação, se faz necessário conhecer os diversos níveis do termo cultura e também os grupos humanos envolvidos neste processo. Adaptar a organização com elementos que tragam para o ambiente de trabalho traços da cultura dos funcionários, faz com que a adaptação destes indivíduos ao meio e a sua permanência neste espaço tenha um significado para além de uma relação de trabalho (SCHULER, 2017).

No que concerne às mudanças na cultura organizacional, Tavares (1991) assinala alguns motivos pelos quais elas são motivadas, sendo o principal a ação coletiva daqueles que formam a organização e seu cotidiano

As culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam, isto é, através da ação coletiva, guiada por “modeladores” (heróis civilizados ou mitológicos) que interpretam a realidade, transformam sua interpretação em ação visível, através do exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa (TAVARES, 1991, p. 39).

O cotidiano das organizações é formado por diversos simbolismos, ações e acontecimentos, não necessariamente formais, mas que se entrecruzam e fazem com que neste meio existam dimensões para além da ordem funcionalista (SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Sobre as transformações da cultura organizacional, Tavares (1991) complementa dialogando que a mudança cultural pode ser realizada, levando em consideração as estruturas de uma organização e as relações de poder presentes neste ambiente. Estas relações de poder são formadas pelos grupos que estão inseridos no ambiente interno da organização e, portanto, possuem características dela e da sua respectiva cultura. Levando em consideração que a cultura do ambiente organizacional é um processo coletivo, a mudança pretendida deve estar de acordo com o ambiente no qual está inserida.

Vemos que culturas podem ser transformadas de acordo com os mesmos princípios com os quais se formam. Dada uma estrutura de poder, é possível a realização de mudanças culturais profundas, que inclusive a altere, desde que as soluções criadas num processo coletivo, porém liderado, se revelem coerentes com ambientes em mutação (TAVARES, 1991, p. 72).

No que diz respeito às relações de poder existentes dentro de uma organização, Freitas (2002) sinaliza que o entendimento da cultura organizacional passa diretamente pelo entendimento do que é poder, tendo em vista que, para a autora, é a partir do poder que uma cultura organizacional se coloca, em um primeiro momento.

Entendo cultura organizacional primeiro como instrumento de poder, segundo como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2002, p. 97).

Complementando esta perspectiva, referente às relações de poder e ao poder, bem como se apresentam em um ambiente organizacional, cabe ressaltar que, além da maneira aparente na qual se manifesta, o poder também aparece quando se fala em território da empresa e das noções físicas e psicológicas que envolvem este conceito. Acerca disso, Freitas (2002) discorre que

A cultura organizacional altera também a noção de território na empresa. Objeto de disputas e conflitos, o território é um conceito mais psicológico que propriamente físico, ligado às áreas de influência e aos seus símbolos de *status*, não só pelo poder conferido ao cargo, mas também pelas relações, contatos e informações privilegiadas (FREITAS, 2002, p. 99).

Neste entendimento, pode-se dizer que a construção da cultura organizacional se dá a partir das diversas culturas dos sujeitos que compõem aquele ambiente. O sujeito passa a se sentir tão parte daquela organização, através das suas dinâmicas diárias, que é como se a empresa fosse parte indissociável da vida dele, sendo aquele território também pertencente a este indivíduo. Para Freitas, “uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos” (FREITAS, 2002, p. 98).

A organização moderna busca copiar alguns elementos humanos, muitas vezes específicos de seres humanos e não de organizações, a fim de criar uma imagem de um ideal, compatível com os objetivos do funcionário e do seu público não-essencial. Esta adaptação, focada na humanização, pode variar de acordo com a época que a organização está vivendo (FREITAS, 2002).

Pode-se dizer que as organizações são lugares de transferência espontânea e induzida e, quanto mais exercem este papel perante o indivíduo, mais se tornam espaços que buscam dar significado e sentido à vida das pessoas que nela estão inseridas. Para Freitas (2002), as organizações contemporâneas, à medida que tentam ser locais de absoluta atenção e com papel exclusivo na vida das pessoas, tornam-se lugares de idealização, fazendo com que sejam elevadas ao nível “perfeito”.

Ao passo que, cada vez mais, a sociedade valoriza as aparências. Quanto mais a organização exhibe o *status* que a ela é conferido, mais as pessoas irão acreditar que este lugar é merecedor de todo seu tempo, amor e atenção. Existe

o sacrifício de “boa vontade” dentro do ambiente de trabalho. Complementando esta perspectiva, a autora assinala que

A relação que o homem mantém com seu trabalho adquire enorme importância enquanto referência de sua vida social, havendo aí uma passagem do intrapsíquico (identificação) ao social (identidade). [...] Não creio que as empresas consigam despertar uma idealização total, mas elas se apresentam como um sagrado maravilhoso, que merece nada mais que o devotamento completo, ainda que a médio ou longo prazo isso possa ter um preço elevadíssimo para ambos os lados (FREITAS, 2002, p. 91-94).

Dentro de uma organização, Saraiva e Carrieri (2010) enfatizam a respeito da importância de o indivíduo saber sobre as informações daquele ambiente, tendo em vista que sem este conhecimento não se faz viável obter os resultados esperados. Nesta linha, os autores trazem, também, alguns exemplos que desdobram a respeito de empresas que buscam envolver a família do funcionário, tendo em vista que quando este envolvimento ultrapassa os “muros da organização”, sua busca por resultados positivos se torna ainda mais latente. No entanto, Saraiva e Carrieri (2010) também frisam sobre a importância de não dar informações incompletas aos funcionários, partindo do pressuposto de que eles conhecem a instituição, seus fluxos, valores e acompanham seu dia a dia. Sendo assim, não credenciam uma mudança radical dentro da organização, sem que seja motivada por outra ação.

As organizações podem tentar, de forma mais ou menos explícita, criar e sustentar símbolos. A própria emergência de uma gestão da cultura organizacional é um bom indicativo desse movimento ao tentar traduzir sagas, heróis, mitos, lendas, e outros aspectos reforçados sistematicamente em políticas da área de comunicação como elementos a ser compartilhados (SARAIVA; CARRIERI, 2010, p. 215).

Os espaços de trabalho são vistos como fontes de satisfação ou insatisfação. De acordo com a área da psicologia ambiental, que aborda a relação dos indivíduos com estes ambientes, se diz que o local interfere através de maneiras diversas no comportamento humano, que não pode ser visto como um sistema passivo. Toda a organização pode ser analisada através do espaço que a estrutura (FISCHER, 1994).

Para ele, a organização é um lugar amplo, onde cada indivíduo é capaz de realizar suas atividades e também pode ser definida como “um lugar onde

diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos” (FISCHER, 1994, p. 89).

Da contribuição da psicologia ambiental pode-se trazer os ambientes que compõem uma organização, como: a) o território, visto como o lugar que uma pessoa ou um grupo ocupam; b) a dominação territorial, o indivíduo que possui uma relação de poder maior quando ocupa aquele espaço específico; c) os demarcadores de território, símbolos que definem fronteiras, ou seja, quem pode praticar determinada ação, utilizar determinado objeto; e d) o espaço pessoal nos mostra que, apesar da convivência com os outros, temos uma zona que é somente nossa e que temos a necessidade de preservar em nosso dia a dia dentro de uma organização (FISCHER, 1994). Para o autor, estas ações não são somente a maneira de conviver no dia a dia e de arrumar o espaço de trabalho, mas consiste em “uma forma de criar uma estrutura pela inscrição de valores organizacionais num lugar” (FISCHER, 1994, p. 93).

Complementando esta perspectiva, Fischer (1994) discorre sobre a ideia de pertencer a um espaço ou organização, estando enraizada não somente nas tarefas que o indivíduo desenvolve neste espaço, mas principalmente na sensação de pertencimento a qual esta instituição traz a ele. Para o autor

Do ponto de vista teórico, a ideia de pertencimento progressivo a um espaço parece implicar uma duração suficiente dos lugares para que possa operar-se uma apropriação maior. Assim, a inserção satisfatória numa atividade não se realiza unicamente de acordo com a adequação competência-tarefa, mas igualmente segundo a qualidade de enraizamento potencial representado pelo espaço organizacional [...] Essas observações revelam que a ocupação do espaço como se fosse um território envolve um sentimento de responsabilidade e constitui um indicio da força do sentimento de se pertencer e do grau de comprometimento da pessoa na organização [...] Um espaço de trabalho é também um espaço pessoal que exprime a identidade de um indivíduo e seu estatuto no interior da organização (FISCHER, 1994, p. 95).

Diante disso, pode-se dizer que o espaço das organizações faz parte da cultura organizacional e aparece como linguagem dessa cultura. A cultura é uma compilação de elementos da organização, de onde os indivíduos retiram os códigos para a aprendizagem com o intuito de convivência e bom andamento dentro deste ambiente organizacional. A cultura pode ser vista como um sistema

de representações da organização ou um conjunto de valores que são compartilhados por estes membros, fazendo com que a instituição seja um local de ensino e aprendizagem, onde cada componente se identifique com seus princípios através destes fatores mencionados (FISCHER, 1994).

Observando as organizações, Tavares (1991) discorre que é possível verificar qual é a sua cultura e suas estruturas de poder, pois vemos o comportamento das pessoas que a compõem e também as histórias da organização sobre si mesma. Todos estes fatores podem ser vistos como formadores de cultura. Uma organização pode ou não ser uma cultura, porém todas as organizações tem uma cultura própria, tendo em vista que estão inseridas em um ambiente que é, em si, uma cultura. Para a autora, uma organização se transforma em uma cultura na medida em que cria os seus métodos próprios de trabalho e desenvolvimento, chegando ao ponto de se caracterizar enquanto um grupo de pessoas que tem um mesmo objetivo (TAVARES, 1991).

Além disso, Freitas (2002) complementa o exposto evidenciando que, muitas vezes, as organizações contemporâneas, na tentativa de se humanizarem, incorporam aos seus discursos e elementos da sua cultura alguns termos humanos. As modificações, que conferem a instituição o *status* de perfeita, fazem com que os indivíduos que a compõem a coloquem em um pódio, como digna de admiração, que faz com que estas pessoas sintam total realização e sentimento de vivacidade por fazerem parte dela. Nas relações de trabalho contemporâneas, a realização profissional está diretamente ligada à vida pessoal e aos sentimentos do funcionário, sua autoestima, identidade e, conforme já mencionado, realização (FREITAS, 2002).

Quando o indivíduo se submete à organização, trabalha como se fosse para ele mesmo, através da estipulação de prazos, que fazem com que desenvolva um trabalho com prazer e mais atenção, por estar fazendo parte daquela instituição. A organização proporciona ao indivíduo um ideal de vida, que responde às suas necessidades mais profundas do seu eu, e é por isso que ele aceita todas as restrições que o trabalho exige, como a dedicação, o estresse, a alta carga horária que ele precisa estar presente na organização e seu possível abalo psicológico. Em troca, recebe um suposto reconhecimento. Sendo assim, o que acontece entre a organização e os seus funcionários, é uma

troca apenas simbólica. Não existe parceria entre organização e funcionários, tendo em vista que o funcionário sempre trabalha como se precisasse se submeter a tudo que faz e a organização não precisasse oferecer nada a ele em troca disto (FREITAS, 2002).

Neste sentido, pode-se fazer uma associação a partir da relação do indivíduo com a organização que pertence: as pessoas adentram um espaço organizacional com toda a sua bagagem de vida, que pode se tornar parte da cultura daquela organização e que, preferencialmente, já se enquadra nela. A partir disso, o indivíduo vai criando uma relação quase familiar com esta instituição: ela faz parte da sua vida e ela é a sua chance de possuir todo reconhecimento sonhado, o que o tenciona para características de um amor maternal. Acerca disso, Freitas (2002) assinala que

A organização, na medida em que é vista e vivida pelo indivíduo como esse espaço que pode devolve-lo ao paraíso, assume o lugar de toda a potência, grandiosidade e onipresença, que o indivíduo vivenciou em sua relação com a mãe [...] A organização vai funcionar como uma superfície que projeta para o indivíduo essa imagem grandiosa (que ela tem de si) e que ele acredita poder absorver para se completar e realizar seu desejo de ser amado e reconhecido (FREITAS, 2002, p. 115).

Complementando o exposto, Freitas (2002) discorre que a organização proporciona ao indivíduo pertencer a um “clube de raros”, que é um local onde ele sempre quis estar e pertencer. O lugar que ele está o confere um *status* e permite que ele tenha ambição de atingir a outros lugares simbólicos dentro da organização, como cargos mais elevados. Para se sentir importante a ponto de fazer parte deste grupo, o funcionário deve ser merecedor deste espaço, que é conquistado pelo tempo que ele dedica à organização e o que ele faz em prol dela.

Para Srour (2012), neste contexto da organização estão inseridas as relações de trabalho, que definem o modo como os funcionários se relacionam entre si a partir das suas respectivas atuações no ambiente de trabalho. Estas relações interpessoais coabitam com as relações coletivas, no entanto, estão distantes de serem semelhantes entre si.

Nas organizações, segundo Carrieri (2010), existem também as subculturas, que são formadas através da convivência e articulação dos grupos

sociais. O autor pondera que as características comuns dentro do ambiente organizacional não são consideradas uma única cultura, mas sim um elemento que permeia um ou mais grupos sociais de uma organização, visto que não há uma cultura única e dominante, mas um apanhado de subculturas, formadas pelas pessoas da instituição. O autor destaca, ainda, que isso se deve ao número de grupos sociais analisados na organização e que pode ser alterado a partir de uma simples mudança de um grupo (CARRIERI, 2010).

Entre os objetivos da cultura, Tavares (1991) evidencia sobre estabelecer uma identidade em uma organização, suprir as necessidades do público e que se destaca através das relações e estruturas internas de poder da empresa.

Uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, pelos de dentro e pelos de fora, através da exteriorização em formas variadas, de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge, via uma estrutura interna de poder, da configuração especial criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas, reconhecidas no meio externo, pelas pessoas nas posições dirigentes (TAVARES, 1991, p. 59).

Para Schuler (2017), a cultura é multidimensional e o entendimento deste conceito, bem como da sua multidimensionalidade, auxilia as organizações nas intervenções culturais, pois faz com que nenhuma característica da cultura dos indivíduos que compõem a organização ou da própria organização seja desconsiderada em suas ações.

Em uma organização, quanto mais conhecimentos temos sobre ela, sobre as diversidades culturais do seu país de origem, por exemplo, menos precisaremos rotular ou definir em poucas palavras suas características primordiais. Em cada lugar do mundo há um pouco de tudo e, por isso, é muito difícil descrever a nação de um país e sua respectiva cultura em uma palavra (SCHULER, 2017).

As manifestações humanas, onde a cultura se inclui, possuem a complexidade da multidimensionalidade, pois suas dimensões são múltiplas e diferentes. Apreciar as diversas faces deste fenômeno garante que a cultura se revele de maneira satisfatória para o entendimento, intervenção e planejamento de ações (SCHULER, 2017).

A cultura organizacional, para Marchiori (2017), é um processo complexo, que está diretamente ligado à comunicação e tem múltiplas dimensões. A cultura e a comunicação possuem uma relação muito próxima, pois a cultura se forma a partir da atuação dos grupos diversos que compõem uma organização e determinam, assim, as formas de agir, que são incorporadas às pessoas que tomam aquilo como correto. A autora complementa, no que diz respeito à cultura e à comunicação, alegando que

[...] Observar a comunicação e a cultura muito mais em uma perspectiva de desenvolvimento de seus processos. Nesse sentido, a comunicação e a cultura são formativas, na medida em que oportunizam criar, formar e desenvolver realidades organizacionais. [...] Dessa maneira, as organizações passam a ser vistas como responsáveis pela criação de espaços únicos e diferentes que aprendem a conviver na diversidade, respeitando as diferenças na medida em que cada novo espaço faz sentido e oportuniza o desenvolvimento das pessoas e da própria organização (MARCHIORI, 2017, p. 316).

No entendimento do que é cultura organizacional, Freitas (1999) pontua que a cultura pode ser vista de duas maneiras, sendo elas: um instrumento de poder e representações imaginárias que se (re)constroem no dia a dia da organização através dos seus componentes e são expressados através de normas, valores, visão, identidade, entre outros. Para a autora, é através da cultura que se define e transmite informações e se estabelece a maneira como a organização se apresenta.

Assim, através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, etc. Ao mesmo tempo, através dos elementos culturais, as organizações se apresentam como o lugar da excelência, das virtudes, do projeto ou missão a realizar, sempre capazes de rejuvenescer e quicá de atingir a imortalidade (FREITAS, 1999, p. 97).

Srouf (2012) revela que a cultura organizacional está inserida também no modo como são colocados os móveis, a maneira como a empresa é pintada, seu ambiente físico de maneira geral. Tudo faz parte da cultura desta organização. Além disso, o comportamento do funcionário dentro do ambiente, em especial com a chegada de um novo colega, faz dele parte da instituição. Os funcionários

mais velhos geralmente se sentem componentes a partir da realização de tarefas que, aos seus olhos, são triviais. Enquanto o recém chegado, com medo do desconhecido neste novo ambiente, fica embaraçado com a situação, visto que encontra-se com padrões que deve se conformar. O autor justifica estes comportamentos, trazendo uma explanação acerca destes e da cultura organizacional, onde nos diz que

Ora, que força misteriosa é essa? A cultura organizacional. Ela escorre por todos os poros, multiplica seus rostos, vinca toda e qualquer atividade, se reproduz sob o crivo de uma série de controles sociais. Não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização (SROUR, 2012, p. 128).

A cultura organizacional está inserida nas organizações e nos diálogos que ela mantém com seus públicos. Com isso, Scroferneker (2014) aponta que a cultura organizacional e a comunicação organizacional se entrelaçam através da reconstrução de diálogos, ressignificação dos movimentos e recolocação dos lugares, não lugares e entrelugares (AUGÉ, 1994), que acontecem através dos tempos.

Deste modo, a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de características que formam uma organização e a tornam única, sendo estas formadas através do próprio ambiente organizacional e dos funcionários que a compõem. A cultura pode ser alterada, porém também depende destes fatores expostos para tal e esta mudança é vista como complexa. Além disso, cabe pontuar que a cultura organizacional e a comunicação são vistas como disciplinas semelhantes e complementares entre si. Por esta razão, cabe conhecermos a respeito da comunicação na ambiência organizacional.

3.4 CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A partir do século XIX, iniciou-se uma rápida transformação no mundo, em especial no que diz respeito às organizações. Para Kunsch (2008), estas transformações, desencadeadas pela Revolução Industrial, colocaram em evidência novos processos e relações de trabalho, industrialização crescente da sociedade e uma necessidade de uma nova comunicação com o público, baseada em técnicas mais recentes.

A comunicação praticada pelas organizações até então, de acordo com Torquato (2002), possuía características muito instrumentais e passou a destacar fatores mais dinâmicos e estratégicos, não somente aqueles de visão tática. Neste sentido, destaca-se que a comunicação organizacional teve início no Brasil a partir do desenvolvimento político, econômico e social do país (KUNSCH, 2008). Seus estudos possuem embasamento teórico nos conceitos de cultura (MARCHIORI, 2017).

Complementando esta perspectiva, Kunsch (2008) dialoga sobre a importância de se ter em mente que a comunicação é intrínseca à natureza da organização, no entanto, nos últimos anos, passou a ser incorporada à gestão e fatores que compõem a estratégia.

A partir dos anos 80, os estudos acerca da comunicação organizacional se tornaram latentes, até se incorporarem de vez as pesquisas sobre organizações, como ocorre atualmente. Isto se deve aos aspectos culturais terem se tornado mais próximos de fatores organizacionais, tendo em vista sua importância para o entendimento destes espaços e também por estarem cada vez mais presentes nos discursos das organizações contemporâneas (FREITAS, 2002).

Apesar dos estudos estarem mais em voga, o campo é, ainda, muito recente e, por esta razão, as teorias acerca da cultura organizacional se encontram bastante fragmentadas, com dificuldades metodológicas e conceituais, sendo alvo até mesmo de críticas de estudiosos da área. A produção acadêmica envolvendo a cultura organizacional, de acordo com Freitas (2002),

Deu muita ênfase aos aspectos técnicos e descritivos, a partir de uma perspectiva funcionalista, demonstrando especial preocupação com as questões referentes à mudança, à identificação da cultura e ao desenho das políticas de recursos humanos ou planejamento, nas quais a cultura aparecia mais como uma variável a ser manejada no sentido de garantir um diferencial competitivo. As investigações feitas por acadêmicos e consultores organizacionais se concentraram, em grande medida, nos aspectos pragmáticos, como diagnósticos e processos de mudança ou reforço cultural. É flagrante a ausência de uma dimensão política, ou seja, da análise da cultura como instrumento de poder, como veiculação institucional, onde a própria questão do controle interiorizado atesta a eficácia desse tipo de articulação (FREITAS, 2002, p. 96).

Para além das relações já expostas, os estudos de comunicação possuem aproximações com os estudos de linguagem. Para Oliveira e Paula (2008), isso acontece tendo em vista o fato de a comunicação, enquanto processo, acontecer em cenários e culturas diferentes também no ambiente organizacional. Já a linguagem é vista como um fator básico da vida em sociedade e objetivada enquanto uma prática discursiva, onde a produção de sentido é observada como um processo social. Com isso, a comunicação se insere na linguagem como um desdobramento social destas práticas (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Para as autoras,

A comunicação sendo fundada na linguagem em ação, seja ela oral, escrita ou mediada por dispositivos técnicos, é também um processo social que viabiliza a construção de novos sentidos possíveis, justamente por prever uma articulação entre instâncias, e é nas aberturas dessas articulações e nas apropriações dos significados já instituídos que o sentido se constrói (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 92).

Para Neto (2008), a linguagem ganha outra perspectiva na constituição e funcionamento de uma organização, sendo considerada como um insumo, que possui uma dimensão central na medida em que participa junto com todos os atores da organização em sua construção. O autor denomina a linguagem como uma “ordem discursiva” (NETO, 2008, p. 53).

Neste contexto, Oliveira e Paula (2008) apontam que, diante destas reflexões acerca da comunicação e da linguagem, é importante repensarmos a comunicação a partir de outras perspectivas que não necessariamente a clássica emissor > mensagem > receptor e na troca destas informações, em função da pluralidade e nas diversas formas nas quais ela se apresenta. Entendendo que a interação social acontece de maneira mais relacional e, com isso, o receptor passa a ser visto enquanto um ator substancial deste processo comunicativo, a recepção possui também sua complexidade e é construída discursivamente através de uma estrutura que se caracteriza como lógica e simbólica. Cabe salientar que o sujeito é produtor e receptor de mensagens (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

No entanto, a comunicação não pode ser vista como um ato de atribuição de sentidos entre produtor e receptor. Neto (2008) discorre que a comunicação é uma espécie de jogo, onde a produção de sentidos encontra o seu lugar e se

coloca em meio a disputas, estratégias e anunciações. Para o autor, “mostrar a ação comunicacional não repousa apenas em fluxos que obedeceriam a comandos” (NETO, 2008, p. 54). Nesta perspectiva, denota que “não se trata de corrigir a comunicação, reposicionando-a em um lugar de estabilidade, mas admitir que é na diversidade de sentidos produzidos em “feixes de relações” que se constitui a multitudineza da vida das próprias organizações” (NETO, 2008, p. 55).

No que concerne a estes fluxos de informações dentro das organizações, Oliveira e Paula (2008) destacam que eles se materializam através de práticas de discursos e que, conforme descrito anteriormente, possuem uma intenção. Com isso, as autoras ponderam que

Os fluxos comunicacionais, informacionais e relacionais das organizações materializam-se por práticas discursivas escritas, verbais ou visuais produzidas no próprio contexto organizacional e se constituem de forma espontânea ou planejada pela instância de produção, no caso das organizações. Obviamente que nesse processo existem intencionalidades demarcadas pela produção, a qual busca dar visibilidade àquilo que lhe é conveniente (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 102).

A comunicação realizada no ambiente das organizações não pode ser vista de maneira separada da realizada de forma geral, visto que é caracterizada como uma ponte de mensagens que saem de um lugar com o objetivo de chegarem a outro. Em todo o processo comunicativo, existem, naturalmente, ruídos, que são caracterizados como questões de signos¹⁴, que premeditam seu mal-entendimento (PINTO, 2008). O autor pondera que não temos uma garantia quanto à produção, emissão e recepção das mensagens da maneira que desejamos (atingindo os objetivos estipulados previamente).

Para Pinto (2008), “a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa” (PINTO, 2008, p. 81). O autor aborda que ir contrário a este pensamento reforça o caráter operacional que a área de comunicação, em especial a comunicação organizacional, vem integrando. Para o autor, vale a pena caminhar em sentido

¹⁴ Na semiótica, abordada por Pinto (2008) ao longo do texto mencionado, o signo se caracteriza enquanto um símbolo, um sinal indicativo.

contrário aos significados já explorados da comunicação e da comunicação organizacional, indo ao encontro de uma percepção do comunicar de maneira geral, que se manifesta em contextos mais específicos. Diante do exposto, o autor dialoga a respeito da importância de produzir, a partir da comunicação praticada no ambiente organizacional, uma atividade que seja mais pensante e planejada (PINTO, 2008).

No contexto organizacional, a comunicação assume também um papel de estratégia, pois busca desenvolver os participantes desta organização, junto a suas habilidades, criatividade e formação do conhecimento, próximo a elementos como a presença no processo de criação de ações institucionais (BULGACOV; MARCHIORI, 2014). Os autores ponderam que estes pontos auxiliam os indivíduos a reconhecerem seu verdadeiro papel dentro das organizações e trabalharem suas características, a fim de potencializá-las.

Ainda no que concerne a organização e a comunicação, cabe ressaltar que estas podem ser alocadas como duas atividades humanas complexas e interdependentes. De acordo com Scroferneker (2008), tendo em vista que uma leva à outra e uma depende da outra,

Organização e comunicação são duas das mais complexas atividades humanas. Uma leva à outra, uma depende da outra, uma alimenta a outra, uma se alimenta da outra. A comunicação é uma organização que organiza, um todo orgânico que se organiza como frase, oração, estratégia, discurso (SCROFERNEKER, 2008, p. 9)

O estudo das organizações e seus respectivos resultados, de acordo com Srour (2012), advêm de contextos interdisciplinares, que envolvem - além da comunicação - a psicologia, sociologia, ciências, antropologia¹⁵, direito, economia, entre outros fatores que convergem e divergem, a fim de contribuir para a construção do que, de fato, são as organizações. Para o autor, “as organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço” (SROUR, 2012, p. 152). Dando continuidade a esta linha de significações, o autor aborda alguns conceitos que buscam estabelecer que organizações são coletividades, lugares de ação e

¹⁵ A antropologia é a ciência que tem enquanto objeto de estudo o homem e a humanidade, abrangendo todas as suas dimensões.

decisão, grupos que desenvolvem independência e agentes coletivos (SROUR, 2012).

Existe um movimento, que Rogers (2017) situa em suas produções, acerca da visão do futuro das organizações. O autor alega que, atualmente, dentro das organizações já é possível perceber que as pessoas estão com receio do futuro, sem saber o que as espera no ambiente organizacional. Isso se deve também ao fato de que em todas as tentativas de criação de uma mudança organizacional, que fosse duradoura e com resultados significativos e a longo prazo, não obtiveram o sucesso esperado. Diante de reflexões sobre as organizações do futuro e quais mudanças significativas para este ambiente gostaríamos de ver, Rogers (2007), discorre que possuímos um novo ideal de trabalho, com um novo perfil de organização, e, por esta razão se dá a necessidade de reestruturação. No entanto, apesar de exigirmos essa modificação das organizações, não correspondemos da mesma maneira, pois as tratamos de forma diferente do que deveríamos. A fim de explicar o exposto, o autor aborda que

Hoje, começa a surgir um ideal diferente de organização. Queremos que as organizações sejam flexíveis, inteligentes, adaptáveis, capazes de se recuperar, de se renovar e de aprender - atributos encontrados apenas em sistemas vivos. Só que queremos que as organizações se comportem como sistemas vivos mas só sabemos tratá-los como máquinas: essa é a tensão da nossa época. É hora de mudar a maneira de pensar sobre as organizações: elas são sistemas vivos e todos os sistemas vivos tem a capacidade de se auto-organizar, de se sustentar e de caminhar para um grau maior de complexidade e ordem (ROGERS, 2007, p. 49).

As organizações contemporâneas possuem algumas peculiaridades. Para Chanlat (1993), elas são vistas como lugares que trazem a obsessão pelo desempenho e produtividade em um curto espaço de tempo e, por isso, levou pesquisadores a estudarem estes fenômenos e ampliarem os escopos. Estes espaços organizacionais são vistos, constantemente, como lugares que favorecem sentimentos como o sofrimento, o tédio e o esgotamento físico e mental. Para o autor (1993), estas questões não atingem somente pessoas do baixo escalão da organização, mas também diretores e gestores. Por esta razão, na atualidade, especialmente trabalhadores mais jovens buscam, também, uma satisfação pessoal no trabalho, além da realização profissional.

Para Baldissera (2010), as organizações são vistas como sistemas vivos, nas quais a comunicação viabiliza a sua existência e a institucionaliza. Segundo o autor, isso acontece através da significação de processos comunicacionais e são possibilitados pelo meio em que estão inseridos neste local. Neste sentido, pontua que

As organizações (sistema vivos) são compreendidas como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais. [...] *Complexus* de diálogos e significação, permanentemente (re)tecidas [...], as organizações são/estão tensionadas ao entorno sociocultural, perturbando-o e sendo perturbadas por ele (grifo do autor) (BALDISSERA, 2010, p. 61).

No que concerne a este dinamismo contemporâneo, Augé (1994) alerta sobre a rapidez com que as mudanças acontecem atualmente. Por vezes, não conseguimos nos colocar em dois lugares – espectador e ator – devido a simultaneidade dos acontecimentos. Para o autor, neste sentido, há duas noções, sendo elas o lugar antropológico e os não lugares.

Os “não lugares” podem ser vistos como espaços de grande circulação de elementos simbólicos e também pessoas, transformando nossa relação com o mundo e a sociedade nos quais estamos inseridos, de forma que esta relação seja codificada e não humanizada, fazendo com que ninguém consiga se sentir verdadeiramente parte destes locais. No entanto, a noção de “não lugar” traz ambiguidade em sua definição e, por isso, do ponto de vista científico, é visto como algo menos rígido (AUGÉ, 1994).

Sob a perspectiva de análise social, Augé (1994) fala sobre encontrar uma imagem que não seja minuciosamente explícita, mas que seja formada de maneira plural através da construção das suas diversas e diferentes características. Estas imagens/lugares são analisados através de elementos comuns entre eles e de que modo podem provocar mudanças nas organizações sociais, econômicas, culturais e, conseqüentemente, na vida das pessoas.

Os “não lugares”, em resumo, são espaços que não nos encontramos plenamente. Nestes, não estão simbolizadas nossas identidades, culturas, padrões, relações e história. Estes não lugares, além disso, permitem um certo afastamento do cotidiano. Também existe uma dicotomia entre lugares e não

lugares, visto que se tratam de espaços construídos e vividos. Augé (1994) pondera que os “não lugares”, devido a nossa falta de identificação com os mesmos, são vistos como locais de solidão, que pode ser associada à contratualidade solitária (estradas, mercados, lojas) e há também as que são praticadas em espaços antropológicos.

Para Augé (1994), existe um lugar chamado antropológico, que representa, em geral, um tempo passado. Pensar neste lugar e no futuro traz uma sensação de dualidade, com o que fomos e o que somos atualmente ou que vamos ser através das nossas transformações. O espaço antropológico vai ao encontro do que chama de alteridade¹⁶ e pode ser entendido como um lugar que não se caracteriza como de passagem e sim um espaço de representação das sociedades, entendido como um suporte da matriz espacial e das suas relações diante da comunidade.

Dando prosseguimento a esta área da antropologia, Chanlat (1993) discorre a respeito de uma perspectiva acerca do homem, assinalando que o ser humano é genérico, ou seja, que se caracteriza somente como humano tendo enquanto base suas características principais da espécie. O que lhe confere especificidade é a sua existência no mundo, que o caracteriza como alguém singular. O autor (1993) defende a necessidade de uma antropologia das organizações, onde seja viável reorganizar os conhecimentos sobre o ser humano, que é elemento fundamental no ambiente organizacional e para que as dinâmicas das organizações sejam viáveis. O estudo da antropologia se faz necessário nas organizações com a finalidade de entender e compreender seu público, suas ânsias e aspirações.

Srouf (2012), a partir de um questionamento sobre o que são as organizações, pontua que são

Coletividades concebidas e planejadas para realizar um determinado objetivo; Agentes coletivos à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos, mas diferentes desses todos pelo caráter deliberado de sua criação; Unidades de ação e de decisão, portadoras de necessidades e de interesses corporativos; Agrupamentos que desenvolvem vida própria, apesar de serem “meios”, à medida que sua dinâmica interna tende a perpetuá-los e a transformá-los em “fins” em si mesmos (SROUR, 2012, p. 70).

¹⁶ Para Augé (1994) existem três tipos de alteridade, sendo elas a social (diferenças como idade, etnia, sexo), a íntima (o que cada um consegue fazer de si próprio) e a completa (entendida como o inimigo).

Diante disso, o autor complementa, através de uma visão mais prática do dia a dia de uma organização, que ela é vista como uma singularidade histórica inserida em um plano institucional e que, neste ambiente, acontecem relações coletivas entre seus membros, a partir da abrangência e conexão de coletividades expostas. Dentro deste ambiente, estes participantes, com a presença de instrumentos de trabalho, produzem a matéria-prima e a transformam em um produto final, que seria o objetivo ao qual aquela organização se destina (SROUR, 2012, p. 72).

Com isso, foi possível verificar conceitos acerca das organizações, a maneira como elas se portam, em especial, no que diz respeito aos seus funcionários. Estes públicos, bem como elementos de imagem, identidade e outras nuances – suas e da organização, formam uma cultura organizacional, necessária para o seu desenvolvimento no dia a dia.

De acordo com Barbosa (2014), a palavra cultura pode designar qualquer coisa e estar presente em situações diversas. Neste sentido, pode-se dizer que a cultura está presente em todos os lugares de uma organização, sejam espaços físicos, seja a maneira de comunicar, disposição dos seus móveis, cores utilizadas, seus valores, imagem e identidade. Com isso, para se analisar a cultura de uma organização, pode-se escolher dimensões distintas. No presente trabalho, a dimensão de cultura que ganhará foco para a análise desta pesquisa será a dimensão simbólica, pois foi identificada como a mais importante no decorrer da construção deste capítulo.

A dimensão simbólica da cultura, de acordo com Barbosa (2014), diz respeito à capacidade humana de simbolizar e atribuir significado. Além disso, leva-se em consideração o fato de os ambientes organizacionais serem repletos de simbolismos em seu cotidiano, observados a partir de ações e acontecimentos, que fazem com que esta dimensão perpassa a questão funcionalista (SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Neste sentido, a dimensão se encontrará presente a partir da identificação da presença no capítulo sobre a Varig, discorrendo onde pode ser observada neste local diante das exposições. Além disso, na análise dos depoimentos, verificando a maneira como funcionários atribuíam significado a

acontecimentos e ações da organização, identificados como parte da cultura organizacional, bem como os simbolismos observados pelos funcionários.

4 MEMÓRIA: CONCEITOS, ABORDAGENS E PERSPECTIVAS

Os estudos de memória vêm ganhando mais espaço na contemporaneidade. Pollack, em seus estudos datados em 1992, já sinalizava a respeito de pesquisas mais aprofundadas a respeito do tema, em especial, no que tange à memória institucional. Neste capítulo, dividido em três subcapítulos, serão apresentados conceitos de memória, entrelaçando sua origem até os conhecimentos mais recentes sobre o tema.

4.1 ENTRELÇANDO CONCEITOS: MEMÓRIA E HISTÓRIA

Alguns estudos acerca da temática memória enfatizam a sua semelhança à área da história. Estas relações entre os conceitos, embora possuam suas próprias definições, remetem à Antiguidade, na Grécia Antiga, quando, na mitologia grega, o poeta Hesíodo discorre sobre o surgimento da Mnemósine, vista como uma deusa da memória e uma personificação dela. Para Cerqueira e Lyra (1986), Mnemósine tinha dom para poesia e a capacidade de esquecer os males que atormentam a vida, dando espaço a uma aptidão especial de trazer o passado para o presente de forma positiva.

Com o passar dos anos e surgimento da escrita, a memória revela novos significados para além da sua relação com o campo da história, tornando-se mais fiel aos fatos com a possibilidade de guardar maior número de informações de outras maneiras. Alguns meios de conservação da memória, que foram evoluindo ao longo do tempo, são através de documentos, impressos e divulgações realizadas pela imprensa anos mais tarde (GODOY, 1986).

Nesta perspectiva, Le Goff (2003) pondera que o surgimento da imprensa foi um fator determinante para a transformação da memória no Ocidente, visto que foi uma tecnologia de grande impacto no que tange o aprendizado e compartilhamento de conhecimento. Apesar disso, a novidade trouxe uma redução na importância das técnicas de desenvolvimento de memória em um primeiro momento. Já no século seguinte, proporcionou o arquivamento da história de forma qualificada. Através da criação da prensa, em meados de 1455, Gutenberg¹⁷ revolucionou a produção de livros que antes eram escritos à mão, permitindo a produção em massa. Aliado a outras transformações que aconteciam no mundo, a prensa possibilitou que a memória, além de ficar registrada, se espalhasse entre a sociedade e alcançasse um maior número de pessoas, já que, até então, a comunicação escrita era mais difícil (LE GOFF, 2003).

Para Dodebei, Farias e Gondar (2011), os estudos da memória remetem não somente ao campo da história, mas também a áreas como as ciências humanas, sociais e biológicas, inseridas em um campo de relações de poder, que busca o encontro entre lembranças do passado e esquecimento dos fatos.

¹⁷ Johannes Gutenberg (1394-1468) foi inventor, gravador e gráfico do Sacro Império Romano-Germânico e deu início a chamada revolução da imprensa.

Nassar (2016) coaduna com esta perspectiva sinalizando que o estudo e o tema memória se fazem presentes em diversas áreas do conhecimento, proporcionando que a pesquisa e as discussões que estejam relacionadas à temática se façam presentes em outros campos e se associem a outras ciências também.

No contexto contemporâneo, o estudo da memória se torna “urgente”, uma vez que estamos vivenciando transformações sociais, ocasionadas pelo advento de dispositivos tecnológicos e ressignificação de espaços físicos e virtuais. Desta forma, se cria uma cultura de memória, em busca de segurança e estabilidade no tempo e espaço. Pode-se fazer relação desta cultura com elementos como a imprensa, já que se desenvolve também enquanto uma consequência do volume de informações aos quais a sociedade vem sendo exposta por diversos meios e ao crescimento considerável das ambiências virtuais (HUYSEN, 2000).

Conforme Silva (2003), a memória pode ser vista como uma guardiã de acontecimentos do passado e uma prova do que ocorreu. De acordo com a autora, nos últimos anos o tema se tornou objeto central de pesquisadores, especialmente em locais como a França em virtude de acontecimentos do século XX. Com isso, pesquisadores vem desenvolvendo um movimento chamado “história social da memória”, que busca problematizar a memória a partir da sua inserção no campo da história. O movimento em questão coloca a memória enquanto uma das matrizes da história.

Para Ricoeur (2007), a memória possui uma tendência a expor a veracidade do fato e é caracterizada como uma prova do que realmente aconteceu pelo tempo. Ela possibilita uma melhor compreensão e entrelaçar de episódios do passado, presente e futuro. Por esta razão, é vista como indissociável do campo da história e elemento essencial para compreensão da área. Complementando esta perspectiva, Worcman (2004) sinaliza que memória são os registros que temos em nosso corpo, desde que tenham significado, visto que é seletiva. Já a história, é vista como o acumulado de nossas memórias, uma narrativa que montamos, pois é caracterizada na maneira como organizamos e filtramos este conjunto de memórias que nos compõem.

De acordo com Dias e Almeida (2017), a partir de uma modificação na história de modo tradicional que foi permitido o estudo da memória em outras

áreas, não somente de um viés histórico. Para as autoras, a memória pode ser vista com origem no campo da antropologia e sociologia para, após, a história se apropriar destes conceitos e adentrar no *mnêmico*¹⁸. Dias e Almeida (2017) evidenciam que a memória “pode ser, se não o é, um arcabouço de possibilidades, trazendo consigo inúmeras significâncias. A memória é, dessa forma, a mantenedora do passado que a presentifica e a ressignifica a partir das vivências da atualidade” (DIAS; ALMEIDA, 2017, p. 68).

Apesar de a memória ser considerada como complementar para a área da história por muitos pensadores, visto que auxilia na verificação dos fatos através dos seus componentes e é caracterizada como elemento portador da verdade, Nora (1993) traz um contraponto a este respeito. A memória é formada por grupos vivos e, desta forma, está em constante transformação, já que estes coletivos podem sofrer alterações, mutações e esquecimentos, fazendo com que a memória adquira variações. Em contrapartida, a história é universal, podendo ser colocada como oposta à memória. Neste sentido,

A memória é vivida sempre por grupos vivos e, nesse sentido, ela está em permanente evolução aberta à dialética da lembrança e do esquecimento inconsciente de suas deformações sucessivas, vulnerável a todos os usos e manipulações, susceptível de longas latências e de repentinas revitalizações. (...) A memória é um fenômeno sempre atual, um elo vivido no eterno presente; (...). Porque é afetiva e mágica, a memória não se acomoda a detalhes que a confortam; ela se alimenta de lembranças vagas, telescópicas, globais ou flutuantes, particulares ou simbólicas, sensível a todas as transferências, cenas, censura ou projeções. (...) é, por natureza, múltipla e desacelerada, coletiva, plural e individualizada (NORA, 1993, p. 09).

Com isso, pode-se inscrever, também, que Nora (1993) caracteriza a memória como um elemento que pode vir a ser esquecido se não for trabalhado a todo o tempo. O autor grifa na obra que ela está “[...] em permanente evolução, aberta à dialética da lembrança e do esquecimento, inconsciente de suas deformações sucessivas, vulnerável a todos os usos e manipulações, susceptível de longas latências e de repentinas revitalizações [...]” (NORA, 1993, p. 09).

No que tange às diferenças entre história e memória, Barbosa (2015) assinala o local em que cada uma se encontra, sendo a história uma

¹⁸ Adjetivo relativo à memória, ao ato de memorizar.

representação de um passado a partir de indícios concretos e a memória pela recordação ou vivência desta experiência. Na história, não é necessário participar, é possível ler e entender. Já na memória, é necessário estar e fazer parte de. Neste sentido,

A história toma como matéria-prima o documento, a matéria que dá acesso aos acontecimentos que se consideram históricos e que nunca foram a recordação de ninguém. Memória indica a existência da ação de rememorar, as reminiscências, enquanto a história introduz explicações, interpretações e a compreensão. Por último, história é representação do passado, manifesta pela intenção de acessar esse passado, buscando nele uma epistemologia da verdade, enquanto que a memória possui uma suposta fidelidade a esse passado, ou seja, se constrói a partir da crença na existência de uma fidelidade ao passado (BARBOSA, 2015, p. 107).

Na visão de Barbosa (2015), se percebe que a história possui um olhar impessoal, enquanto a memória trabalha com um viés pessoal, onde é necessário o testemunho de determinada situação para se ter conhecimento sobre ela, diferente da história que possibilita ter entendimento sobre os fatos a partir de escritos, relatos, imagens. A autora endossa a este respeito que

Enquanto a história é regida pela epistemologia da verdade, a memória é governada pela ideia de fidelidade. Enquanto a memória é fundamental para indicar a presença do passado no presente, construindo laços culturais fundadores entre comunidades, indivíduos e grupos, a história é, antes de tudo, um saber universalmente reconhecido como científico (BARBOSA, 2006, p. 66).

A medida em que surgem pesquisas experimentais para os campos que se aproximam da área da memória, mais fácil fica para associá-los entre si, devido a algumas proximidades que podem ser encontradas. No entanto, é necessário o olhar atento para perceber as especificidades de cada área, bem como a maneira como se manifestam, para que o estudo dentro do campo seja assertivo (LE GOFF, 2003).

O estudo de ambas as áreas – memória e história - se faz urgente, tendo em vista que uma pode ser complementar a outra, de acordo com o contexto no qual estão inseridas. Nassar (2012) pondera, quanto a isso, que o estudo da história deve acontecer antes mesmo da memória, pois antes de conhecer a memória de uma organização, por exemplo, é necessário entender a sua história.

4.2 INTERFACES DA MEMÓRIA

A memória, desde o início do século XXI, vem sendo tratada de maneira diferente a partir de um movimento de conservação, que pode ser observado através de histórias contadas em livros, monumentos, esculturas ou retomadas de elementos que deixaram de fazer parte do cotidiano. A memória pode passar uma sensação de pertencimento, humanização e identidade às pessoas e, para seu estudo, pode-se utilizar abordagens individual, coletiva, social ou institucional (HALBWACHS, 2006).

Este movimento de conservação da memória que vem acontecendo nos últimos anos é muito importante, pois, de acordo com Santos (2003), existe uma possibilidade de esquecimento dos fatos se estes não estiverem em constante processo de preservação. A autora discorre, em sua obra, a respeito dos limites encontrados na memória¹⁹. Textos, imagens, fotos, depoimentos, entre outros elementos, podem se perder no tempo ao longo dos anos. Por esta razão, o material, que temos acesso como de memória, caracteriza-se como apenas uma parte do que aconteceu e não a totalidade do ocorrido. Neste sentido, se percebe a necessidade de um maior cuidado na observação e curadoria de materiais, a fim de preservar a maior parte possível da memória que carregam.

Em relação à formação da memória, cabe trazer Bergson (1999), o qual inicia seus estudos apontando que o crescimento do homem não poderia se dar somente a partir do ponto de vista intelectual, visto que o homem também é parte do mundo material, contrariando alguns pensadores da sua época. O autor acreditava que o universo em sua totalidade jamais poderia ser decifrado pelo homem. A partir desta perspectiva, Bergson (1999) traz a sua visão de memória à tona, que está entrelaçada com a realidade do espírito, indo além de somente matéria. Em sua obra “Matéria e Memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito”, o autor busca apresentar sua abordagem para a memória e elucidar que matéria e memória não são paralelas ou pares uma da outra, mas sim divergentes entre si, pelos seus significados e natureza.

¹⁹ A área da ciência da computação faz estudos acerca de “memórias artificiais”, que buscam suprir as limitações da memória humana, oferecendo ao homem outros meios para que ele possa armazenar informações (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2011).

Para Bergson (1999), há dois tipos de lembrança/memória, sendo elas a lembrança espontânea, uma memória pura, que vem de forma imediata e sem modificações pelo espaço e tempo; e a lembrança aprendida, desprendida à medida que o tempo passa e ela amadurece, com capacidade para ser alterada e compartilhada com o ambiente externo. Além destas memórias espontâneas e aprendidas, Bergson (2006) assinala também outros dois tipos de lembrança/memória, sendo elas a memória hábito e a memória regressiva ou de lembrança, que é responsável pelas imagens-lembrança. De acordo com o autor, estas duas memórias, apesar de distintas, se interligam com frequência e existem a partir da definição de que a realidade não se limita a uma única visão, mas da união de mais de uma perspectiva, já que uma ou outra não podem ser ignoradas.

A partir do exposto, é possível perceber que Bergson (1999) acredita, também, em uma memória que é pura e existe sem sofrer alterações pelo ambiente. No entanto, o autor não compactua que um dos papéis do nosso corpo seja armazenar memórias ou lembranças. De acordo com Guimarães, Resende e Brito (2012), o nosso corpo escolhe as lembranças que podem auxiliar e trazer à consciência em momento oportuno, de forma a ajudar em nossas escolhas. Desta maneira, é criada uma “reserva memorialista”, a qual podemos acessar sempre de maneira fragmentada.

Nesta concepção, Izquierdo (2011) aduz que a memória é individual e nosso conjunto de memórias é o que consegue nos caracterizar como seres únicos no mundo, visto que cada um possui suas próprias vivências. Para o autor, a memória, em sua formação, é induzida pelas vontades que temos de ações e conhecimento. Para pessoas e organizações, é importante o autoconhecimento. Neste sentido, encontra-se que

Não podemos fazer aquilo que não sabemos, nem comunicar nada que desconheçamos, isto é, nada que não esteja na nossa memória. Também não estão a nossa disposição os conhecimentos inacessíveis, nem formam parte de nós episódios dos quais esquecemos ou os quais nunca atravessamos. O acervo de nossas memórias faz com que cada um de nós seja o que é: um indivíduo, um ser para o qual não existe outro idêntico (IZQUIERDO, 2011, p. 11).

Conforme Bergson (1999), a memória é um fenômeno com a capacidade de prolongar algum acontecimento do passado e é a partir de um evento do

presente que a memória se manifesta, pois é solicitada. Complementando esta perspectiva, cabe trazer Japiassú e Marcondes (2006), assinalando que a memória é vista como a capacidade que temos de relacionar eventos do presente com um acontecimento do passado, que tenham as mesmas características. Entende-se, desta maneira, a memória como a capacidade de checar o passado através do presente. Nesta perspectiva, Halbwachs (2006) assinala que a memória está ligada à experiência do espaço, construindo laços sociais. Para o autor, é vista, também, como um processo de reconstrução.

Nestas múltiplas áreas onde a memória consegue se inserir, podemos destacar a perspectiva sociológica, enfatizada por Halbwachs (2006) em “A Memória Coletiva”. Na obra, o autor busca posicionar o campo da sociologia utilizando pensadores como Durkheim²⁰, um dos responsáveis pelo campo. Neste sentido, pode-se dar destaque à proximidade com o contexto histórico francês, tendo em vista que na Revolução Francesa, onde o indivíduo tem sua posição sociopolítica a partir de uma interpretação do individual para o grupo. No que concerne à memória coletiva e individual, ambas possuem princípios sociológicos e filosóficos (HALBWACHS, 2006).

O autor (2006) busca ilustrar no passado a manifestação da memória individual e da memória coletiva, exemplificando situações do cotidiano e a maneira como cada um reage a elas, o modo como se manifestam, suas relações com outros fatos e o ambiente em que estão. Halbwachs (2006) sinaliza que a memória individual se manifesta de acordo com a nossa percepção própria sobre o caso, onde assumimos um papel de interlocutor sobre determinada situação, sem interferência externa no modo como vamos agir a respeito dela. Este entendimento é encarado de forma distinta quando se fala em memória coletiva, tendo em vista que, com uma companhia, existe a oportunidade de ter alguém para debater acerca do assunto em pauta, de forma que duas culturas distintas e percepções se unam e se complementem, possibilitando o conhecimento amplo sobre determinado tema. Para Halbwachs (2006), a memória é parte de um contexto e rememora o ambiente de acordo com o ocorrido e o teor da lembrança de acordo com o fato.

²⁰ Émile Durkheim foi um sociólogo, antropólogo, cientista político, filósofo e psicólogo, responsável por tornar a sociologia uma ciência.

Deste modo, pode-se dizer que a memória coletiva se caracteriza como a capacidade de lembrar de experiências, levando em consideração todo o contexto, inclusive a relação que o indivíduo possui com o meio. Já a memória individual pode ser vista como a capacidade do indivíduo externar seu ponto de vista a partir da perspectiva da memória coletiva, observando o lugar de acordo, também, com outros ambientes (HALBWACHS, 2006). Cabe ressaltar que o autor discorda da memória como um atributo individual, a enxerga como coletivo. Neste sentido, pondera que “Cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva” (HALBWACHS, 2006, p. 69).

Em contraponto a esta perspectiva, Candau (2011) disserta que a memória coletiva não necessariamente é uma memória com base em um grupo ou em uma experiência conjunta, mas sim de um elemento do grupo que se manifesta em nome de todos ou da grande maioria. Para o autor, a memória coletiva é “um enunciado que membros de um grupo vão produzir a respeito de uma memória supostamente comum a todos os membros desse grupo” (CANDAU, 2011, p. 24).

No que concerne à memória individual e à memória coletiva, Halbwachs (2006) discorre a respeito da reconstrução e do reconhecimento de uma lembrança a partir de uma perspectiva individual e/ou coletiva. Para o autor,

Não é suficiente reconstruir peça por peça a imagem de um acontecimento do passado para se obter uma lembrança. É necessário que esta reconstrução se opere a partir de dados ou noções comuns que se encontram tanto no nosso espírito como no dos outros, porque elas passam incessantemente desses para aquele e reciprocamente, o que só é possível se fizerem e continuam a fazer parte de uma mesma sociedade. Somente assim podemos compreender que uma lembrança possa ser ao mesmo tempo reconhecida e reconstruída (HALBWACHS, 2006, p. 33).

Cabe destacar que Halbwachs (2006) faz a relação da memória coletiva junto a outros tipos de memória exploradas pelo autor ao longo da obra, como a memória coletiva e o tempo, descrevendo a relação das lembranças com aquilo que limita o que podemos fazer. Neste sentido, é pautada pela liberdade de escolha que uma pessoa tem, sinalizando que ela deve sempre observar o contexto como um todo para a tomada de decisões, impondo limites. Diante disso, se observa o tempo como um conjunto, que é obtido pela soma de informações que temos. Em dado momento, Halbwachs (2006) faz uma alusão

ao tempo vivido e ao vazio de consciência, remetendo ao princípio filosófico de Bergson²¹, que é muito mencionado ao longo da obra, apesar da discordância de pensamento entre os dois pensadores, já que Halbwachs propõe a memória inserida na sociedade e Bergson no espírito.

Halbwachs (2006) menciona também a memória interior ou interna, sendo aquela que se reporta ao indivíduo; a memória exterior, como uma conotação histórica pessoal com relação ao meio social; a memória social, que trata da relação entre o indivíduo pessoa e a tradição; as memórias coletivas múltiplas, que levam em consideração o fato de a memória coletiva focar apenas em semelhanças e enfatizar personagens e acontecimentos; memórias inéditas, sendo estas situações novas que são apresentadas no dia a dia, como, por exemplo, a publicidade evoca o “ter”. A memória pode também ser vista como histórica. Halbwachs (2006) aponta a memória histórica como aquela que remete a lembranças e momentos da infância, que auxiliam a moldar a personalidade de um indivíduo. A memória histórica promove uma reflexão sobre um passado vivido, que setoriza cada segmento da memória.

Abrindo um espaço especial para discorrer a respeito de memória coletiva e espaço, que se refere a pessoa em relação ao espaço, Halbwachs (2006) discorre que são inúmeros os segmentos que compõem um indivíduo em uma sociedade. Por se tratar de memória coletiva, a memória e o espaço trazem para cada indivíduo não só uma relação de “nosso ambiente”, mas sim a nossa marca pessoal junto a de terceiros, levando em consideração o fato de os indivíduos precisarem dar mais atenção a aspectos materiais. No que concerne ao espaço, o autor frisa que a memória possui ligação com ele já que neste espaço são realizadas a construção de laços sociais, a partir de uma visão do social.

A memória pode ser observada como uma construção realizada a partir de experiências e pontos de vista. De acordo com o autor, a memória também pode ser observada enquanto um processo de reconstrução, já que o passado não se apresenta de maneira completa, mas a partir do reconhecimento dele mesmo (HALBWACHS, 2006).

Complementando a respeito da memória coletiva, Assmann (2008) discorre a respeito da memória cultural, sinalizando ser um tipo de memória

²¹ Henri Bergson foi filósofo e diplomata, conhecido por seus estudos sobre consciência e memória, também mencionados neste trabalho.

coletiva, tendo em vista que é construída e compartilhada a partir de um conjunto de pessoas e transmite a essas pessoas uma identidade cultural. Neste sentido, Assmann (2008) busca relatar a respeito deste tipo de memória trazendo as descrições de Halbwachs (2006) à tona, tendo em vista que o autor não fala sobre memória cultural.

A memória cultural, para Assmann (2008), é uma espécie de instituição, que pode ser passada de uma pessoa a outra através da exteriorização, que é feita por formas simbólicas, como objetos. Neste sentido, o autor posiciona cultura como memória, abordando que

A memória cultural é um tipo de instituição. Ela é exteriorizada, objetivada e armazenada em formas simbólicas que, diferentemente dos sons de palavras ou da visão de gestos, são estáveis e transcendentem à situação: elas podem ser transferidas de uma situação a outra e transmitidas de uma geração a outra. Objetos externos como portadores de memória já desempenham um papel no nível da memória pessoal. Nossa memória, que possuímos enquanto seres dotados de uma mente humana, existe somente em interação constante, não apenas com outras memórias humanas, mas também com “coisas”, símbolos externos (ASSMANN, 2008, p. 118).

Os estudos de memória de Ricoeur (2007) vão ao encontro dos estudos de Halbwachs (2006). Para se compreender a visão de memória de Ricoeur (2007), é importante destacar as dimensões de público e privado, visto que o autor traz, a partir dos anos 90, novos estudos para o campo da memória, a partir de uma memória pública e privada, que se cruzam entre si. Alguns elementos podem caracterizar uma memória privada, como o fato de ela ser parte de um indivíduo e intransferível; a relação de experiência do indivíduo com suas memórias, entre outras ações. No entanto, o autor pondera a respeito da perspectiva de Halbwachs (2006) sobre a memória coletiva, que pode ser vista como uma explicação para o que é a memória pública. Para Ricoeur (2007), a mediação entre a memória individual e coletiva perpassa por uma chamada identidade narrativa, que é caracterizada desde dimensões morais, onde o sujeito, apesar das transformações, pode ser reconhecido no tempo.

Para elucidar os estudos de memória, Pollack (1992) evidencia que a memória pode se constituir a partir de três perspectivas, sendo o acontecimento vivido, presenciado; o acontecimento que não necessariamente acontece conosco, mas com terceiros e podemos nos apropriar dele por intermédio do

nosso imaginário; e aquela que é constituída a partir de pessoas ou personagens, que se pode chamar lugar de memória. Para o autor, a memória é, inicialmente, algo íntimo, que deve ser compreendido como um fenômeno social e elemento que faz parte diretamente da formação da identidade. “[...] a memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela também é um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si” (POLLACK, 1992, p. 204).

Complementando esta perspectiva, Candau (2011) aborda, em sua obra²², a identidade enquanto um estado psíquico e social, destacando que “a memória é a identidade em ação, mas ela pode, ao contrário, ameaçar, perturbar e mesmo arruinar o sentimento de identidade” (CANDAU, 2011, p. 18). Além disso, o autor pronuncia que a identidade interrompe a memória coletiva, tendo em vista que, para a formação das individualidades, se faz necessário um resgate da memória em sua totalidade. Nesta perspectiva, o autor discorre que “a memória coletiva, como a identidade da qual ela é o combustível, não existe se não diferentemente, em uma relação sempre mutável mantida com o outro” (CANDAU, 2011, p. 50). Para o autor, esta relação é feita a partir de lembranças e esquecimentos constantes.

Candau (2011), além de abordar o conceito de identidade e as memórias individuais e coletivas, faz uma análise do conceito de memória através de três níveis: 1) protomemória²³, sendo uma memória que passa despercebida, sem tomada de consciência; 2) memória de evocação, como uma memória propriamente dita, que acontece a partir de uma recordação de forma voluntária; e 3) metamemória caracterizada como “a representação que cada indivíduo faz de sua própria memória [...] a metamemória é, portanto, uma memória reivindicada, ostensiva” (CANDAU, 2011, p. 23). Esta organização da memória busca diferenciar memórias fortes de memórias fracas.

Conforme Pollack (1992), a memória atualmente é tratada de maneira muito distinta do que era há alguns anos, devido à chegada de novos estudos e metodologias para a área, que possibilitam o conhecimento de campos recentes.

²² A obra mencionada é “Memória e Identidade” (2011).

²³ Alguns pesquisadores destacam a protomemória como dependente do *habitus* (BOURDIEU, 2003).

Além de se caracterizar como um fenômeno que merece atenção especial, a memória também está atrelada à formação da identidade, a partir de lembranças que temos e da nossa relação com o ambiente. Para o autor, a identidade é um fenômeno que acontece a contar de referências e influências de outros fatores e elementos.

No que toca à importância da memória, Izquierdo (2014) afirma que reside no fato de que, se não lembrássemos da maioria dos acontecimentos do nosso dia a dia, em especial de fatores negativos, poderíamos até mesmo morrer²⁴. Para o autor, a vida pode ser caracterizada como uma sequência de memórias. Izquierdo (2014) complementa que a memória assumiu um importante papel nos últimos anos, em especial com o advento de novas tecnologias. Deste modo, discorre a respeito das modificações que a esfera digital realiza no cotidiano das pessoas quando se fala em memória. Um computador não pode mudar memórias pessoais e modo de ser e agir, porém, a utilização que a sociedade faz dele e de outras tecnologias que estão em ascensão podem influenciar na sinapses, local onde as memórias se guardam a partir destas modificações. Além disso, dispositivos digitais são locais que auxiliam no armazenamento de informações, tendo em vista a incapacidade humana de guardar todos os dados.

Procurando fazer uma correlação com uma das metodologias do presente trabalho, a análise de discursos (AD), cabe relatar a respeito da memória discursiva, pois vai ao encontro da temática desta dissertação, bem como auxilia na metodologia de análise. Para Pêcheux (1999), é necessário analisar um acontecimento discursivo, todas as mudanças que ocorrem em um discurso, e nisto reside novas significações a partir de um novo enunciado que se dá a partir de uma desestabilização do que normalmente é dito. Nesta desestabilização, de acordo com o autor, se encontra a memória discursiva. Neste sentido, o papel da memória discursiva é fornecer subsídios semânticos a um discurso. Isso ocorre a partir de fatores como a repetição de enunciados, formando uma regularidade nos discursos, e possui enquanto função principal estabilizar um discurso. Porém, esta estabilidade pode estar comprometida a qualquer momento que este discurso ganhar um novo acontecimento (PÊCHEUX, 1999).

²⁴ O autor menciona como exemplo o fato de esquecermos que precisamos olhar para os lados antes de atravessar a rua. Neste caso, poderíamos morrer atropelados.

É sempre importante termos consciência de que, atualmente, vivemos em um presente, que é transitório; o futuro, apenas um projeto, que ainda não aconteceu; e, o passado, uma representação mental, que nos possibilita termos “rememorações”. Diante disso, a memória está alicerçada em uma ideia de fidelidade, que é fundamental para indicar a presença no passado e no tempo presente, através da construção de laços culturais fundadores (BARBOSA, 2006).

Estas pesquisas acerca da memória e fenômenos nos quais ela se faz presente, auxiliam também nos estudos de memória na ambiência das organizações, possibilitando o conhecimento da sua história e aperfeiçoamento os seus relacionamentos. Sendo um dos papéis do comunicador dentro da organização garantir a adesão dos seus públicos, trabalhar a memória empresarial possibilita a sensação de pertencimento e oferece subsídios à cultura organizacional.

4.3 MEMÓRIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos de memória empresarial tiveram início nos anos 1900, na Alemanha, com a criação de acervos históricos para empresas pelas organizações Krupp e Siemens. Anos mais tarde, aconteceu o mesmo nos Estados Unidos, a partir da criação da *Business Historical Society* e da disciplina de História Empresarial na universidade de Harvard, ambas na década de 20. Nas décadas seguintes, outros países, em especial na Europa, criaram disciplinas e empresas semelhantes com a finalidade de estudar e preservar a memória empresarial (TOTINI; GAGETE, 2004).

Com o passar dos anos, o estudo acerca da memória empresarial vem se tornando ainda mais significativo. No Brasil, em especial a partir dos anos 80, diante de uma redemocratização do país, o tema ganhou novos significados pois passou a aderir uma postura mais estratégica dentro da organização, contribuindo para novas possibilidades de comunicação e frentes de atuação para a área. Desta maneira, a memória empresarial contribui para que o ambiente seja visto como democrático “dando sentido a conceitos, pessoas, espaços e relações, e criando esse senso de pertencimento, saindo da

constatação de que as relações são muito técnicas e pouco éticas e estéticas” (NASSAR, 2012, p. 25).

Apesar dos estudos terem crescido no Brasil após a década de 80, anos mais tarde algumas instituições manifestaram dificuldades em atuar com a memória, tendo em vista a ausência de profissionais capacitados para realizar a curadoria do acervo, bem como trabalhar os elementos históricos da organização. Com isso, muitos materiais foram perdidos, mas motivaram também a criação das primeiras empresas especializadas na área no país (NASSAR, 2012).

O desenvolvimento da memória dentro de uma organização está atrelado a ações de responsabilidade social realizadas por estas organizações, de acordo com Nassar (2012). Antes, as empresas perdiam seus acervos, não possuíam profissionais para cuidar do material de maneira adequada. Atualmente, investem em movimentos que gerem memória e disponibilizam estes materiais para toda a comunidade. Esta nova visão da memória, por parte das organizações e do público, possibilita novas áreas de atuação para profissionais e pode ser caracterizada como um espaço da comunicação estratégica das organizações. No entanto, para a realização do trabalho de reconhecimento e contação da história da organização, é necessário conhecê-la e entendê-la em seu cerne, para verificar seu passado, seu presente e seus objetivos para o futuro. Por esta razão, profissionais que possuem este trabalho com a história e a memória de uma organização, adquirem uma responsabilidade muito forte (NASSAR, 2012).

Em sua obra “Relações Públicas na Construção da Responsabilidade Histórica e no Resgate da Memória Institucional das Organizações”, Nassar (2012) revela que os estudos e as práticas inerentes à área de memória empresarial tiveram início no campo da administração e vem ganhando espaço nas relações públicas e comunicação organizacional, estando conectado com ambas as áreas e possibilitando uma nova frente de atuação. A memória empresarial possui proximidade com os campos de relações públicas e de comunicação organizacional pois fortalece o relacionamento da organização com os seus públicos, a imagem, a proximidade e o sentimento de pertencimento destes públicos, e o desenvolvimento histórico da organização.

Tudo que é realizado dentro da organização, seus feitos positivos e negativos, deixam rastros históricos que refletem na memória. De acordo com Nassar (2004), a memória empresarial passou, a partir do momento que obteve mais visibilidade nas organizações, a atuar mais próxima dos públicos e na construção de sentidos. De acordo com o autor:

A sua história traduz a identidade da organização, para dentro e para fora dos muros que a cercam. É ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos, dos serviços. O consumidor e o funcionário têm na cabeça uma imagem, que é histórica. Uma imagem viva, dinâmica, mutável, ajustável, que sofre interferências de toda natureza (NASSAR, 2004, p. 21).

A memória empresarial pode ser entendida como o resultado do conjunto de características e ações dos indivíduos que compõem uma organização, suas memórias individuais, coletivas e organizacionais. Sob a perspectiva comunicacional, a memória empresarial pode ser vista como “[...] uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais” (NASSAR, 2012, p. 111).

A importância da memória empresarial, para Nassar (2012), está imbricada ao valor que a organização confere aos seus públicos. Para o autor, além da sensação de pertencimento, a memória organizacional fortalece os relacionamentos e constrói uma ponte entre o passado e o presente, conferindo a preservação dos diversos patrimônios que compõem uma organização. Para o autor, a memória é um conjunto do que as pessoas guardam (lembranças, experiências, sensações). Por esta razão, a organização deve pensar além do seu produto final, mas em toda a sua trajetória, pois “mais do que produtos e serviços, as empresas compartilham, seja com seu colaborador²⁵, seja com a comunidade, seu imaginário organizacional” (NASSAR, 2012, p. 179).

A memória possui uma importante atribuição junto à organização, fomentando sua imagem, relacionamento com seus públicos, sua identidade. O modo como a instituição é vista, lembrada e caracterizada pela sociedade, perpassa pela memória e pela maneira como a empresa a labora. Com isso, Nassar (2012) analisa que

²⁵ Neste trabalho, estamos utilizando o termo “funcionário”. Aqui, a palavra “colaborador” foi mantida por ser uma citação direta.

As organizações são percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais tem das organizações como um todo e também em suas experiências individuais (NASSAR, 2012, p. 117).

Worcman (2004) aponta que o estudo da memória empresarial resulta da contribuição dos públicos com os quais uma organização se relaciona ao longo de toda a sua vida na sociedade, sendo a história da instituição também a história das pessoas que a compõem. Neste sentido, trabalhar a memória empresarial pode ser visto como mais um fator que tem a capacidade de fomentar o relacionamento com os públicos.

A memória empresarial, conforme ponderam Nassar e Cogo (2013), possui grande capacidade de se ressignificar. A organização, através de toda a sua estrutura, em especial da comunicação, elabora e reelabora suas memórias, de forma que estejam em concordância com a mensagem que querem passar aos seus públicos, bem como de acordo com a imagem que tem interesse em possuir de fato. Esta memória é utilizada na comunicação e tem influência de diversos fatores internos e externos, sociais, políticos, institucionais, econômicos e tecnológicos.

Neste cenário, cabe ressaltar que a cultura organizacional se consolida, também, através da memória. Para Nassar e Cogo (2013), são através dos movimentos da cultura organizacional, da identificação que os públicos possuem com a empresa, bem como de suas ações que resultam em identificação para estes que a memória se consolida. Para os autores,

No âmbito organizacional, a memória que consolida a cultura organizacional é generalista e relacionada diretamente ao ideário – principalmente aos seus valores – de uma empresa ou instituição. Por isso, constitui-se em uma referência discursiva, indutiva e orientadora sobre a organização para os integrantes da organização e para a sociedade (NASSAR; COGO, 2013, p. 89).

Em outra publicação de sua autoria, Nassar (2012) sinaliza a respeito das formas que uma organização possui de estar gravada na lembrança dos seus públicos, visto que públicos e organização encontram-se presentes diariamente em suas respectivas vidas diariamente. Para o autor, uma das maneiras mais

significativas disto acontecer é a partir da história e dos modelos diferentes de memória da história.

Para Worcman (2004), a memória empresarial pode ser entendida como o uso que uma organização faz da sua própria história, que não deve ser pensada somente como fatos passados, mas sim como fatos que auxiliam os públicos que compõem a organização a repensarem seus valores e ações, reforçando os vínculos entre as partes. Atualmente, fomentar esta história, tendo em vista o cenário de priorizar a modernidade na qual as organizações e seus públicos estão inseridos, se faz ainda mais marcante e confere confiabilidade à instituição. Sendo assim, ações que a empresa utiliza para fomentar sua memória, a partir de elementos da sua cultura, são de grande valia. A memória deve ser entendida como um elemento de coesão entre o grupo que compõe a organização e importante para a comunicação. Para a autora,

Se a memória na empresa for entendida como ferramenta de comunicação, como agente catalisador no apoio a negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica, então poderemos afirmar que esta empresa, de fato, é capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória (WORCMAN, 2004, p. 23).

No Museu da Pessoa²⁶, pode-se identificar métodos de criação da memória, como a sua narrativa, os códigos e também a memória de maneira implícita, através de celebrações, datas redondas (10, 20, 30 anos...) e em publicações e projetos sobre a temática. Para Worcman (2004), a memória, quando oral, resgata um conhecimento maior acerca de uma pessoa e/ou de sua história que, por vezes, é difícil encontrar de outra maneira, sendo viável a partir da oralidade e captação de depoimentos. A memória oral tem como objetivo preservar este conhecimento intangível, que é difícil de acessar de outras formas, pois não é considerado um método tradicional de pesquisa.

A memória possui diversas interfaces e meios para ser estudada e entendida no ambiente organizacional. Ela garante maior adesão do público diante da cultura da organização, melhoria da imagem e consolidação da

²⁶ O Museu da Pessoa é um museu virtual que tem por objetivo o desenvolvimento de projetos de memória empresarial no Brasil. Mais informações em: www.museudapessoa.net

identidade. Uma organização exemplo destes fatores é a Viação Aérea Rio-grandense (Varig), que, ao longo da sua existência, garantiu a adesão dos seus funcionários, mantendo uma forte memória e cultura organizacional até os dias atuais, podendo ser observado a seguir, no capítulo que aborda a história da companhia.

A memória, na análise deste trabalho, é abordada com as dimensões de memória individual e coletiva, a partir das ponderações de Halbwachs (2006) sobre o tema, complementada por outros autores presentes neste capítulo. Para o autor, a memória individual é aquela que se manifesta a partir da nossa opinião própria sobre um acontecimento. Já a memória coletiva, é aquela que pode ser compartilhada com outras pessoas, tendo a oportunidade de agregar outras visões ao fato e um conhecimento amplo a respeito de um tema ou acontecimento.

A memória pode ser vista como a possibilidade de relembrar e manter vivos acontecidos do passado no presente. Dias e Almeida (2017) salientam que trazer esta memória para o presente ressignifica os acontecimentos do passado a partir das experiências do presente. Com isso, destaca-se que os depoimentos de antigos funcionários da Varig, analisados após quase 15 anos da falência da companhia, alicerçados à história da companhia apresentada através de pesquisadores da área e materiais institucionais, podem conter diversos fatores que trazem à tona a memória destes funcionários com base em suas vivências e experiências da época. Com isso, as dimensões de memória individual e coletiva serão observadas na Varig a partir da apreciação de depoimentos e materiais institucionais sobre a companhia.

5 HISTÓRIA DA VIAÇÃO AÉREA RIO-GRANDENSE (VARIG):

Tendo em vista a importância da Viação Aérea Rio-grandense (Varig) para o presente trabalho, a partir da sua colocação enquanto objeto de estudo da pesquisa, viu-se a necessidade de criação de um capítulo específico para abordar a sua história. Sendo assim, aqui será exposta a história da Varig a partir de pesquisas a fontes primárias e secundárias, utilizando enquanto técnica de pesquisa principal a pesquisa documental. Os materiais utilizados para consulta foram revistas distribuídas a funcionários e a bordo dos vôos, boletins informativos do Museu Varig, acervo do antigo Museu Varig e acervo pessoal de antigos funcionários da companhia. Estas consultas foram vistas como uma forma de contar a cultura organizacional da instituição. Destaca-se que este capítulo se caracteriza enquanto um importante contexto situacional para a posterior análise deste trabalho, dada a quantidade de materiais e informações expostas.

A aviação comercial brasileira esteve presente em momentos históricos do país e do mundo. O avião em si tornou-se um importante elemento quando se fala em interculturalidade²⁷, distribuição de riquezas e abertura de fronteiras entre países e continentes, tendo em vista que diminui distâncias, se fazendo essencial para questões sociais, econômicas e culturais (FAY; OLIVEIRA, 2009).

Até a Primeira Guerra Mundial, as relações de poder existentes eram determinadas por uma questão de equilíbrio, tendo em vista que a regulação dessas relações era feita pelos diversos sistemas de poder europeus. Em 1919, quando surgiram as primeiras companhias aéreas na Europa, América do Norte e América do Sul, a situação mudou devido ao interesse pela implantação de uma nova ordem mundial²⁸. A partir da Segunda Guerra Mundial, o avião torna-se um importante objeto que demonstra poder político, seja pelo prestígio que ele é capaz de oferecer a quem o utiliza, seja por ser um condutor que permite que sociedades se relacionem entre si em diversas ambiências (FAY; OLIVEIRA, 2009). Para Ribeiro (2008), a Segunda Guerra Mundial foi um importante marco no desenvolvimento da aviação civil, com a produção de novos modelos de aeronaves, resultantes do desenvolvimento tecnológico.

A história da Viação Aérea Rio-Grandense (Varig) tem início no ano de 1921, quando Otto Ernst Meyer Labastille, alemão nascido em Hanover no ano de 1897, e, posteriormente, naturalizado brasileiro, imigrou para o Brasil. No início, vinha com o objetivo de trabalhar em uma empresa localizada no nordeste brasileiro, na indústria têxtil vinculada ao Grupo Casas Pernambucanas, situada na cidade de Recife – PE. Porém, na bagagem trazia o sonho de fundar uma empresa de aviação inteiramente brasileira²⁹. Sobre o assunto aviação, tinha

²⁷ Para Ferrari (2014), a interculturalidade se caracteriza como o relacionamento entre distintas culturas.

²⁸ Com a Guerra Fria, que teve início no ano de 1947, e Queda do Muro de Berlim, em 1991, foi instituída uma nova ordem mundial ou nova ordem geopolítica, que se caracteriza como a consolidação de um sistema capitalista onde os Estados Unidos são vistos como a potência principal. Fonte: <https://brasilescola.uol.com.br/geografia/nova-ordem-mundial.htm> Acesso em: 27 de setembro de 2020.

²⁹ Antes da Varig, no ano de 1890, o mineiro Leopoldo Corrêa da Silva tentou inaugurar uma empresa de aviação chamada Sociedade Particular de Navegação Aérea e tinha o objetivo de interligar o Rio de Janeiro com cidades vizinhas, porém não conseguiu entrar em operação. Posteriormente, empresas até mesmo estrangeiras também tentaram e não obtiveram sucesso. Um dos fatores que interferiu nos projetos foi o advento da Primeira Guerra Mundial (FLORES JR, 1997).

conhecimentos da época em que atuava na Força Aérea alemã (RIBEIRO, 2008).

Nos primórdios, seu objetivo maior - fundação de uma companhia aérea no Brasil -, não deu certo, pois não contou com o apoio dos empresários pernambucanos. Acabou por criar uma companhia de navegação que ia do aéreo ao industrial, chegando a ficar somente vendendo passagens para viagens marítimas. Mudou-se de Recife para o Rio de Janeiro e, posteriormente, para Porto Alegre, onde viu mais uma possibilidade do seu objetivo se concretizar. Em Porto Alegre, no ano de 1925, Meyer buscava deixar registrada sua vontade de criar uma companhia aérea brasileira, através de mensagens que frisavam sua experiência e intenção de colocar em prática conhecimentos advindos da Europa, como ex-Oficial do Serviço Aeronáutico Alemão (FLORES JR., 1997).

Em 1926, foi até a Alemanha em busca de equipamentos profissionais para a organização, bem como disseminar sua ideia com o intuito de já conseguir tripulantes para seus vôos. De volta ao Brasil, com o auxílio de Alberto Bins, que mais tarde viria a ser prefeito da cidade de Porto Alegre, Meyer entrou com pedido de isenção do imposto estadual junto ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul para a criação da empresa de aviação, que posteriormente viria a se chamar Viação Aérea Rio-grandense (Varig), obtendo êxito em seu pedido, aprovado por meio da Lei nº 416, datada em 01 de dezembro de 1926 (FLORES JR., 1997).

A inauguração oficial da companhia veio a acontecer no dia 07 de maio de 1927. Para Ermakoff (2002), a inauguração da Varig, bem como sua história, teve início e se sucedeu em uma época em que voar era privilégio de poucas pessoas e visto como uma aventura pela maioria. Pouco a pouco, as pessoas foram se adaptando a esta nova realidade e a estas máquinas, fruto da engenharia e do estudo humano (ERMAKOFF, 2002). Pode-se perceber, com isto, que a história da aviação brasileira e mundial está intimamente ligada à história da Varig, sendo uma complementar a outra. Para Ribeiro (2008), o fato de a aviação comercial no Brasil ter iniciado neste período e sido sustentada com poucos recursos, confere à época um adjetivo de “heroica”.

Figura 3: Assembleia Geral de Fundação da Varig, em 7 de maio de 1927.



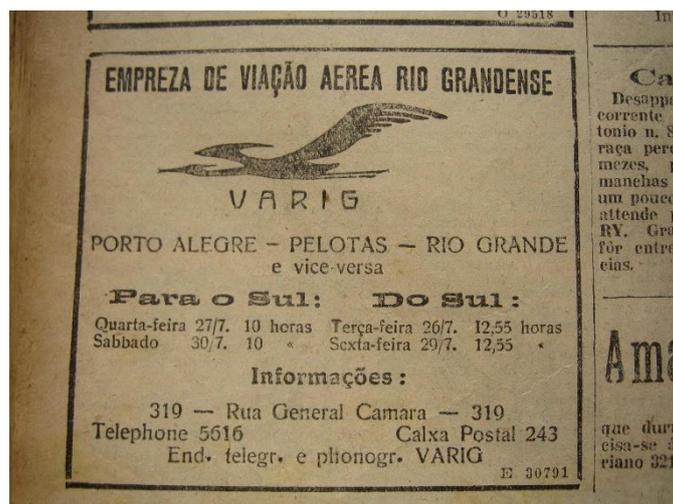
Fonte: Boletim Informativo do Museu Varig, Julho de 1979.

A Varig, em seus anos iniciais, chamava-se S. A. Empresa de Viação Aérea Rio-grandense e ficava localizada no centro da cidade de Porto Alegre, onde hoje é a chamada Rua dos Andradas. Com a sua fundação, veio a necessidade de contratação do primeiro funcionário da companhia: Ruben Martin Berta, aos 19 anos, que futuramente viria a ser presidente da organização e maior nome da companhia até os dias atuais. Ambas as funções, de Meyer e Berta, eram administrativas dentro da instituição (FLORES JR., 1997). A contratação de Berta se deu a partir de um anúncio divulgado no jornal Correio do Povo no ano de 1926, onde constavam todos os atributos necessários para a função, entre eles redigir correspondências em português e alemão (OLIVEIRA, 2011).

Em julho de 1927, pouco após a sua inauguração oficial, a Varig já produziu seus primeiros anúncios publicitários, que eram veiculados no Jornal Correio do Povo. Nestes anúncios, que se tornaram frequentes nas edições do jornal contendo as informações quanto aos horários do vôos, endereço e contatos da companhia, já era possível observar seu primeiro logotipo, o Biguá, escolhido por ser a maior ave palmípede³⁰ do Rio Grande do Sul (BOLETIM INFORMATIVO, MAIO DE 1981).

Figura 4: Anúncio publicitário veiculado no jornal Correio do Povo em julho de 1927.

³⁰ Aves palmípedes são aquelas que possuem os dedos dos pés unidos por membranas.



Fonte: acervo pessoal de ex-funcionário da companhia.

A partir dos anos 30, a Varig já atendia todo o território do Rio Grande do Sul com seus vôos, especialmente para as cidades de Bagé, Santana do Livramento, Pelotas, Porto Alegre, Torres, Santa Maria, Santa Cruz do Sul, Cruz Alta e Santo Ângelo. Nestes primórdios, a empresa operava principalmente com hidroaviões³¹, que são aviões aquáticos, porém, devido ao seu crescimento, se viu obrigada a comprar novos modelos de aeronaves. O primeiro modelo era um Junkers A-50 (FLORES JR., 1997). Em paralelo ao crescimento da companhia, além da frota, crescia também o número de funcionários, a partir do aumento de demanda.

Figura 5: Avião modelo Junkers A50 da Varig, que fazia vôos para o interior do Rio Grande do Sul.



Fonte: <https://www.varig-airlines.com/pt/junkersa50.htm>

³¹ O primeiro modelo de hidroavião da Varig se chamava Dornier Do J Wal e era conhecido popularmente como Atlântico (ERMAKOFF, 2002)

Pouco tempo após a fundação da organização, nos anos 30, o logo foi alterado para o Ícaro. Na mitologia grega, Ícaro era conhecido pelo desejo de deixar Creta voando. Neste sentido, a Varig escolheu o Ícaro³² para simbolizar a vontade de voar cada vez mais alto, fazendo alusão à ousadia da organização, que sempre buscava inovar. No anúncio abaixo, é possível observar a presença do logo Ícaro, que ficou na companhia até os anos 60, quando foi substituído pela Rosa dos Ventos.

Figura 6: Anúncio veiculado em jornal em 1947.



Fonte: acervo pessoal de ex-funcionário da companhia.

Nos anos 40, a Varig iniciou uma nova fase devido ao advento da Segunda Guerra Mundial. Otto Ernst Meyer, apesar de naturalizado brasileiro, era alemão de nascimento. Tendo em vista o fato de o Brasil ter se posicionado ao lado dos Aliados durante o conflito, indo contra a Alemanha, Meyer optou por deixar a companhia e o país, a fim de evitar possíveis e futuras dificuldades internas. Deste modo, renunciou ao seu cargo de presidente da organização, o qual Ruben Martin Berta tomou posse. Devido ao profundo conhecimento de Berta acerca da Varig, uma de suas primeiras iniciativas foi traçar novas rotas para os vôos. Entre eles, mais vôos domésticos e início de vôos internacionais, sendo o primeiro de Porto Alegre direto para Montevidéu (FLORES JR., 1997).

³² Fonte: <https://www.varig-airlines.com/pt/design.htm> Acesso em 23 de fevereiro de 2021.

Além disso, na época em que Berta assumiu o comando da instituição, outra mudança significativa foi a alteração no que diz respeito à relação da organização com o funcionário. Com o intuito de fazer com que o empregado se sentisse mais valorizado e parte da empresa, em uma Assembleia Geral realizada em 1945, Ruben Berta aprovou que metade das ações da companhia seriam destinadas à fundação dos funcionários. Inicialmente se chamava Fundação de Funcionários da Varig e, posteriormente, passou a se intitular Fundação Ruben Berta, com a finalidade de homenagear seu idealizador.

A Fundação Ruben Berta tinha como objetivo o bem-estar dos seus beneficiários³³, promovido através de ações da instituição, como a reavaliação das vantagens oferecidas pela empresa a partir da própria lucratividade. A organização estava sediada em um prédio próximo do aeroporto, na rua 18 de Novembro, 800, bairro São João, Zona Norte de Porto Alegre.

Figura 7: Prédio da Fundação Ruben Berta (FRB).



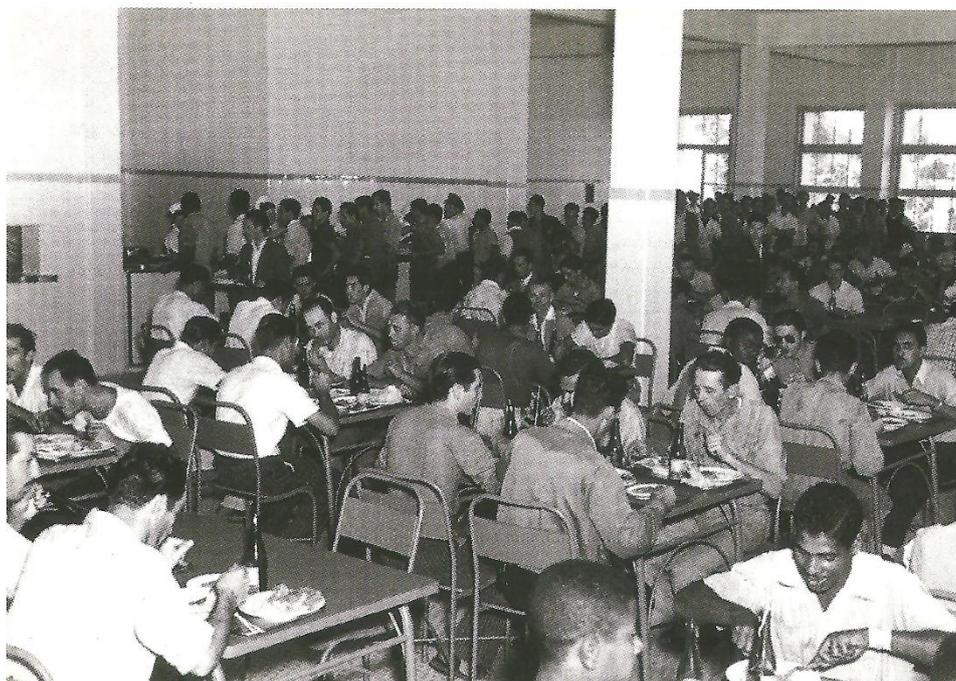
Fonte: acervo Varig *Experience*.

De acordo com Oliveira (2011), a criação da fundação materializou a proteção de Berta para com os funcionários da Varig, visto que no local eles possuíam todos os subsídios para si e suas respectivas famílias: assistência médica, empréstimos sem juros, serviços como farmácias e cooperativas onde podiam adquirir alimentos, restaurantes com preço abaixo do mercado, colônia

³³ Inicialmente, os beneficiários eram somente os funcionários. Após, foram incluídos também os aposentados da Varig. Fonte: <https://www.varig-airlines.com/pt/fundacaorubenberta.htm> Acesso em 14 de janeiro de 2021.

de férias, entre outras ações que caracterizam a empresa e o local como paternal. Estas ações fazem com que os funcionários lembrem deste local e dos momentos com carinho, na certeza de que era um benefício da Varig, que provavelmente não seria ofertado por outra empresa – na época e tampouco nos dias atuais.

Figura 8: Refeitório da Fundação Ruben Berta.



Fonte: Livro “De Homens e Ideais – os cinquenta anos da fundação Ruben Berta” (1996).

Esta proteção da fundação aos funcionários está respaldada a partir de um estatuto, inspirado no *Rarum Novarum*³⁴, discorrendo seus princípios e o papel desta fundação no ambiente organizacional.

No estatuto da Fundação Ruben Berta (FRB), havia citações que alegavam que, em caso de falência da companhia, tudo que era da Fundação deveria ser aplicado de forma a garantir os benefícios. No que concerne à Fundação e seus benefícios, o estatuto propõe que

Se destina a assegurar aos funcionários da VARIG que àquela pertencerem e às suas famílias, de acordo com o mérito e os anos de serviço dos primeiros, o bem estar social e a proteção contra a velhice, a invalidez, a viuvez e a orfandade, secundando a atuação e os

³⁴ Ruben Berta se inspirou na doutrina social da Igreja Católica e no Contrato Social de Rousseau para formular suas teorias. Neste sentido, se pauta por um trabalho justo e cristão em que abomina excessos de capitalismo e de comunismo (FUNDAÇÃO RUBEN BERTA, 1996).

benefícios da respectiva Caixa de Aposentadoria e Pensões (FUNDAÇÃO RUBEM BERTA, 1996, p. 36).

No entanto, ao longo dos anos a Fundação obteve tanto poder dentro da Varig, que dificultou alguns processos internos posteriormente, pois a palavra final na tomada de decisão vinha sempre da fundação e não mais da diretoria ou de executivos técnicos contratados. Oliveira (2011) discorre a este respeito que

[...] a Fundação de Funcionários da Varig que durante muitas décadas forneceu proteção e amparo aos trabalhadores da empresa, mitigando seus problemas cotidianos, ao mesmo tempo em que não os preparava para possíveis mudanças e os efeitos em suas vidas. A Fundação incorporou a maior parte das ações da empresa no momento em que havia o temor da sua estatização, tornando os funcionários “donos” da companhia, administrada pelo presidente do Conselho que era eleito pelos representantes dos empregados da Varig. A solução encontrada para “salvar” a empresa, mais tarde, impossibilitou sua adequação à nova ordem econômica que exigia das companhias aéreas um racional dimensionamento do quadro funcional e dos diversos custos que a compõem. Assim, a Fundação Ruben Berta (FRB), criada para proporcionar maior tranquilidade aos funcionários da Varig, ao longo do tempo adquiriu tamanha dimensão e ingerência na gestão da empresa que passou a ser vista como o grande obstáculo para solucionar os problemas da companhia (OLIVEIRA, 2011, p. 18-19).

Já nos anos 50, após o período de incertezas causados pelo pós-guerra, iniciou uma fase de grande expansão na Varig. De acordo com Oliveira (2011), isso se deve especialmente a três fatores: 1) a liderança de Ruben Berta; 2) ao governo; e 3) a aproximação da companhia às principais elites políticas da época. Neste período, a companhia já contava com cinco mil funcionários, sendo que 2.500 se encontravam em Porto Alegre, matriz da empresa.

Neste tempo, aconteceu a chegada das aeronaves mais modernas na Varig, chamadas Convair 240, Curtiss Comando e Super Constellations, iniciando vôos diretos do Brasil para Nova York. Esta época ficou reconhecida como uma época de *glamour*³⁵ e grande expansão da organização. Foi, também, quando houve a criação de vôos noturnos, em 1954, chamados à época de Corujão, com saídas diárias de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro às 22h30min. Os vôos noturnos iam para toda a área litorânea do país. Para que esses vôos pudessem ser iniciados, visto que, até então, não existiam no Brasil, foi necessário um investimento por parte da companhia em 17 aeroportos, a fim

³⁵ Palavra em inglês que busca designar “charme”, “encanto”.

de aprimorar as pistas para que não houvesse um acidente (BOLETIM INFOMATIVO, ABRIL DE 1980).

A chegada do avião modelo Super Constellation causou euforia entre os entusiastas da aviação e a equipe da Varig, que iniciou a preparação para receber o primeiro modelo um ano antes, em 1954, através do treinamento de uma equipe composta por sete comandantes na fábrica da Lockheed, instruído por um americano, com a finalidade de buscar a familiarização com o novo modelo. Após a chegada da aeronave, em maio de 1955, veículos de imprensa noticiavam que era a primeira vez que um avião desta magnitude pousava no Aeroporto Salgado Filho. Um fator importante do Super Constellation é que a aeronave permitiu à Varig a criação de linhas do Brasil para outros países da América do Sul, Central e Norte³⁶. De acordo com Beting (2018), foi com as aeronaves Constellations que a Varig deu um grande passo, passando a ser reconhecida mundialmente e não mais como uma empresa doméstica, como era até então.

Figura 9: Grupo de funcionários da Varig na fábrica da Lockheed, em 1954.



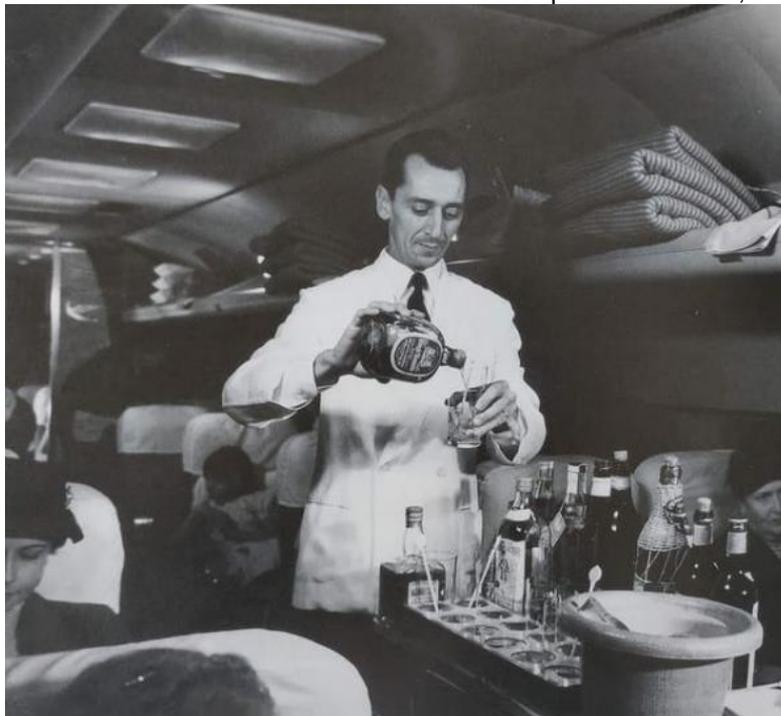
Fonte: Boletim Informativo do Museu Varig, Junho de 1979.

As primeiras viagens do Super Constellation foram para os Estados Unidos, sendo o vôo inaugural realizado em julho de 1955, Rio de Janeiro – Nova York. Nesta primeira viagem, participaram funcionários da Varig, autoridades,

³⁶ As viagens mais longas foram possíveis com o Super Constellation devido, entre outros fatores, ao Tiptank, um tanque de combustível acoplado na asa que permitia maior autonomia de vôo.

jornalistas e convidados especiais da área de economia, das cidades Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro. Foram nestas viagens que teve início o reconhecido serviço de bordo da Varig, sendo considerado a maior experiência neste quesito devido ao desenvolvimento de diversos cardápios, que contemplavam a todos os gostos. Entre os principais pratos servidos a bordo, barquetes de caviar, creme de aspargos, filé mignon, churrasco, saladas, frutas, doces típicos brasileiros, bombons finos, sucos naturais, champanhes e vinhos (BOLETIM INFORMATIVO, JUNHO DE 1979).

Figura 10: Comissário servindo bebidas no avião Super Constellation, em 1955.



Fonte: Acervo Varig *Experience*.

Os serviços de bordo da Varig, iniciados em 1955, contavam com cardápios que continham ilustrações de diferentes regiões do Brasil, não possuindo padronização quanto ao tamanho, tendo em vista que este era definido a partir dos pratos presentes. O idioma dos menus seguia as regras de etiqueta da época, sendo todos em francês. Os pratos eram preparados em cozinhas próprias da Varig, chamadas de *catering* (BOLETIM INFORMATIVO, ABRIL DE 1980).

Figura 11: Funcionários na cozinha (*catering*) preparando refeições para os vôos.



Fonte: acervo Varig Experience.

A Varig foi a primeira companhia aérea brasileira a operar o Super Constellation, chamados também de Super G. Três anos após a aquisição destes aviões, o Consórcio Real Aerovias³⁷ pousou em Porto Alegre com um modelo Super H da aeronave. A fim de sinalizar ao público que era ainda tinha a frota mais moderna, a Varig utilizou de uma estratégia de marketing pintando nos tiptanks a palavra “Intercontinental”, com destaque na letra I. O destaque na letra I procurava enfatizar que era mais moderno que o modelo G e H, seguindo a linha do alfabeto. Neste sentido, ambas as empresas criaram anúncios publicitários enfatizando conforto, tranquilidade, luxo e velocidade, proporcionados pelos aviões Constellations. A Real, com seu Super H, e a Varig com o Super Intercontinental, sinalizando que era a última criação da fábrica Lockheed (BOLETIM INFORMATIVO, AGOSTO DE 1981).

Figura 12: Tanque de Combustível (Tiptank) com a pintura “Intercontinental”.

³⁷ A Real Aerovias foi uma companhia aérea fundada em Santos – SP na década de 40. Foi considerada a sétima maior do mundo na época. Fonte: <https://www.airway.com.br/antes-da-gigante-varig-o-brasil-voou-nas-asas-da-real-aerovias/> Acesso em 14 de fevereiro de 2021.



Fonte: Boletim Informativo Museu Varig, agosto de 1981.

Figura 13: Anúncios sobre Super Constellation feitos pela Varig e pela Real.



Fonte: Boletim Informativo Museu Varig, agosto de 1981.

As comissárias de bordo, anteriormente chamadas de aeromoças, também foram uma novidade dos anos 50 na Varig, introduzidas a partir da rota Porto Alegre – Nova York. Antes, esta função era exclusiva de homens. Além destas presenças, um fato importante foram os uniformes utilizados a bordo. De

acordo com Fay e Oliveira (2017), os uniformes que eram usados em vôos da Varig, além de serem assinados por estilistas famosos, antecipavam tendências de moda e eram feitos por costureiros referência em nível mundial.

Figura 14: Comissárias da Varig com uniforme utilizado no Super Constellation, em 1955.



Fonte: acervo Varig *Experience*.

Com o tempo, era possível perceber uma competição entre companhias aéreas no que dizia respeito à vestimenta e à aparência geral, especialmente de mulheres que precisavam ter unhas e cabelos bem apresentados, com penteados e visivelmente tratados. Para a autora, “a criação dos uniformes levava em conta o impacto visual, a ordem hierárquica e a questão da autoridade, sempre buscando representar esteticamente os valores adotados pela empresa” (FAY; OLIVEIRA, 2017, p. 2). Os uniformes podem ser vistos como uma maneira de a organização comunicar a sua cultura através dos seus funcionários.

No entanto, para que esta cultura seja comunicada de forma compreensível, além dos uniformes e das refeições servidas a bordo, eram necessários treinamentos, de modo que o que fosse demonstrado aos clientes refletisse a organização. Neste sentido, encontramos treinamentos destinados a aeromoças realizados nas dependências da Varig. Pode-se destacar aqui a

comissária Alice Editha Klausz³⁸, considerada a maior comissária do Brasil, uma vez que foi uma das primeiras, tendo atuado durante mais de 35 anos na Varig e participado do treinamento de diversas funcionárias da companhia.

Figura 15: Comissária realizando treinamento nas dependências da Varig.



Fonte: acervo Varig *Experience*.

Nos anos 60, vieram aviões também imponentes e tecnológicos, como os Caravelles e os Boeing 707, que deram início à era a jato no Brasil, conhecidos pela possibilidade de realizar um transporte de massa, sendo seguidos pelos modelos DC-10 e Boeing 747, já nos anos 70. Beting (2018) destaca que os modelos Caravelles foram os primeiros jatos desenhados para distâncias médias e curtas, sendo o primeiro a operar com reatores nas caudas. Foram produzidas quase 300 unidades de Caravelles, que chegaram a operar dos anos 60 aos anos 90 (BETING, 2018). Estes modelos de aviões consolidaram o transporte aéreo mais acessível a um maior número de pessoas, iniciando um reposicionamento do que antes era visto como um privilégio de poucos e *status*³⁹ aos que usufruíam (ERMAKOFF, 2002).

³⁸ Alice Editha Klausz atuou durante 55 anos na área da aviação, sendo 35 deles na Varig. Participou de vôos como o primeiro para Nova York, enquanto chefe de cabine, além de ter participado do treinamento de diversas funcionárias da companhia. Fonte: https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/gente/2016/07/comissaria-mais-velha-do-brasil-morre-aos-88-anos_127876.html Acesso em: 14 de janeiro de 2021.

³⁹ Na perspectiva da antropologia, é a imagem que algo ou alguém possui diante da sociedade.

Figura 16: Avião Varig modelo Caravelle, em 1963.



Fonte: livro “Varig: as aeronaves de nossa eterna pioneira” (BETING, 2018, p. 68).

Assim como o Super Constellation, a chegada do avião Caravelle também levou um grupo de funcionários para treinamento na França e na Inglaterra, em 1958, com foco inicialmente na manutenção do avião na fábrica Sud-Aviation e Rolls Royce. Posteriormente, também fizeram cursos os comandantes. As aeronaves modelo Caravelle foram incluídas nas viagens à Nova York, encurtando o tempo de vôo de 22 horas para 14 horas. O vôo inaugural aconteceu do Rio de Janeiro para Brasília, com duração de 1h30min, onde foi batizado na presença de autoridades federais, convidados do então Presidente da República, Juscelino Kubitschek (BOLETIM INFORMATIVO, MARÇO DE 1981).

O serviço de bordo implantado pela Varig nos anos 50, com a chegada dos aviões à jato, foi aprimorado neste período. De acordo com Boletim informativo do Museu Varig, datado em janeiro de 1982, o serviço teve uma evolução, passando a contar com conjuntos específicos para refeições frias e quentes, além de carrinhos individuais para churrascos, drinks, vinho e chopp. As louças obtiveram destaque nesta época, pois eram utilizados pratos e xícaras de porcelana, guardanapos em linho, talheres em aço inox e utensílios como

travessas, sopeiras e composeiras (BOLETIM INFORMATIVO, JANEIRO DE 1982).

Figura 17: Carrinho de bebidas utilizado nos aviões a jato.



Fonte: Boletim Informativo do Museu Varig, janeiro de 1982.

A partir dos anos 60, com o crescimento da Varig e ampliação de rotas internacionais, a companhia passou por uma divisão, que a partir de agora era RAN (Rede Aérea Nacional) e RAI (Rede Aérea Internacional), dividindo operações de dentro e fora do país. Em 1969, por exemplo, o uniforme utilizado pela RAI foi assinado pelo estilista Louis Feraud⁴⁰.

Figura 18: Comissária da Varig com uniforme utilizado no ano de 1966.

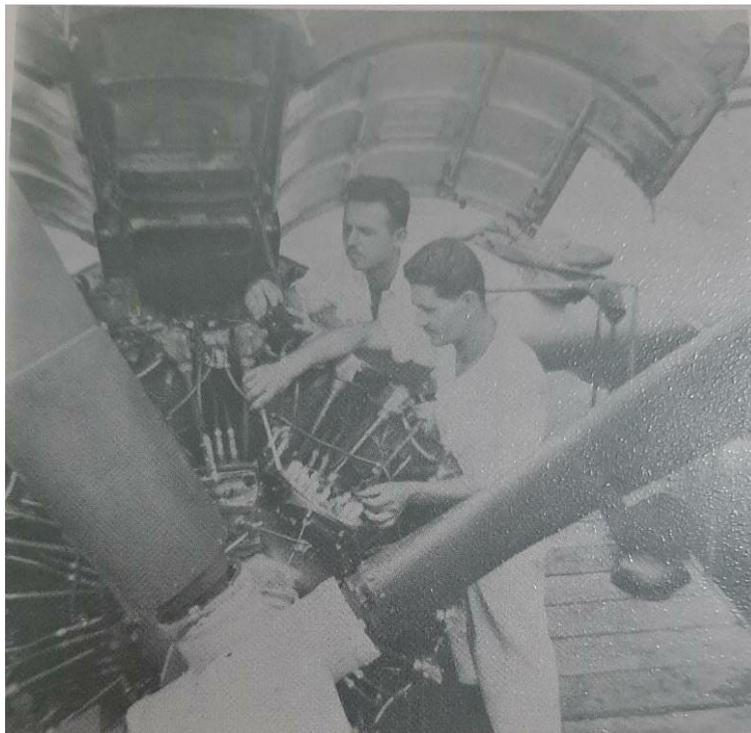
⁴⁰ Estilista da alta costura de Paris, responsável por assinar o guarda-roupa de Brigitte Bardot para alguns de seus filmes.



Fonte: acervo Museu Varig.

A chegada destes aviões a jato obrigou a Varig a reestruturar sua área de manutenção da empresa a partir dos seus profissionais. A revisão dos aviões a jato acontecia normalmente no período noturno, das 22h às 06h, permitindo que já pudesse voar na manhã seguinte, demonstrando a minuciosidade com que estas manutenções eram realizadas. De acordo com Boletim Informativo (MARÇO DE 1981), além disso, a introdução dos Caravelles à frota proporcionou também uma particularidade, visto que os materiais utilizados na manutenção desta aeronave não podiam ser utilizados nos demais aparelhos por serem bem diferentes.

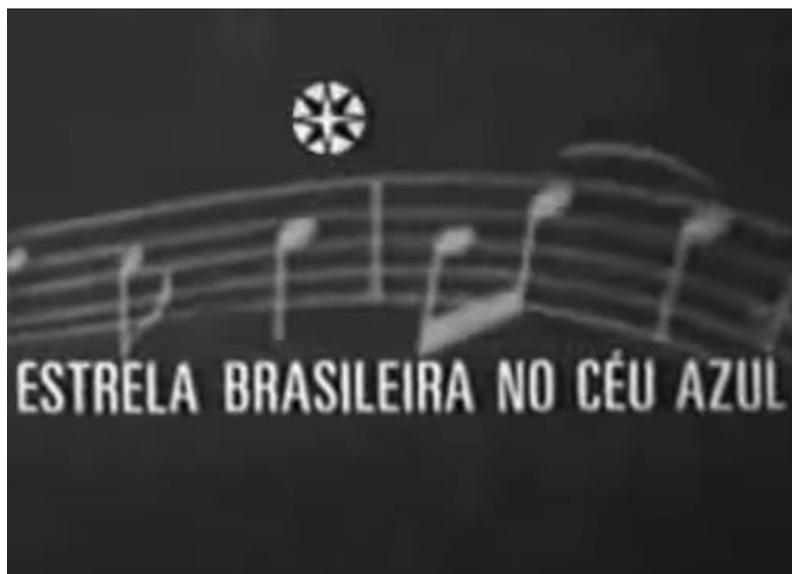
Figura 19: Equipe de Manutenção da Varig trabalhando em 1958.



Fonte: Boletim Informativo do Museu Varig, janeiro de 1981.

Durante os anos 60 foram criados também comerciais lembrados até os dias atuais, como o jingle “*Varig, Varig, Varig*”, em uma campanha de Natal, utilizado também em outros anos, e comerciais que faziam alusão aos vôos internacionais, como os vôos Brasil – Japão, com a história de Urashima Taro, um personagem do folclore japonês, demonstrando o interesse da companhia em promover uma aproximação cultural.

Figura 20: Comercial de Natal com o jingle “*Varig, Varig, Varig*”.



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=3mWCNGMWR1s>.

Figura 21: Vídeo para divulgar início dos vôos para o Japão, nos anos 60.



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=z0c2majP-VQ>.

O reposicionamento e o crescimento abrangente e significativo da organização trouxeram a ela o interesse de ampliar cada vez mais e, conseqüentemente, expandir seus vôos a nível internacional. Estes fatores foram percebidos pelo governo federal que, em 1975, assinou a abertura da empresa Rio-Sul⁴¹, em parceria com a Varig, que ficaria responsável por vôos para a região Sul, com uma frota de oito aviões. Esta empresa durou cerca de um ano, pois a própria Varig a assumiu inteiramente após este tempo, através

⁴¹ Em 1975, o Ministério da Aeronáutica dividiu o país em cinco regiões (Norte, Nordeste, Central, São Paulo/Centro Oeste e Sul), oferecendo às companhias de Taxi Aéreo a exploração comercial destas áreas como empresas regionais.

de um consórcio com a Top Táxi Aéreo e posterior compra de outras empresas também, como a Nordeste Linhas Aéreas Regionais (FLORES JR, 1997).

De acordo com Fay e Oliveira (2017), em 1971 a Varig decidiu aprimorar o atendimento, com a substituição do DC-3 para o avião Avro, que era mais confortável, nas linhas que atendiam o Rio Grande do Sul. A personalização do atendimento se deu a partir da criação também de um novo uniforme, exclusivo para estes vôos que atendiam o estado, chamado de traje gaúcho, assinado pelo costureiro Nazareth⁴². Neste sentido, cabe trazer também, a valorização que a Varig atribuía ao regionalismo, quando Berta mencionou que a matriz da Varig jamais sairia de Porto Alegre e assim foi durante todo o tempo de existência da organização (OLIVEIRA, 2011).

Figura 22: Comissária da Varig com traje gaúcho, em 1971.



Fonte: acervo Varig *Experience*.

Neste movimento de ampliação da organização durante os anos 70, houve também a criação do Museu Varig, em outubro de 1971, localizado na rua Augusto Severo, 851, bairro São João, na Zona Norte de Porto Alegre, próximo ao aeroporto e a Fundação Ruben Berta (FRB). O Museu acumulou mais de 30

⁴² Costureiro português que residia no Rio Grande do Sul e produziu modelos de uniformes para a Varig. Era ligado à alta moda em meados dos anos 60 e ficou reconhecido por fazer parte do movimento da moda que rompia com a polarização em Paris (PRADO, 2019).

anos de história, tendo encerrado suas atividades junto com a companhia, em 2006. De acordo com Lucchesi (2001), em material produzido para revista *Asas*, o local não era tão valorizado por entusiastas da aviação brasileira por possuir apenas uma aeronave. No entanto, a aeronave que lá estava – e que atualmente está em exposição no jardim do shopping Boulevard Laçador – foi o primeiro DC-3 de série do mundo (C/n 1545). Cabe destacar que antes foram feitos outros sete exemplares, contando com o protótipo, porém este foi o primeiro a receber a designação DC-3. Entre os principais visitantes do Museu Varig, estavam escolas, educadores, turistas e pessoas ligadas à aviação. Em boletim informativo do Museu, datado em março de 1980, há relatos de que, da sua inauguração até aquele ano, houve mais de cem mil visitas ao local.

Apesar de dispor de materiais diversos que contam a história da Varig, o Museu possuía pouco espaço físico para exposição dos materiais no prédio onde estava localizado, próximo ao aeroporto. Este pode ser apontado também como um motivo para que nem todas as pessoas do meio conhecessem o Museu ou manifestassem interesse por ele. Entre os materiais disponíveis no acervo, encontram-se o mencionado avião Douglas DC-3, motores de aviões, fotos de antigos diretores e funcionários, maquetes de aviões, uniformes, carrinhos e louças utilizados no serviço de bordo e planadores, como o Gaivota PT-PAQ (antes PP-10), que atualmente se encontra em exposição na área de check-in do Aeroporto Internacional Salgado Filho.

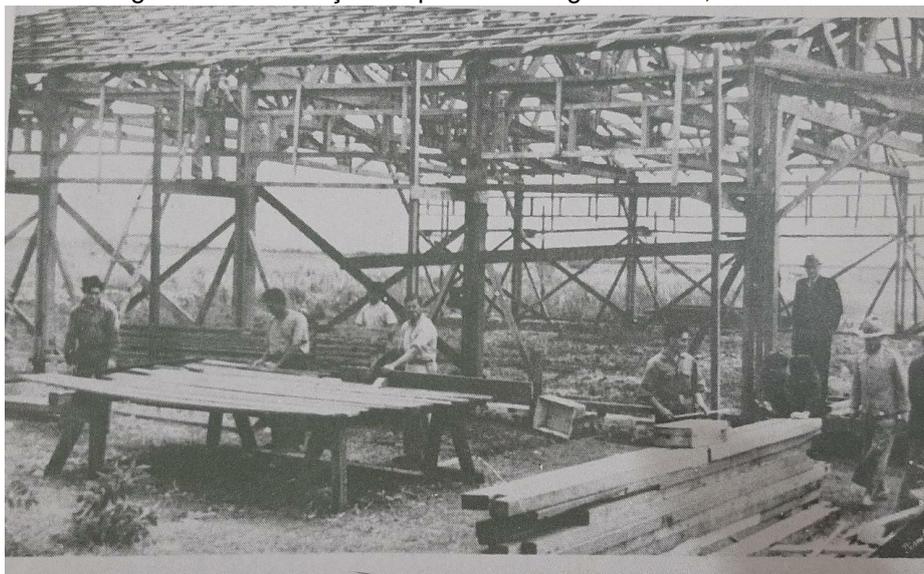
O Planador Gaivota ganhava destaque especial na área interna do Museu Varig. Com uma posição estratégica – no teto⁴³ –, atraía os visitantes pela sensação de estar planando. De acordo com o primeiro boletim informativo do Museu Varig, datado em maio de 1979, o Planador Gaivota foi construído em 1938, na Varig Aero-Esporte (VAE), com o objetivo de auxiliar na formação de pilotos da companhia. O seu primeiro vôo foi em uma comemoração da Semana da Asa, onde atingiu uma altura de 240 metros, sendo considerado um grande feito para a época. Com isso, era sempre solicitado para realizar demonstrações públicas, atraindo a atenção dos gaúchos com suas manobras.

A Varig Aero-Esporte (VAE) era um programa que inicialmente estimulava a prática do aeromodelismo e interesse pela aviação, na década de 30.

⁴³ Atualmente, na área em que está exposto no Aeroporto Salgado Filho, o Planador também fica no teto.

Posteriormente, passou a funcionar como um centro de treinamento para pilotos e encerrou suas atividades nos anos 50 (RIBEIRO, 2008). De acordo com Boletim Informativo (MAIO DE 1980), o primeiro hangar da VAE foi construído em 1938, com o auxílio de alunos e material doado pela Prefeitura de Porto Alegre e Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Figura 23: Construção do primeiro hangar da VAE, em 1938.



Fonte: Boletim Informativo do Museu Varig, maio de 1980.

Em maio de 1979, iniciaram os boletins informativos do Museu Varig, que tinham por objetivo acompanhar o crescimento e as atividades do Museu através de depoimentos de visitantes, funcionários e contação de histórias sobre a companhia, bem como de itens que estavam expostos no local. Editado pela Superintendência de Propaganda, os informativos permitiam maior proximidade com os públicos da organização através da colaboração para a produção do material: em todos os exemplares, visitantes do Museu podiam encaminhar mensagens, funcionários da companhia tinham espaço para seus depoimentos e também podiam enviar sugestões de conteúdos para as publicações, ocupando grande parte dos informativos com isso, além de comunicados sobre o que acontecia ou aconteceu na companhia, como fatos históricos.

Neste sentido, um dos depoimentos que estava no primeiro boletim informativo do Museu Varig, era do ex-funcionário Carlos Régius⁴⁴, responsável

⁴⁴ O depoimento de Carlos Régius chamou a atenção por possuir proximidade com a temática da dissertação, além do fato de o funcionário não estar mais trabalhando na companhia na época

pela área de Propaganda e Relações Públicas da companhia de 1954 até 1958. Na sua fala, ponderou alguns fatores positivos sobre trabalhar na organização, como o aperfeiçoamento da sua desenvoltura para falar em público, a fluência adquirida nas línguas inglês e alemão, o fato de “andar de avião como se anda de ônibus”, podendo conhecer tanto o Brasil, quanto outros países. Entre trabalhos marcantes na companhia durante os anos em que lá esteve, destaca-se o lançamento da linha Norte-Sul de Convair, lançamento do Super Constellation, lançamento da linha Nova York, bem como a preparação para o lançamento da linha para a Europa. Sobre a propaganda da Varig durante os anos 50, um fato interessante mencionado é de que tudo podia ser aproveitado como meio para divulgações: loja decorada, fotos de passageiros embarcando, envelopes, sacolas, chaveiros... Tudo podia ser utilizado como propaganda para promover a organização e as suas novidades (BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG, MAIO DE 1979).

Cabe abrir aqui um espaço para falar a respeito da comunicação da Varig, uma vez que possui afinidade com o tema desta dissertação. A partir das pesquisas realizadas, foi possível verificar o crescimento do setor com o passar dos anos através de informativos, diante da aderência a áreas específicas como Publicidade, Relações Públicas e Jornalismo, com suas respectivas especificidades. Observa-se também que a Varig chegou a possuir empresas terceirizadas para produção de revistas e anúncios. Neste sentido, podemos apreciar a ampliação da comunicação da companhia, no entanto, faltam datas concretas e organograma do(s) setor(es), que não foram localizados ao longo das buscas.

Os anos 80 trouxeram à Varig aviões de peso, como Boeings 747, 767, 737 e Airbus 300. Seu crescimento era notório tanto no território brasileiro quanto fora por empresas do mesmo ramo. De acordo com 59º Relatório Anual da Administração da Varig, datado em 1985, a expectativa era de dois mil novos empregos na companhia a partir do ano seguinte, 1986, sendo todos contemplados em um prazo de dez anos, visto que haveria algumas aposentadorias, fazendo com que a organização iniciasse um processo de renovação de recursos humanos. Cabe destacar que no relatório consta que esta

do relato e mesmo assim ser acionado para falar, atribuindo o valor que a instituição dava aos seus funcionários mesmo após suas respectivas saídas.

renovação de pessoal aconteceria somente quando encerrado o prazo de carência do Instituto Aerus de Seguridade Social, garantindo que os aposentados seguissem com o mesmo poder aquisitivo, um dos objetivos do Instituto.

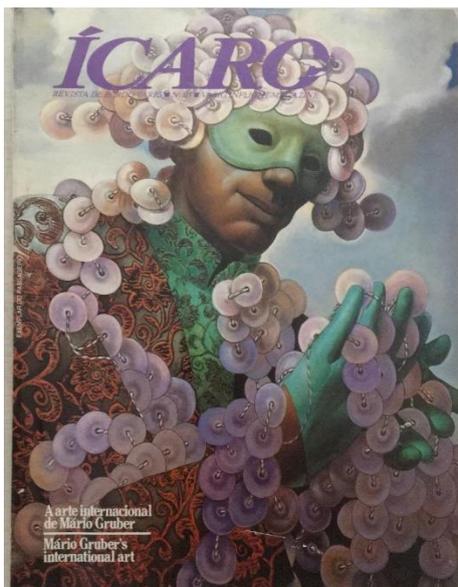
Além disso, em outubro de 1983, foi criada a revista Ícaro, produzida pela RMC Comunicação, empresa terceirizada pela Varig para produção deste material, com o objetivo de ser a revista de bordo da companhia e distribuída inicialmente somente a passageiros. A revista trazia anúncios, textos em português e inglês, notícias sobre a Varig, exposições sobre cidades do Brasil e do mundo, entre outros. Em 1997, em São Paulo, a Ícaro recebeu um reconhecimento de melhor revista externa do Brasil pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), prêmio disputado com outros 375 trabalhos (ROSA DOS VENTOS, SETEMBRO DE 1997).

Figura 24: Roberto Muylaert, editor da revista Ícaro, e Oscar Guerra, diretor de marketing da Varig na época, recebendo o Prêmio Aberje.



Fonte: Revista Rosa dos Ventos, setembro de 1997, p. 19.

Figura 25: Capa da Revista Ícaro, edição 85, anos 90.

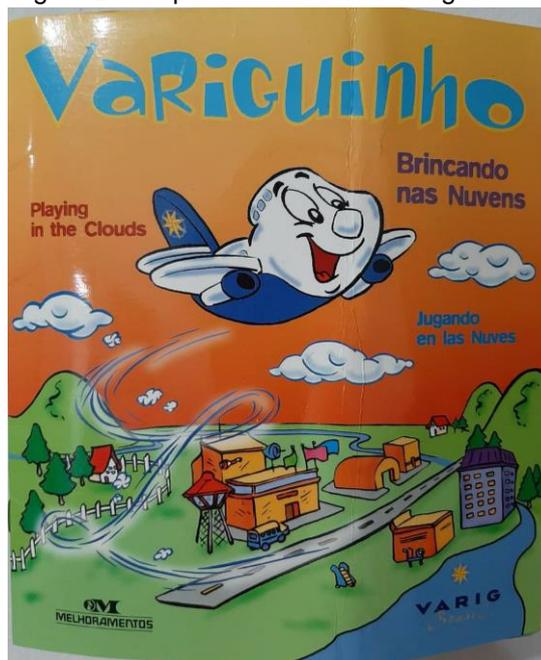


Fonte: Acervo Museu Varig.

No fim dos anos 80 também houve a criação do mascote da companhia: Variguinho, criado por um publicitário e com um formato de avião humanizado. O Variguinho estava presente em vídeos⁴⁵, materiais institucionais da companhia, revistas de quadrinhos para crianças, disponíveis em português, inglês e espanhol, com conteúdos educativos, jogos, história do Brasil e da aviação de forma didática e acessível. Com produção pela mesma editora da Revista Ícaro, as revistas em quadrinhos do Variguinho eram encontradas, além dos vôos, em bancas de revistas.

⁴⁵ Vídeo comercial sobre o Variguinho e as revistas, com um jingle criado especialmente para ele: https://www.youtube.com/watch?v=qb_zLV-ELCM

Figura 26: Capa de uma revista Variguiinho⁴⁶.



Fonte: Acervo de antigo funcionário.

Neste período, iniciou-se também o processo de desregulamentação no transporte aéreo nos Estados Unidos, que

Detonou uma sequência de eventos cujas consequências seriam sentidas profundamente em toda a indústria mundial de transporte aéreo. Copiado em outros países europeus, a consequência quase imediata desse processo de desregulamentação foi a eclosão de uma guerra tarifária sem paralelo na história da aviação comercial mundial, atingindo em cheio o tráfego doméstico e internacional em várias regiões do mundo. O aumento dos preços dos combustíveis no final da década de 80 e o conflito do Golfo Pérsico em 1991 fizeram com que a indústria mundial de transporte aéreo ingressasse em um período de enorme e prolongada recessão. Por força deste eventos e outros fatores internos, a Varig se viu ante a desagradável situação de assistir a uma queda em seus resultados financeiros durante os primeiros anos da década de 90 (FLORES JR., 1997, p. 52-53).

Para sair desta situação, acima elencada, a Varig se viu obrigada a tomar iniciativas como reduzir a frota, retirando vôos que não forneciam a rentabilidade esperada; reduzir quadro de funcionários na administração da organização; desfazer-se de algumas aeronaves; e reduzir escalas em algumas linhas (FLORES JR., 1997).

⁴⁶ A revista Variguiinho possui diversas edições, porém esta, parte de acervo de antigo funcionário, não consta a edição e o ano a que se refere.

Em contrapartida a este fato, Fay e Oliveira (2009) sinalizam que esta iniciativa foi adotada por empresas de aviação a nível mundial e as rotas, que anos anteriores eram maiores, foram diminuindo, fazendo com que a interiorização da aviação fosse reduzida ano a ano, apesar das altas tarifas que eram cobradas em vôos para o interior. Empresas aéreas nacionais foram deixando de atender cidades do interior com o passar dos anos.

Em 1997, a Varig inicia uma nova jornada na aviação a nível mundial com a sua entrada na *Star Alliance*, que tinha por objetivo oferecer mais facilidade ao público a partir de um sistema de cooperação estratégica formado por seis organizações. De acordo com o diretor da companhia na época, Fernando Pinto, em uma entrevista concedida para a revista Rosa dos Ventos⁴⁷ em setembro de 1997, em uma era de globalização dificilmente as empresas de aviação conseguiriam atender a todas as demandas sozinhas. Por esta razão, a *Star Alliance*, que era composta também pela United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Scandinavian Airlines System e Thai Airways International, era importante para o posicionamento da Varig, especialmente em âmbito internacional.

Entre os benefícios disponibilizados, os principais eram para os passageiros, que conseguiriam maior abrangência dos vôos, visto que no balcão de qualquer uma destas companhias conseguiria adquirir as passagens das demais, além da qualidade, tendo em vista o padrão que deveria ser seguido por todas as instituições que faziam parte da aliança. Cabe ponderar que, na divulgação da inclusão da Varig na *Star Alliance*, o presidente Fernando Pinto se preocupou em informar a respeito dos benefícios que a aliança traria para os funcionários, sendo o principal o reconhecimento da Varig a nível mundial, fazendo com que a empresa crescesse ainda mais e possibilitasse a ascensão dos funcionários dentro da organização através de promoções de cargos, por exemplo (ROSA DOS VENTOS, SETEMBRO DE 1997).

A exemplo do investimento realizado nos funcionários, pode-se trazer treinamento realizado no Chile, onde foi debatido a respeito da comunicação assertiva e a comunicação interna. O curso tinha como objetivo proporcionar um

⁴⁷ A Rosa dos Ventos era uma revista distribuída aos funcionários da Varig e trazia sempre as novidades da companhia a partir de uma perspectiva que fosse interessar a este público. A revista era reconhecida pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial)

melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, mais resultados para a organização, demonstrando a preocupação também com o seu público interno.

Figura 27: Grupo de 25 funcionários da Varig recebendo treinamento no Chile sobre comunicação, em 1997.

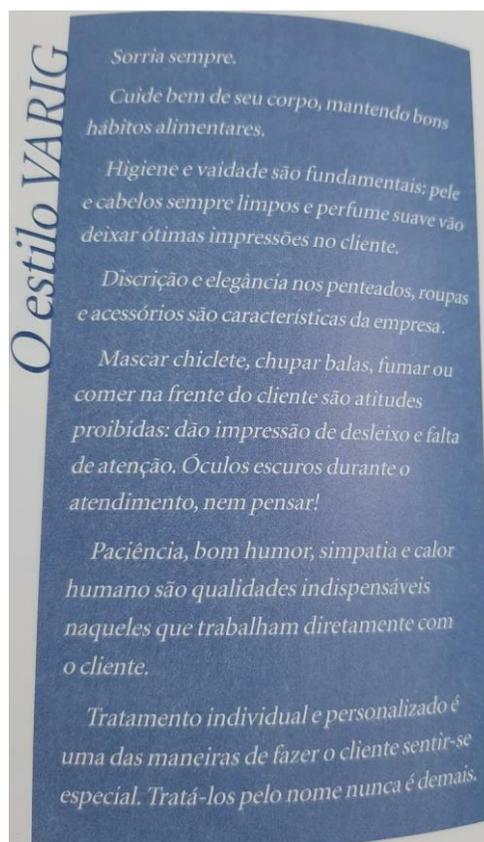


Fonte: Revista Rosa dos Ventos, setembro de 1997, p. 19.

No que concerne a benefícios para funcionários e clientes, cabe destacar o programa “Brilha Varig”, elaborado pela gerência de endomarketing da organização com a finalidade de premiar funcionários da linha de frente que realizavam um atendimento exemplar, seguindo manual elaborado pela companhia. De acordo com reportagem da revista Rosa dos Ventos (SETEMBRO DE 1997), a ideia veio após outro programa com objetivo semelhante, intitulado “Olhe e Sorria”, no entanto, foi percebido que apenas um sorriso não era o suficiente para surpreender clientes pelo encantamento. Neste sentido, de acordo com a revista interna, foi criado um manual inspirado na Disney⁴⁸, onde os funcionários que mais vezes fossem reconhecidos por seguir o referido tutorial, seriam homenageados em evento da companhia e ganhariam um computador. De acordo com Ribeiro (2008), todos os funcionários se empenhavam muito para garantir a experiência do cliente na Varig, podendo ser observado, por exemplo, quando o pessoal da equipe administrativa realizava despacho de bagagens, o que não era a sua função principal.

Figura 28: Manual do programa de endomarketing “Brilha Varig”, de 1997.

⁴⁸ Na revista, não é colocada a referência do material da Disney.



Fonte: Revista Rosa dos Ventos, 1997.

Ao atravessar do tempo, o cenário mundial da aviação se modificou, inclusive para a Varig, que já vinha dando sinais de instabilidade anos antes e se encontrava em uma fase de recuperação judicial⁴⁹. Um símbolo nacional quanto à inovação no meio aéreo, a empresa declarou falência no ano de 2006 e foi vendida. Fay e Oliveira (2009) discorrem a respeito da grandeza da instituição, que mesmo em meio à crise enfrentada manteve seu nome.

E a “nossa” Varig? Símbolo de arrojo e modernidade. Como conseguiu “quebrar”? Ela que já esteve entre as maiores do setor, sempre apresentou um excelente padrão de qualidade, um patrimônio humano altamente qualificado, uma manutenção primorosa, mostrando sempre a imagem de um país próspero e exuberante, tanto no Brasil quanto no exterior. Ela que enfrentou tantas dificuldades, ultrapassou tantos obstáculos, foi pouco a pouco definhando até terminar de forma melancólica quando foi vendida em 2006, um ano antes de completar 80 anos (FAY; OLIVEIRA, 2009, p. 2).

⁴⁹ A recuperação judicial é um recurso usado por empresas antes/para evitar decretar falência, pois possibilita uma renegociação de suas dívidas.

No que diz respeito à crise enfrentada pelo setor a nível mundial, Fay e Oliveira (2009) apontam sobre a dificuldade de a própria Varig perceber as mudanças deste cenário, sendo um fator determinante para seu fechamento no ano de 2006. A falta de percepção em meio ao cenário está, também, ligada ao líder de uma empresa: de acordo com o papel desempenhado, pode representar sucesso ou fracasso lidando em ambientes instáveis e cenários controversos, como era a situação. Com isso, as autoras ponderam, sobre o fechamento da companhia, que

As discussões a respeito da “quebra” da Varig apontam causas que se segmentam em várias direções. O Estado que sempre fora o parceiro que a amparava nas dificuldades do passado, agora estava ausente. Os inúmeros planos econômicos, as instabilidades cambiais, a desregulamentação do setor aéreo mundial, somaram-se aos problemas ocorridos na condução dos destinos da Varig pela Fundação Ruben Berta (FAY; OLIVEIRA, 2009, p. 15).

Nas imagens abaixo, é possível observar veículos de comunicação, com abrangência local (Jornal Zero Hora) e nacional (Revista Istoé), divulgando a respeito da crise enfrentada pela Varig em chamadas de destaque.

Figura 29: chamada do Jornal Zero Hora sobre a crise na Varig



Fonte: Jornal Zero Hora impresso, 09 de abril de 2006. Caderno Economia.

Figura 30: capa da Revista Istoé, em defesa da Varig em meio a sua crise



Fonte: Revista Istoé, 26 de abril de 2006.

Apesar das várias direções que mostram o por que de a Varig, bem como outras empresas aéreas, terem quebrado à época, estudos demonstram que um conjunto de fatores estimulou a ação e não somente um em especial. Entre os motivos que fizeram a Varig encerrar suas atividades, em julho de 2006, após entrar em recuperação judicial e declarar falência, estão

Administração ineficiente, transformações econômicas mundiais, acirramento na competição tarifária entre as empresas congêneres, ausência de políticas públicas claras para esta que é uma concessão estatal, falta de fiscalização, desigualdade nos valores dos impostos pagos pelas empresas nacionais, em relação ao pagamento efetuado pelas estrangeiras nos seus países de origem, entre outras, contribuíram para a queda da Varig (FAY; OLIVEIRA, 2009, p. 16).

Cabe ressaltar aqui que, após a falência da Varig, além dos funcionários demitidos, aqueles que já estavam aposentados – ou que se aposentariam como funcionários da companhia -, também enfrentaram dificuldades, visto que o Instituto Aerus de Seguridade Social também passou por uma grande crise em decorrência da má administração sua e da Varig. O Aerus simbolizava à época uma certeza de aposentadoria tranquila, sem quaisquer preocupações financeiras aos seus contribuintes, boa parte deles funcionários da Varig, após anos de serviços prestados. O Instituto buscava reunir recursos destes funcionários que se transformariam em pensões e aposentadorias. Após o

insucesso, muitas pessoas se sentiram traídas, tendo em vista que perderam todo dinheiro investido e perspectiva de futuro (OLIVEIRA, 2011).

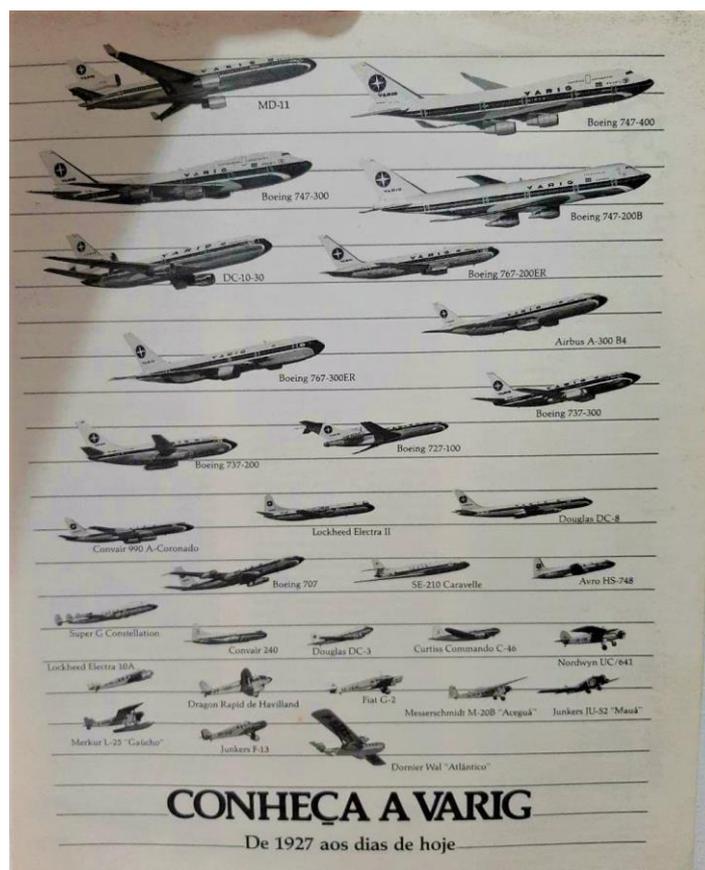
Figura 31: Aviões da Varig em aeroporto do Rio de Janeiro após a falência, em 2006.



Fonte: livro “Varig: as aeronaves de nossa eterna pioneira” (BETING, 2018, p. 4).

Durante seus anos de existência, a Varig possuiu mais de 30 modelos diferentes de aeronaves, que se destacavam pela sua tecnologia e capacidade de vôo. A Varig foi a primeira empresa brasileira a se dedicar ao transporte aéreo e possuía, entre os seus objetivos, aproximar os brasileiros entre si e dos demais povos do planeta. Com os anos, a Varig foi, além de pioneira, vista como inovadora, líder do mercado, com reconhecimento internacional, e referência tecnológica com seus aviões. Levou mais de 200 milhões de passageiros aos seus respectivos destinos e desejava sempre surpreender através do seu atendimento de qualidade e tecnologia dispensadas em todos os serviços (FLORES JR., 1997).

Figura 32: Anúncio da Varig com todos os seus aviões desde 1927.



Fonte: Acervo antigo Museu Varig.

Diante da história exposta, pode-se perceber que a Varig iniciou suas atividades a partir de um desejo pessoal de Otto Ernst Meyer Labastille e cresceu através do trabalho e de ações como a valorização da qualidade e o reconhecimento de seus funcionários. Com o passar dos anos, conquistou o respeito de todos os brasileiros, tornando-se referência na aviação nacional e internacional, em especial, pela sua imponente frota de aviões e qualificado serviço de bordo, fruto de seus treinamentos com funcionários durante sua existência, motivados a partir de ações de endomarketing.

A partir do relatado, criou-se um quadro com os principais acontecimentos da companhia⁵⁰, separados por décadas:

⁵⁰ Os acontecimentos mencionados no quadro levam em consideração ocorrências de grande abrangência, não mencionando todos os fatos da companhia durante sua existência.

Quadro 2: Principais acontecimentos da Varig por década.

DÉCADA	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS
1930	<p>Fundação da Varig (1927).</p> <p>Contratação do primeiro funcionário.</p> <p>Primeiro anúncio no jornal Correio do Povo.</p> <p>Principais aeronaves da década: Dornier Merkur, Klemm L-25, Junkers A50, Junkers F-13, Masserschmitt 180.</p>
1940	<p>Primeiro vôo internacional para Montevideo.</p> <p>Criação da Fundação Ruben Berta (FRB).</p> <p>Principais aeronaves da década: Lockheed Electra I, Douglas DC-3 e Curtiss C-46.</p>
1950	<p>Chegada do Super Constellation.</p> <p>Início do serviço de bordo inclusive com mulheres, com utilização dos uniformes.</p> <p>Início dos vôos para Nova York.</p> <p>Inclusão de menus nos vôos.</p> <p>Início de vôos noturnos (Corujão).</p> <p>Principais aeronaves da década: Convair 240, Constellation e Caravelle.</p>
1960	<p>Início da Era a Jato no Brasil, com aeronaves como Caravelle, Boeing 707, Boeing 727, Boeing 737 e DC-10.</p> <p>Início dos vôos do Brasil para o Japão.</p> <p>Criação do bordão “Varig, Varig, Varig”, a partir de comercial de Natal.</p>
1970	<p>Início das atividades do Museu Varig.</p> <p>Principais aeronaves da década (Boeing 727-100, Boeing 737 e DC-10)</p>
1980	<p>Criação da revista de bordo Ícaro.</p> <p>Criação do mascote Variguinho.</p> <p>Período de desregulamentação do transporte aéreo nos EUA.</p> <p>Principais aeronaves da década: Airbur A300, Boeing 747 e 300, Boeing 767 e Boeing 737.</p>
1990	<p>Início na <i>Star Alliance</i>.</p> <p>Principais aeronaves da década: MD-11, Boeing 747 e Boeing 737</p>
2000	<p>Principais aeronaves da década: Boeing 737, Boeing 777 e Boeing 757.</p> <p>Falência da companhia no ano 2006 e encerramento das suas atividades.</p>
Atualmente	<p>Projeto Varig <i>Experience</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa documental realizada.

A Varig reflete sua cultura em seus antigos funcionários e admiradores ao longo dos anos. Uma prova disso ocorreu em novembro de 2020, quando um antigo avião de carga modelo Boeing 727, matrícula PP-VLD, o terceiro deste modelo a ser operado em todo o Brasil na década de 70⁵¹, que estava guardado em uma área do shopping Boulevard Laçador⁵², em Porto Alegre - RS, foi a leilão. Um grupo de antigos funcionários se uniu para juntar dinheiro e arrematar a aeronave. De acordo com notícias⁵³, os planos são de um memorial em Nova Petrópolis, na Serra Gaúcha, em parceria com investidores locais, mantendo, desta forma, a memória da Varig viva mesmo após 15 anos do encerramento de suas atividades. Este fato virou notícia nos principais jornais do Rio Grande do Sul e, também, a nível nacional, como no portal online da UOL, em São Paulo.

Figura 33: notícia sobre a compra de avião 727 por antigos funcionários no Portal UOL, dia 20 de novembro de 2020.

Ex-funcionários e fãs da Varig compram avião por R\$ 85 mil para criar museu



Boeing 727 da Varig foi arrematado em leilão por ex-funcionários e fãs da companhia aérea
Imagem: Divulgação/Santayana Leilões



Vinícius Casagrande
Colaboração para o UOL,
em São Paulo
21/11/2020 04h00

Fonte: <https://economia.uol.com.br/todos-a-bordo/2020/11/21/varig-boeing-727-leilao.htm>

Na notícia acima é possível perceber como a Varig reflete suas ações na rotina dos seus antigos funcionários até os dias atuais, estando presente, além

⁵¹ Fonte: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2020/10/terceiro-boeing-727-do-brasil-antigo-aviao-da-varig-vai-a-leilao-em-porto-alegre-veja-fotos-ckgcpzipd000e012t7qovesi0.html>

⁵² O avião havia sido comprado em 2012 em um leilão, ocorrido no Rio de Janeiro, promovido pela Massa Falida da Varig, para compor o acervo do projeto Varig *Experience*

⁵³ Notícia disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2021/02/aviao-da-varig-arrematado-em-leilao-por-ex-funcionarios-sera-levado-para-memorial-em-nova-petropolis-ckkyou1pl00as019wm4wz7z78.html> Acesso em 11 de fevereiro de 2021.

disso, em livros que até hoje são lançados, com fotos e histórias da companhia, a exemplo do livro “Varig, a eterna pioneira”, de Gianfranco Beting, com edições em 2009, 2012 e 2018, e em projetos como o *Varig Experience*, mantido e patrocinado pelo shopping Boulevard Laçador em Porto Alegre – RS.

O projeto *Varig Experience*⁵⁴ tem por objetivo resgatar e manter viva a memória afetiva e cultural da companhia. Iniciou no ano de 2016, com a restauração da aeronave Douglas DC-3 PP-ANU, que ficava localizada em frente ao antigo prédio onde funcionava o Museu Varig, na rua Augusto Severo, Zona Norte de Porto Alegre. Com a reforma, em julho de 2016, o avião passou a ficar situado no jardim do Boulevard Laçador para visita gratuita do público duas vezes ao mês na área interna, guiada por comissários de bordo que utilizam uniformes réplicas da época, e na área externa, também gratuita, todos os dias da semana, durante o horário de funcionamento do shopping. De 2016 a 2020, o avião já havia recebido mais de 33 mil visitantes somente na área interna.

Além do avião DC-3, o projeto *Varig Experience* traz ao público exposições, como Exposição de Uniformes Elegância nas Alturas⁵⁵, inaugurada no ano de 2017, com 16 peças dos anos 1950 até os anos 2000. A mostra teve uma ampliação no ano de 2019, passando a contar com 30 itens, entre materiais réplicas e originais. Também é possível visitar a Exposição de Motores de Aviões, inaugurada em fevereiro de 2019, que conta com nove motores e uma hélice do avião Electra. O Tiptank (tanque de combustível do Super Constellation) e a Asa de Ícaro, estão disponíveis para visita no jardim do shopping, e Hall de Memórias da Varig, localizado no segundo piso, próximo ao quiosque do estacionamento. O Hall de Memórias traz galerias de fotos de ex-diretores da companhia, da organização e de funcionários, além de miniaturas de aviões. Cabe destacar que todas as exposições realizadas pelo Projeto são gratuitas e são com itens que estavam disponíveis no antigo Museu Varig até o seu fechamento.

Além das exposições supracitadas, o projeto realiza outros eventos, como palestras com nomes da aviação, como Gianfranco (Panda) Beting; sessões de autógrafos de livros com esta temática e encontros de *Spotters*⁵⁶. Na ambiência

⁵⁴ Site do Projeto: <http://www.varigexperience.com.br/>

⁵⁵ A Exposição Elegância nas Alturas está temporariamente fechada.

⁵⁶ *Spotter* é o nome dado a quem observa e/ou fotografa aviões.

online, além do site, o projeto conta também com as redes sociais criadas em 2016, que possuem publicações periódicas com fotos e textos lembrando momentos da Varig. No Instagram⁵⁷, o perfil conta com mais de 25 mil seguidores. No Facebook⁵⁸, mais de 41 mil curtidas.

A dimensão simbólica (BARBOSA, 2014), abordada na cultura organizacional, pode ser vista em diversos aspectos da história da Varig, tendo em vista que o simbolismo está presente em todas as ambiências e ações da instituição. Um destaque especial neste sentido reside na criação de uma fundação que coloque o funcionário em primeiro plano; no treinamento oferecido, bem como na bonificação pela excelência no serviço prestado pelo funcionário; na utilização de uniformes desenvolvidos por estilistas famosos, demonstrando o valor que a organização dava à sua imagem; e o fato de sempre se colocar enquanto a pioneira.

Já a memória individual, sendo ela a capacidade do indivíduo expressar seu ponto de vista; e coletiva a recordação de experiências a partir de uma perspectiva individual, levando em consideração suas vivências para aprimorar seus pensamentos (HALBWACHS, 2006), podem ser observadas neste tópico sobre a Varig do seguinte modo: a) Individual: nos depoimentos dados pelos funcionários aos boletins informativos, tendo em vista que é uma lembrança ímpar de cada um; nas fotos utilizadas, pois carregam uma memória fixa, que não sofre interferências. b) Coletiva: na construção dos textos e da companhia, tendo em vista que foram estimulados a partir de acontecimentos que foram analisados por mais de uma pessoa, possibilitando o aprimoramento da informação.

A partir destas dimensões expostas, selecionadas para compor a análise de acordo com as justificativas acima elencadas, serão apresentadas as dimensões de cultura organizacional e memória empresarial manifestadas em discursos de antigos funcionários da Varig.

⁵⁷ Perfil do Instagram: [instagram.com.br/brigexperience](https://www.instagram.com/brigexperience)

⁵⁸ Perfil do Facebook: [facebook.com.br/brigexperience](https://www.facebook.com/brigexperience)

6 DIMENSÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA EMPRESARIAL MANIFESTADAS EM DISCURSOS

Neste capítulo, será apresentada a análise da pesquisa. Para se chegar aqui, foram escolhidas as dimensões para compor esta etapa nos capítulos apresentados anteriormente, tais quais: dimensão simbólica (BARBOSA, 2014) para cultura organizacional, e as dimensões de memória individual e coletiva (HALBWACHS, 2006) para memória empresarial. Também é demonstrado onde estas dimensões se aplicam na história da Varig, conforme capítulo de referência da história da companhia. Para constituir a análise, foram selecionados seis depoimentos de antigos funcionários da instituição, a fim de elucidar onde e como estas dimensões selecionadas aparecem nestes locais de fala. A partir destas escolhas, cabe lembrar o objetivo do trabalho: compreender a manifestação das dimensões de cultura organizacional e memória empresarial nos discursos de antigos funcionários da Varig.

Para produção desta investigação, utilizaremos os apontamentos de Patrick Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014), conforme exposição no capítulo acerca do percurso metodológico. Cabe destacar que a análise de discursos busca entender todo o sentido envolvido na mensagem, a partir do entendimento do contexto situacional, sujeitos discursivos, visadas discursivas e modos de organização dos discursos (VERGARA, 2010). Já Silva (2019) discorre que a análise dos discursos é um processo de desconstrução, onde vão se retirando camadas para entender do que é composto, sendo o questionamento “o que o discurso quer dizer?” norteador. Nisso, reside a importância de conhecer o objeto que está sendo estudado e as dimensões escolhidas para a análise, visto que proporcionam um maior entendimento para que se possa fazer uma averiguação diante dos discursos apresentados para se chegar ao seu objetivo de verificar o que comunicou e onde podem ser vistos os pontos principais.

Para tanto, cabe realçar o contexto situacional (CHARAUDEAU, 2010) dos materiais a serem analisados, considerando os dispositivos em que estes materiais estão inseridos. Os depoimentos de antigos funcionários da Varig estão disponíveis na internet, em livro impresso e também no laboratório de história oral da PUC-RS, possuindo fácil acesso e as devidas autorizações. Já os materiais institucionais da Varig, utilizados para compor a história da

companhia, coletados a partir de pesquisa documental, se encontram em acervo do antigo Museu Varig, acervo pessoal de antigos funcionários da organização, acervo do projeto *Varig Experience*, livros, artigos e publicações, e também na internet, em *sites* que falam a respeito de aviação, bem como YouTube e redes sociais do projeto *Varig Experience*. Além disso, um importante contexto situacional pode ser considerado o capítulo a respeito da história da Varig e os depoentes, de acordo com seus respectivos perfis, sendo possível perceber a diversidade de locais em que estes materiais podem ser encontrados, obtendo consultas a fontes primárias e secundárias. O perfil dos depoentes pode ser caracterizado conforme abaixo:

Quadro 3: Perfil dos depoentes.

DEPOENTE	DESCRIÇÃO DO PERFIL
Depoente 1	Homem; 49 anos; casado; piloto; trabalhou na China após a saída da Varig, em 2006.
Depoente 2	Homem; 40 anos; casado; piloto; trabalhou na China após a saída da Varig, em 2007. Atuou na Varig por mais de 30 anos.
Depoente 3	Homem; 56 anos; casado; foi despachante operacional de voo da Varig em Manaus; aposentado à época do depoimento.
Depoente 4	Homem; 43 anos; casado; piloto; trabalhou nos Emirados Árabes após a saída da Varig, em 2006. Atuou na Varig durante 18 anos.
Depoente 5	Homem; 37 anos; casado; piloto; trabalhou nos Emirados Árabes após a saída da Varig, em 2006.
Depoente 6	Homem; 42 anos; casado; piloto; trabalhou nos Emirados Árabes após a saída da Varig, em 2006.

Fonte: Elaborado pela autora com nos depoimentos analisados

Os sujeitos discursivos serão considerados com base neste trabalho, não sendo realizadas análises individuais dos materiais e depoimentos apresentados, e nas definições estipuladas ao longo do percurso metodológico.

Neste trabalho, podemos destacar o EUc sendo a Varig, enquanto protagonista do trabalho, sendo o objeto de estudo; o EUe como os meios pelos quais a Varig se manifesta, como os materiais institucionais da companhia, que trazem mensagens da empresa; o TUi são os depoentes, um público específico interpretando o que a Varig estava “dizendo” a partir das suas vivências, podendo ser depoimentos até mesmo encomendados e/ou analisados pela companhia e não espontâneos; e o TUd é a gestão da Varig, que pode interferir no discurso da companhia, bem como os depoentes, que podem realizar uma interpretação com base em si mesmos e não no desejado pelo EUc.

A divulgação destes materiais supracitados ocorreu de formas e em épocas distintas, desde a época de fundação da Varig, até os dias atuais, sendo antes materiais com foco institucional e atualmente livros, trabalhos científicos e projetos, possuindo um aprimoramento no que concerne à questão reflexiva sobre o tema.

A partir da definição do *corpus* que irá compor a análise, evidencia-se que será realizada a partir dos depoimentos dos antigos funcionários; do referencial teórico apresentado, onde constam as dimensões de cultura organizacional e memória empresarial que serão observadas nestes depoimentos; e dos materiais da Varig, trazidos através de textos, imagens e documentos que relatam a existência da companhia aérea. Por fim, este arcabouço oferecerá subsídios para uma interpretação, levando em consideração os aportes metodológicos apresentados para o desenvolvimento da pesquisa, conforme elucidado na figura abaixo:

Figura 34 – Composição da Análise



Fonte: Elaborado pela autora para orientar a análise.

Na figura acima, buscou-se demonstrar a forma como a análise foi pensada de maneira didática, a fim de proporcionar melhor entendimento e leitura. Deste modo, ponderamos que ela será dividida da seguinte maneira: 1) a análise de discursos a partir da dimensão simbólica; 2) a análise de discursos a partir das dimensões de memória individual e de memória coletiva; 3) o entrelaçar de conceitos, trazendo pontos em destaque.

6.1 ANÁLISE DE DISCURSOS A PARTIR DA DIMENSÃO SIMBÓLICA

A dimensão de cultura organizacional selecionada para ser observada nesta análise é a dimensão simbólica. Barbosa (2014) defende que a cultura não é utilizada apenas para abordagens em um viés simbólico, visto que pode designar qualquer coisa. No entanto, a autora destaca, diante de uma visão antropológica, que o termo simbólico diz respeito a capacidade de o ser humano atribuir sentido e significado ao que o rodeia, fazendo com que a cultura seja composta por diversos processos de construção de sentidos (BARBOSA, 2014). A partir disso, destacamos que a dimensão simbólica será observada a partir do significado e sentido atribuídos a acontecimentos, especialmente aqueles relacionados com a cultura no ambiente organizacional da Varig.

Para estudarmos a questão do discurso a partir da cultura organizacional, cabe lembrarmos Oliveira e Paula (2008), quando solicitam uma reflexão acerca das questões comunicação e linguagem, repensando os sujeitos envolvidos neste ato discursivo para além da perspectiva clássica emissor > mensagem > receptor e troca destas informações. Para as autoras, o receptor é um elemento primordial no processo. Nesta análise, o receptor pode ser visto como o interpretante, que realiza a investigação ancorado nos elementos oferecidos. Esta comunicação produtor e receptor é um ato de atribuição de sentidos, fazendo com que não siga um manual previamente estipulado. Em uma organização, estes fluxos podem aparecer a partir do que é falado, ouvido ou visto, com a possibilidade de serem espontâneos ou planejados (NETO, 2008). Neste sentido, reside a cultura organizacional, que pode ser percebida através destes mesmos elementos que compõem um fluxo comunicacional.

Para se chegar a dimensão simbólica da cultura organizacional, os estudos foram realizados a partir de divulgações mais avançadas sobre o tema e a organização: artigos e trabalhos científicos, publicações recentes, depoimentos dados após a saída dos funcionários da companhia, bem como dados da época da organização, que possibilitem a averiguação da cultura a partir disso. Desta forma, a dimensão simbólica pode ser vista em pequenos fragmentos, porém a sua construção se dá em uma rotina organizacional. Para conhecê-la, se faz necessário este saber em diversas fontes sobre a temática estudada. Dando prosseguimento à análise de forma mais acentuada, cabe destacar onde a dimensão simbólica é observada através dos materiais selecionados para a análise. A localização pode também atribuir sentido ao exposto.

Quadro 4: Identificação das localidades da dimensão simbólica.

SIMBÓLICA
<p>Depoimentos e relatos de antigos funcionários da Varig, quando relatam experiências vividas na organização Varig, bem como a atribuição de significados a estes acontecimentos, sendo na época em que aconteceram ou após.</p> <p>Materiais institucionais, em especial revistas, boletins informativos, comerciais e uniformes, presentes no referencial teórico que aborda a história da companhia.</p> <p>Produção científica sobre o tema (livros, artigos, trabalhos acadêmicos), a fim de atribuir sentido e veracidade ao exposto.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Barbosa (2014).

No quadro acima, buscou-se elucidar onde a dimensão simbólica será observada, levando em consideração as especificidades desta dimensão, bem como de que forma pode ser vista nos referidos materiais.

6.1.1 SIMBÓLICA

Da visão simbólica, diante da leitura dos depoimentos, observou-se alguns aspectos de atribuição de sentidos. Cabe lembrarmos aqui que daremos ênfase para questões internas da organização. Com isso, destacamos

inicialmente, na questão dos depoimentos, falas que abordam a organização enquanto família, trazendo o ambiente familiar que ela proporciona devido à proximidade dos funcionários e trabalho em equipe. Esta confinidade pode ser vista quando antigos colegas realizam indicações para novas empresas, possibilitando seguirem juntos no trabalho mesmo após a falência da Varig. Além disso, estas indicações podem mostrar confiança no trabalho. Neste sentido, podemos observar também frases muito presentes em todos os depoimentos, como “vestir a camiseta”, fazendo alusão a atividades bem desenvolvidas pelo grupo.

A questão do trabalho, que leva o funcionário a “vestir a camiseta”, pode estar alicerçada a diversas questões que fazem parte da cultura da organização. Alguns fatores expostos no tópico referente à Varig podem ter relação: 1) treinamentos, tanto na própria instituição quanto fora do país, nas fábricas das aeronaves ou em países que ofereciam um curso de interesse para aprimorar o atendimento interno, sempre buscando pela qualidade. 2) fatores motivacionais, onde aqui se encontram a esperança dada ao funcionário de sempre poder crescer dentro da organização através da ascensão de cargos e salários, demonstrados em anúncios como o da *Star Alliance*, por exemplo; ou através de programas, como o “Brilha, Varig”, que oferecem premiações e reconhecimentos diante de toda a empresa para aqueles funcionários que seguissem o passo a passo desejado pela companhia para atingir a excelência no trato com o público.

Diante da visão de outras pessoas, as questões de motivação do funcionário para trabalhar “vestindo a camiseta” também eram possíveis, uma vez que podemos observar depoimentos como “[...] Eles ficam com “inveja” do nosso jeito de poder trabalhar e até do jeito que a gente fala da companhia [...]”, fazendo alusão a outros colegas que trabalho, que nunca atuaram na Varig. Principalmente, destaca-se quando é mencionado que a relação de trabalho não era como atualmente, uma vez que não sentiam uma relação patrão-empregado de forma tão aparente e sim um ambiente de trabalho diferente do que é hoje “[...] a gente tinha uma relação não como está vendo hoje [...] é bem diferente [...] ninguém mais veste a camiseta [...]”.

Com isso, podemos observar a relação de cultura simbólica em uma relação constante com a prática (BARBOSA, 2014). Baldissera (2010) reflete sobre as organizações enquanto sistemas vivos, sendo elas resultados

dinâmicos de relações entre sujeitos, que constroem significação a partir da comunicação. Desta maneira, podemos destacar que o dia a dia das organizações é repleto destes simbolismos, que acabam tornando a questão funcionalista do trabalho um segundo plano, visto que fatores como o ambiente, relacionamentos e motivações, interferem mais para o funcionário do que o trabalho em si. Estes elementos fazem parte da vida deste funcionário para além do ambiente em que ele está inserido no horário de trabalho, mas também fora dele, no decorrer da construção de relações que estão ancoradas para além de uma dimensão funcionalista.

Um dos fatores importantes, elencados por Freitas (2002), para a construção de uma cultura organizacional, é a união de diversas culturas em um ambiente a partir dos simbolismos diários que o compõem. Estas dinâmicas fazem com que o funcionário se sinta parte daquela instituição, sentindo que a empresa é uma parte indissociável do “eu”. Uma das funções desta cultura, formada a partir destes fatores, é conseguir a adesão e consentimento dos seus públicos. Com isso, podemos assinalar que as questões trazidas pelos funcionários, que mencionam clima familiar e um bom trabalho, podem ser aliadas a este sentimento de pertencimento, ancorados em ações que fortaleçam esta cultura e esta sensação.

Em outros aspectos dos depoimentos, são lembrados também fatos históricos da companhia, rememorando o fato de ela possuir uma imagem muito forte no exterior, conhecida até mesmo por novos colegas, advindos de outros países. Esta lembrança certamente foi construída através de ações da companhia durante seus anos de existência, de forma que a marca fosse mantida com o devido reconhecimento, afinal, foi a primeira companhia aérea inteiramente brasileira. Entre os fatores que podem influenciar esta recordação, podemos mencionar o fato de a Varig sempre manter um bom relacionamento com os países para os quais voou. Na área em que abordamos a história da Varig, um comercial fazendo alusão ao início dos vôos ao Japão foi mencionado, onde a companhia explora o folclore local, com o objetivo de criar uma proximidade com aquele público a ser explorado. Outros fatores também podem ser aqui alocados como justificativa, como o relacionamento que a Varig mantinha com líderes políticos, o fato de ser a primeira companhia aérea brasileira, e a produção dos seus uniformes, que por vezes eram feitos por

estilistas da alta moda de Paris, com reconhecimento mundial. Neste sentido, mesmo após o seu fechamento, manteve o *status* tanto nacional, quanto internacional.

Podemos destacar aqui alguns trechos de depoimentos onde podem ser observadas as questões da imagem da Varig no exterior para complementar o exposto: “[...] Sobre a companhia em si é totalmente diferente da Varig [...]”; “[...] Quando a gente mudou viu essa nova realidade... A gente viu como era bom. [...] A gente era feliz e não sabia [...]”; “[...] Eles (colegas) se surpreendiam também do jeito que a gente fala com o carinho da outra companhia [...]”. Além disso, são trazidas também frases como “[...] A Varig era um escudo [...]”, para sinalizar uma proteção por ter feito parte da companhia, uma vez que possuía muita credibilidade no mundo todo.

Quando se menciona a imagem da organização, alguns depoentes ponderam o fato de possuírem um *status* à época por fazerem parte da Varig. Nestes depoimentos, que sempre colocam a companhia como algo grandioso e sonhado por eles para fazer parte, como um objetivo no que diz respeito ao mercado de trabalho, encontramos palavras como “a maior”, “*status*” e “diferente”. Podemos rememorar a fala de Freitas (2002), quando sinaliza que a organização proporciona ao indivíduo um ideal de vida, ocasionando que ele faça parte de um local o qual sempre quis pertencer (um “clube dos raros”). Nos depoimentos, podemos trazer as seguintes menções “[...] A maior empresa da América Latina e uma das mais respeitadas do mundo [...]” e “[...] daquela que era a melhor empresa do país [...]”, que coadunam com o exposto.

O orgulho da Varig pode ser percebido, também, em menções a ser “variguiano”, onde sempre é sinalizado que quem o foi um dia, jamais deixa de ser: “[...] Ser variguiano é como ser brasileiro [...]”. Também quando é mencionado que nunca, antes da falência da Varig, foi pensado em trabalhar em outra companhia aérea Nacional, visto que na Varig era possível trabalhar “[...] brincando de fazer o que gosta [...]”. Endossando esta perspectiva, podemos colocar a Varig como os lugares dos depoentes, fazendo relação ao simbolismo defendido por Augé (1994), quando aborda os lugares e não-lugares.

Um fator bastante mencionado ao longo dos relatos, é sobre a visível percepção a respeito de uma alteração na mudança da cultura organizacional da Varig. Durante toda a sua existência, houve uma valorização ao funcionário, que

entrava na companhia para constituir uma carreira longínqua e, quando saísse, a chance de seus filhos ou outros familiares também fazerem parte da empresa eram grandes. Através do trabalho realizado pela Fundação Ruben Berta (FRB), o funcionário era colocado em primeiro plano e obtinha todos os benefícios que a organização fosse capaz de oferecer, fazendo com que tivesse um perfil paternalista. Posteriormente este comportamento foi prejudicial, visto que alguns pontos da fundação não eram viáveis para o andamento administrativo e financeiro da empresa. No entanto, o funcionário, adaptado a este ambiente, quando se depara com questões como atrasos de salários e sem quaisquer “prestação de contas” por parte da organização sobre qual seria a real situação, se sente traído por ela, principalmente se relembramos situações como o “vestir a camiseta”, também mencionado ao longo dos depoimentos.

Por esta ausência de transparência quanto a situação da empresa à época, podemos observar depoimentos como “[...] Trabalhar sem salário, sem futuro e ainda acreditar na recuperação da empresa [...]”. Esta crença de que a organização iria se recuperar advém da motivação, obtida em grande parte em virtude dos benefícios, como a mencionada Fundação Ruben Berta (FRB). A partir disso, gerou a confiança dos funcionários, fazendo com que o trabalho continuasse sendo realizado da melhor maneira, mesmo que sem respaldo por parte da instituição. Neste sentido, também encontramos falas como “[...] Pilotos e comissários também tiveram um comportamento brilhante, trabalhando sem alimentação ou com aviões quase sucateados [...]”.

Relacionamos este fato com as ponderações de Saraiva e Carrieri (2010), que enfatizam sobre a importância de a organização manter seus funcionários informados sobre as mudanças no ambiente organizacional e principalmente na sua cultura. Tavares (1991) destaca que uma mudança de cultura geralmente é motivada pelos líderes ou administração. O funcionário, através das suas vivências na empresa, conhece seus fluxos e rotinas, estando ciente sobre o que a organização realiza ou não. Com isso, caso não seja informado corretamente sobre modificações, pode se sentir frustrado e gerar um fator prejudicial para a empresa, que não será capaz de obter os resultados esperados já que esta pessoa não terá motivações necessárias para tanto.

No que concerne a esta queda da organização, que foi visível entre os funcionários, podemos perceber pelos depoimentos, endossando o dito pelos

autores, que estas mudanças deixaram traumas em alguns, através de passagens que sinalizam que “[...] Nunca mais me prenderei a nada como me prendi à Varig [...]”, bem como menções sobre perceber que foi um erro investir tanto na companhia e não receber este mesmo reconhecimento em troca ou sobre a previdência paga pelos funcionários com a finalidade de proporcionar uma aposentadoria tranquila, onde todos que investiram, perderam dinheiro. Sobre esta restrição ao mercado de trabalho, onde os funcionários se privavam de procurar outros empregos devido a devoção que tinham pela Varig, podemos observar algumas ponderações em tom de arrependimento quando é falado que “[...] um profissional deve estar incluso no mercado em geral e assim buscar sempre as melhores oportunidades oferecidas, empresa não é time de futebol, que não se troca [...]”

Freitas (2002) elucida a este respeito quando sinaliza que a troca entre organização e funcionário é apenas simbólica, visto que o funcionário sempre se doa mais a partir do seu trabalho. Fischer (1994) também discorre sobre isso quando coloca os espaços de trabalho como fontes de satisfação ou insatisfação, visto que, a partir da psicologia, podemos dizer que os lugares interferem positivamente ou negativamente os indivíduos e os seus comportamentos. Com isso, organizações não podem ser analisadas como sistemas passivos, pois devem ser profundamente analisadas em todas as esferas. Aqui, podemos lembrar novamente Augé (1994) quando discorre a respeito dos lugares e não-lugares.

A partir da exposição de fatores simbólicos da cultura organizacional, identificados nos depoimentos de antigos funcionários da companhia, materiais da Varig em concordância com as exposições sobre cultura organizacional, cabe destacarmos o que foi identificado nestes discursos.

No que toca ao modo de organização dos discursos utilizados, podemos destacar que foi percebido um ato enunciativo elocutivo, visto que o funcionário se posiciona com relação a si mesmo e suas vivências e experiências, deixando claras as suas emoções que, para discorrer sobre cultura organizacional, se torna um fator importante. Neste ato enunciativo, o efeito é de modalizar o enunciado, que fica implícito nos discursos. O ato narrativo também pode ser observado ao longo de todos os depoimentos, uma vez que os funcionários estão

relatando fatos que já aconteceram, a fim de recontarem a história, passando a visão do que quer ser dito a partir da visão do depoente.

Já os modos de organização dos discursos, podemos apontar como uma visada de instrução, pois o EU está em uma posição de “saber fazer-saber”, ao mesmo tempo em que se encontra na posição de autoridade de quem sabe, ele também legitima. Além desta visada, é possível identificar a de informação e de sedução. A visada de informação se caracteriza quando o “eu” quer fazer saber através da sua autoridade do saber, que, neste caso, são as pessoas da organização, que tornaram públicos os materiais e depoimentos a partir do que viveram, logo, possuem conhecimento sobre o assunto, ou aqueles que estudaram a respeito para poder falar. Já a visada de sedução pode ser percebida quando o eu quer fazer acreditar que o tu poderá ser beneficiado a partir do exposto.

Diante do que pudemos explorar neste capítulo, foi possível identificar que a dimensão simbólica possui vertentes distintas, mas sempre atreladas a vivências na própria organização, sejam individuais ou coletivas, que proporcionam que ela seja percebida. Aqui, foi possível identificá-la geralmente relacionada a questões que compõem a imagem da organização em ambiências diversas, alicerçadas a carreiras através do orgulho de pertencer ou benefícios oferecidos. No dia a dia organizacional, podemos verificar a dimensão simbólica a partir de pequenos acontecimentos que fazem com que tenhamos motivação para a rotina de trabalho, direitos que proporcionem conciliar a vida pessoal com a vida profissional de forma saudável, bem como o sentimento de pertencimento e valorização por parte da organização, fazendo com que possamos sentir em nossos “lugares” (AUGÉ, 1994) e no “clube dos raros” (FREITAS, 2002).

6.2 ANÁLISE DE DISCURSOS A PARTIR DAS DIMENSÕES DE MEMÓRIA INDIVIDUAL E COLETIVA

As dimensões de memória empresarial selecionadas para serem observadas nesta análise são a de memória individual e coletiva (HALBWACHS, 2006). A memória individual e a memória coletiva, relatadas pelo autor (2006), buscam elucidar também dois caminhos da memória: a memória individual discorre a respeito de uma perspectiva própria e individual, onde se faz

necessário assumir um papel de interlocutor. A maneira como agimos diante deste acontecimento também não sofre interferências pelo meio. Já a memória coletiva é aquela construída a partir do diálogo e do contato com outras pessoas e situações, que nos fazem ter uma visão mais ampla sobre determinado assunto, tendo em vista a abertura para ouvir terceiros a este respeito. A memória individual está relacionada com a memória coletiva. Halbwachs (2006) discorre que ela se caracteriza como a nossa capacidade de expor uma opinião própria sobre um caso, por exemplo, baseando-se, para tanto, em uma memória coletiva. Sendo assim, a memória individual pode ser vista como uma construção de uma visão coletiva.

Antes de iniciar o trajeto com a identificação das dimensões supracitadas em discursos, cabe recordar Pêcheux (1999), que posiciona a memória com um papel diferente na análise de discursos a partir da perspectiva francesa, que é a utilizada neste trabalho. Para o autor, é necessário analisar o acontecimento discursivo, as mudanças que podem acontecer, bem como as novas possíveis significações que este discurso pode conter. Neste sentido, o autor (1999) traz uma diferenciação da memória individual e da memória discursiva, assinalando que a memória individual percorre um sentido mais voltado para a psicologia. Já a memória discursiva, um olhar mítico, diante de uma memória inscrita em práticas. Desse modo, podemos dizer que a memória discursiva também está presente nos depoimentos prestados pelos funcionários da Varig, formados, por exemplo, a partir da repetição de enunciados, que formam uma regularidade discursiva. Além da memória individual e da memória coletiva, que serão estudadas aqui de forma mais direcionada, visto que são as dimensões selecionadas para análise.

Dessarte, para darmos prosseguimento à análise de forma mais específica, cabe destacarmos os locais onde a memória individual e memória coletiva aparecem:

Quadro 5: Identificação das localidades de memória individual e coletiva.

MEMÓRIA INDIVIDUAL	MEMÓRIA COLETIVA
Depoimentos e relatos de antigos funcionários da Varig que remetem a questões pessoais (ao “eu”).	Depoimentos e relatos de antigos funcionários da Varig que remetem a uma construção comum (ao “todo”), realizados a partir de um coletivo.

Fotos.	Materiais institucionais. Produção científica sobre o tema (livros, artigos, trabalhos acadêmicos).
--------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Halbwachs (2006).

No quadro acima, buscou-se identificar onde se encontram a memória individual e coletiva para possibilitar o aprofundamento da análise a partir dos dispositivos onde estes discursos aparecem, bem como melhor organizar o percurso neste sentido.

6.2.1 MEMÓRIA INDIVIDUAL

Iniciamos pela dimensão de memória individual. Foi possível observá-la, tanto no capítulo a respeito da Varig, quanto nos depoimentos, a começar pela exposição de fotos antigas, visto que são lembranças as quais não necessitam de uma visão sobre, pois estão ali expostas, podendo receber a interpretação da maneira como o analista desejar. Sobre as fotos, cabe lembrar um depoimento de antigo funcionário, presente no primeiro Boletim Informativo da Varig, datado em 1979, que diz que eram utilizadas também para campanhas publicitárias da organização. Neste sentido, podem ser colocadas como uma memória individual a partir do coletivo.

A memória individual se manifesta, também, em relatos pessoais, falados por antigos funcionários da instituição. Estes relatos, que se encontram em diferentes ambiências, mas possuem uma temática semelhante (o trabalho na Varig), são caracterizados desta forma pois são uma lembrança específica, advindas das vivências de cada um, que podem ou não sofrer influências pelo meio externo. Neste sentido memorialístico, cabe lembrar quando Halbwachs (2006) pontua que a memória é uma parte de um contexto, lembrado a partir da lembrança e do teor do acontecimento.

Neste contexto, pode-se trazer alguns momentos em que a memória individual se manifesta nos depoimentos de antigos funcionários da Varig: quando falam sobre o sonho de trabalhar na Varig; quando são mencionadas questões familiares, como adaptação a novas localidades em função do trabalho

ou sobre ir trabalhar fora e deixar a família no Brasil; em falas que abordam o sentimento, à época, de consciência a respeito da situação em que a companhia se encontrava, com dificuldades financeiras, atrasando salários e não oferecendo perspectivas futuras aos funcionários; em relatos sobre a vida atual na organização em que atuam; testemunhos sobre experiências profissionais individuais, como ganhos ou perdas de cargos.

Podemos trazer algumas falas para elucidar o exposto, como “[...] minha esposa teve que interromper temporariamente sua carreira [...] mas posso dizer que hoje já estamos bem adaptados [...]”. Em contrapartida a este depoimento, há também os que demonstram a família que não pode acompanhar nesta transição, como “[...] os meus filhos ficaram aqui, até porque estavam entrando na faculdade [...]”. Em ambas as situações, é possível perceber o importante papel familiar na construção das lembranças dos antigos funcionários nesta transição para novas organizações, especialmente por serem – a maioria – fora do Brasil. Quando é mencionada sobre a adaptação de mais de uma pessoa, podemos observar uma visão do individual a partir de uma experiência do coletivo. Em relatos para além de adaptações fora da Varig, podemos observar a memória individual a partir de relatos sobre a crise na organização, trazendo então uma lembrança ímpar, no que concerne ao atraso de salários, como “[...] Diminuindo salário, redução, 13º não veio [...]”.

Com isso, pode-se perceber que a memória individual aparece, nos depoimentos, alicerçada a questões que afetam o emocional do funcionário, visto que se manifesta ligada a sonhos, adaptações, recomeços, quedas e relatos de experiências solitárias de forma geral. Um destaque especial para quando estes antigos funcionários rememoram em seus depoimentos a data exata de acontecimentos como suas respectivas entradas e saídas da organização, demonstrando a marca que determinadas vivências deixam no individual, podendo ser endossada esta perspectiva através do choro em um dos depoimentos quando mencionadas estas questões. Estes pontos coadunam com o que Pêcheux (1999) defende sobre a memória individual, sendo ela ligada a um lado mais psicológico do que propriamente racional, indo ao encontro do seu próprio eu e das suas formações e características individuais.

A questão familiar na Varig era bastante trabalhada com a Fundação Ruben Berta (FRB) através dos seus benefícios disponíveis também para a

família. Entre eles, constam plano de saúde e acesso a mercados e farmácias com preços mais acessíveis. O funcionário, adaptado a esta realidade, geralmente em sua terra natal, pode passar por alguns períodos de estranhamento quando se depara a outro ambiente, com uma cultura local e organizacional diferente do que estava habituado, especialmente por que estes funcionários trabalharam durante muitos anos na companhia.

No que concerne a memória individual, para elencarmos as visadas discursivas observadas, cabe destacarmos que elas correspondem a uma intencionalidade da troca linguageira e devem ser consideradas do ponto de vista da produção, a partir de uma expectativa de sujeito ideal para recepção (CHARAUDEAU, 2004). Diante do exposto, as principais visadas identificadas nos discursos de memória individual foram a de instrução, para as imagens; e de informação, para depoimentos.

A visada de instrução aparece nas fotos antigas da companhia, visto que são (e foram) utilizadas com finalidades diversas (livros, materiais institucionais, acervos da companhia, campanhas publicitárias), então estão em posição de “fazer saber-fazer”, pois se colocam, ao mesmo tempo, em local de legitimidade do que sabe, e autoridade, para transmitir o que sabe. Aqui podemos levar em consideração não só um dos sujeitos envolvidos neste ato comunicativo, considerando o objetivo distinto das imagens. A visada de informação aparece dentro das falas dos antigos funcionários, visto que o “eu” quer “fazer saber” e está legitimado em sua posição de saber, uma vez que relata acontecimentos a partir de uma visão pessoal, suas vivências. A visada de sedução também pode ser observada aqui, uma vez que se posiciona enquanto um atrativo, tanto para quem ouve os depoimentos, quanto para quem observa as fotos, uma vez desperta o interesse de quem está de fora para o referido assunto.

Já o modo de organização (CHARAUDEAU, 2014) deste discurso de memória individual pode ser apontado como enunciativo, pois faz alusão a organização. No entanto, cabe destacar que este modo consiste em três funções, com comportamentos elocutivos, alocutivos e delocutivos. Nos discursos de memória individual, destacam-se por expor o ponto de vista do locutor, que posiciona a sua fala com relação a si mesmo, sendo considerado um comportamento elocutivo. Também alocutivo, posicionando o locutor com relação ao interlocutor, a partir do posicionamento de pronomes pessoais

durante o ato de linguagem, sempre remetendo ao “eu”. O ato narrativo também é visto para recontar histórias a partir do “eu”, na maneira como organiza os fatos e expõe de forma clara.

A dimensão da memória individual nos lembra a visão de Barbosa (2015), quando diz que na história podemos ler para entender, não sendo necessário participar. Enquanto na memória, é necessário fazer parte. Nesta perspectiva de memória individual, também podemos mencionar Halbwachs (2006) e a memória interior ou interna, sendo a que se reporta ao indivíduo. A partir do exposto, podemos reforçar que a memória individual é percebida em todos os discursos quando o locutor se coloca enquanto personagem principal da situação, sem receber, para sua fala, interferência externas para a construção deste pensamento. O ato de linguagem na memória individual aparece interligado a questões do próprio eu, que podem, depois, contribuir para a formação de uma memória coletiva diante do amadurecimento das ideias.

6.2.2 MEMÓRIA COLETIVA

No que diz respeito à memória coletiva, Candau (2011) discorre que ela pode ser vista não somente a partir de um pensamento do todo, mas também da visão de uma pessoa, que possui uma posição de poder, e se manifesta como se fosse um olhar da maioria. Com isso, relembramos alguns materiais utilizados no capítulo da Varig, que foram feitos à época por uma solicitação da própria companhia aérea para recontar a sua história com caráter comemorativo, como, por exemplo, o livro que aborda os 70 anos da organização, com textos de diferentes personalidades. As obras, assinadas por Jackson Flores Jr. (1997) e George Ermakoff (2002), nos levam a realizar uma reflexão sobre a memória coletiva contida neste material, se ela é uma visão real do todo ou uma visão individual (da própria companhia) colocada como maioria.

Para refletir sobre o exposto, podemos nos ancorar em outros livros e artigos utilizados para compor o tópico, com caráter científico, que discorrem a respeito do tema. Os depoimentos podem ser colocados, de forma geral, enquanto uma memória individual e não coletiva sobre o assunto, já que são realizados por pessoas de forma solitária. Assim, destaca-se que os textos mencionados acima, apesar de possuírem uma linguagem que glorifica a

companhia, utilizando muitos adjetivos com o intuito de engrandecer a instituição, possuem veracidade no que é dito, visto que a finalidade do conteúdo tem semelhança em ambos os casos.

Neste sentido, podemos observar a memória coletiva também nos depoimentos contidos em materiais institucionais da companhia, sendo a visão de um funcionário manifestada a partir do todo, tendo ele uma relação de poder se comparado aos demais colegas que não aparecem no material. Isso se deve, pois, imaginamos que a companhia não colocaria o relato de uma memória puramente individual, em especial de um ex-funcionário que não faz mais parte da organização e poderia mencionar o que desejasse, como é o caso deste depoimento específico. Com isso, é possível perceber também a diferença entre depoimentos concedidos pela companhia e depoimentos dados por outras pessoas: apesar de ambos conterem visões individuais e coletivas, um se manifesta mais em uma dimensão que outra e vice-versa, dependendo de quem é o EUc.

Em pequenos detalhes, a memória coletiva se apresenta na leitura dos depoimentos selecionados de antigos funcionários. Alguns locais iniciais que a dimensão pode ser encontrada são: nos momentos em que as falas aparecem voltadas para o plural, com a utilização de termos como “nossos” ou “a gente” para descrever vivências internas de uma organização da qual fazem parte, por exemplo, sendo possível perceber que foi uma opinião formada a partir de uma troca de ideias com os colegas da referida instituição. Estas questões podem ser observadas em falas de diferentes depoimentos, como “[...] nossos funcionários sempre foram participantes ativos e respeitados em diversos fóruns [...]”, fazendo alusão ao envolvimento dos funcionários em atividades; “[...] a gente vinha de 3 a 4 meses sem salário [...]”, a respeito da falta de salário para todos os funcionários quando a companhia estava prestes a fechar; “[...] quando a gente mudou viu essa nova realidade... viu como era bom [...]”, uma vez que vivenciou outra cultura organizacional, com antigos colegas, e puderam perceber as diferenças e chegar a conclusão de que na Varig era melhor.

Levando em consideração o fato de esta nova organização ser na China, fora do país de origem dos depoentes, pode-se interligar à memória cultural (ASSMANN, 2008), sendo ela um tipo de memória coletiva, pois é construída e compartilhada por um conjunto de pessoas, transmitindo uma identidade cultural.

Neste caso, a do país de origem. Além disso, a memória coletiva também pode ser observada quando se compara a situação fazendo alusão a um antes e depois, ao que era e ao que é no momento do depoimento, dado que esta fala carrega um amadurecimento e uma comparação, que podem ter interferências de pessoas, de outras memórias e do próprio tempo, que trouxe novas reflexões. Na perspectiva do amadurecimento de ideias, há nos depoimentos falas que advém das experiências, como quando são mencionados pelos depoentes o “apagão aéreo”, para discorrer a respeito da ausência de investimentos no ramo.

Neste sentido de novos pensamentos, pode-se observar em diversos momentos um caráter reflexivo nas falas, diante de expressões como “fico pensando”, “será?”, “acho”. A utilização destas expressões pode indicar que até o momento que o EUE (eu enunciador) é acionado pelo EUC (eu comunicante), ele não havia pensado sobre o assunto, sendo aquele um momento de consideração através do ato de fala. Estas reflexões podem indicar uma formação de uma memória coletiva, visto que já se tinha uma visão individual sobre o tema que foi aprimorada. Para tanto, pode-se fazer alusão a questão de memória coletiva alicerçada ao tempo, sendo esta evidenciada diante de uma relação com a lembrança (HALBWACHS, 2006).

A memória coletiva pode ser observada também quando é mencionado o reconhecimento que a Varig tinha no exterior nos depoimentos de antigos funcionários, sendo este destaque percebido a partir de conversas com outras pessoas, pesquisas e vivências em outras localidades, uma vez que a maior parte destes depoentes estava residindo e trabalhando na China na época. Este reconhecimento é endossado no tópico a respeito da Varig, em todos os momentos em que é alocada em uma posição de pioneira, bem como nos anos 60, especialmente quando a companhia foi dividida entre RAN (Rede Aérea Nacional) e RAI (Rede Aérea Internacional), demonstrando reconhecimento de públicos diversos a este respeito.

O reconhecimento a nível mundial é colocado como um motivo de orgulho e, com isso, pode-se realizar uma aproximação com a memória ligada à experiência no espaço (HALBWACHS, 2006), construindo laços sociais e vista também como um processo de reconstrução. A reconstrução e construção de laços estão atrelados a construção de uma vida em outro país, com cultura distinta, porém que possibilitou uma abertura a partir de uma lembrança. Com

esta construção, há também a possibilidade de relação da memória coletiva com o espaço. Neste sentido, encontramos falas que discorrem sobre o respeito que a Varig tinha, como “[...] Quando sabiam que era da Varig meio que a porta abria... assim... [...]”.

Em todos os discursos, é possível observar também o fator da memória empresarial trabalhada pela Varig, sendo ela um fator determinante para o reconhecimento da organização e adesão dos seus públicos. O sentimento de devoção à empresa, observado nos depoimentos, pode estar alicerçado tanto à cultura, quanto à memória. Nassar (2012) nos diz que a memória empresarial, além de ser uma ponte de relacionamentos, constrói uma relação entre o passado e o presente da organização. Neste sentido, pode ser observada a partir de todos os depoimentos, pois são lembranças da época da organização. A valorização desta memória empresarial pode ser vista até os dias atuais: na época da Varig, com a criação do Museu Varig, em 1971. Nos dias atuais, com a criação do projeto *Varig Experience*, em 2016. Desta forma, se mantém viva a memória da instituição ao longo do tempo.

No que concerne às visadas discursivas utilizadas, podemos alocar os livros e materiais científicos utilizados, como pesquisas sobre o tema, enquanto uma visada de demonstração, visto que o “eu” quer estabelecer verdade e mostrar provas através do que é apresentado no material. Já os depoimentos se encontram em uma posição de instrução quando se fala em memória coletiva, visto que o “eu” se coloca em uma posição de “fazer saber-fazer”, estando, ao mesmo tempo, em uma posição de legitimado e legitimador, a partir da apresentação do que se sabe.

O modo de organização dos discursos na dimensão de memória coletiva é observado como o ato enunciativo, de caráter alocutivo. Neste ato de linguagem, o locutor anuncia sua posição com relação ao interlocutor, em forma de pronome pessoal. Nos depoimentos, os pronomes pessoais são manifestados tanto na dimensão de memória individual, a partir do “eu”, quanto de memória coletiva, a partir do “nós”. O ato narrativo também é visto ao longo de todos os depoimentos, uma vez que auxilia na lembrança e contação de história para um público externo, o que garante a organização deste discurso e entendimento a respeito.

Com isso, é possível observar que a memória coletiva se constrói a partir do público e do tempo: a convivência com outras pessoas alicerçada a maturidade advindas da experiência no tempo e espaço são capazes de construir esta dimensão. Aqui foi possível observar a memória coletiva aliada a falas conjuntas, que buscam conferir veracidade ao que é dito a partir da apresentação de fatos ou quando endossadas por terceiros e não somente pelo “eu”, com a utilização de termos no plural ou quando trazem outras pessoas para o discurso, rememorando um acontecimento não só consigo.

6.3 ENTRELAÇANDO DIMENSÕES

Após a realização da análise, ancorados nos princípios de Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014), bem como nas dimensões de cultura organizacional e memória empresarial, cabe discorrermos a respeito das principais percepções encontradas diante do exposto, com a finalidade de verificar se o questionamento norteador da pesquisa foi respondido: Como a cultura organizacional e a memória empresarial se manifestam nos discursos de antigos funcionários da Varig? Iniciamos destacando que um dos objetivos da cultura é fortalecer a organização não somente como imagem, mas identidade, sendo mais duradoura. Já o da memória empresarial, é conseguir a adesão dos seus públicos. Conforme já mencionado neste trabalho, ambos os objetivos podem ser alcançados em conjunto, trabalhando a cultura organizacional e a memória empresarial no ambiente interno, pois são complementares e auxiliam um ao outro. Deste modo, podemos destacar algumas posições que os depoentes, bem como a organização, se colocam ou são colocados, vistos a partir do estudo dos discursos, da teoria sobre os assuntos desde uma pesquisa bibliográfica, bem como materiais coletados com suporte de pesquisa documental.

Começamos pela organização, que é vista como um local que valoriza os funcionários, observada quando se fala em crescimento da empresa, aumento de cargos e salários ou benefícios, valorização da família para além de uma relação somente trabalhista, e criação da Fundação Ruben Berta (FRB), que buscava colocar o funcionário sempre em primeiro plano, como prioridade da empresa. No que tange o trabalho, por estes e outros fatores, também pode ser observada como um bom ambiente para se estar e trabalhar. Pode-se dizer que

ocupa uma posição de destaque na vida dos funcionários, podendo ser percebida quando mencionado sobre todos os anos trabalhados na Varig ou sobre o emprego que perpassa por gerações familiares, sendo a saída destes depoentes somente em função do fechamento da companhia ou aposentadoria. A Varig traz também uma posição de excelência e pioneirismo, quando colocada como “maior”, “melhor” ou quando busca sempre estar atualizada, tanto com relação aos seus equipamentos, quanto aos seus funcionários, levando-os para cursos e treinamentos no Brasil e no exterior.

Já o funcionário se coloca inicialmente em uma posição de devoção, pois endossa todas essas perspectivas apresentadas para a Varig, visto que foram conferidas à companhia a partir de uma visão apresentada por ele mesmo. Posteriormente, com o decorrer dos anos e quando se chega ao fechamento da empresa, podemos observar um caráter reflexivo nestas pessoas, uma sensação de perda em suas falas e uma visão de arrependimento, percebido através do tempo dedicado ao trabalho, onde houve pouco retorno por parte da empresa e muita doação por parte do funcionário (que chegou a trabalhar quatro meses sem receber salário). Cabe realçar que, em todos os depoimentos, foi visto uma forte admiração pela companhia e não um arrependimento no sentido de ter sido funcionário, mas sim no que tange a doação ao trabalho, a se submeter a trabalhar sem receber, a observar mudanças e não aceitar que a instituição poderia fechar.

Desta forma, a fim de sintetizar o que foi dito neste tópico, trazemos um quadro que busca elucidar as dimensões de cultura organizacional e memória empresarial aqui abordadas, a partir de uma visão obtida pelos estudos no tema:

Quadro 6: Síntese da análise.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS MOMENTOS EM QUE SE MANIFESTA
SIMBÓLICA	As organizações possuem diversos simbolismos em suas rotinas, que podem ser observados em acontecimentos figurados, que transcendem necessariamente o ambiente físico. A maneira de comunicar, o modo que veste seus funcionários, como define seu ambiente físico e digital, suas cores	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do funcionário por parte da organização: criação da Fundação Ruben Berta (FRB); plano de carreira; benefícios oferecidos; Instituto Aerus (na época da Varig); planos de endomarketing.

	<p>e traços, definem sua cultura a partir de uma perspectiva simbólica. Neste sentido, o caráter simbólico de uma organização é inerente ao trabalho de forma sistemática, perpassando questões rotineiras e indo para locais que interferem diretamente a vida do funcionário dentro e fora do ambiente de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da organização por parte do funcionário: “vestir a camiseta”; devoção ao trabalho, demonstrado quando nunca foi desejado sair da organização; ser “variguiano”. • Imagem e identidade da organização: uniformes criados pelos maiores estilistas do mundo; reconhecimento a nível internacional; pioneirismo desde os primórdios; atendimento e serviço de bordo; anúncios publicitários desde o ano de sua fundação; relacionamento com líderes políticos.
<p>MEMÓRIA INDIVIDUAL E COLETIVA</p>	<p>As dimensões de memória individual e memória coletiva são acionadas a partir de acontecimentos pessoais ou coletivos, respectivamente. Podem ser percebidas a partir da utilização de termos no singular, voltados sempre ao eu, ou plural, a partir do amadurecimento ou interferências que esta lembrança possa ter sofrido.</p> <p>A memória individual possui foco no psicológico, com centro no “eu”, sendo uma opinião própria, sem interferências pelo tempo e espaço. A memória coletiva possui um foco no comum, remetendo a uma opinião que possui interferência do tempo e espaço, sendo de mais de uma pessoa ou sendo através de novas vivências que possam ter proporcionado este amadurecimento de ideias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memória individual: Em relatos pessoais, que remetem a situações particulares ou pessoais, que aconteceram com uma única pessoa; Em relatos que não sofrem interferências pelo tempo e espaço. • Memória coletiva: Em relatos que trazem o “nós”, sendo visões de mais de uma pessoa; em relatos que acontecem muito tempo após o acontecido, pois carregam um amadurecimento na fala, possibilitando que ela seja repensada e não necessariamente uma memória pura; pode aparecer em visões que soam como individual, no entanto, o depoente pode estar expressando o ponto de vista de outra pessoa como se fosse seu; criação de espaços que valorizem a memória para o público, como Museu Varig (1971) e Projeto Varig <i>Experience</i> (2016).

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas e análises realizadas ao longo do trabalho.

No quadro acima, é possível observar uma síntese da análise, com os principais pontos de cada dimensão escolhida para seu desenvolvimento. Com isso, podemos dizer que o questionamento norteador da pesquisa e o objetivo geral foram alcançados, a partir da identificação e reflexão sobre em quais

momentos as dimensões de cultura organizacional e memória empresarial, previamente estipuladas, aparecem nos discursos de antigos funcionários da Varig.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos acerca de cultura organizacional tiveram início em outras áreas do conhecimento e foram estimulados pela sociologia e antropologia (CARRIER; SILVA, 2014). As pesquisas específicas sobre o tema receberam atenção especial no meio científico somente nos anos 70 (MARCHIORI, 2017). Pode-se observar, a partir do estado da arte apresentado na introdução desta pesquisa, que os trabalhos de mestrado e doutorado com a temática cultura organizacional e memória empresarial vem ganhando mais espaço, reconhecendo a importância que os assuntos vêm adquirindo na área. No entanto, o número de trabalhos ainda é baixo, fazendo com que novos estudos a respeito do tema, em especial com proposições ainda não abordados, sejam importantes para o desenvolvimento no âmbito acadêmico e mercadológico.

Para Marchiori (2017), a cultura está em tudo e pode ser observada especialmente através dos simbolismos que compõem uma organização, não

sendo vista somente pela sua economia e bens materiais, mas principalmente pela maneira como mantém seus relacionamentos com seus públicos e como se mantém no dia a dia. A cultura é construída, mantida e desenvolvida por todos os componentes de uma organização. Para que esta cultura seja identificada, algumas dinâmicas são recomendadas, como pesquisas de clima e apresentações com informações importantes e dados aos funcionários.

Os estudos acerca da memória empresarial tiveram início nos anos 1900, na Alemanha, a partir da criação de acervos históricos para empresas (TOTINI; GAGETE, 2004). No Brasil estas pesquisas vêm se tornando mais latentes desde os anos 80, desde um movimento de redemocratização do país, fazendo com que obtenha uma função estratégica dentro de uma organização, com o sentido de gerar uma sensação de pertencimento aos seus públicos (NASSAR, 2012). Apesar de os estudos terem iniciado muito antes do que com a temática cultura organizacional, ainda é pouco visto no meio acadêmico.

Com isso, relembremos a respeito do objetivo do presente trabalho: compreender a manifestação das dimensões de cultura organizacional e memória empresarial nos discursos de antigos funcionários da Varig. Para auxiliar este objetivo, nos ancoramos no questionamento: Como a cultura organizacional e a memória empresarial se manifestam nos discursos de antigos funcionários da Varig?

Neste sentido, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica, com acesso a materiais de produção científica sobre cultura organizacional e memória empresarial. Posteriormente, aliada a pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental, com a busca em fontes primárias e secundárias a materiais institucionais da Varig, pesquisas científicas sobre a companhia, fotos, bem como outros dados que pudessem recontar a história da organização, como seis depoimentos de antigos funcionários da companhia. A partir desta busca por depoimentos, foi realizada uma análise de discursos, apoiada em Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014), onde se buscou identificar a manifestação das dimensões supracitadas nas referidas falas, bem como observar o contexto situacional, os sujeitos discursivos, as visadas discursivas e os modos de organização destes discursos.

Com base na análise dos depoimentos, cabe destacarmos os pontos principais onde as dimensões de cultura organizacional e memória empresarial

podem ser observadas. Iniciando pela dimensão simbólica da cultura organizacional, podemos dividi-la em: a) Valorização do funcionário por parte da organização, onde aqui se encontram todos os benefícios oferecidos, em especial o fato de ser colocado como prioridade, como com a criação da Fundação Ruben Berta (FRB). b) Valorização da organização por parte do funcionário, observada a partir de um movimento de devoção à empresa que se trabalha, com questões muito fortes de “vestir a camiseta” e estar sempre disponível. c) Imagem e identidade da organização, encontradas em questões mais diversificadas, mas que possuem um papel importante na construção de uma cultura organizacional, sendo possível elencar aqui itens como uniformes, campanhas e pioneirismo.

Já a dimensão de memória individual pode ser observada através de questões do próprio eu, que não possuem interferência pelo tempo e espaço, com acontecimentos externos que possam modificar a lembrança. A memória individual é vista em momentos que remetem ao “eu”, contando histórias próprias do tempo da companhia e recordações sobre suas respectivas entradas e saídas, por exemplo. Enquanto a memória coletiva pode ser alicerçada a assuntos que dispõem de uma intromissão externa, fatos que podem ser colocados como positivos, pois se dão a partir da construção de pensamentos com a maturidade e escuta do outro. Neste sentido, aparece ligada a questões do coletivo, como, por exemplo, opiniões conjuntas sobre o que era a Varig e o que se tornou com o passar dos anos, carregando uma sensação de amadurecimento da ideia no discurso.

Na leitura dos depoimentos, é possível observar dois momentos da Varig. O primeiro com uma companhia que valoriza seus funcionários, com planos de benefícios, cargos e salários; que está sempre à frente do seu tempo, com frotas de aviões modernas, cursos e treinamentos no exterior; e que possui um bom relacionamento com autoridades que pudessem beneficiar a companhia de certa forma. O segundo momento observado pela Varig é o que começa nos seus últimos anos, que causa tristeza e frustração em seus funcionários através do atraso de salários por mais de quatro meses e desmotivação com o trabalho, visto anos mais tarde. No sentido da desmotivação, alguns outros fatores, de acordo com os depoentes, contribuem com estas ponderações para além da queda da Varig, sendo a ausência de políticas concretas no Brasil, por parte de

instituições competentes e demais companhias aéreas, dando maior reconhecimento e visibilidade para a categoria, onde alguns chegaram a mencionar que somente a Varig cumpria as regulamentações previstas por lei quanto ao tempo de voo.

Com a pesquisa foi possível perceber que a cultura da Varig era muito fomentada pelo paternalismo, fazendo com que o próprio funcionário fosse protagonista da organização e das suas ações. Um dos fatos que endossam esta perspectiva é a criação da Fundação Ruben Berta (FRB), onde o principal objetivo era dar mais protagonismo e autonomia ao funcionário dentro da instituição, fornecendo todas as facilidades, como refeitório, mercado, farmácia, médicos, entre outros. Este paternalismo, repleto de benefícios aos funcionários, bem como a reconhecida qualidade da companhia aérea em seus vôos, com serviço de bordo e modernas aeronaves, só eram possíveis de manter com as contas equilibradas dentro da organização, não somente da questão operacional, mas mantendo o padrão anterior com a valorização da sua equipe. Sendo assim, a queda da empresa perpassa também por estas questões.

A partir dos depoimentos, junto aos materiais da Varig e exposições sobre cultura organizacional e memória empresarial, foi possível identificar as dimensões diante de um olhar simbólico (BARBOSA, 2014) e da visão da memória individual e coletiva (HALBWACHS, 2006). Esta amplitude de materiais proporcionou a realização de uma análise de discursos (CHARAUDEAU, 2001; 2004; 2010; 2014) destacando a observação de tudo que é dito a partir do exposto. Deste modo, podemos trazer aqui algumas questões que obtiveram distinção durante esta análise.

Para falar a respeito do contexto situacional dos materiais analisados, é necessário ser considerado também os dispositivos onde estão inseridos, bem como o contexto em que estes discursos ocorrem. Sendo assim, pontuamos que os dispositivos são os meios onde estes depoimentos e materiais estão (internet, livro impresso, laboratório de história oral da PUC-RS, acervo Museu Varig, acervo Projeto Varig Experience, artigos, *sites*, publicações). A época em que aconteceu a publicação de todos estes materiais é abrangente, visto que inicia em 1927, com a fundação da companhia, e reside até os dias atuais. Esta diversidade de fontes e de períodos em que se tem acesso aos materiais

possibilita um vasto conteúdo e confere veracidade aos fatos, que podem ser notado de mais de um ponto de vista.

Os sujeitos discursivos aqui presentes consideram o trabalho como um todo e tem a possibilidade de serem identificados também nos materiais e discursos aqui apresentados. Estes sujeitos não consideram os materiais ou discursos de forma individual, mas sim o trabalho como um todo, observando estes sujeitos especialmente a partir da análise realizada. Nesta pesquisa, o EUc (eu comunicante) é apontado como a Varig; o EUe (eu enunciador) são os meios pelos quais a Varig se comunica, como materiais institucionais; o TUi (tu interpretante) são os depoentes; e o TUd (tu destinatário) são os depoentes e a gestão da Varig, dependendo do ponto de vista e do material. De acordo com Charaudeau (2001; 2004; 2010; 2014), os sujeitos discursivos são os protagonistas durante o ato de linguagem. Aqui reconhecidos como a Varig e os depoentes, protagonistas na análise, que utiliza tanto a organização quanto os discursos de antigos funcionários enquanto respaldo.

Os modos de organização dos discursos identificados neste trabalho foram em caráter enunciativo, variando de acordo com uma perspectiva elocutiva e alocutiva, e narrativo. No ato enunciativo elocutivo, o locutor se posiciona com relação a si mesmo, muito presente quando abordamos, entre outras dimensões, a dimensão da memória individual, que remete ao “eu”. Já no ato enunciativo alocutivo, o locutor se posiciona com relação ao interlocutor, podendo ser identificado através do uso de pronomes, neste trabalho, como “eu”, “nós” e “eles”. O locutor pode adquirir um caráter superior ou inferior, podendo ser observado aqui a partir dos depoimentos, uma vez que os depoentes possuem a legitimação para falar a respeito. Já no ato narrativo, é evidenciada a organização dos fatos e eventos, buscando contar determinado fato de forma clara ao ouvinte, passando a visão de acordo com o objetivo do que se quer dizer.

Para abordarmos os principais modos de organização dos discursos aqui encontrados, podemos iniciar pela visada demonstrativa, que é a presente ao longo de todo o trabalho, a partir da demonstração de fatos e apresentação de provas. Esta visada é muito aparente em trabalhos científicos, como é o caso aqui. Para além da pesquisa de forma geral, as visadas identificadas a partir da análise foram as de instrução, onde o eu quer “fazer saber-fazer”, se

encontrando em posição de autoridade de saber e também de legitimador do saber, visto que, no caso dos depoimentos, os depoentes estavam discorrendo a respeito de situações que aconteceram com eles, não podendo sofrer interferência em meio aos seus relatos, pois eram legitimados e estavam tornando público. Além desta visada, é possível observar também as visadas de informação, quando o eu quer “fazer saber” através das informações ditas relacionadas às suas vivências e memórias; demonstração, quando se quer estabelecer uma verdade a partir da demonstração das comprovações; e de sedução, quando o eu não está em posição de autoridade, mas quer fazer com que o tu acredite que ele pode ser beneficiado através do seu próprio ato, estando em posição de “dever acreditar”.

Cabe pontuarmos que a coleta destes depoimentos aqui analisados se deu no ano de 2008, dois anos após o fechamento da Varig, então as ideias expostas já contam com amadurecimento por parte dos funcionários. Os materiais que endossam estes depoimentos da Varig foram coletados ao longo da construção do presente trabalho, mediante uma pesquisa documental, em materiais que datam desde a fundação da Varig até os dias atuais. Deste modo, foi possível demonstrar que mesmo que os discursos não sejam de agora, carregam veracidade, possíveis de perceber através destas exposições. No entanto, nos dias atuais, provavelmente possam ser encontrados outros pontos de vista baseados nos mesmos questionamentos norteadores e com outros depoentes. Com isso, pode-se dizer que a pesquisa possui potencial para continuar, explorando novos pontos de vista e novas dimensões sobre a cultura organizacional e a memória empresarial.

REFERÊNCIAS:

AUGÉ, Marc. **Não lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Campinas: Papirus, 1994.

ASSMANN, Jan. **Memória comunicativa e memória cultural**. In: ERLI, Astrid; NUNNING, Ansgar (Ed.). *Cultural memory studies: na international and interdisciplinary handbook*. Berlim; Nova York: De Gruyter, 2008. P-109-118.

BARBOSA, Lívia. Dilemas e Tensões do Conceito de Cultura. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação em Interface com Cultura**. São Paulo: Difusão Editora, 2014.

BARBOSA, Marialva. **História e memória como processo de reflexão e aprendizado**. In MARCHIORI, Marlene (Org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

_____. **Por uma história cultural da comunicação**. Entrevista concedida a Ariane Pereira. In: *Revista Brasileira de História da Mídia (RBHM) / Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia (ALCAR)*. Porto Alegre / São Paulo, vol. 4, n. 1, p. 105-109, jan-jul 2015.

BERGSON, Henri. **Matéria e memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. **Matéria e memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BETING, Gianfranco; BETING, Joelmir. **VARIG: a eterna pioneira**. Beting Books e EdiPUCRS: São Paulo, 2009.

BETING, Gianfranco. **Varig: as aeronaves da nossa eterna pioneira**. Beting Books: São Paulo, 2018.

BOURDIEU, Pierre. In: ORTIZ, Renato. **A Sociologia de Pierre Bourdieu**. São Paulo: Ática, 1983.

_____. **A Economia das Trocas Simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1979, maio). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 1.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1979, junho). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 2.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1979, julho). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 3.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1979, agosto). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 4.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1980, abril). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 7.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1980, maio). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 8.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1981, janeiro). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 10.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1981, março). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 12.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1981, abril). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 13.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1981, maio). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 14.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1981, agosto). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 17.

BOLETIM INFORMATIVO MUSEU VARIG (1982, janeiro). Superintendência de Propaganda – Varig. Ano I, Nº 19.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. *Estratégia Como Prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional*. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. 2ª ed. São Paulo: Editora Contexto, 2014.

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

_____. **Visadas discursivas, gêneros situacionais e construção textual**. In: Ida Lucia Machado e Renato de Mello. *Gêneros reflexões em análise do discurso*. Belo Horizonte, Nad/Fale-UFMG, 2004.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Diferentes, Desiguales y Desconectados: mapas de La interculturalidad**. Barcelona: Gedisa, 2004.

CARRIER, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. *Cultura Organizacional versus Cultura nas Organizações: conceitos contraditórios entre*

o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Cultura e Interação**. São Paulo: Difusão Editora, 2014.

CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES. Disponível em: <<https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>> Acesso em: 17 de setembro de 2020.

CHANLAT, Jean-François. Por Uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coordenador). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHARAUDEAU, Patrick; Dominique, MAINGUENEAU. **Dicionário de Análise do Discurso**. 3ª ed. Editora Contexto: São Paulo, 2004.

_____. **Uma Teoria dos Sujeitos da Linguagem**. In: MARI, Hugo; IDA, Lúcia Machado; MELLO, Renato de (Orgs.). **Análise do Discurso Fundamentos e Práticas**. FALE/UFMG: Belo Horizonte, 2001.

_____. **Linguagem e discurso: modos de organização**. São Paulo: Contexto, 2014.

_____. **Linguagem e discurso: modos de organização** - 2º ed. - São Paulo: Contexto, 2010.

DODEBEI, Vera; FARIAS, Francisco R.; GONDAR, Jô. **Apresentação. Morpheus: revista de estudos interdisciplinares em memória social**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 15, 2016. p. 11-16.

ERMAKOFF, George. Nossa Varig. In: **Varig 75 anos – Histórias de Viagem**. Santo André: Gráfica e Editora Ipsis, 2002.

EAGLETON, Terry. **A Ideia de Cultura**. 2.ed. São Paulo: Unesp, 2003.

FAY, Claudia Musa; OLIVEIRA, Geneci Guimarães. **Por que as empresas aéreas quebram? O caso da Varig**. In: VIII Congresso Brasileiro de História Econômica e 9ª Conferência Internacional de História de Empresas, 2009, Campinas. VIII Congresso Brasileiro de História Econômica e 9ª Conferência Internacional de História de Empresas. Campinas, 2009.

FAY, Claudia Musa; OLIVEIRA, Jaqueline. **A moda refletida nos uniformes das comissárias da Varig (1955-1990)**. In: Anais do XXIX Simpósio Nacional de História - contra os preconceitos: história e democracia. Brasília, 2017

FERRARI, Maria Aparecida. Significados, possibilidades e impasses da comunicação intercultural. **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 11, n. 21, p.11-17, 2014.

FISCHER, Gustavo-Nicolas. Espaço, Identidade e Organização. In: CHANLAT, Jean-François (coordenador). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas (Vol. II)**. São Paulo: Atlas, 1994

FUNDAÇÃO RUBEN BERTA. **De homens e ideais – Os Cinquenta Anos da Fundação Ruben Berta**. São Paulo: Prêmio, 1996.

FLORES JR. Jackson. **Varig: Uma Estrela Brasileira**. Rio de Janeiro: Action Editora, 1997.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identifica-los em nova visão estratégica**. 3. Ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

_____. Pessoa, Tempo e Conduta em Bali. In: **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, p.149-183, 1978.

GIDDENS, Anthony. **As Consequências da Modernidade**. Cambridge: Polity Press, 1990.

_____. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

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

IZQUIERDO, Iván. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

_____. **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 22 de ago de 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene (org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2008.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. 5. ed. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. Editora Atlas: São Paulo, 2003.

MOREIRA, Sonia Virginia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J., BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

NASSAR, Paulo. **Novas Narrativas e memória: olhares epistemológicos**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

_____; COGO, Rodrigo Silveira. **Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **História e memória**. v. 4. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 85- 99.

_____. **Relações Públicas: A construção da Responsabilidade Histórica e o resgate da Memória Institucional das Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Difusão, 2012.

_____. **Sem memória, o futuro fica suspenso no ar**. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa**. São Paulo: Aberje. 2004. p. 15-21.

NETO, Antônio Fausto. **Comunicação das Organizações: da vigilância aos pontos de fuga**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

NORA, Pierre. **Entre Memória e História: a problemática dos lugares**. **Revista Projeto História**. São Paulo, n. 10, p. 07-28. 1993

OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. **As concepções de memória na Ciência da Informação no Brasil: estudo preliminar sobre a ocorrência do tema na produção científica**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9, 2008, São Paulo. Anais. São Paulo: USP/ANCIB, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. **Comunicação no Contexto das Organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

PÊCHEUX, Michel. **Papel da Memória**. In: **Papel da Memória**. Pierre Achard et al. São Paulo: Pontes, 1999. P. 49-50

PINTO, Julio. Comunicação Organizacional ou Comunicação no Contexto das Organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos**. São Paulo: Hacker Editores, 1999.

POLLAK, Michael. Memória e Identidade Social. Estudos Históricos, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

PLATAFORMA SUCUPIRA. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/#>> Acesso em 17 de setembro de 2020.

PRADO, Luís André. **Indústria do vestuário e moda no Brasil do século XIX a 1960: da cópia e adaptação à autonomização subordinada**. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, p. 434. 2019.

RIBEIRO, Elones Fernando. **A Formação do Piloto de Linha Aérea: Caso Varig. O ensino aeronáutico acompanhando a evolução tecnológica**. 2008. 386 f. Tese. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2008.

RICOEUR, Paul. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.

ROGERS, Myron. O Futuro Irresistível da Organização. In: WHEATLEY, Margaret J. **Liderança Para Tempos de Incerteza: A Descoberta de Um Novo Caminho**. São Paulo: Editora Cultrix, 2007.

ROSA DOS VENTOS. **Publicação para funcionários da Varig**. Porto Alegre, Ano XXXIII, Nº 157, setembro, 1997.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Carrieri, Alexandre de Pádua. Dinâmica Simbólica nas Organizações. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. Uma introdução a Pierre Bourdieu. **Revista Cult Uol**. Ed. Bregantini, São Paulo, SP. 2010. Disponível em: <<https://revistacult.uol.com.br/home/uma-introducao-a-pierre-bourdieu/>> Acesso em 21 de maio de 2020.

SILVA, Juremir Machado da. Análise Discursiva de Imaginários (ADI). Análise de Imaginário Discursivos (AID). In: **O que pesquisar quer dizer: como fazer texto acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES**. 4^o ed. - Porto Alegre: Sulina, 2019.

SILVA, Helenice Rodrigues. **'Rememoração'/comemoração: as utilizações sociais da memória**. Revista Brasileira de História, vol.22, nº44, São Paulo: Anpuh, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J., BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UNESCO. **Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural**. Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural, 2009. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf> Acesso em 07 de junho de 2020.

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.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO ADOTADO PARA COLETA DE DADOS

O questionário reproduzido abaixo pertence à dissertação de mestrado de Geneci Guimarães Oliveira, intitulada “Varig de 1986 a 2006: reflexões sobre a ascensão e a queda da empresa símbolo do transporte aéreo nacional”. O referido trabalho possui as respostas dos depoentes, registradas na íntegra, além das devidas autorizações para uso, conforme sinalizado no próprio documento. As respostas ao questionário também estão gravadas em áudio e encontram-se no Centro de Pesquisa em História Oral, do Programa de Pós-graduação em História, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

QUESTIONÁRIO:

As questões abaixo a serem formuladas a ex-funcionários da Varig servirão de subsídios ao projeto de pesquisa que reflete a respeito da ascensão e queda desta empresa símbolo do transporte aéreo brasileiro, e ao mesmo tempo deseja a preservação das histórias de vida daqueles que foram os sujeitos partícipes desta trajetória.

- 1) Qual seu nome completo, idade, estado civil, função e empresa atual?
- 2) Quando e que o (a) motivou a ingressar na Varig?
- 3) Como e por que ocorreu sua saída?
- 4) Como foi ser um (a) piloto/co-piloto/comissário (a) da Varig?
- 5) O fato de “pertencer” aos quadros da Varig tinha relevância interna ou no exterior?
- 6) Que impactos a anunciada situação falimentar da Varig provocou na sua vida cotidiana? E o ser “variguiano” foi esquecido?
- 7) Você cogitou trabalhar em outra empresa da aviação brasileira? Sim? Qual?
- 8) Não? Por que?
- 9) Como foi enfrentar os desafios de um mundo tão diferente do Brasil?
- 10) Em relação à vida familiar, as mudanças foram significativas? Por que?
- 11) Como você percebe a situação do mercado da aviação comercial no Brasil e no mundo?
- 12) Que significa para você os anúncios da empresa Gol de que a Varig voltou

a voar?

13) Você “vestiria a camiseta” de outra empresa aérea nacional com a mesma intensidade que vestiu a da Varig? Por que?

14) Como você se sente, mesmo se não atingido diretamente, em relação ao Aerus?

15) A Varig poderia ter outro desfecho com final feliz para todos, inclusive à economia brasileira? Qual teria sido o caminho mais recomendado?

Eu, estou ciente da pesquisa que está sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em História - PUCRS (PPGH) pela mestrandia Geneci Guimarães de Oliveira, sob orientação da Prof^a. Dr^a Cláudia Musa Fay e concordo que minhas respostas(depoimentos) sejam utilizadas nas publicações e/ou comunicações que resultarem desta pesquisa e seus desdobramentos.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br