UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

SARA BARBOSA DE SOUSA

Memória Empresarial:
interesse utilitarista ou responsabilidade histórica?

São Paulo
2010

SARA BARBOSA DE SOUSA

Memória Empresarial:
interesse utilitarista ou responsabilidade histórica?

Dissertação apresentada a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação

Área de Concentração: Cultura e Informação
Linha de Pesquisa: Ação Cultural
Orientadora: Profa. Dra. Maria Christina Barbosa de Almeida

São Paulo
2010

Catalogação na Publicação

Sousa, Sara Barbosa de Sousa
Memória Empresarial: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica? / Sara Barbosa de Sousa. - - São Paulo: S. B. de Sousa, 2010.
130p.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientadora: Almeida, Maria Christina Barbosa de.
Bibliografia

1. História e Memória 2. História empresarial 3. Cultura organizacional I. Sousa, Sara Barbosa de II. Título

CDD – 659.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

Sara Barbosa de Sousa
Memória Empresarial: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica?

Dissertação apresentada a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação

Área de Concentração: Cultura e Informação
Linha de Pesquisa: Ação Cultural
Orientadora: Profa. Dra. Maria Christina Barbosa de Almeida

Aprovado em: ___/___/___

Banca Examinadora

Prof (a.) Dr(a.) Maria Christina Barbosa de Almeida (orientadora)

Assinatura: _____

Instituição: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Prof (a.) Dr(a.) _____

Assinatura: _____

Instituição: _____

Prof (a.) Dr(a.) _____

Assinatura: _____

Instituição: _____

Prof (a.) Dr(a.) _____

Assinatura: _____

Instituição: _____

À minha família, pelo apoio incondicional e pelo que representa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

À professora Dra. Maria Christina Barbosa de Almeida, pela orientação, incentivo, motivação e, especialmente, por acreditar em mim.

À Profa Dra. Heloísa Bellotto e à Profa. Dra. Johanna Smit, pelas pertinentes e importantes observações durante o Exame de Qualificação.

À Profa. Dra. Asa Fujino, pela atenção e apoio em momento decisivo.

Ao Márcio, companheiro e amigo em todos os momentos.

Ao meu irmão Marcos, pelo apoio e plantão de informática.

Às minhas queridas amigas Adriana Abrão, Andreza Cavalcante, Cássia Guimarães, Isabela Silva e Viviane Santos pelo incentivo, apoio, compreensão e presença em minha vida.

À querida amiga Alessandra Sousa pela amizade, companheirismo, apoio e incentivo.

Às amigas da Camargo Corrêa Marisa Berti e Sunara Avamilano pela amizade, incentivo, compreensão, apoio e por sempre acreditarem em meu potencial.

Ao Pastor Alessandro Silva pela atenção e palavras de incentivo.

À Jocelene Lacerda de Oliveira, pela versão em inglês do resumo.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para a elaboração deste trabalho.

A memória é o segredo da história do modo
pelo qual se articulam o presente e
o passado, o indivíduo e a coletividade.
O que parecia esquecido e perdido
logo se revela presente, vivo, indispensável.

Octavio Ianni (1926-2004)

RESUMO

SOUSA, Sara Barbosa de. **Memória Empresarial:** interesse utilitarista ou responsabilidade histórica? 2010. 130p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

A pesquisa tem por objetivo refletir o papel desempenhado pela memória empresarial, analisando sua atuação estratégica no reforço da imagem institucional e na construção ou fortalecimento da identidade corporativa. A reflexão engloba ainda as motivações das empresas para a construção de espaços de memória e o uso da memória pelas organizações. A análise envolve a discussão de conceitos de áreas multidisciplinares do conhecimento: história, administração, arquivologia e biblioteconomia e documentação. Aborda os conceitos de história bem como sua associação com o passado e sua valorização por setores da sociedade e como efeito do processo de globalização. Apresenta a conceituação de memória, abordando sua valorização e busca generalizada feita por diversos setores sociais, destacando o interesse e importância pelas organizações, repercutindo em eventos comemorativos ou no resgate da história da empresa. Aborda a conceituação do termo cultura expressando sua complexidade conceitual e ampla significação, dando ênfase para a cultura organizacional e analisando seus principais componentes: valores, heróis, mitos e ritos para a compreensão de seu imaginário. Analisa a empresa além da produção de bens e serviços, como parte integrante da sociedade, enfatizando sua atuação frente aos seus públicos de relacionamento: consumidores, clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade. Avalia os mercados de memória empresarial, abordando a temática dos trabalhos produzidos, destacando-se a importância do rigor científico e a legitimidade das fontes de pesquisa nos projetos de memória, objetivando a veracidade da história. Analisa os projetos de memória empresarial para identificar se estes constituem estratégia de marketing para valorização da imagem institucional ou são resultantes da consciência da responsabilidade história da organização.

Palavras-Chave: história e memória; memória de empresas; cultura organizacional; centros de documentação e memória; responsabilidade histórica.

ABSTRACT

SOUSA, Sara Barbosa de. **Corporate Memory:** utilitarian interest or historical responsibility? 2010. 130p. Dissertation (Master) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

The research aims to reflect the role played by the corporate memory, analyzing its strategic importance in enhancing the institutional image and building or strengthening the corporate identity. The reflection also encompasses the motivations of the companies for the construction of memory spaces and memory usage by organizations. The analysis involves the discussion of concepts of multi-disciplinary areas of knowledge, such as: history, management, archivology and librarianship, and documentation. Comprises the concepts of history and their association with the past, and their recovery by the sectors of the society, and as an effect of the globalization process. Introduces the concept of memory, encompassing its recovery and generalized search made by various social sectors, highlighting the relevance and importance by organizations, resulting in celebratory events or in the recovery of the company's history. It broads the definition of the term culture, expressing its conceptual complexity and wide-ranging significance, with emphasis on organizational culture and analyzing its major components: values, heroes, myths and rituals to the understanding of its imagery. Analyzes the company beyond the production of goods and services as an integral part of the society, emphasizing its actions before its stakeholders: customers, clients, suppliers, cooperators, community. Evaluates the markets of corporate memory, by addressing the thematic "produced works", highlighting the importance of the scientific rigor and the legitimacy of the research sources on memory projects, aiming at the truth of the history. Analyzes the corporate memory projects in order to identify whether they are of marketing strategy for the institutional memory enhancement or whether they are the result of the awareness on the company's historical responsibility.

Keywords: history and memory, companies' memory, organizational culture, documentation and memory centers; historical responsibility.

S U M Á R I O

1. INTRODUÇÃO 1

2. HISTÓRIA E MEMÓRIA 7

2.1 CONCEITUAÇÃO DE HISTÓRIA 9
2.2 CONCEITUAÇÃO DE MEMÓRIA 14
2.3 HISTÓRIA E MEMÓRIA: APROXIMAÇÕES E TENSÕES 19
2.4 OS ARQUIVOS E A HISTÓRIA DE EMPRESAS 23
2.4.1 OS ARQUIVOS EUROPEUS 24
2.4.2 OS ARQUIVOS NORTEAMERICANOS 25
2.5 HISTÓRIA EMPRESARIAL 27
2.6 HISTÓRIA EMPRESARIAL NO BRASIL 34

3. CULTURA E EMPRESAS 42

3.1 O CONCEITO DE CULTURA 42
3.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL: UM DEBATE DE CONCEITOS 48
3.3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL 53
3.3.1 – VALORES 53
3.3.2 – HERÓIS 60
3.3.3 – MITOS 66
3.3.4 – RITOS 71

4. OS USOS DA MEMÓRIA EMPRESARIAL 75

4.1 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA MEMÓRIA NAS EMPRESAS 80
4.2 TRABALHOS DE MEMÓRIA: MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS 91
4.3 MERCADOS DE MEMÓRIA EMPRESARIAL: REFLEXÕES A CERCA DO MARKETING INSTITUCIONAL E DA RESPONSABILIDADE HISTÓRICA 107

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 115

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 121

1. INTRODUÇÃO

A memória é tema de estudos desde as primeiras civilizações. Sua retomada na contemporaneidade por diversos setores sociais revela a preocupação da sociedade com a recuperação, preservação, disseminação e acesso às inúmeras informações disponíveis.

O rápido e incessante crescimento informacional transmitido de forma efêmera no mundo contemporâneo – particularmente pela Internet - tem sido determinante para a aceleração da história, processo responsável pela sensação de ruptura e de destruição dos registros documentais tradicionais da memória coletiva.

A aceleração do tempo provoca a hegemonia da efemeridade – o surgimento e a duração do novo ocorrem num piscar de olhos. Nesse ambiente ágil e em constante movimento, as relações são baseadas no presente, no momento atual, culminando com o risco de perda da própria identidade.

Nesse contexto, a valorização da memória e a busca generalizada por sua recuperação estão diretamente relacionadas ao medo do esquecimento e ao processo de construção de identidade conduzido por diversos setores sociais e encontram-se inseridas no contexto mundial de globalização que interfere em culturas, impõe mudanças de impacto e determina a tomada de ações em um reduzido espaço de tempo.

Assim, a nova dinâmica social caracteriza-se pela diluição das fronteiras, fragilidade dos laços interpessoais e mudanças nas visões de mundo, nos comportamentos, produzindo um sentimento de insegurança e a necessidade de ser afirmar ou construir uma identidade. É nesse cenário que ocorre a chamada “proliferação de memórias”, entendida como sintoma de um mundo repleto de memórias, mas com relações rompidas com o passado. Nessa ênfase ao momento instantâneo, o indivíduo é submetido a um processo de desenraizamento, sendo impulsionado a busca sua própria identidade em instituições de memória.

Como fenômeno social, a memória não vem sendo retomada unicamente como elemento-chave de constituição de identidade e de evocação do passado para preservar a história, mas também como base de reflexão crítica de erros, interpretações e equívocos cometidos pela sociedade. Dessa forma, o estudo da memória empresarial tem sido valorizado dentro de um processo de construção de identidade conduzido por diversos setores sociais.

A memória ganhou importância e espaço além do campo acadêmico e tem sido valorizada como instrumento para a preservação de experiências vividas, do conhecimento acumulado (intangível) e da identidade de indivíduos e grupos sociais que buscam a recuperação e divulgação de suas memórias com a utilização de diferentes formas de resgate do passado expressas em diversos suportes portadores de uma plasticidade atraente como exposições, livros, fotografias dentre outros componentes.

A atuação e importância da memória também estão têm sido reconhecidas no setor empresarial como reforço ou consolidação da imagem pública de uma empresa, podendo repercutir de maneira positiva em sua credibilidade junto ao público consumidor e à sociedade como um todo, além de ter-se tornado fator de competitividade, em um mercado caracterizado pela velocidade de fluxos, ações e decisões e pela acirrada concorrência.

Dentre as várias manifestações do interesse relativamente recente pela memória encontram-se as iniciativas de construção e preservação da memória das empresas, ressaltando-se que a empresa passou a ser objeto de estudo das Ciências Humanas, ocupando um lugar de destaque junto às demais instituições sociais.

É importante que se desenvolva um novo olhar acerca do papel da empresa na sociedade que vá além do conceito que a apresenta como um sistema de recursos que visa concretizar objetivos. Na verdade, a empresa encontra-se integrada em todas as relações sociais e apresentando uma estrutura complexa que envolve pessoas, processos, decisões, documentos, valores, símbolos, conhecimentos e outros elementos que podemos caracterizar como culturais.

No *boom* da história e das memórias, ganham destaque o crescimento e o interesse das organizações pelo resgate de suas trajetórias. O desenvolvimento do campo da memória empresarial tem revelado que as empresas podem e devem ir muito além da celebração de datas e marcos importantes. O resgate e a organização da história das empresas constituem ferramentas estratégicas que podem ser aplicadas no planejamento e o direcionamento dos negócios, na consolidação da imagem institucional da organização com seus públicos de relacionamento e com a sociedade, da qual é parte integrante.

Apesar de a área de memória empresarial despertar um interesse crescente tanto no dia-a-dia das organizações, quanto no meio acadêmico, como o desenvolvimento de pesquisas, verifica-se que ainda são poucos os estudos realizados nessa área. Ressalte-se que os projetos de recuperação da memória de empresas envolvem aspectos conceituais, organizacionais e técnicos, mas também definem estratégias de apropriação e uso da memória e, naturalmente, questões éticas.

Cabe, assim, analisar as finalidades das iniciativas voltadas para o resgate da memória empresarial, bem como os princípios pelos quais se pautam e as formas de fazer. É importante avaliar se essas iniciativas são fundamentais e se desenvolvem com rigor científico, compromisso social e responsabilidade histórica, ou se são utilizadas apenas como evento comemorativo, ou como marketing institucional ou de produtos e serviços, como alavanca para os negócios.

A responsabilidade histórica é um conceito novo e seu significado ainda é pouco difundido e/ou compreendido no âmbito empresarial. Sua conceituação envolve o conhecimento do papel histórico e do compromisso que uma organização tem com a sociedade, com a comunidade onde opera suas atividades e com seus integrantes, sendo imprescindível nessa relação a coerência entre discurso e prática.

Esta pesquisa tem como objetivo principal a análise do papel social da memória empresarial, de suas articulações com os processos de criação e afirmação da cultura organizacional e da identidade corporativa, além de uma reflexão sobre as

motivações das empresas para a construção de seus espaços de memória e os sobre os usos da memória nas empresas.

Este estudo é constituído por três capítulos, os quais apresentam subdivisões. O primeiro capítulo – **História e memória** - aborda os conceitos de história e questiona sua associação ao passado, sem vínculos com o presente, e ainda sua valorização observada no incremento do mercado editorial com publicações que abordam essa temática e como efeito da globalização.

O capítulo inicial engloba também a complexa conceituação, aproximação e tensão entre os termos história e memória, tendo por base pesquisas de reconhecidos historiadores e renomados estudiosos. Aborda, ainda, questões relacionadas aos arquivos, com destaque para a criação dos arquivos empresariais. Por fim, trata da história empresarial no mundo e no Brasil, desde o seu surgimento até os dias atuais.

O segundo capítulo – **Cultura e Empresas** – aborda a conceituação do termo cultura, expressando sua ampla significação em diferentes contextos históricos como atividade manual (agricultura), referência ao culto, ao intelectual, conotação imperialista, como parte integrante de uma organização ou identidade de um povo ou raça dentre outros, o que compreende uma tarefa árdua e complexa.

Ainda nesse capítulo, após a tentativa de apresentar a complexidade que envolve o termo cultura, o estudo aborda a noção de cultura organizacional, tema que tem sido objeto de discussões e trabalhos publicados. Em seguida são analisados os conceitos e os principais componentes da cultura de empresa como: valores, heróis, mitos e ritos, o que permite analisar a questão da identidade e contribui para desvendar a história de uma organização.

Os valores são formados por idéias, crenças e filosofias partilhadas por membros de uma empresa e que guiam seus comportamentos. Os mitos reportam-se aos fundadores ou líderes carismáticos ou podem ser transmitidos por meio de histórias. Os símbolos, através da representação, dão sentido à percepção e à imaginação;

são, portanto, elementos visuais importantes e relacionados à identificação da empresa; nessa relação encontram-se os ritos ou rituais que, por sua vez, são alimentados pelos símbolos e apresentam funções múltiplas. Por sua vez, os heróis são personificados e idealizados em pessoas como fundadores, líderes carismáticos ou colaboradores dedicados, indissociavelmente ligados à evolução e ao desenvolvimento das organizações.

O terceiro capítulo – **Os usos da memória empresarial** – aborda a relação entre empresa e sociedade, com destaque para a responsabilidade histórica por meio do relacionamento de uma organização com seus diversos públicos seja cliente, consumidor, colaborador, fornecedor ou comunidade.

Esse capítulo engloba as motivações e os objetivos que levam as organizações a desenvolveram projetos de memória, voltados, particularmente ao resgate de sua história. São apresentados *cases* de organizações que implementaram ações na área de memória empresarial, observando-se os resultados obtidos. Também são apresentados os principais eventos relacionados a memória empresarial que foram realizados no país.

O capítulo procura mostrar como se dá a institucionalização da memória nas organizações e identificar os motivos que conduzem a essa ação que de maneira geral, podem ser sintetizados em dois conjuntos, não obrigatoriamente excludentes, mas complementares: aqueles relacionados às comemorações (aniversário de fundação ou marco histórico) ou aqueles que refletem a percepção ou consciência do valor de sua história.

O capítulo se encerra com uma reflexão sobre os mercados de memória empresarial, abordando as temáticas dos trabalhos produzidos no campo de história das empresas pelo viés acadêmico ou destinados ao mercado. Nessa abordagem é questionada a realização de estudos com rigor científico e a legitimidade das fontes de pesquisa. Discute-se até que ponto a memória de empresas constitui apenas um elemento do marketing institucional para a promoção da imagem da organização ou

se de fato a empresa desenvolve um projeto de resgate de sua história como resultado da sua responsabilidade histórica na sociedade.

A metodologia aplicada no desenvolvimento deste estudo tem como base uma revisão da literatura em áreas multidisciplinares do conhecimento, utilizadas em sua fundamentação, a saber: história, administração, arquivologia e biblioteconomia e documentação. As considerações expostas também serão fundamentas em debates e informações obtidas a partir de cursos e seminários na área de memória empresarial e no conhecimento adquirido a partir da experiência profissional de implantação do centro de documentação e memória na empresa em que esta autora trabalha.

2. HISTÓRIA E MEMÓRIA

Habitualmente o termo história é conceituado como o estudo de fatos e/ou acontecimentos ocorridos no passado, que não foram vivenciados por quem os descreve e, por isso, não apresentam ligações com o presente. Esse conceito reflete uma falsa visão da história com interesse exclusivo pelo passado. O fato de ser vista apenas como algo pertinente ao passado demonstra o espaço irrelevante que ocupa socialmente, onde permanece à margem, distante e sem vínculo com a realidade.

A associação da história ao passado como um conhecimento do que já se passou e perdeu a importância, oculta uma série de possibilidades que mostram que a história vai além do estudo do passado. Nesse sentido, é fundamental uma visão da história como uma ciência que lida com eventos humanos, que não se resume a um simples relato de acontecimentos passados que perderam sua essência ou validade. Ao contrário, ela discute, analisa e interpreta os acontecimentos e as experiências humanas e possibilita a explicação do universo social em que vivemos.

Todavia, o interesse pelo conhecimento da história, geralmente restrito a livros didáticos e ao meio acadêmico, tem sofrido alterações que corroboram para a sua popularização. Como exemplo, temos o lançamento de obras voltadas para pessoas não especialistas em história e muitos livros cujos autores não têm formação acadêmica em História, mas escrevem sobre diversos temas históricos ou ainda obras de história. Ressalta-se aqui a importância do questionamento do conteúdo expresso assim como a veracidade das fontes, para evitar distorções de acontecimentos e pontos de vista, particularmente no caso das obras não especializadas.

Outro aspecto, positivo, mas também a exigir atenção, é a recente publicação de revistas de História no Brasil destinadas ao grande público. Essas revistas têm como proposta editorial apresentar uma visão estimulante, dinâmica e esclarecedora de história, visando o entendimento dos grandes temas da atualidade com rigor científico e em linguagem clara, moderna e acessível - êxito que deriva da competência de seus autores para tornar o discurso simples, mas correto. Os

primeiros títulos, *História Viva* e *Nossa História*, conquistaram espaço e público que foram rapidamente disputados com uma massa de publicações surgidas na esteira de ambas.

Ressalte-se, entretanto, que o interesse pela história, que atingiu o grande público no Brasil e em outros países, não se limita a publicações de temática histórica. Nota-se que o interesse pela história é amplo, de repercussão mundial: reflete o fenômeno da globalização que interfere nos processos e práticas culturais, impõe mudanças de impacto em um reduzido espaço de tempo.

Observamos, nesse cenário, que a sociedade contemporânea tem sido caracterizada por mudanças significativas, num cenário rapidamente transformado pela velocidade e pelo volume de informações, por novos códigos e comportamentos, alterações que têm causado a impressão de incapacidade de absorver, com a mesma rapidez, todos os acontecimentos.

Nesse contexto, Pierre Nora (1993, p. 07-08) identifica como fator determinante a aceleração da história, que provoca "uma oscilação cada vez mais rápida de um passado definitivamente morto, a percepção global de qualquer coisa como desaparecida – uma ruptura de equilíbrio".

A sensação de vivermos um presente acelerado, que brevemente transforma-se em passado, também é relatada por D´Aléssio (1997, p. 97). A historiadora observa que a alteração do tempo provoca a aceleração da história, caracterizando um contexto em que o passado perde o lugar para o presente e há uma iminente ameaça de perda da identidade:

> " a história se torna mais rápida, a duração do fato é a duração da notícia, o novo – produzido incessantemente – conduz as vidas criando a sensação de hegemonia do efêmero. A história torna-se eternamente contemporânea."

Em constatação semelhante, Pinto (2001, p. 296-298) observa que a ameaça de esquecimento, gerada pelo presente, provocou a sensação de perda de identidade e a ânsia de recuperação do passado, encontrando-se nesse trajeto a memória e a

necessidade de lembrar. A memória atua como (re)conexão do homem contemporâneo ao passado como fonte de identidade:

> *"[A memória] é o espaço possível de culto ao passado como forma possível de não perdê-lo no caos da história acelerada da modernidade."*

Desse modo, a obsessão criada pela sociedade contemporânea em torno do passado e, consequentemente, do resgate da memória, está diretamente relacionada ao medo do esquecimento e ao processo de construção ou reconstituição de identidade conduzida por diferentes setores sociais, afetados pelo rompimento de laços decorrentes do processo de globalização.

2.1 Conceituação de história

A palavra história tem origem no grego antigo "historie" e significa investigação, informação. Le Goff (2003, p. 18) apresenta uma análise da conceituação do termo: a forma "historie" deriva da raiz indoeuropéia wid-, wied (ler). O sânscrito "vettas" e o grego "histor" significam testemunha no sentido de aquele que vê e aquele que sabe. Em grego antigo, "historien" significa procurar saber, informar-se.

Para os historiadores, o termo história apresenta uma ambiguidade fundamental por significar, ao mesmo tempo, acontecimentos passados (processo histórico) e o estudo desses acontecimentos (conhecimento produzido). Os historiadores distinguem "história-acontecimento", referindo-se aos acontecimentos históricos, ou seja, o processo de transformação das sociedades humanas, e "história-conhecimento" referindo-se ao conhecimento histórico que permite compreender a realidade. Borges (1984, p. 44–45) esclarece que os dois sentidos da palavra história são interligados, pois os acontecimentos históricos são o objeto de análise do conhecimento histórico. Nesse sentido, Vieira; Peixoto; Khoury (1998, p. 29) afirmam:

> "A história deve ser pensada no duplo sentido do termo: como experiência humana e como sua própria narração, interpretação e projeção."

Em língua românica, segundo Le Goff (2003, p. 18), o termo história exprime dois conceitos diferentes: (1) a procura pelas ações realizadas pelos homens e (2) o objeto das ações humanas realizadas. Contudo, ressalta a ambiguidade do termo

que pode ainda ter o sentido de narração (histórica ou fábula). Paul Veyne (1995, p. 08-11) apresenta uma visão original de história ao defini-la como uma narração, um conto de acontecimentos verdadeiros. Argumenta que a história é um romance real, no qual os historiadores são os narradores dos fatos reais que têm o homem como ator. Em suma, compreende a história como uma narrativa de eventos.

Carr (1982, p. 13) argumenta que a “história consiste num corpo de fatos verificados”, que estão disponíveis para os historiadores sob a forma de documentos, inscrições dentre outros, “como os peixes na tábua do peixeiro”. Portanto, cabe ao historiador seu levantamento e análise, de acordo com seu objeto de pesquisa:

> *"deve reuni-los, depois levá-los para casa, cozinhá-los, e então servi-los da maneira que o atrair mais.”*

Por muito tempo a história foi concebida equivocadamente como a descrição de acontecimentos memoráveis ou o levantamento de dados ou fatos, concepção endossada pela influência dos positivistas. Rodrigues (1981, p. 16-18) critica a "idéia popular e ingênua" de que a história seria uma simples descrição de realidades pré-existentes ou uma simples reprodução de fatos. Conceitua a história como um processo racional, composto não unicamente de fatos, mas de sentido e razão:

> "a história só é muda e sem significação para aquele que ou é incapaz de aprender o que ela quer dizer ou para aquele que deseja deliberadamente sonegar o seu sentido."

Carr (1982, p. 13-14) esclarece que um fato em si não oferece estrutura suficiente para sustentar um determinado acontecimento; é como um saco vazio que não para de pé enquanto não se coloque algo dentro. Por essa razão, fatos isolados ou desprovidos de caráter explicativo e de relações entre si não constituem história. A esse respeito, Carr (1982, p. 20) enfatiza:

> “Naturalmente, os fatos e os documentos são essenciais ao historiador. Mas que não se tornem fetiches. Eles por si mesmos não constituem a história; não fornecem em si mesmos resposta pronta a esta exaustiva pergunta: “Que é história?”

Para Becker (1955, p. 327), a história é uma ramificação respeitável do conhecimento, ligada ao pensamento e à ação de homens e mulheres que viveram no passado. Para Marc Bloch (1965, p. 25-29), a definição de história como ciência do passado é equivocada, sendo absurda a ideia do passado como objeto de ciência. O historiador define a história como a ciência dos homens no tempo, que deve permitir a compreensão do presente pelo passado bem como do passado pelo presente. Por fim, Le Goff (2003, p. 25) argumenta que a história é a ciência do passado, com a condição de saber que este passado se torna objeto da história num processo de construção e reconstrução permanente.

Seguindo a mesma linha de análise, Chesneaux (1995, p. 78) alega que a história pode ser o vaivém entre teoria e prática se estiver em contato com o presente. Cabe à história conhecer o passado a partir de uma relação intrínseca com o presente. Seu posicionamento remete aos historiadores gregos, que acreditavam que a história poderia ser aceita como o estudo do passado desde que em função de um presente.

Lucien Fèbrve (1970, p. 29) afirma que a história é a ciência do homem, ciência do passado e ciência dos fatos, mas dos fatos humanos. Argumenta que só existe a história do homem que, por sua vez, constitui-se no único objeto de estudo da disciplina, de modo que os fatos e os textos (incluindo os documentos, que se apresentam em diferentes suportes) estudados pela História são essencialmente humanos, sendo constituídos por substância humana, o que nos conduz ao pensamento de Heller, também apresentado nesta dissertação.

Em síntese, Febvre (1970, p. 55) compreende a História como a ciência do acordo que se realiza, da harmonia estabelecida perpétua e espontaneamente, em todas as épocas, entre as condições diversas e sincrônicas de existência dos homens, sejam elas materiais, técnicas ou espirituais.

Heller (1972, p. 02) aponta a história como substância da sociedade, contendo esta substância o essencial e a continuidade de toda a estrutura social:

> *"a sociedade não dispõe de nenhuma substância além do homem, pois os homens são os portadores da objetividade social, cabendo-lhes exclusivamente a construção e transmissão de cada estrutura social."*

De acordo com essa concepção, a história é uma substância estruturada e heterogênea, constituída por esferas diferentes (produção, relações de propriedade, moral, política, vida cotidiana, ciência, arte dentre outras), que apresentam uma relação de alteridade entre si. Heller (1972, p. 15) observa ainda que a aparência de finalidade objetiva e "sentido" da história deve-se ao caráter substancial da própria história, à construção de valores sobre a base de outros valores. Compreende, portanto, a história como a explicitação da essência humana, constituindo-se num processo de construção e desconstrução de valores.

Pereyra (1984, p. 18) ressalta duas visões da história: a primeira afirma que foi concebida com a tarefa de manter viva a recordação de acontecimentos memoráveis segundo critérios variáveis em distintas formações culturais. A segunda reduz a história a uma coleção de feitos exemplares e de situações paradigmáticas cuja compreensão prepara os indivíduos para a vida coletiva.

Dentre as inúmeras definições, uma das que melhor consegue sintetizar o conceito de história é a de Carr (1982, p. 29): “um processo contínuo de interação entre o historiador e seus fatos, um diálogo interminável entre o presente e o passado.” A história constitui, assim, uma das formas de conhecimento da realidade, investigando o movimento contínuo de transformações vivenciadas pelas sociedades humanas, a partir da interpretação de fatos e/ou acontecimentos nas diferentes culturas e nas diferentes épocas.

A tentativa de conceituar história constitui-se numa tarefa complexa, pois envolve cenários diferentes (contextos e épocas) e atores reais (os homens), cujo desenrolar é estudado, escrito e interpretado por autores, ou seja, historiadores, que são homens e sofrem influência de acontecimentos, ideologias e da época em que vivem.

A história tem como objeto de estudo a substância humana e busca a compreensão da realidade, dos atos praticados pelos homens, numa relação incessante com o passado. Nesse sentido, compreendemos a história como substância social e ciência

dos homens no tempo que desempenha a tarefa de analisar os acontecimentos e as experiências humanas, investigando os fatos ocorridos e possibilitando sua compreensão na relação com o presente.

A problemática que envolve a história não se limita à sua conceituação; envolve ainda sua percepção pelo cidadão comum que, geralmente, não se percebe como parte integrante do processo, como ator principal da própria história. Essa dificuldade é permeada tanto pela falta de conhecimento do que é e do que trata a história, como também pela ideia reducionista de história como passado morto, constituída por fatos memoráveis e grandes heróis ou, ainda, como referência como disciplina escolar.

Para se alterar esse quadro irreal, faz-se necessário que a sociedade se coloque como sujeito histórico, como o fio condutor da trama histórica: é o homem quem constrói a história. O conhecimento histórico deve propiciar a compreensão das relações entre os grupos humanos e das ações praticadas pelo homem como sujeito histórico, ao apontar os desdobramentos de seus atos e expor a irregularidade das ações humanas.

Rodrigues (1981, p. 41) enfatiza que a história pode conscientizar politicamente os homens, mostrando-lhes os processos sociais e econômicos em que estão envolvidos. A consciência histórica do indivíduo é um processo lento e gradual que não ocorre unicamente no espaço escolar, antes envolve sua participação social e política; deve permitir ao homem o seu próprio (re)conhecimento, seja pela semelhança, seja pelo conflito, seja, ainda, pela diferença.

Ressalte-se que as diferentes conceituações e inúmeras discussões sobre a história são empobrecidas na história como disciplina escolar. Rodrigues (1981, p. 44) argumenta que o menosprezo à história ocorre quando se diz que ela não passa de uma memorização, de uma “decoreba”. Habitualmente, o conteúdo da disciplina ensinada na escola ainda privilegia uma série de eventos organizados cronologicamente, concepção que a reduz ao estudo de um passado enfadonho e distanciado da realidade. Prevalece, em muitas unidades educacionais, o ensino de

história baseado em fórmulas repetitivas, limitado à reprodução e memorização de datas e fatos históricos.

É essa preocupação de Caimi (2005), que reitera o predomínio de uma visão tradicional baseada no estudo do passado com ênfase nos feitos históricos, além de uma concepção de professor-transmissor e de aluno-receptor no processo de aprendizagem da disciplina. A autora ressalta, ainda, que o método de ensino de História baseado na memorização de datas e na repetição oral de textos escritos, que predominou na maioria das escolas brasileiras, resultou em uma história linear e cronológica, e na falsa premissa de que a História é conhecimento pronto e acabado.

Chesneaux (1995, p. 71) confirma essa tendência e ressalta que a mania da periodização é reforçada pela prática pedagógica, que reduz o objetivo da história a um “quadro neutro da sequência do tempo", fixando referências, recortando fatias dos acontecimentos, dividindo e subdividindo a história. Franco Jr. (1996, p. 11) também questiona o modelo tradicional da periodização da história:

> *“... naturalmente, sendo a História um processo, deve-se renunciar à busca de um fato que teria inaugurado ou encerrado um determinado período.”*

Em síntese, podemos afirmar que a história contempla o estudo das ações humanas com base nos processos de mudança ocorridos nas estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais ao longo do tempo. Nesse contexto, se faz necessário rever a conceituação da história e sua aplicação por diferentes setores sociais.

2.2 Conceituação de memória

Segundo Bosi (1979, p. 9), para se chegar à origem da palavra memória, faz-se necessário partir da etimologia do verbo lembrar-se; *se souvenir* em francês, significa um movimento que vem de baixo; que traz à tona o que estava submerso.

Rodrigues (1981, p. 42) relata que lembranças é o sentido formal da palavra memória, cuja significação básica é relembrar. Afirma ainda que, arcaicamente, memória significa "cerimônia de comemoração, ou um serviço dedicado aos mortos,

ou o registro biográfico". Por fim, relata que o termo pode ainda ser empregado no sentido de "escrito para que a memória seja guardada".

A memória é objeto de estudo de filósofos e cientistas há muitos séculos. Para os antigos gregos, a memória tem origem divina, a deusa *Mnemosine*, fonte de imortalidade. A deusa da Memória é a mãe das nove musas protetoras das artes e da história, cabendo-lhe conceder aos poetas e adivinhos a lembrança do passado e sua transmissão aos mortais.

Para os romanos, a memória desempenha, além dessa função, a de desenvolver a arte da retórica, usando a linguagem para persuadir e emocionar os ouvintes. Com a memória, o bom orador deveria conhecer as regras fundamentais da eloquência e ser capaz de pronunciar longos discursos sem o auxílio da leitura de registros. Durante muito tempo as narrativas orais foram utilizadas pelas sociedades humanas para a preservação da experiência social e cultural, a socialização da memória e a transmissão de valores.

Nas sociedades sem escrita, que apresentavam uma estrutura organizacional mais simplificada, a fala (linguagem articulada) e a memória eram suficientes para a transmissão de saberes e para a construção da história e da identidade dos grupos humanos. Segundo Le Goff (2003, p. 427), nessas sociedades a memória coletiva estava centrada em três grandes interesses: (1) na idade coletiva dos grupos (mitos de origem), (2) no prestígio das famílias dominantes (genealogia) e (3) na transmissão do saber técnico.

O aparecimento da escrita provocou transformações na memória coletiva, alterando o processo de guardar e socializar a experiência humana. De acordo com Le Goff (2003, p. 427-428), os registros levaram ao desenvolvimento de duas formas de memória: a comemoração (onde a memória assume a forma de inscrição e utiliza instrumentos como pedra e mármore) e o documento escrito (utilizando, inicialmente, suportes como osso e pele e, posteriormente, papiro, pergaminho e papel).

Na recusa ao registro e elemento essencial ao aprendizado da memória, foram desenvolvidos métodos de memorização. Os gregos desenvolveram a mnemotecnia, conjunto de técnicas usadas para auxiliar a memória. A importância de se exercitar a memória justificava-se pelo seu enfraquecimento causado pelo registro escrito. Segundo Le Goff (2003, p. 436), a invenção da mnemotecnia é atribuída ao poeta Simônides, que teria fixado dois princípios da memória artificial: a lembrança das imagens e o recurso da organização.

Platão (2007, p. 118) aponta a problemática da escrita em *Fedro* (274-275). Por intermédio da fala de Sócrates, narra a lenda do deus egípicio Thoth, inventor dos números, do cálculo, da geometria, da astronomia e da escrita. A divindade egípcia apresentou ao rei Tamuz do Egito a escrita como a ciência que tornaria os egípcios mais sábios e fortaleceria a memória, em suma, a descoberta do "remédio" para a memória e a sabedoria. Por meio da resposta do rei egípcio, Platão (2007, p. 119) ressalta que a invenção de Thoth contribuiria mais para o enfraquecimento da memória do que para seu desenvolvimento; entendia que o triunfo da escrita representava a morte da memória:

> *" Tal coisa [a escrita] tornará os homens esquecidos, pois deixarão de cultivar a memória; confiando apenas nos livros escritos, só se lembrarão de um assunto exteriormente e por meio de sinais, e não em si mesmos."*

Segundo Le Goff (2003, p. 425), rememorar era a função do velho nas civilizações tradicionais, nas quais representa o guardião da memória do grupo, o depositário do saber da comunidade. Nas sociedades sem escrita, havia os guardiões dos códices reais, chefes de famílias idosos, sacerdotes que tinham o importante papel de manter a coesão de seu grupo social. Bosi (1979, p. 35) argumenta que existem sociedades onde o ancião é o maior bem social e ocupa um lugar honroso. Ilustra essa idéia com o relato de uma antiga lenda balinesa que fala de um lugar longíquo onde outrora os velhos eram sacrificados e, com o decorrer do tempo, não restou nenhum para contar as tradições; todos haviam perdido a experiência, a lembrança. A comunidade foi salva por um avô que havia sido escondido por seu neto e nunca mais um velho foi sacrificado.

A transmissão oral não foi bruscamente substituída pela escrita; ao contrário, a mudança ocorreu por meio de um processo lento pelo qual a escrita se tornou um objeto de maior valorização que a oralidade. Meihy (1996, p. 21) ressalta que, desde a Antiguidade, com os egípcios, a palavra oral perdeu valor para a escrita. O trabalho dos escribas, encarregados da supervisão da administração pública, exigia o uso da escrita, sobretudo no estabelecimento de leis e na cobrança de impostos.

Com base na teoria do conhecimento, Chauí (2002, p. 130) argumenta que a memória desempenha quatro funções essenciais: (1) retenção de um dado (percebido, experimentado ou conhecido); (2) reconhecimento e produção de um dado que pode estabelecer relação com o conhecido e gerar novos conhecimentos; (3) recordação de algo pertencente ao passado e (4) evocação do passado. O desempenho dessas funções torna a memória essencial no processo de elaboração da experiência e do conhecimento provenientes da ciência, da filosofia e da técnica e no processo de criação e desenvolvimento de novos conhecimentos.

Alguns estudiosos já defenderam a memória como um fato biológico, reduzindo-a ao registro cerebral ou à gravação automática de fatos, acontecimentos, pessoas e relatos pelo cérebro. No entanto, aspectos biológicos e químicos não sustentam a memória como um todo, pois não explicam o fenômeno da lembrança e do esquecimento. Nem todos os registros e as gravações feitas pelo cérebro constituem memória; apenas o que foi gravado com sentido ou significado para o indivíduo.

Chauí (2002, p. 130) alerta que a memória não constitui uma simples lembrança ou recordação; antes, revela a relação com o tempo e no tempo, com o passado:

> *A memória é o que confere sentido ao passado como diferente do presente (mas falando ou podendo fazer parte dele) e do futuro (mas podendo permitir esperá-lo e compreendê-lo).*

Ecléa Bosi (1979, p. 31) chama a atenção para o fato de que nossa memória é composta tanto por fatos que vivenciamos, quanto por fatos que aconteceram muito antes de nascermos. Nossos antecessores nos transmitem uma bagagem de memória. Todos estes fatos, vivenciados ou não, ajudarão a escrever nossa história de vida. A autora esclarece que a criança recebe do passado os dados da história

escrita e tem suas raízes mergulhadas na história sobrevivida das pessoas mais velhas que participaram de sua sociabilização. Sem a participação dessas pessoas, a criança teria somente uma competência abstrata para lidar com os dados do passado, mas não teria memória.

O filósofo francês Henri Bergson (1999, p. 88-89) aponta a existência de duas memórias: a memória-hábito e as lembranças puras. A memória-hábito é adquirida através do esforço repetitivo de gestos ou palavras; ocorre pelo processo de socialização e faz parte do “adestramento cultural” do indivíduo. A lembrança pura registra os acontecimentos da vida cotidiana sob a forma de "imagens-lembranças" e independe de quaisquer hábitos, trazendo à tona da consciência um momento que é único que não se repete e é irreversível. Refere-se a uma situação já definida, individualizada.

Halbwachs (1990, p. 53-55) estuda os quadros da memória e observa que o indivíduo participa de duas espécies de memórias: a memória individual (pessoal ou autobiográfica) e a memória coletiva (social ou histórica). Avalia que a memória do indivíduo está relacionada com seus grupos de convivência e grupos de referência. A memória individual, portanto, encontra-se amarrada à memória do grupo que, por sua vez, é ligada à memória coletiva de cada sociedade.

Atualmente a memória ganhou importância e espaço além do campo acadêmico e tem sido valorizada como instrumento para a preservação de experiências vividas e a construção da identidade de indivíduos e grupos sociais. D´Aléssio (1993, p. 97) ressalta que, há pelos menos duas décadas, a memória está em moda no Brasil, evidenciando a necessidade de se preservar o passado, lugar de construção da identidade. Meneses (1992, p. 09) concorda com essa afirmação: "o tema da memória está em voga, hoje mais do que nunca". É justamente em momentos de ruptura da continuidade histórica, de destruição das marcas da experiência coletiva que se volta o olhar para a memória, responsável por recompor a relação do passado com o presente.

Como fenômeno social, a memória não tem sido retomada unicamente como elemento-chave de constituição de identidade e de evocação do passado para preservar a história e como base de reflexão crítica de erros, interpretações e equívocos cometidos pela sociedade. Sua atuação e importância também estão sendo reconhecidas no setor empresarial como reforço ou consolidação da imagem pública de uma instituição, podendo repercutir de maneira positiva em sua credibilidade junto ao público consumidor e à própria sociedade. A memória também oferece subsídios à competitividade das organizações, num mercado veloz e de acirrada concorrência. Nesse sentido, Ferreira (2004, p. 98) ressalta:

> "A iniciativa de diferentes setores da sociedade para recuperar e divulgar suas memórias, através de livros, exposições, inauguração de monumentos e criação de centros de memória, tem como objetivo reelaborar identidades, difundir uma determinada visão sobre o passado, e reforçar a imagem pública de grupos ou personagens".

2.3 História e memória: aproximações e tensões

A relação entre história e memória tem despertado o interesse dos historiadores pelo passado como elemento fundamental para a compreensão do presente. Essa relação traz à tona debates com grandes discussões técnicas, já que os conceitos de história e memória apresentam semelhanças, mas diferem entre si.

Muito se tem discutido sobre as fronteiras que ligam e separam história e memória. A identificação entre história e memória ocorre a partir da utilização da mesma matéria-prima – o substrato comum entre ambas é o passado - que remete tanto à construção da memória quanto à operação histórica e tem sido causa de questionamentos de muitos especialistas desde a primeira metade do século XIX.

Ainda no século XIX, Pinto (2001, p. 297) relata o aparecimento de trabalhos relacionados ao estudo da memória em diferentes áreas do conhecimento e destaca três registros: Bergson, na Filosofia (indagações filosóficas), Freud, na Psicologia (personalidade psíquica) e Proust, na Literatura (produção literária).

Pinto (2001, p. 293-294) observa que muito se fala de memória e ressalta a necessidade de uma definição precisa do que se entende por história e o que se concebe por memória. Nesse debate, Le Goff (2003, p. 08-11) conceitua a memória como produção do passado que deve ser transportada para o presente, enquanto designa a história como a ciência que faz o elo entre passado e presente.

Rodrigues (1981, p. 42-47) apresenta uma crítica feroz à confusão dos conceitos de memória e de história. Define memória como "lembrança, a reminisciência, a recordação, como a relação, o relato, a narração" e história como "disciplina de análise e crítica". Sua posição é claramente favorável à história, a que se refere como "clássica, social e humana"; por sua vez, a memória é sintetizada a uma "palavra latina do século XII, de significação modesta, humilde". Questiona o uso indevido e inadequado das duas palavras e acentua o uso generalizado da memória e a campanha desfavorável contra a história. Finalmente, denomina por desapreço o emprego da palavra memória no lugar de história e enfatiza que as palavras apresentam significados diferentes e, por isso, devem ser usadas com propriedade.

Freitas e Braga (2006) enfatizam que a memória não pode ser reduzida a um processo parcial e limitado de lembrar fatos passados; o que seria de valor auxiliar para as ciências humanas. A memória apoia-se na construção de referência de diferentes grupos sociais sobre o passado e o presente, com base em tradições e mudanças culturais. Os autores citados argumentam que a história não tem o poder de estabelecer como os fatos aconteceram, coexistindo, na verdade, várias leituras sobre a utilização da memória para a interpretação da história. Observam ainda que a história apresenta-se diante de uma realidade baseada no testemunho e no relato. Destacam a crescente revalorização da memória, na esfera individual e nas práticas sociais, enquanto a história convive com uma insuficiente reflexão historiográfica.

Halbwachs (1990, p. 80-82) alega que a memória coletiva ou social (também denominada memória histórica) não pode ser confundida com a história, criticando a escolha “infeliz” da expressão “memória histórica” porque associa dois termos opostos em vários pontos. Em sua opinião, “a história, sem dúvida, é uma compilação dos fatos que ocuparam o maior espaço na memória dos homens”

enquanto a memória “retém do passado somente aquilo que ainda está vivo ou capaz de viver na consciência do grupo que a mantém”.

Analisando os aspectos teóricos da relação história-memória, D´Aléssio (1993, p. 98-99) argumenta que a memória é um elemento vivo, física ou afetivamente, que permanece no tempo, renovando-se. O pré-requisito para a existência da memória é o sentido de continuidade que deve estar presente no indivíduo ou grupo que se lembra. A permanente renovação das lembranças é um dos elementos que diferencia história e memória:

> A história não é memória porque há descontinuidade entre quem a lê e os grupos, testemunhas ou atores dos fatos ali narrados. Há, portanto, uma relação entre a exterioridade ou distanciamento da História em relação aos grupos e a divisão do tempo histórico em fatos pontuais.

Pinto (2001, p. 300) ressalta que, na memória, o passado é recriado como história vivida, como experiência humana; na história, o passado é estudado racionalmente e transformado em conhecimento:

> *"A memória desconhece os rituais significadores que a história tenta atribuir ao passado e, rebelde, subverte a ordem que o presente desejaria impor ao passado, descartando a unicidade que o passado costuma receber em suas representações."*

Halbwachs (1990, p. 82-83) critica os historiadores que permanecem presos à sucessão de acontecimentos ocorridos, utilizando-se de esquemas didáticos de divisão dos fatos. Para ele, o historiador atua como um espectador que não faz parte dos grupos que observa, deixando os fatos agrupados em conjuntos sucessivos e separados e considera cada período como um todo, ou seja, com começo, meio e fim. Na memória, não existe uma segmentação dos fatos, pois estes são vistos sob a ótica dos grupos que realmente viveram esses acontecimentos.

A opinião do historiador Pierre Nora (1993, p. 09) identifica-se com a do sociólogo Halbwachs na questão das diferenças entre história e memória. Nora argumenta que a história pode ser definida como registro, distanciamento, problematização, crítica e reflexão, enquanto a memória é “mais humana”: é um processo vivido e, portanto, sempre atual, conduzido por grupos vivos, encontrando-se em permanente estado

de evolução e sendo vulnerável a mecanismos de manipulação. Em seu conceito, a história, enquanto operação intelectual, dessacraliza a memória.

Meneses (1992, p. 11) concorda que a memória constitui um processo permanente de construção e reconstrução, mas ressalta que sua elaboração ocorre no presente para responder tão somente a solicitações do presente:

> *"A memória enquanto processo subordinado à dinâmica social desautoriza, seja a idéia de construção no passado, seja a de uma função de almoxarifado desse passado."*

Meneses (1992, p. 22-23) considera imprópria qualquer coincidência entre história e memória. Enfatiza que a memória, como construção social, é essencialmente uma operação ideológica que reforça a identidade individual, coletiva ou nacional, enquanto a história é uma operação cognitiva, uma forma intelectual de conhecimento. Acredita ser possível fixar fronteiras para evitar a "substituição" da história pela memória, e reforça a função crítica do historiador e o tratamento da memória como objeto de análise e estudo da história.

Bellotto (2004, p. 273-274) também defende a distinção entre história e memória. Encara a história como o resultado de uma interação entre documento, documentado e historiador e a memória como matéria documental, um substrato bruto, a ser trabalhado pelo historiador. Recorre a Rodrigues (1981, p. 48), que define a memória como um banco de dados e a história como uma análise crítica interpretativa:

> *"a memória é depósito de dados, naturalmente estática, pois configura um princípio de conservação; só a história é a análise crítica, dinâmica, dialética, julgadora do processo de mudança e desenvolvimento da sociedade."*

Para alguns historiadores, as diferenças entre história e memória representam uma questão ultrapassada. A razão alegada para tal afirmativa é que não faz sentido opor a reconstrução historiográfica do passado (história) às reconstruções múltiplas de indivíduos ou grupos (memória), pois é fundamental ao trabalho do historiador estabelecer verdades históricas com base numa diversidade de fontes de informação.

Novas abordagens têm demonstrado interesse pelo diálogo construtivo entre os meios usados para dar sentido ao passado, de tal modo que os campos da história e da memória atuem como processos interligados e complementares. Um exemplo é a relação da história oral com a memória: ambos utilizam o mesmo objeto de estudo – depoimentos – e permitem o compartilhamento de experiências e a exploração de aspectos vivenciados, mas raramente registrados.

Hoje em dia, história e memória constituem elementos importantes da recente estratégia adotada pelas organizações para delinear sua identidade com ações de valorização e preservação do passado, base da sua trajetória de crescimento e consolidação no mercado, posicionamento que será exposto nesta pesquisa.

2.4 Os arquivos e a história de empresas

Por séculos, as narrativas orais foram utilizadas pelas sociedades humanas para a preservação da experiência social e cultural, socialização da memória e transmissão de valores. O aparecimento da escrita provocou transformações na memória coletiva, alterando o processo de guardar e socializar a experiência humana.

O registro de atos públicos e privados remonta à Antiguidade, destacando-se o trabalho desenvolvido pelos escribas. Na Idade Média era comum o registro de transações comerciais simples como empréstimos, acordos entre pessoas e encomendas simples.

No século XI ocorreu a multiplicação de documentos como anais, crônicas, atos públicos e privados e obras literárias. Entre os séculos XII e XV, observou-se a abundância documental proveniente da invenção da imprensa, da difusão da escrita e do crescimento de instituições administrativas e jurídicas. Ressalte-se que o nascimento dos Estados modernos contribuiu fortemente para a consolidação da burocracia e proliferação dos documentos administrativos, conforme salienta Glénisson (1979, p. 147):

> *"... a burocracia triunfante em todos os regimes, seja qual for sua ideologia, multiplicou em proporções inimagináveis os papéis conservados nos escritórios pela necessidade prática ou por simples espírito de rotina."*

O aumento substancial dos papéis gerados pela administração burocrática não foi acompanhado pelo acesso aos arquivos, que permaneceram restritos até o século XVII – há registros da existência de grandes arquivos financeiros europeus, em sua maioria, intactos ou consultados de forma insignificante. A Revolução Francesa deu o primeiro passo para mudar esse cenário, com a criação dos Arquivos Nacionais Franceses (1790) e a consequente disponibilidade dos documentos da memória nacional. A documentação francesa que evocava o passado nacional assumiu a função de memória e fonte para a história bem como foi considerada um patrimônio a ser preservado.

Entretanto, a abertura dos arquivos franceses não representa o todo. Até o século XIX a multiplicação dos arquivos e o acesso aos documentos não foi tão significativa, na medida em que a maioria dos arquivos, museus e bibliotecas ainda não eram abertos ao público. Glénisson (1979, p. 153) ressalta que os arquivos constituíam-se em reservatórios do estatuto político, econômico e social, uma espécie de arsenal de provas e justificativas usadas conforme necessidade e que seu valor histórico era ignorado por seus detentores. O panorama arquivístico passa de fato por alterações no século XX, com a criação de escolas para estudos documentais em diversos países, o crescimento significativo da produção documental, a diversidade de fontes produtoras e de suportes, a ampliação do público usuário e a busca incessante por novas informações.

2.4.1 Os arquivos europeus

Na área empresarial a arquivística ganha espaço com os estudos realizados no campo da história das empresas, cujo início data da primeira década do século quando da criação dos primeiros arquivos empresariais históricos na Europa. Segundo Gagete e Totini (2004, p. 113), dentre as empresas pioneiras que organizaram arquivos históricos estão a Krupp (1905) e a Siemens (1907), ambas alemãs. Nessa mesma linha, Glenisson (1979, p. 158) comenta que a iniciativa alemã na criação de arquivos de empresa foi seguida por uma série de países europeus,

dentre eles a Suíça, que fundou o *Arquivo Regional Suíço de Empresas* e o *Arquivo para a Indústria* (1910) *e a* Holanda, que criou o *Arquivo para a História Econômica* (1914).

Ainda na Europa, vale ressaltar os exemplos dos bancos italianos (os arquivos do Banco de Nápoles datam do século XVI) que, conscientes de seu valor histórico, publicaram inventários contendo artigos e o histórico de instituições bancárias, conforme aponta Glénisson (1979, p. 158-160)

Em 1932, surgiu na Inglaterra a *British Records Association* e em 1934, sob influência norte-americana, os ingleses criaram o *Business Archives Council* que realiza um importante trabalho de sensibilização, mantendo contato direto com banqueiros e empresários visando à preservação de arquivos empresariais. Esta instituição desempenha também a tarefa de assessorar as empresas na organização de seus arquivos.

A criação de arquivos empresariais foi seguida posteriormente por outros países europeus como a França e a Itália. O campo de história de empresas foi impulsionado em 1944 com a fundação do Centro de História Empresarial de Harvard, cujos estudos enfatizavam a inserção das empresas no campo social e econômico.

Freitas Filho (1989, p. 169) relata a publicação da *História da Unilever* (1954), de Charles Wilson, na França, que apresenta o estudo da companhia e sua relação com fatores estruturais e o desempenho econômico; o lançamento do jornal *Business History* (1958) e a criação de uma cadeira universitária destinada ao ensino da história empresarial (1959). A França destaca-se pela publicação de estudos na área de história de empresas ou de setores econômicos (sobretudo os bancos)[1] e de revistas especializadas.

2.4.2 Os arquivos norteamericanos

[1] Apesar de os bancos estarem entre as mais importantes e mais antigas empresas do mundo, ocupando um lugar chave na história financeira e política, pouco se sabe a respeito da documentação de interesse histórico nacional da qual são portadores e mantenedores.

Até o início do século XX, não se constata interesse dos Estados Unidos por seus arquivos empresariais e nem por seu uso nos estudos de história econômica. A preocupação do empresariado americano com a preservação da história surge ainda em fins dos anos 20 do século XX, quando passa a disponibilizar a documentação de suas empresas para pesquisas de historiadores.

Na América do Norte, o exemplo da colaboração de empresas nos arquivos empresariais é a Companhia Ford que organizou um serviço de arquivos (*Ford Motor Company Archives*), com a produção de um boletim. Freitas Filho (1989, p. 169) destaca o impulso dado aos estudos e ao ensino sistemático da história dos negócios nos Estados Unidos, cuja difusão foi favorecida com os arquivos e a documentação econômica das empresas, fontes mantidas sob a guarda de bibliotecas universitárias e de sociedades históricas.

Ainda nos Estados Unidos, destaca-se a atuação da *Business History Society*, *que* editava manuais destinados a arquivos de empresas e ainda publica resumos de documentos econômicos de empresas norte-americanas em seu boletim. Já a Universidade de Harvard dispõe do *Baker Library* - o mais rico depósito de arquivos econômicos de empresas dos Estados Unidos, constituído por documentos de inúmeras firmas industriais e comerciais e que são destinados aos estudos de alunos e investigadores da área – e oferece ainda método de triagem e conservação de documentos.

Os anos 50 do século XX expressaram dois momentos distintos da história empresarial. A história empresarial foi influenciada negativamente pela visão da *New Economic History* ao defender que as mudanças tecnológicas e a eficiência do mercado ocorriam independentes da participação do empresariado. Positivamente ocorreu a afirmação da *Business History* fora dos Estados Unidos e foram desenvolvidos na França e Inglaterra os primeiros estudos sobre história empresarial, fundamentada na perspectiva social, com ênfase da área para a atuação do empresário condicionada a fatores estruturais e conjunturais.

Nos anos 70 do século XX - período do bicentenário da independência dos Estados Unidos - foi constatada a maior identificação das empresas com sua história e sua cultura. As grandes empresas americanas detentoras de uma política de conservação e organização de seus arquivos perceberam as vantagens e a grande utilidade dessa documentação.

Essa nova percepção foi responsável pela abertura de campo de trabalho, na estrutura organizacional das empresas, para historiadores que puderam avaliar o potencial informativo e a importância histórica dos arquivos. Reconhecia-se, então, que esta documentação - em geral desconhecida ou ignorada, poderia ser útil no processo de valorização da história das empresas e servir como importante instrumento auxiliar na administração, para embasar a tomada de decisões e o planejamento de novas estratégicas empresariais.

Ressalte-se que, somente em meados do século XX, a comunidade empresarial passou a ter consciência da necessidade de conservar seus documentos. As razões são diversas, destacando-se: a falta de interesse ou ignorância dos proprietários, a ausência de profissionais especializados, a destruição massiva de documentos, as condições precárias de conservação do material e dificuldades de acesso aos pesquisadores.

É importante enfatizar que a produção e o arquivamento de registros documentais são atividades integradas ao cotidiano das empresas, de modo que não podem ser descuidadas pela gestão administrativa. Os arquivos, como parte significativa da existência das organizações, são elementos-chaves da sua história e memória e um marco referencial na constituição de sua identidade.

2.5 História Empresarial

O início do século XX revelou um vasto panorama dos estudos históricos. Dentre os campos de investigação e linhas de pesquisas encontrados, está a História empresarial, que constitui um importante ramo da historiografia contemporânea, cuja investigação está ligada à conjuntura econômico-social. Sua linha de pesquisa está

voltada para o levantamento da origem, finalidade e atuação de empresas e instituições ligadas ao mundo empresarial. Engloba a trajetória de empresas, a atuação de empresários e de trabalhadores.

A história de empresas está ligada intrinsecamente à história econômica; a primeira constitui um dos objetos de interesse de estudo da segunda. É uma área promissora do conhecimento histórico, sendo uma disciplina integrante dos grandes centros de estudos de países como Estados Unidos, Inglaterra e França.

A história de empresas constitui uma área disciplinar de inegável importância, mas ainda pouco desenvolvida no campo teórico e nas pesquisas empíricas. O ensino da disciplina ainda é limitado e deficiente, integrando apenas os programas de História econômica ou constituindo-se em matéria optativa ou em cursos oferecidos por escolas de administração.

Historiadores do ramo empresarial estimam que as primeiras pesquisas na área de história de empresas datam da primeira década do século XX. Freitas Filho (1989, p. 169) relata os marcos que deram origem à história dos negócios norte-americana: a formação da *Business History S*ociety (1926), o estabelecimento da cátedra de História dos Negócios na Universidade de Harvard (1927) e o lançamento do *Journal of Economic Business History* (1928), sob a figura do historiador N.S.B. Grãs. Esses marcos, de cunho histórico, sociológico e econômico, foram determinantes na influência da História empresarial sobre empresários e executivos norte-americanos.

A disciplina de História dos Negócios apresentava em seu programa curricular o estudo de biografias de empresários e o processo evolutivo de instituições a partir da análise de seus arquivos, visando o aprendizado de técnicas administrativas do empresariado na condução de seus negócios. Deve-se destacar o papel atuante da *Business History* na difusão da história empresarial, mas convém evidenciar que seus representantes estudavam as empresas de forma isolada, desvinculada de fatores sócioeconômicos, abordagem que prejudicou os estudos realizados na área. A desvinculação do estudo da empresa de sua relação com a sociedade ou de seu

contexto não se restringe aos Estados Unidos; é também observada na historiografia brasileira.

Ao abordar os marcos no desenvolvimento da história de empresas, deve-se destacar a importante atuação do historiador e sociólogo Alfred D. Chandler, considerado o principal representante da história empresarial nos Estados Unidos. Nos meios acadêmicos é um dos mais respeitados estudiosos e pesquisadores do tema, ressaltando-se que seus estudos no campo da história de empresas foram relevantes para o desenvolvimento da área e conduziram a alterações na forma de entendimento, investigação e análise das empresas.

Ferreira (2002, p. 34) ressalta que os estudos de história empresarial realizados antes da chamada "Era Chandler" eram, em sua maioria, trabalhos de cunho apologético, objetivando tão somente a divulgação da empresa, ou seja, desenvolvidos para atuar como instrumentos de marketing. A obra de Chandler, *Strategy and Structure*, *Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (1962), que utiliza fatos e acontecimentos do passado para realizar ajustes na estrutura organizacional da empresa, constitui, até hoje, um dos marcos nos estudos de história de empresas, ainda citada por professores universitários, estudantes de graduação, empresas de consultoria e por outras áreas do saber como Sociologia, Economia e História. Chandler influenciou também o surgimento de centros de estudos como a Sociedade de História Empresarial do Japão e o Centro de História Empresarial da *London School of Economics*.

O campo de abrangência da memória empresarial sofreu alterações no período entre os anos 40 e 60, sobretudo em função das inovações tecnológicas e da importância atribuída ao mercado, que geraram novas estratégias que englobaram produtos, parcerias e processos estruturais corporativos.

A partir dos anos 70, na Europa, debates acadêmicos revolucionaram o campo da pesquisa historiográfica, originando a chamada Nova História, caracterizada pela introdução de novos objetos de investigação histórica e pela incorporação de novas fontes de pesquisa além da documentação tradicional.

De acordo com a corrente européia da Nova História, a empresa passou a ser analisada com base em dois vieses: como unidade de produção de bens e de serviços e como geradora de significados sociais. Essa visão impulsionou o processo de construção da imagem dos empresários e da identidade das empresas.

Foram produzidas novas interpretações acerca do papel desempenhado pelas organizações na sociedade que, de acordo com Mendes (2002), deram origem a diferentes iniciativas de administradores e gestores que passaram a recorrer à história para a comemoração de datas e homenagens a fundadores, para a divulgação da imagem corporativa e para a obtenção de um conhecimento mais completo e aprofundado da organização.

Nesse quadro, a empresa passou a ser um dos novos objetos de análise, não se limitando à visão da teoria econômica ortodoxa, que a concebia como mera unidade coordenadora de produção na economia capitalista, ou à visão marxista, que a compreendia como palco do conflito social travado nas lutas de interesse entre o empresariado e os operários. Ressalte-se ainda a visão negativa criada em torno da figura do empresário na maioria das vezes identificada à ganância ilimitada e ao impulso pelo ganho e pelo lucro, conforme aponta Marcovitch (2003, p. 14), ao abordar a definição do termo empresário na acepção capitalista: "certamente não é apenas aquele capaz de ganhar dinheiro, o que vê a empresa como um fim em si". Ainda segundo Marcovitch (2005, p. 09), os empresários já foram vistos, de forma reducionista, apenas como donos do capital, mas enfatiza que esses homens marcaram grande presença no universo do trabalho:

> *"[Os empresários] ultrapassaram a condição de meros patrões. Seus negócios geraram, além de lucros, empregos; e além de empregos, novas idéias, novos conceitos de negócio, novas formas de gestão e novos produtos e serviços."*

A partir do final dos anos 80, podemos observar tanto na Europa como nos Estados Unidos e também no Brasil, a atuação de historiadores ligados a universidades que se especializaram em desenvolver projetos de memória empresarial para a iniciativa privada. Na década seguinte, surgiram os serviços de consultoria de historiadores que, em parceria com profissionais de diferentes áreas - como arquivistas,

bibliotecários, documentalistas e museólogos - realizavam estudos e desenvolviam projetos multidisciplinares para setores estratégicos das empresas tais como: comunicação, marketing, recursos humanos e gestão administrativa.

Hoje, a pesquisa em História empresarial apresenta um desenvolvimento positivo na maioria dos países. O atual panorama da historiografia empresarial pode ser apresentado em três grupos principais, conforme explicita Erro (2003, p. 32-33):

- **1º. grupo:** (Estados Unidos, Grã Bretanha e Alemanha) - apresenta uma larga tradição em pesquisa na área de História Empresarial;
- **2º grupo:** (Japão, França e Itália) - apresenta uma tradição menor que o primeiro grupo, ocupa uma posição intermediária, mas considerada positiva;
- **3º grupo:** (Espanha e América Latina) - México, Brasil e Argentina apresentam uma evolução superior à dos países andinos (Venezuela, Chile, Colômbia e Peru) que têm uma situação positiva, apesar da heterogeneidade. Destaca-se o dinamismo nos últimos quinze anos, considerado fundamental para o desenvolvimento da História empresarial.

A dificuldade de expansão que ainda se verifica na área de História empresarial está diretamente relacionada ao acesso a acervos documentais privados. Ainda são poucos os empresários que demonstram interesse real pela História empresarial, seja na tomada de decisões ou em relação a sua própria empresa. Frente a esse panorama, Erro (2003, p. 02) pondera que a cultura empresarial de uma organização se consolida com o tempo, ao longo de sua história, e que, por esse motivo, a História empresarial pode gradualmente se afirmar como um instrumento importante de gestão.

Nesse contexto, cabe apontar as vantagens oferecidas pela História empresarial, conforme exposto por Valdaliso e López (2003, p. 39-41):

1. é um patrimônio genético híbrido e diverso integrado por três disciplinas básicas: História, Economia e Gestão Estratégica;
2. fornece a perspectiva histórica e temporal que contribui para a formação geral dos estudantes e que pode facilitar o processo de tomada de decisão nas empresas, com base em experiências já vivenciadas;

3. permite o reconhecimento de que a realidade é plural, diversa e dinâmica (há uma troca contínua de tecnologias e mercados nas empresas);

4. possibilita a prática de exercícios de história comparada tanto transversais (comparação da realidade de uma empresa, setor ou país com a de outros iguais em um mesmo período) como longitudinais (análise das diferenças e semelhanças de uma ou várias empresas ou setores em diferentes períodos);

5. permite dissecar ou desconstruir os discursos elaborados *a posteriori* pelas próprias empresas, por teóricos do *management* e por alguns historiadores;

6. demonstra a pluralidade de própria realidade, a existência de diferentes alternativas e diferentes soluções e a importância da História e da perspectiva histórica para melhor compreensão do mundo dos negócios.

Atualmente o conceito de memória empresarial não se restringe ao *status* de celebração do passado ou de homenagem a fundadores ou personagens ilustres, reverenciados em eventos comemorativos. Quando é desenvolvida com base em métodos científicos e sob a responsabilidade de profissionais especializados de múltiplas áreas disciplinares, a memória empresarial tem-se consolidado como ferramenta de suporte a decisões e como instrumento relevante nas estratégias de comunicação e marketing das empresas.

A primeira década do século XXI tem sido fortemente marcada pela preocupação com a responsabilidade social no meio corporativo, sendo a responsabilidade histórica um de seus segmentos. Nesse panorama contemporâneo observa-se uma participação crescente das organizações empresariais na vida social tanto na dimensão sócioeconômica como no meio político e cultural. Podemos afirmar que o principal desafio do setor empresarial hoje é a condução dos negócios atendendo os requisitos de competitividade e contemplando os conceitos do desenvolvimento sustentável; em outras palavras, uma gestão administrativa socialmente responsável e em permanente diálogo com a sociedade. Nesse sentido, é importante conceituar responsabilidade social:

> *" Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais."* [2]

Há uma crescente tendência de publicação de relatórios intitulados balanços sociais que buscam explicitar coerência entre a gestão de negócios e práticas de responsabilidade social empresarial. Analisando alguns desses relatórios de "prestação de contas", constatei que, muitas vezes, a busca incessante pelo reconhecimento público e o cuidado com a imagem institucional levam essas publicações a excederem na descrição de boas ações e práticas sustentáveis esquivando-se de aspectos e resultados negativos.

A ênfase aos aspectos positivos pode levar ao questionamento da veracidade das informações divulgadas. Faz-se necessária ética, transparência, neutralidade e consistência nos fatos apresentados a sociedade e a adoção de um discurso coerente com as práticas e objetivos das empresas.

Nesse contexto, Damante (2004, p. 28-29) pondera que, num momento em que ser socialmente responsável virou quase um hino obrigatório, muitas empresas estão voltando os olhos para sua própria história, que pode ser utilizada de forma positiva, quando visa o resgate da memória empresarial, ou negativa, quando seu objetivo é tão somente a promoção da imagem institucional. Portanto, essa prática, dita sustentável, deve ser minuciosamente avaliada pelas empresas que não podem ser levadas pela sedução do discurso em voga. Nassar (2004b, p. 38) critica a utilização indevida da responsabilidade social corporativa como marketing social:

> *"... [a] responsabilidade social, quando não existe compromisso com a história, é, por via de regra, um acidente estético (geralmente embalado em publicações extremamente luxuosas) na paisagem da empresa."*

Hoje em dia as empresas estão voltadas para a cultura, sobretudo por interesses relacionados à sua imagem frente ao cliente, consumidor e comunidade, colocando em prática a cidadania corporativa. Nesse contexto, a responsabilidade social e o

---

[2] Empregou-se o conceito de responsabilidade social do Instituto Ethos.

desenvolvimento sustentável passaram a ocupar um importante e significativo espaço nas agendas empresariais, buscando harmonizar seu crescimento com uma atuação responsável e um bom relacionamento com a comunidade, destacando-se patrocínios culturais e apoio a atividades sociais.

As organizações têm estimulado a prática de atividades culturais e artísticas, visando a promoção do desenvolvimento humano e social das comunidades locais, próximas de suas instalações. São realizados investimentos em espaços destinados a espetáculos culturais, produção e exibição de eventos de cultura e arte, estímulos a projetos culturais e favorecimento do acesso à programação cultural da comunidade, utilizando-se em grande parte recursos oriundos das leis de incentivo à cultura.

Nesse contexto, Barbosa (2002, p. 48) explicita que as organizações fizeram uma nova percepção da agenda social e política da sociedade contemporânea. O cenário atual das empresas é integrado por temas antes pouco debatidos como cultura, ética, responsabilidade social, visão holística do ser humano, empresa ambientalmente responsável que atuam como “tecnologias gerenciais que têm impacto concreto e substantivo“, viabilizando a sobrevivência das organizações no mundo contemporâneo.

2.6 História empresarial no Brasil

No Brasil, a história empresarial é uma área ainda pouco conhecida e difundida, mas que se encontra em pleno processo de expansão e desenvolvimento. Integra o grupo de países latino-americanos como México, Argentina, Venezuela, Chile, Colômbia e Peru, representantes com pouca tradição, mas que têm apresentado uma expansão considerável nos últimos anos.

Mesmo estando em boa posição na América Latina, a história empresarial ainda é um campo de estudo recente e pouco sedimentado na historiografia brasileira. Constatam-se dois fatores para o atraso no início dos estudos sobre a evolução das empresas brasileiras. O primeiro decorre da industrialização tardia, resultado de uma economia dependente de tecnologia, matéria-prima e bens de capital provenientes de países industrializados. E o segundo, cujas causas não são exclusivas do Brasil, mas

mundiais, incluem os fatores que dificultam o desenvolvimento e desestimulam os estudos na área empresarial brasileira e estão relacionados ao estado de abandono das fontes empresariais, a saber: a falta de valorização da documentação das empresas, destruída ou arquivada sem critérios de coleta e classificação e/ou sem condições adequadas de preservação e a postura de alguns empresários e gestores, que dificultam o acesso aos arquivos das organizações resultante da ausência de políticas para esses arquivos.

O reduzido número de estudos realizados sobre a temática história empresarial no Brasil ou a pouca exploração do tema por parte de historiadores, administradores e pesquisadores brasileiros resulta em escassa produção científica em nosso meio. Ferreira (2002, p. 03) aponta algumas características da produção sobre o tema:

> (a) a produção de trabalhos comemorativos, sob rótulos de história empresarial, como instrumentos de marketing para a divulgação de empresas;
>
> (b) a escassez de trabalhos com características históricas e econômicas, decorrente do grande número de empresas administradas por famílias, onde a transmissão da história é feita de forma empírica;
>
> (c) a necessidade de profissionalização das empresas familiares que conduz ao aumento da preocupação com a história e as experiências vivenciadas pelas instituições.

Os primeiros trabalhos sobre História Empresarial surgiram na década de 60, seguindo a tendência manifestada anteriormente nos Estados Unidos e em países europeus. A iniciativa partiu de acadêmicos, cuja análise abordava os aspectos estrutural e evolutivo das empresas. Lobo (1997, p. 223) aponta que os primeiros trabalhos sobre história empresarial no Brasil tinham como temática a dependência econômica, a industrialização, a bolsa de valores ou monografias que abordavam a administração interna da unidade de produção ou a exaltação do fundador da empresa.

Antes da influência da Nova História nos estudos de história empresarial brasileira, nota-se um problema que já era registrado nos Estados Unidos: o estudo das

empresas desvinculado do contexto sócioeconômico. O historiador português José Amado Mendes (2002, p. 05) observa que o estudo de história de empresas não pode ser realizado isoladamente, separado do ambiente em que as empresas estão inseridas; antes, deve ser integrado e compreendido em suas relações com o meio local, num determinado contexto.

Na mesma linha de pensamento, Lobo (1997, p. 218) expressa o alerta do historiador Ciro Flamarion Cardoso sobre a necessidade de reformulação do conceito de empresa e sua utilização em história. A empresa deve ser analisada com base na estrutura social em que está inserida, levando-se em consideração as relações internas entre o sistema econômico de uma sociedade e sua estrutura social.

Maria Bárbara Levy (1994, p. 27), um dos maiores expoentes na área de história empresarial brasileira, criticou o estudo de empresas sem vinculo com a sociedade, ressaltando que as empresas são parte da sociedade e, por isso, não podem ser estudadas sem levar em conta articulações entre as relações sociais e práticas empresariais.

Kunsch (2007, p. 14) salienta que as organizações, mais do que unidades econômicas, são unidades sociais e integram o macrosistema social. Ressalto, ainda, que as organizações são agentes sociais que integram o processo de desenvolvimento humano e são, portanto, essenciais na sociedade.

O trabalho desenvolvido nos anos 60 por José de Souza Martins, *Conde Matarazzo, o empresário e a empresa*, é considerado pioneiro por inserir a biografia de um empresário no contexto socioeconômico, de forma a analisar o desenvolvimento industrial brasileiro. Freitas Filho (1997, p. 184) ressalta que, como modelo de estudo na área de história empresarial, resultante de um minucioso trabalho de pesquisa que não se limitou à figura do empresário ou da empresa, essa obra:

> *"... inaugurou uma forma original, ou seja, não apologética e atomizada, de se estudar o empresariado nacional, na gênese da indústria brasileira."*

Os anos 70 do século XX são marcantes nas mudanças sofridas nos trabalhos teóricos de história empresarial. Nesse período de expansão da história empresarial, as principais influências sofridas e as linhas de pesquisa desenvolvidas pelos pesquisadores brasileiros foram:

1. Escola dos "Annales" ou da Nova História – cujo processo de redefinição teórica e metodológica conduziu a uma nova abordagem das empresas;
2. Escola norte-americana – representada por Alfred D. Chandler, professor emérito *da Harvard Business School,* cujo estudo, apresentado na obra *Strategy and Structure*, sistematizou módulos de evolução organizacional em setores industriais;
3. Desenvolvimento de trabalhos sobre memória empresarial por historiadores, economistas, administradores e sociólogos.

A ampliação da história empresarial ocorrida na década de 70 seguiu, conforme Freitas Filho (1989, p. 173-174), algumas linhas de pesquisa que contemplaram:

a. a abordagem do empresário e da empresa, com a inserção de ambos no contexto socioeconômico;
b. o estudo de casos e sua relação com o contexto socioeconômico (análise de estratégias do empresariado, origens da indústria, o papel desempenhado pelos empresários e as ações do Estado);
c. a abordagem do papel dos empresários e sua atuação através dos órgãos de classe (entidades, associações ou federações da área empresarial).

Nos anos 80, a aplicação de novos conceitos de memória empresarial resultou da disseminação de trabalhos acadêmicos. O contexto caracterizou-se pela crise do "milagre econômico" e pelo processo de transição democrática; e da reestruturação administrativa nas empresas como reflexo de transformações nos mercados mundiais.

Nessa fase, outros aspectos significativos contribuíram para as mudanças nas organizações, tais como: as novas exigências do mercado consumidor, a nova postura da comunicação institucional e a revolução tecnológica, resultando na

alteração do foco de áreas estratégicas das empresas como marketing, recursos humanos e comunicação.

Nos anos 90, o lançamento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, que contemplava inovações organizacionais ligadas ao modelo de gestão japonês e norte-americano, interferiu nos rumos da documentação de inúmeras empresas. A implantação descuidada do modelo de gestão do Programa "5S" aliada à falta de consciência do valor da documentação empresarial e da necessidade de preservação da memória, resultou no descarte de inúmeros documentos e objetos.

Por outro lado, representantes de múltiplas áreas ligadas ao patrimônio histórico brasileiro direcionaram suas preocupações para o destino dos acervos públicos de empresas estatais envolvidas em processos de privatização como Eletropaulo, Comgás e Telesp (atual Telefónica). A importância atribuída à preservação desses acervos se justifica por estarem ligados à história, ao desenvolvimento de cidades e às áreas de estudo das Ciências Humanas e Exatas; enfim, à própria memória do país.

Ainda nos anos 90, o campo de estudos de história empresarial fortaleceu-se com a realização da Conferência Internacional de História de Empresas – o evento é realizado desde 1991, a cada biênio – e com a publicação, desde 1998, da revista *História Econômica & História de Empresas* pela Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE). Destaca-se ainda a atuação da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), instituição pioneira no trabalho com a história e a memória empresarial, organizando congressos, encontros e grupos de estudo voltados para a área.

O início do século XXI tem sido marcado por forte movimento de valorização da memória empresarial. Um grande número de empresas brasileiras e multinacionais sediadas no país, empresas líderes de seus segmentos de negócios, passou a fazer investimentos em projetos de história empresarial com o objetivo de resgatar sua memória.

A atual expansão observada no campo da memória empresarial revela, segundo Mendes (2002), a conciliação da empresa com a história, reconhecendo-se o papel desempenhado pela empresa na sociedade e na economia contemporânea. Nesse contexto observamos nas empresas uma crescente preocupação com a recuperação da história, o que revela uma ampliação da visão de modernidade. Dentre essas, encontram-se empresas de grande porte que buscam o resgate ou revisão de valores em razão de questões mercadológicas ou decorrentes de processos de transformação como incorporação, fusão ou cisão de empresas.

O uso da história, exercendo um papel ativo no presente e no futuro das corporações, agrega novo sentido à sua transmissão e amplia suas funções na empresa. Dessa forma, para que a história exerça um papel essencial no fortalecimento da coesão e da identidade de uma organização, três elementos básicos devem ser repensados: percepção, registro e transmissão. Worcman (2001, p. 15) ressalta:

> *"... a história não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas sim utilizada como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da empresa e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros."*

Uma empresa é um grupo e, como tal, possui uma trajetória comum e uma memória responsável por sua coesão e identidade. Nassar (1999, p. 34) ressalta que uma das principais funções da história, no contexto das empresas, é evitar que as pessoas que as compõem ou que com elas se relacionam percam os referenciais ligados às suas identidades.

Verifica-se a necessidade de percepção da cultura organizacional e de todos os elementos componentes de uma empresa para que seja possível situar sua identidade e definir sua história. Oliveira (2006, p. 106) argumenta que os componentes da personalidade e da imagem de uma empresa - comportamentos, símbolos, identidade e comunicação - constituem os grandes pilares da memória.

Oliveira (2006, p. 111) observa na realidade das organizações que inúmeros fatos, documentos e pessoas não alcançam o status de memória, sofrem o processo de extermínio de representações. Afirma que a “engenharia do esquecimento” é um processo que ocorre com o afastamento de protagonistas e testemunhos – os trabalhadores -, a destruição de instalações e o descarte de objetos e documentos.

Em muitos sites corporativos a história de uma empresa é localizada em ícones denominados “história” ou “memória”, geralmente formados por linhas do tempo, datas ou eventos celebrativos ou ainda pela história de vida do fundador que nem sempre contribuem para a solidificação da identidade corporativa.

Nesse contexto, a concepção estática da história, que ainda prevalece em muitas instituições, é responsável pelo fato de ser a memória relegada a um papel secundário em inúmeras empresas. Trata-se, infelizmente, de uma visão bem difundida e endossada; concepção onde a história compõe-se apenas por uma série de fatos que descrevem objetiva e linearmente a trajetória de uma empresa.

Para responder suas indagações se as empresas brasileiras zelavam por sua história, Nassar (2007a, p. 151-174), realizou pesquisa para conhecer como e em que medida o tema da memória empresarial era levado em consideração pelas empresas atuantes no Brasil, em diferentes setores econômicos e diferentes regiões geográficas. Os principais resultados foram:

a) A área de História empresarial está se estruturando nas maiores organizações do país;
b) Os programas trazem para a esfera privada profissionais mais ligados à prática pública de resgate e manutenção histórica;
c) Nas grandes empresas pesquisadas, apenas metade delas tinham projetos estruturados, portanto, há um grande caminho a percorrer;
d) A importância dos projetos de história nas empresas é reconhecida por quase todos os pesquisados, pois, além de tudo, eles também funcionam como ferramenta de gestão;

e) O Brasil não é um país que investe sistematicamente na preservação da história.

f) Tudo indica que o cuidado com a história empresarial é uma tendência e não uma moda passageira. O grande desafio é identificar se a motivação que leva às empresas ao resgate da história é genuína ou se representa mais um nicho a ser explorado pelo marketing.

O resgate do passado empresarial fortalece a identidade das empresas e o relacionamento com o público, seja ele funcionário, consumidor ou cidadão. Trajetórias, realizações, contribuições e atitudes são referenciais que expressam os valores e a identidade corporativa e são consolidados pela memória que se constitui num legado patrimonial das empresas.

Em síntese, podemos afirmar que o resgate da história empresarial não tem por finalidade única preservar a documentação, que pode ser uma ferramenta auxiliar na tomada de decisões e no planejamento de estratégicas. Contempla substancialmente a preservação e disseminação do patrimônio técnico-informativo e do conhecimento tácito gerado e acumulado por pessoas diretamente envolvidas na construção da história e na consolidação da identidade e imagem de uma empresa.

3. CULTURA E EMPRESAS

3.1 O conceito de cultura

Tema central de discussões antropológicas e de inúmeros estudos, cultura é um assunto inesgotável, a começar pela conceituação do próprio termo que consiste numa tarefa ampla e complexa que desafia até o pesquisador mais experiente.

O termo cultura tem origem latina e seu significado original está ligado à atividade agrícola; sua raiz vem do verbo latino "colere" que significa cultivar. Etimologicamente, o conceito de cultura deriva da natureza, sendo "lavoura" ou "cultivo agrícola" um de seus significados. Hannah Arendt (1992, p.265) observa que a palavra cultura está relacionada essencialmente “com o trato do homem com a natureza, no sentido do amanho e da preservação da natureza até que ela se torne adequada à habitação humana.”

A primeira definição do termo cultura, do ponto de vista antropológico, encontra-se no livro *Primitive Culture* (1871) do antropólogo americano Edward Tylor. Laraia (1993, p. 25) explicita que o pesquisador sintetizou o termo germânico K*ultur* e a palavra francesa C*ivilization* no vocábulo inglês *Culture, definido como um* “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Durante séculos, a história da cultura foi marcada por um caráter elitista também encontrado na história social e política. O entendimento de cultura restringia-se a uma criação intelectual realizada por "grandes homens" e, como uma criação letrada, pressupunha um certo grau de conhecimento para sua compreensão.

O monopólio da cultura intelectual estava nas mãos da Igreja: a educação era transmitida de clérigos para clérigos e os copistas dos mosteiros, por meio de uma atividade lenta e gradual, ao copiar, conservavam – obras literárias clássicas.

Eagleton (2005, p. 10) avalia que o mapeamento semântico do termo acompanha a mudança histórica da humanidade, a qual é considerada paradoxal: cultura deixou de

significar uma atividade (agricultura) e passou a referenciar o intelectual (elemento culto): "são os habitantes urbanos que são "cultos", e aqueles que realmente vivem lavrando o solo não o são".

A noção de cultura foi ampliada pelos pensadores romanos antigos que passaram a utilizar o termo como sinônimo de refinamento, de sofisticação pessoal. Essa visão restrita da cultura foi rompida com as transformações da realidade social e com o diálogo entre a História e a Antropologia.

A estrutura cultural da Idade Média caracterizou-se pelas relações entre cultura erudita (cristã/clerical) e cultura popular (folclórica/laica), marcadas por absorções, negações e adaptações entre elas, conforme aponta Franco Júnior (1996, p. 126). Mais tarde, na Idade Moderna, a cultura tornou-se sabedoria olímpica ou arma ideológica, uma forma isolada de crítica social ou um processo comprometido com o *status quo*, informa Eagleton (2005, p. 19).

Segundo Eagleton (2005, p. 19-20), no século XVIII a palavra cultura tornou-se sinônimo de “civilização”, no sentido de um “processo geral de progresso intelectual, espiritual e material”. Laraia (1993, p. 25) observa que nesse período, que se estendeu até o princípio do século XIX, o termo germânico *Kultur* simbolizava “todos os aspectos espirituais de uma comunidade”, enquanto a palavra francesa *Civilization* referenciava as “realizações materiais de um povo”.

Dessa forma, enquanto para os franceses, a “civilização”, como sinônimo de cultura, representava a sociedade em sua totalidade, incluindo vida política, econômica e técnica; para os alemães, a cultura era referência “religiosa, artística e cultural”, podendo ainda significar o refinamento intelectual de um grupo ou indivíduo. Eagleton (2005, p.20) observa que a tensão entre “civilização” e “cultura” esteve fortemente relacionada à rivalidade entre Alemanha e França, de modo que, segundo Gedhini (2005), diferentemente da França que propunha uma concepção universalista de cultura, a Alemanha buscava na regionalização e nos costumes locais a sua cultura.

No século XIX ocorreram as chamadas “unificações tardias” que consistiu na formação de estados soberanos como a Itália e a Alemanha. Esses processos de unificação levavam em consideração não somente a união física de territórios, mas englobava outros aspectos como o sentimento patriótico, a união da língua e a cultura. A Alemanha, por exemplo, constituía-se de principados e ducados independentes, mas que não eram unificados politicamente. Sua unificação nacional ocorreu por meio da formação de uma identidade coletiva baseada no idioma, na cultura e nas tradições comuns.

O músico Wilhelm Richard Wagner (1813-1883) desempenhou papel fundamental para a formação do orgulho nacional alemão. Sua obra insuflou o espírito alemão de tal forma que contribuiu para a geração de uma forte onda nacionalista. Sob influência do nacionalismo, a Alemanha buscou a formação de uma “cultura genuinamente alemã, que fosse capaz de unificar o povo antes mesmo da unificação do estado” (GHEDINI, 2005). Em síntese, a cultura expressava a unidade alemã na ausência de uma unificação política, de um Estado.

Em meados do século XIX, a discussão sobre cultura passou a ser vinculada às preocupações de entender os povos e nações subjulgadas pelo neocolonialismo praticado pelas potências industrializadas, apresentando um conteúdo de forte conotação imperialista, estava. Nesse contexto surge a necessidade de convencer sobre a superioridade dos brancos, dos europeus, na luta do progresso e da civilização contra a selvageria e a barbárie, conforme explicita Carvalho (1995, p. 95):

> *"A única história, e com a história a cultura, seria a história da conquista, da civilização expansiva e encobridora. (...) Existiria uma história, uma lógica, uma razão, uma cultura: a da civilização*".

Santos (1983, p. 44-45) apresenta uma definição de cultura em três principais aspectos: (a) dimensão do processo social, da vida de uma sociedade; (b) construção histórica, seja como concepção, seja como dimensão do processo social e (c) produto da história de cada sociedade.

Teixeira Coelho (2004, p. 103-104) apresenta uma conceituação mais ampla da cultura, que se refere ao modo de vida de uma comunidade, e um sentido mais

restrito, referente ao processo de cultivo da mente. Neste sentido restrito, o termo designa tanto um estado mental ou espírito desenvolvido, quanto o processo que conduz ao estado de espírito e os instrumentos (os media) desse processo. O autor ressalta que o termo cultura aponta para determinadas atividades do ser humano, mas pode abranger para uma rede de significações que inclui desde a cultura popular até o consumo, a moda, o comportamento, a publicidade e outros aspectos.

Franco Júnior (1996, p. 125) entende cultura como "tudo aquilo que o homem cria, consciente e inconsciente, para se relacionar com outros homens (idiomas, instituições, normas), com o meio físico (vestes, moradia, ferramentas), com o mundo extra-humano (orações, rituais, símbolos)". Ainda segundo o autor, essas formas de relacionamento constituem um todo; uma globalidade, um complexo cujas funções e manifestações não apresentam sentido isoladamente; uma engrenagem cujo maquinismo só ocorre com a participação de todas as peças.

Santos (1993, p. 21-26) aponta que há muitos sentidos comuns de cultura como educação, manifestações artísticas, meios de comunicação de massa, festas e cerimônias tradicionais, lendas e crenças, modos de vida entre outros, mostrando uma variação de significados. O autor argumenta que há duas concepções básicas de cultura; a primeira aborda todos os aspectos de uma realidade social (povo ou nação ou grupos no interior de uma realidade social), e a segunda refere-se ao conhecimento, às idéias e crenças existentes na vida social. Ressalta que o entendimento das culturas, que implica a distinção das mesmas, pode levar ao equívoco de pensar a cultura como algo acabado, estagnado: "fala-se em uma cultura como se fosse um produto, uma coisa com começo, meio e fim, com características definidas e ponto final".

Nesse sentido, percebemos a complexidade que envolve a conceituação de cultura e, portanto, sabemos que não se pode falar em único tipo e modelo de cultura. Eagleton (2005, p. 53) reconhece o alcance ilimitado do conceito antropológico de cultura, mas critica a aceitação do que denomina "coisas demasiado mundanas" como culturais e a aceitação ou a exclusão de outras práticas inespecíficas como cultura:

> *"E se cultura significa tudo que é humanamente construído ao invés de naturalmente dado, então isso deveria logicamente incluir a indústria assim como a mídia, formas de fazer patos de borracha assim como maneiras de fazer amor ou de se divertir."*

Nesse contexto, Hannah Arendt (1992, p.264-265) observa que a cultura apresenta dois sentidos: (1) "tornar a natureza um lugar habitável para as pessoas" e (2) "cuidar dos monumentos do passado", que determinam o conteúdo e o significado que se tem em mente quando se fala de cultura. Mas a autora ressalta que o significado da palavra cultura não se esgota nos elementos acima, enfatizando que:

> *"... compreendemos por cultura a atitude para com, ou melhor, o modo de relacionamento prescrito pelas civilizações com respeito às menos úteis e mais mundanas das coisas, as obras de artistas, poetas, músicos, filósofos e daí por diante."*

Morin (2007, p. 75-76) observa que a noção de cultura é obscura, incerta e múltipla em todas as suas diferentes acepções. Por fim, Eagleton (2005, p. 51-59) complementa o debate ressaltando que a palavra cultura é simultaneamente ampla e restrita demais para ser de muita utilidade, tanto no significado antropológico quanto no significado estético. Sua tese é de que nos encontramos presos entre uma noção de cultura muito ampla e outra muito rígida, sendo necessário não se limitar a nenhuma delas. O autor observa que o conflito entre os sentidos mais amplo e mais restrito assumiu uma forma paradoxal que consiste na proliferação universal de uma noção local e bastante limitada de cultura: "cultura da fotografia", "cultura do futebol", "cultura da dependência". Segundo Eagleton (2005, p. 59):

> *"Pessoas que pertencem ao mesmo lugar, profissão ou geração nem por isso constituem uma cultura; elas o fazem somente quando começam a compartilhar modos de falar, saber comum, modos de preceder, sistemas de valor, uma auto-imagem coletiva".*

É válido lembrar, conforme ressaltado por Teixeira Coelho (2004, p. 104), que a cultura não se caracteriza somente por uma gama de atividades ou objetos chamados culturais, mas apresenta-se em diferentes manifestações que integram um vasto e intricado sistema de significações.

Dentre as “novas” culturas surgidas, encontra-se a cultura empresarial, tão antiga quanto a própria empresa. A novidade está em sua “descoberta” como disciplina acadêmica e instrumento auxiliar para os gestores. A empresa passou a ser um objeto de estudo e passou a ocupar lugar de destaque junto às demais instituições tradicionais.

Atualmente observamos que as empresas estão voltadas a interesses relacionados ao reforço da imagem corporativa e que, não por acaso, a cultura das instituições é expressa em valores que ressaltam a prática de ações de responsabilidade social e a promoção do desenvolvimento humano sustentável e socialmente justo. Essas práticas passaram a ocupar um importante e significativo espaço nas agendas de inúmeras organizações que buscam harmonizar seu crescimento com uma atuação responsável e um bom relacionamento com a sociedade.

Ressalta-se, entretanto, que a análise das empresas não pode se limitar a vê-las como unidades produtoras de bens e serviços. É fundamental a investigação e interação de seus elementos humanos e culturais, na medida em que as empresas exercem grande influência sobre o comportamento humano. Freitas (2002, p. 53-55) reforça que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época, pois constituem produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução e dos valores dessas sociedades. As organizações respondem não somente de maneira operacional e funcional, mas também de maneira simbólica por meio de sua cultura organizacional e da veiculação de um imaginário na sociedade.

Dessa forma, nesta pesquisa, faz-se necessário estudar a cultura das organizações que são parte integrante da sociedade e participam (e até mesmo invadem) da vida dos indivíduos que são afetados sejam como clientes, fornecedores, consumidores, funcionários ou cidadãos. Algumas organizações como a Natura, empresa líder no mercado de cosméticos, têm consciência de seu papel social. Para a Natura (1999), a empresa constitui um dinâmico conjunto de relações, cujo valor e perpetuação estão diretamente ligados a sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade.

Além de abordar os conceitos de cultura de empresa, pretendo analisar seus principais componentes como: valores, mitos, ritos, heróis inseridos no ambiente organizacional. Nesta proposta incluem-se ainda a análise da relação entre identidade e imagem da empresa, que desempenha importante papel no âmbito da cultura de empresa.

Vale ressaltar que é necessária a percepção da cultura organizacional e de todos os elementos componentes de uma empresa para que seja possível situar sua identidade e definir sua história.

3.2 A cultura organizacional: um debate de conceitos

Vimos que a noção de cultura é complexa e envolve múltiplos conceitos, características estas também observadas na conceituação de cultura organizacional. A diversidade conceitual de cultura resultou em inúmeras tentativas de muitos autores, desde o século XIX, na busca da compreensão/definição de cultura organizacional. Edward Tylor (1832-1917) definiu pela primeira vez o conceito de cultura como ele é utilizado atualmente, mas essa definição apenas formalizou uma idéia em crescente desenvolvimento na mente humana.

Laraia (1993, p. 26-28) observa que a idéia de cultura ganhou consistência antes mesmo do filósofo John Locke (1632-1704) que ensaiou os primeiros passos do relativismo cultural afirmando que os homens têm princípios práticos opostos. Posteriormente, o economista Jacques Turgot (1727-1781), em escrita sobre história universal, afirmou que o homem é capaz de reter ideias, comunica-las para outros homens e transmiti-las para seus descendentes. Esta afirmação pode ser considerada uma definição aceitável do conceito de cultura, embora seu texto não faça menção a este vocábulo. Mais de um século depois os antropólogos Bronislaw Malinowski e Leslie White, formularam definições equivalentes.

Nas últimas décadas do século XX, o conjunto de elementos que compõem a cultura organizacional passou a desempenhar um papel estratégico no interior das organizações, de modo que, conforme aponta Barbosa (2002, p. 46-47), a tônica dos

discursos e políticas de gestão de executivos e administradores passou a integrar aspectos como valores, normas, símbolos, mitos dentre outros.

A incorporação do conceito de cultura ao ambiente das organizações e negócios resultou em críticas severas de antropólogos, que entendiam que essa apropriação conceitual e simplificação do aparato teórico representavam desqualificação, perda de anos dedicados a pesquisas e simplificação conceitual.

Há tempos, administradores e antropólogos divergem no entendimento e no uso do termo cultura. Nessa divergência, Barbosa (2002, p. 29-31) observa que o problema reside no entendimento de cultura: enquanto os cientistas sociais argumentam que a cultura organizacional é integrada por sistemas de classificação (como símbolos, mitos etc.) responsáveis pela organização da sociedade; executivos e gestores entendem a cultura como uma variável que pode ser mensurada e que constitui um elemento importante do conhecimento organizacional, uma ferramenta de gerenciamento.

Schein (2001, p. 08) relata que as constantes e crescentes mudanças observadas no ambiente organizacional, como fusões e aquisições de empresas bem como processos de reengenharia, colocaram a cultura corporativa em rota de colisão. Para o autor há “muita bobagem” escrita sobre a temática, ressaltando que a cultura costuma ser alvo de interpretações erradas, e perigosas.

Fleury e Fischer (1989, p. 09) analisam que a aplicação do conceito de cultura ao ambiente organizacional, traz problemas, destacando-se dentre eles, a operacionalização do próprio conceito de cultura que não dispõe de definição suficiente para o contexto organizacional. As autoras relatam ainda que, nesse contexto, “corre-se o risco de transformar a cultura organizacional numa grande vala comum onde se sepultam, indiferentemente, todos os problemas de origem mais obscura”.

É nesse debate que Carrieri e Silva (2008, p. 57) alertam para a necessidade de um rigor epistemológico, de modo que os pesquisadores devem ser cautelosos para não

cometerem erros na apropriação indevida do termo cultura, tais como sua simplificação ou usos de modo superficial em estudos sobre organizações.

O termo “cultura organizacional” surgiu na literatura nos anos 60 como sinônimo de “clima”. Nos anos 70, o termo equivalente “cultura de corporação” (corporate culture) ganhou visibilidade com a publicação de livros e artigos em revistas e jornais, registrando sua consagração acadêmica na década de 80, quando o assunto passou a ser estudado como investigação científica.

Barbosa (2002, p. 11-27) apresenta três momentos na evolução do conceito de cultura organizacional. No primeiro momento (década de 60) o termo cultura organizacional surge no âmbito das práticas de desenvolvimento organizacional, sendo entendida como um conjunto de valores compartilhados que estimulam a relação de confiança e compromisso entre funcionários e a empresa. Nesse período o conceito de cultura não faz referências à antropologia, e suas idéias de valores são essencialmente morais e substantivas.

No segundo momento (década de 80 até meados da década de 90), o ressurgimento do conceito de cultura organizacional tem origem num contexto de marcado pela intensa competitividade para empresas norte-americanas e européias que enfrentavam a concorrência das empresas japonesas, cujo sucesso foi atribuído à cultura da sociedade e das organizações japonesas. Assim, a figura central dessa fase é o papel relevante que o Japão desempenha na percepção da importância da cultura para o universo econômico e organizacional. Nesse período, destacam-se os estudos voltados para os aspectos culturais e organizacionais japoneses, com foco para as práticas administrativas japonesas que conciliavam três elementos: o capital, a sociedade e o trabalho. Barbosa (2002, p. 17) sintetiza que a modernidade e o desenvolvimento econômico do Japão evidenciaram que era possível “ser rico, bonito e famoso sem ser ocidental”. Vale ressaltar que no Japão a assertividade e a individualidade são condenadas no ambiente de trabalho, enquanto a empresa é vista como fonte primária de atribuição de identidade, ou seja, o grupo e/ou a empresa em que se trabalha é mais importante que o indivíduo.

No terceiro momento e atual momento, caracterizado por um cenário focado em estratégia gerencial e competitividade, a cultura organizacional é um ativo intangível da organização que pode gerar rentabilidade. Como ativo corporativo, a cultura organizacional não pode ser mensurada (o desafio está na capacidade de avaliação do seu valor econômico e financeiro), mas sabe-se que constitui elemento valioso da estratégia empresarial. Ressalte-se que, nas últimas décadas, o conhecimento intangível passou a ser reconhecido como importante ferramenta na busca de resultados e como peça fundamental em prol da competitividade das empresas.

Há várias definições para cultura de empresa ou cultura empresarial, as quais apresentam elementos em comum bem como diferenças. Mendes (1997, p. 252) adota a definição de Jean-Marcel Kobi e Hans-Hüthrich: “conjunto de normas, valores e modos de pensamento comuns que marcam o comportamento dos empregados em todos os níveis e, por conseguinte, a imagem da empresa”.

A cultura de uma empresa também é entendida como cultura organizacional, a qual é constituída por vários elementos condicionantes do comportamento dos membros de uma organização. Cada organização dispõe de história, identidade, tradições e padrões de comportamento próprios, enfim, a cultura organizacional é única e específica para cada empresa. Essa especificidade, segundo Fleury e Fischer (1989, p. 10), agrega elementos dos contextos social, político, psicológico, tecnológico etc, que configuram o perfil de cada organização.

Para Schein (2001, p. 35), a cultura organizacional é a experiência que um grupo adquiriu na resolução de problemas de adaptação e integração, a qual pode ser ensinada aos novos integrantes da instituição. Nesse sentido, ocorre um processo de aprendizado em conjunto, onde a essência da cultura organizacional (valores, crenças e aprendizados) é compartilhada entre os membros e considerada correta na proporção de crescimento e sucesso obtido pela organização.

De acordo com a literatura da área, os principais componentes da cultura organizacional são: normas de conduta, valores e comportamento. As normas de conduta constituem um dos elementos mais importantes da cultura organizacional

porque definem vários aspectos da vida das organizações. Rituais, crenças e hábitos também constituem componentes importantes da cultura organizacional.

Para Fleury e Fischer (1989, p. 09), crenças e valores constituem o substrato que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a dinâmica das organizações. Nesse contexto, Terra (2001, p. 187) ressalta o impacto exercido por valores e crenças dos colaboradores dentro das empresas através de atitudes e pensamentos.

Cabe ponderar que o substrato da cultura organizacional, formado por valores, crenças, mitos, tabus etc., provoca resistência a mudanças, já que seus elementos estão enraizados no interior das organizações. Em suma, a cultura organizacional é responsável por condicionar e direcionar o comportamento de pessoas e grupos que, por sua vez, compartilham e transmitem a cultura de geração em geração.

Schiarato (2004, p. 124-126) enfatiza que a cultura organizacional fundamenta-se na homogeneidade, na adaptação dos diferentes e no sacrifício em prol da coletividade, atuando, assim, diretamente no comportamento das pessoas no interior de uma organização. A formação e a manutenção da cultura estão vinculadas à padronização de comportamento; nesse sentido, os membros de uma organização vivenciam valores, costumes, normas e regras que, por sua vez, reproduzem as relações de poder (hierarquia). A autora aponta, ainda, o trabalhador como o ator principal da formação da cultura da organização.

Na construção da identidade da organização, o fundador da empresa também desempenha um papel fundamental, na medida em que “molda” a cultura organizacional à semelhança de sua própria imagem. Na relação entre o fundador da empresa e a cultura organizacional, Bertero (1989, p. 39) pondera que as atitudes do fundador, seu comportamento, sua visão de mundo e do próprio negócio moldam a organização e, de forma lenta e gradual, vão-se impondo como valores e crenças que, por sua vez, são ensinados e transmitidos.

Os elementos que integram a cultura organizacional, como normas, mitos, valores, heróis etc., são integrantes do cotidiano das empresas, mesmo passando despercebidos no dia-a-dia. A cultura organizacional é o meio de transmissão dos modos apropriados de pensamento e ação e de condutas aceitáveis ou exigidas no interior de uma organização e frente ao ambiente externo (concorrência). Sendo assim, a cultura de empresa é formada por práticas cotidianas, bem integradas ao ambiente corporativo, que atuam na orientação das ações dos gestores e no comportamento dos membros da empresa, seja no âmbito administrativo, operacional ou técnico da organização.

3.3 Elementos da cultura organizacional

Após abordar os conceitos de cultura organizacional, faz-se necessário apresentar e analisar seus componentes. A complexidade que envolve a cultura organizacional pode ser observada em seus diversos componentes: valores, crenças, normas e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; heróis, estórias, mitos e tabus; contos e lendas; comunicação; linguagem e gestos; saga e símbolo.

Nesta pesquisa serão descritos somente alguns elementos constitutivos da cultura organizacional, a saber: valores, heróis, mitos e ritos que integram a memória coletiva da organização e auxiliam a desvendar o universo simbólico das relações de trabalho. Esses elementos selecionados acima não são os únicos relevantes para a análise da cultura organizacional de uma empresa, mas entende-se que são os mais importantes para o foco deste trabalho. Ressalte-se ainda que esses elementos são os principais responsáveis pela criação e sustentação da cultura organizacional.

3.3.1 – Valores

A preocupação como os valores é tão antiga como a humanidade, mas somente no século XIX surgiu uma disciplina específica para seu estudo, a *teoria dos valores* ou *Axiologia* (do grego *axios*, “valor”), conforme relatam Aranha e Martins (1999, p. 273).

O valor é parte integrante do estudo da Axiologia, um dos ramos da Filosofia, e de modo aplicado pode referenciar outras ciências como a Sociologia, a Economia e a Política. O dicionário de sociologia define valores como a “expressão de princípios gerais, de orientações fundamentais e primeiramente de preferências e crenças coletivas”.

Todo indivíduo apresenta um conjunto de crenças e valores adquiridos ao longo da vida, que exercem forte influência e são determinantes no comportamento, nas atitudes e nas ações praticadas. Muitos dos valores são herdados da própria família e, na maioria das vezes, transmitidos e ensinados de pais para filhos. Aranha e Martins (1999, p. 27) argumentam que os valores são herdados, sendo o mundo cultural um “sistema de significados já estabelecidos por outros”.

Da mesma maneira uma organização deve pautar sua existência por valores semelhantes aos desejáveis em uma pessoa. No caso das empresas, a imagem organizacional pode ser equiparada à de um cidadão comum; suas ações são determinantes e servem como um referencial significativo para a formação de sua própria imagem frente a seu público alvo: comunidade, investidores, fornecedores, colaboradores e clientes. Muitos dos valores incorporados por uma organização são originários da sua própria história e prática, o que reforça o papel desempenhado e o poder de influência de seu fundador na cultura organizacional.

Assim, organizações e indivíduos recebem influências; num primeiro momento, os filhos herdam valores de seus pais enquanto as empresas herdam valores e características de seu líder fundador. Num segundo momento, as organizações sofrem influências das pessoas que a constituem e que, por sua vez, também, influenciam e interferem na vida dessas mesmas pessoas.

Para a empresa, os valores são os princípios, as normas ou os padrões de conduta que devem nortear todas as suas ações e que devem ser respeitados por todos os seus integrantes, sem distinção de cargo ou posição hierárquica na organização. Os valores constituem verdadeiros pilares internos de uma organização e suas ações, expressas em condutas, definem o caráter desta empresa. Ressalte-se que visão,

missão e valores constituem os três pilares de sustentação de uma organização bem como representam a identidade organizacional.

Os valores são formados por idéias, crenças e filosofias partilhadas por membros de uma empresa e representam a filosofia da empresa para alcançar seus objetivos. Os valores são ainda referenciais importantes que fornecem um senso de direção, guiando as atitudes e comportamentos dos funcionários no dia-a-dia, cujo procedimento moral deve ser pautado em três valores básicos: ética, respeito e responsabilidade. Carvalho e Tonet (1994, p. 142-143) sintetizam que os valores correspondem a tudo o que a organização considera como sendo importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado.

Mautone (2006) destaca que organizações bem sucedidas como Ambev e Natura têm em comum o dogmatismo e a rigidez com que seguem seus valores. A equipe da Ambev é reconhecida no mercado por sua veracidade em busca de resultados. A política da Natura tem como marca registrada seu discurso politicamente correto de preservação do meio ambiente e responsabilidade social.

Normalmente, as regras de comportamento desejadas por uma empresa são disseminadas informalmente no interior da organização e costumam ser formalizadas por meio de um documento escrito que consolida as práticas existentes e sistematiza os compromissos de uma empresa com seus parceiros e estabelece as responsabilidades de seus profissionais. Um manual de conduta (em algumas empresas é apresentado como “Carta de Princípios”) consiste num conjunto de regras ou normas que regem a atuação de uma empresa e definem o comportamento/procedimento que a organização espera de seus profissionais nas diferentes situações que podem ser enfrentadas dentro e fora do ambiente de trabalho.

Os valores empresariais referendados por uma organização estruturada e consolidada no mercado são divulgados por meio de um documento impresso, o chamado Código de conduta empresarial ou Código de ética, que integra o conjunto de ferramentas de gestão e atuação empresarial. O Código de conduta expressa os

princípios e valores que devem reger os negócios de uma empresa e de seus profissionais em relação à sociedade em geral, incluindo nesse relacionamento fornecedores, clientes, consumidores, parceiros, concorrentes e a comunidade local. Em entrevista concedida a Mautone (2006), Betania Tanure, da Fundação Dom Cabral, relata que “um cenário comum é o de companhias que têm valores definidos, inclusive redigidos formalmente, mas que não são praticados no dia-a-dia e testados durante as crises”. Essa prática significa que, no caso específico, as organizações têm somente crenças. A cultura de uma empresa só é forte quando há atuação coerente entre discurso e prática.

Assim, após serem definidos e publicados, os valores devem ser vivenciados pelos componentes da organização, visando à uniformidade na atitude de todos os funcionários. Como exemplo, citamos a *Intel Corporation*, uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, que tem seus valores impressos no crachá de identificação que deve ser portado obrigatoriamente por todos os funcionários para circular pelas dependências da organização.

Contudo, somente os valores que norteiam verdadeiramente a cultura da empresa devem ser considerados e citados. Esses valores, assumidos como verdadeiros, devem ser expressos nas práticas e na rede de relacionamentos e precisam ser passados e incorporados aos colaboradores por meio de diálogos, seminários, revistas, jornais e murais ou vídeos. Há também a opção de recompensar publicamente os colaboradores que dão o exemplo prático e que servem de modelos para toda a organização.

A formalização, divulgação e o conhecimento das normas de conduta permitem ou devem permitir que os valores empresariais de uma organização possam ser compreendidos, respeitados, praticados, incorporados e aplicados no dia-a-dia por todos aqueles que se relacionam com empresa bem como solidificados por meio de sua prática permanente.

Vale ressaltar que não é possível afirmar até que ponto o compromisso assumido por uma empresa por meio de valores é, de fato, praticado nos negócios e com os

públicos com os quais uma organização se relaciona. Para obter êxito e coerência em seu discurso e prática, uma empresa precisa, primordialmente, ser transparente em suas atitudes e ações; assumir erros ou incoerências em crises, escândalos ou falhas e não deve omitir esclarecimentos ou apresentar um posicionamento neutro que não a comprometa.

No quadro a seguir, cito os valores defendidos por algumas empresas reconhecidas no mercado. Os valores expressam os elementos tidos como os mais importantes para uma empresa atingir o sucesso. Zavareze (2008) considera que, ainda que cada empresa tenha seus valores específicos, ela guarda algumas características comuns a outras empresas, como a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, dentre outros.

Podemos acrescentar a essas características, outros elementos como ética (integridade e transparência), cliente (relacionamento, produtos e serviços), pessoas (respeito e desenvolvimento profissional), resultado (solidez, rentabilidade, crescimento) e sustentabilidade (responsabilidade social e meio ambiente), sendo este último um valor recentemente incorporado ao discurso e ao cotidiano das organizações, a nova “febre organizacional”, conforme exposto anteriormente neste trabalho.

Empresa	Valores
Alcoa [3]	**Integridade –** O alicerce da Alcoa é a integridade de seus funcionários. Somos abertos, francos e confiáveis no relacionamento com clientes, fornecedores, colegas, acionistas e comunidades onde atuamos. **Cliente** – Contribuimos para o sucesso dos nossos clientes pelo valor excepcional que criamos e pelas soluções inovadoras em produtos e serviços. **Pessoas** – Trabalhamos em um ambiente que promove a inclusão, mudanças, novas idéias, respeito pelo indivíduo e oportunidades iguais de sucesso para todos. **SSMA** – Trabalhamos com segurança de maneira a proteger e promover a saúde e o bem-estar das pessoas e do meio ambiente. **Excelência** – Perseguimos, incansavelmente, a excelência em tudo o que fazemos, todos os dias. **Lucratividade** – A Alcoa está empenhada em obter retornos financeiros que permitirão o desenvolvimento sustentável e adicionarão valor aos acionistas **Responsabilidade** – Somos responsáveis – individualmente e em equipes – por nossos comportamentos, nossas ações e nossos resultados.
Grupo Votorantim [4]	**Solidez** – busca crescimento sustentável com geração de valor **Ética** – Atuar de forma responsável e transparente **Respeito** – Respeito às pessoas e disposição para aprender **Empreendedorismo** – Crescer com coragem de fazer, inovar e investir **União** – O todo é mais forte
CPFL **(Companhia Paulista de Força e Luz)** [5]	- Presteza e cortesia com os clientes - Tratamento digno e respeitoso com todas as pessoas - Segurança e qualidade de vida no trabalho - Busca permanente da Excelência e do crescimento empresarial - Comportamento ético e transparente - Orgulho profissional - Responsabilidade social e respeito ao meio ambiente

[3] Disponível em: http://www.alcoa.com/brazil/pt/info_page/vision_and_values.asp Acesso: 10 mar. 2009.
[4] Disponível em:< http://www.vcp. com.br/Impressao/Pages/Impressao.aspx?Source=http://www.vcp. com.br/Institucional/Pages/PrincipiosValoresMissao.aspx> Acesso: 10 mar. 2009
[5] Disponível em:< http://www.aleph.com.br/sciarts/cpfl/CPFL%20-%20Responsabilidade%20Social.htm > Acesso: 10 mar. 2009

Empresa	Valores
Samsung [6]	**Pessoas** - É muito simples: as pessoas fazem a empresa. Na Samsung, empenhamos todas as nossas forças para proporcionar aos nossos funcionários um leque de oportunidades que lhes permitam explorar todo o seu potencial. **Excelência** - Tudo o que fazemos na Samsung é orientado por uma inquebrantável paixão pela excelência, e por um compromisso firme de desenvolver os melhores produtos e serviços do mercado. **Mudança** - Na vertiginosa economia global de hoje, a mudança é constante e a **inovação** é essencial para a sobrevivência de uma empresa. Há 70 anos direcionamos nossos esforços para o futuro, prevendo as demandas e as necessidades do mercado, de forma que possamos conduzir nossa empresa para o sucesso a longo prazo. **Integridade** - Operar de maneira ética é a base do nosso negócio. Tudo o que fazemos é orientado por um guia moral que garante integridade, respeito por todas as partes interessadas e total transparência. **Co-prosperidade**
Grupo Camargo Corrêa [7]	**Respeito às pessoas e ao meio ambiente –** Agir sempre correta e justamente em relação a acionistas, profissionais, clientes, fornecedores, governos, comunidades locais e a sociedade em geral. Atuar com responsabilidade em relação ao meio ambiente. **Atuação responsável –** Atender ao estabelecido na legislação onde quer que atuemos, agindo de forma íntegra. Respeitar a diversidade de acordo com as normas universais de boa convivência humana, sem discriminação de raça, sexo, credo, religião, cargo, função ou outra. **Transparência –** Fornecer informações claras e abrangentes sobre as atividades, as realizações, as políticas e o desempenho do grupo, de maneira sistemática e acessivel. **Foco no resultado –** Buscar sempre maximizar o desempenho do grupo, como forma de garantir sua perenidade, seus investimentos, o retorno aos acionistas e as condições adequadas aos profissionais. **Qualidade e inovação –** Garantir a qualidade de serviços e produtos e investir continuamente no aperfeiçoamento dos profissionais e das empresas.

[6] Disponível em:< http://www.samsung.com/br/aboutsamsung/corporateprofile/valuesphilosophy.html> Acesso: 10 mar. 2009

[7] Disponível em:< http://www.sustentabilidade.camargocorrea.com.br/.../codigo_conduta.pdf> Acesso: 10 mar. 2009

Empresa	Valores
Nestlé [8]	- Pessoas em 1º lugar. - Estreito relacionamento de nossas marcas com o consumidor. - Liderança de mercado e de atitude. - Qualidade superior. - Performance. - Comprometimento - Respeito. - Ética. -Transparência.
Volkswagen [9]	- Proximidade ao cliente. - Alta performance. - Adicionar valor. - Renovação. - Respeito. - Responsabilidade. - Sustentabilidade.

3.3.2 – Heróis

Os heróis são personificados e idealizados em pessoas como fundadores, líderes carismáticos ou colaboradores dedicados, indissociavelmente ligados à evolução e ao desenvolvimento das organizações. Segundo Fleury (1989, p. 120), os heróis nasceram a partir de histórias que contavam os atos de coragem, personificando os valores e promovendo modelos de comportamento para os demais indivíduos.

Um elemento comum observado nas origens das organizações é o papel desempenhado pelo fundador, indivíduo retratado como dotado de uma capacidade individual admirável e de competências ímpares na gestão de seus negócios, destacando-se seu pioneirismo e empreendedorismo. Com base em Marcovitch (2003, p. 13), podemos endossar que a figura de um herói, líder ou fundador de uma empresa não se limita ao êxito econômico alcançado, mas engloba outras características empreendedoras tais como visão de futuro, sensibilidade estratégica e capacidade de inovação.

O fundador é considerado o elemento-chave da organização; é o responsável pelo "pontapé" inicial da empresa. Sua presença e atuação costumam ser decisivas para o desenvolvimento de uma instituição sólida e para o delineamento do próprio negócio e da

[8] Disponível em:< http://www.portaldaadministracao.org/tag/nestl%C3%A9> Acesso: 10 mar. 2009
[9] Disponível em:< http://www.portaldaadministracao.org/tag/nestl%C3%A9> Acesso: 10 mar. 2009

cultura organizacional. No cenário organizacional, o fundador é ator principal, cuja atuação é a de um grande homem que enfrentando inúmeros obstáculos como a escassez de recursos, mas que dotado de talento e coragem fundou uma pequena empresa que se constitui numa grande e poderosa organização. Schiarato (2004, p. 98) pondera que a saga do fundador é um subproduto da instância mítica, do discurso original que aponta a existência do grande fundador da organização, do homem que acreditou, lutou e venceu todas as dificuldades e adversidades para alcançar seu intento. Em Marcovitch (2003, p. 20), encontramos a síntese do perfil desses homens pioneiros e empreendedores:

> *"Competência visionária, sensibilidade estratégica, atitude positiva diante dos desafios, clareza de pensamento, boa capacidade de comunicação, valorização das experiências vividas, multiplicidade de engajamentos e laços familiares fortes..."*

Hoje, os obstáculos e caminhos longos e oblíquos enfrentados no passado por empresários bem-sucedidos, que denotam sem dúvida uma trajetória fascinante, são fontes permanentes de inspiração e de aprendizagem para os executivos e funcionários de grandes organizações e são transmitidas por diversos meios de comunicação. Marcovitch (2003, p. 283) aponta as adversidades enfrentadas por esses homens: estradas de poeira, epidemias, pragas devastadoras, bondes puxados a burro, trilhas tortuosas da política, crédito escasso e o quase inalcançável apoio aos negócios.

Com base em uma vasta gama de publicações institucionais, podemos exemplificar alguns fundadores que enfrentaram dificuldades para consolidarem seus negócios. As primeiras páginas do livro comemorativo de 60 anos do Grupo Camargo Corrêa (1999, p. 05) vislumbram a modéstia do passado e a grandiosidade da empresa na era moderna, com foco para o papel decisivo do fundador. O embrião do Grupo Camargo Corrêa foram duas carrocinhas de aterro, puxadas a burro, conduzidas pelo jovem Sebastião Camargo. As carroças deram origem a uma pequena empresa de terraplanagem e pavimentação posteriormente transformada em um conglomerado que hoje reúne empresas de porte com faturamento de bilhões de reais por ano. A fortuna obtida pelo fundador, que esteve entre os homens mais ricos do mundo nos anos 80, foi destaque em um dos semanários de maior circulação nacional:

> *"Sebastião Camargo, que começou a vida com duas carroças puxadas a burro e hoje circula pelo país em dois jatos particulares, caiu imediatamente em depressão ao tomar conhecimento de sua cotação entre os potentados de todo o mundo." (REVISTA Veja, 1987)*

As empresas de origem modesta, marcadas pela falta de recursos e créditos para novos investimentos despertam fascínio por meio da história de sua fundação, do grande capital, tecnologia e modernidade, elementos que conduziram a sua expansão e reconhecimento mundial. Citamos o exemplo empreendedor de Johannes Gerdau, imigrante alemão que se instalou no Rio Grande do Sul e, depois de empreender vários modestos negócios, fundou uma fábrica de pregos que anos depois deu origem ao renomado Grupo Gerdau, conglomerado industrial genuinamente brasileiro com presença mundial no ramo da siderurgia.

É válido ainda apresentar a vitoriosa trajetória empresarial de Maurício Klabin, emigrante judeu foragido da Lituânia que passou por muitas dificuldades durante seis anos até desembarcar no Brasil, após obter uma passagem gratuita na terceira classe de um veleiro. Marcovitch (2003, p. 195-196) relata que as posses de Klabin eram tão modestas que cabiam dentro de um baú: uma muda de roupas, um cobertor, duas panelas, um bule de chá e poucos mantimentos:

> *"Dormia sobre um colchão de palha, pendurava suas roupas em pregos na parede, usava o baú como mesa e um caixote como cadeira."*

Com um capital resumido a nove libras esterlinas, Klabin trouxera consigo uma mercadoria valiosa: vinte quilos de fumo para transformar em cigarros artesanais que foram bem aceitos em estabelecimentos comerciais de São Paulo. Com o fim do estoque de tabaco, empregou-se numa tipografia, negócio que, graças a sua capacidade, adquiriu utilizando os lucros obtidos no próprio trabalho para efetuar o pagamento a longo prazo. Assim, lançou-se no mundo dos negócios, dando origem às indústrias Klabin, maior produtora, exportadora e recicladora de papéis do país.

Fleury (1989, p. 23) ressalta que os fundadores detêm ainda a concepção global sobre o projeto da organização e tem poder para estruturar e desenvolver a empresa bem como participar da construção da identidade organizacional. O patrono da empresa é também

responsável por moldar os padrões culturais, pela criação de métodos próprios para solucionar problemas, por sua superioridade visionária (visão de futuro) e ação empreendedora (bons negócios), um modelo de comprometimento e exemplo a ser seguido, conforme aponta Schiarato (2004, p. 98).

Com base nos relatos acima, observamos que a trajetória vitoriosa de muitos fundadores é exaltada em publicações impressas que celebram a memória das empresas. Atos heroicos e corajosos são evidenciados e, nesse contexto, Schiarato (2004, p. 37) observa que a saga vencedora do fundador serve de inspiração, levando o homem ao desejo de identificação com o protagonista e reprodução do mito original. O mito constitui-se em importante elemento de sustentação da ideologia que garante a continuidade e o cumprimento da missão para a qual a empresa foi fundada.

Ressalte-se que num país como o Brasil em que muitas empresas encerram precocemente suas atividades nos cinco primeiros anos ou desaparecem com a morte de seus fundadores, há exemplos de empresários pioneiros contemporâneos e executivos renomados que podem ser encontrados liderando ou que lideram grandes organizações como Natura, Embraer, Promon, Magazine Luíza, Casas Bahia, Pão de Açúcar dentre outros, conforme relata Marcovitch (2005, p. 14-20).

O fundador da Natura, Luiz Seabra, deu início a empresa em uma garagem. A sua idéia de criar novos produtos adequados ao clima do Brasil e à pele de seus habitantes, permanece até hoje na orientação do marketing da empresa. Após optar pela venda direta dos produtos e pela estratégia de centralizar as operações num espaço único, com a participação de Guilherme Leal e Luiz Pedro Passos, a Natura tornou-se líder absoluto no ramo de cosméticos.

Orgulho nacional, a Embraer, empresa fabricante de aviões, tem em sua trajetória as figuras de Ozires Silva e Maurício Botelho. Após vivenciar uma fase de “céu de brigadeiro” sob o comando de Ozires, a empresa sofreu os efeitos da recessão mundial dos anos 90. Ozires retornou à empresa, tornando-a mais atraente para investidores e conduziu seu processo de privatização. Em seguida, Maurício Botelho deu prosseguimento aos

esforços de Ozires e, apesar da acirrada competição, o faturamento da empresa decolou novamente.

Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues – a Luizinha – sócia dirigente do Magazine Luíza é um exemplo da participação das mulheres na liderança empresarial. Ao assumir o comando dos negócios da família, teve o desafio de manter a reputação de êxito e solidariedade construída pela fundadora e seu esposo. Hoje, seu principal mérito é a valorização, motivação e entusiasmo dos funcionários, de modo que sua organização figura dentre "as melhores empresas para se trabalhar no Brasil". Dentre os fatores que contribuíram para essa perfomance estão: o permanente treinamento dos funcionários, o subsídio de cursos e a concessão de bolsas de estudo, benefícios estendidos à família dos colaboradores e a política "olho no olho", que estimula o diálogo entre colaboradores e os escalões superiores.

Considerado o maior comerciante do Brasil, Samuel Klein, dono das Casas Bahia, constitui outro importante nome dentre os pioneiros contemporâneos. De prisioneiro judeu a caminho da morte em Auschwitz a vendedor de tecidos de porta em porta, assim deu-se a trajetória de Klein até fundar sua primeira loja. Dono de um estilo próprio marcado pela simplicidade, tornou acessíveis suas mercadorias para os segmentos populares, marca registrada e que continua caracterizando seu negócio, ao lado de intensa e permanente propaganda.

Hoje, Samuel Klein ao lado de Valentim dos Santos Diniz, fundador do Grupo Pão de Açúcar, são representantes do pioneirismo contemporâneo e caminham juntos na fusão e de suas empresas, anunciada recentemente. Ambos assistirão o desafio de seus respectivos filhos, Michael Klein e Abílio Diniz, na conciliação de culturas e estruturas diferentes de dois gigantes varejistas. O primeiro passo foi a comunicação do negócio em coletiva de imprensa, seguida da divulgação de um vídeo que informa a fusão das empresas tendo como pano de fundo a história dos fundadores do Pão de Açúcar e Casas Bahia:

> *"Duas histórias de sonho estão se reunindo. A história de dois jovens imigrantes que acreditaram no Brasil e tiveram o sonho de servir e encantar as pessoas. E*

> *quando duas histórias de sonho, dedicação e sucesso se unem, nasce uma história ainda melhor".*

É válido ainda citar exemplos de executivos ou lideres atuais em grandes empresas. Esses executivos, assim como os pioneiros, procedem, em sua grande maioria de um estrato social inferior, tendo estudado em escolas públicas, trabalhado desde a infância e enfretado obstáculos para ocupar o cargo em que se encontram hoje, conforme pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, por Ramos (2004):

Márcio Utsch – presidente da Alpargatas

Trabalhou como cobrador de ônibus, aos doze anos de idade, com um turno de trabalho iniciado às quatro horas da manhã. Estudava à noite e dormiu poucas horas.

Josmar Verillo – presidente da Alcoa

Veio para São Paulo na corroceria de um caminhão, aos dezesseis anos de idade. Alimentou-se durantes meses à base de pão com mortadela e leite, comprados fiado. Conseguiu um emprego de *office boy* e pagou seus estudos.

Tadeu Alves - presidente do Laboratório Merck Sharp & Dohme

Começou a trabalhar aos dez anos retirando a poeira de medicamentos empilhados nas prateleiras de uma farmácia. Nas horas vagas lia as bulas dos remédios. Virou balconista, pagou um cursinho pré-vestibular e formou-se em Física, dando início a sua bem sucedida carreira.

Marcos Magalhães – engenheiro, presidente da Philips

Os irmãos mais velhos se cotizaram para enviá-lo ao Recife e sustentar seus estudos. Sua primeira vitória ocorreu aos 19 anos quando comprou um Fusca e foi visitar a família.

Nelson Alvarenga – dono da Elus

Vendia frutas e ajudava a manter oito irmãos. Trabalhou em uma fábrica de roupas e, ao perceber o auge da cultura hippie entendeu que o negócio do momento era fabricar camisetas e jeans, criando a famosa marca que fatura R$ 150 milhões ao ano.

Entre os pioneiros de outros tempo e os executivos bem sucedidos há grandes vemos que a atual economia é excludente e não abre espaço nem concede oportunidades para pessoas pouco instruídas. Ramos (2004) observa que a ascensão ficou mais improvável nas multinacionais e empresas brasileiras de grande, mas há um segundo caminho que pode ser criado: o dos empreendedores.

3.3.3 – Mitos

O termo mito deriva do grego *mythos*, que significa etimologicamente palavra. O mito, segundo definição do dicionário de filosofia, corresponde a um "relato de algo fabuloso que se supõe que aconteceu num passado remoto e quase sempre impreciso". O mito também é definido como um "relato daquilo que poderia ter acontecido se a realidade coincidisse com o paradigma da realidade".

Chauí (2002, p. 299) relata que os gregos chamavam uma narrativa ou história sagrada de mito. A autora enfatiza que o mito não é uma fabulação nem fantasia ilusória ou uma fantasia sem consciência, mas sim "a maneira pela qual uma sociedade narra para si mesma seu começo e o de toda a realidade, inclusive o começo ou nascimento dos próprios deuses".

Um dos grandes estudiosos do mito foi o antropólogo Lévi-Strauss que apresentou estudos sobre o tema a partir de 1955 com o artigo *The structural study of myth* publicado no *Journal of American Folklore,* onde afirmou que um mito não existia isoladamente, estando relacionado com outros mitos. Lévi-Strauss entendia o mito como uma porta de acesso privilegiada às leis de funcionamento do inconsciente, não havendo constrangimento, nem mesmo a realidade externa (NOVAES, 1997).

É comum que a primeira associação feita aos mitos é relacioná-los a um passado muito distante de nossa realidade, geralmente localizado na Antiguidade clássica, onde o termo é frequentemente associado à mitologia greco-romana. Durante a Antiguidade e a Idade Média deu-se particular atenção ao conteúdo dos mitos e ao seu poder explicativo. Esses períodos foram caracterizados por relatos fictícios e imaginários sempre vinculados com a

espiritualidade, de modo que elementos mitológicos como deuses, deusas, heróis e monstros ocupavam lugares importantes na sociedade.

Na perspectiva dos dias atuais, numa sociedade solidificada em bases econômicas, o mito ocupa um espaço restrito e pode expressar um valor negativo, sendo associado a uma mentira: é falso, enganoso e ultrapassado. Aranha e Martins (1999, p. 54) observam que o mito existe em todos os tempos e culturas como componente indissociável da compreensão da realidade pelo ser humano e Ziemer (1996, p. 37) reforça a complexidade e amplitude da noção de mito, enfatizando que este codifica e organiza percepções, sentimentos, pensamentos e ações.

O mito possui três características principais, de acordo com Chauí (2002, p. 161-162):

- Função explicativa – o presente é explicado por alguma ação passada cujos efeitos permaneceram no tempo;
- Função organizativa – o mito organiza as relações sociais (de parentesco, de alianças, de trocas, de sexo, de idade, de poder etc.) de modo a legitimar e garantir a permanência de um sistema complexo de proibições e permissões;
- Função compensatória – o mito narra uma situação passada, que é a negação do presente, e que serve tanto para compensar os humanos de alguma perda como para garantir-lhes que um erro passado foi corrigido no presente.

É importante entender as definições de mito e seus significados levando em consideração a ótica de análise seja no âmbito da história e da filosofia ou no âmbito organizacional. Os mitos podem ser definidos como lendas e/ou história de uma determinada cultura que são creditadas como verdadeiras e constituem um sistema de crenças específicas de um país ou região que explicam vários elementos como a criação do mundo, o universo, fenômenos etc. Segundo Freitas (2002, p. 101), os mitos são narrativas consistentes com os valores da organização, mas sem sustentação em fatos históricos, que estruturam e resumem a condição humana; falam de eventos eternamente verdadeiros e situam-se num passado longínquo.

Nesta pesquisa o conceito de mito é entendido como histórias imaginárias ou factuais que revelam verdades e pensamentos sobre a natureza humana, expressando crenças relacionadas com o contexto e lugar em que se originaram. Portanto, o mito é uma criação humana que busca responder questões e auxiliar os homens frente a dificuldades enfrentadas em sua existência. Nesse sentido, Aktouf (2008, p. 54) ressalta que o mito como elemento central da cultura: é universal, elucida/confirma/reforça as crenças referentes às origens, a criação e ao funcionamento do universo.

Mitos e ritos são alguns dos condutores dos valores organizacionais que expressam e codificam as crenças que integram o cotidiano das organizações. Ferreira (2008) argumenta que os mitos são os norteadores dos movimentos organizacionais e consequentemente da cultura organizacional, influenciando a gestão, as decisões e a vida da empresa.

Ziemer (1996, p. 45-46) complementa que os mitos organizacionais desempenham uma importante função estruturadora no cotidiano das empresas: explicam rotinas e procedimentos; interpretam eventos do passado e auxiliam no direcionamento de objetivos presentes e futuros da organização; participam da criação da identidade organizacional e estabelecem compromissos com os valores ou idéias da organização.

Os mitos reportam-se aos fundadores ou líderes carismáticos ou podem ser transmitidos por meio de histórias. Há casos de relação entre os mitos de uma empresa com mitos histórico-culturais; nesse sentido, os mitos legitimam a origem da organização e servem de fundamento para a perpetuação da instituição. Vale destacar que os mitos pessoais de fundadores e/ou gestores também influenciam na administração bem como exercem influência sobre os colaboradores e o espírito da empresa.

Todas as organizações fundamentam sua origem por meio de uma história legitimadora, de uma narrativa de conquistas apresentada num quadro cronológico apresentado, geralmente, num crescente processo de evolução positivo e permanente. De acordo com Schiarato (2004, p. 35), “para justificar o presente vivido e o futuro sonhado, os dirigentes da organização enfatizam seu passado – sempre glorioso e até heroico – de dificuldades

e triunfos, em que, a despeito de tudo, está firmada a existência e a perpetuidade da organização".

Um dos mitos mais conhecidos no ambiente organizacional é o mito da empresa como uma grande família. Fleury (1989, p. 122-23) observa que a imagem da grande família é frequentemente utilizada pelas organizações para reforçar o clima de camaradagem e confiança que se pretende e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. O mito da empresa como uma grande família revela duas faces distintas: a face visível de solidariedade e cooperação e a face oculta de dominação e submissão dos colaboradores. Nesse contexto, Freitas (2002, p. 68) alerta para o fato de que as organizações modernas, sobretudo, as grandes empresas, tendem a se ver como um modelo de comunidade ou de família, buscando dessa forma, a identificação do indivíduo com a instituição.

Em Aktouf (2008, p. 70-71), encontramos outros mitos organizacionais: o mito das origens que conta a história do fundador como o início da empresa; o mito de reforço de valor onde o dono da empresa recolhe papéis sujos do chão do restaurante (ou parafusos do chão da fábrica) e o mito da dualidade onde o dono da empresa é impedido de entrar no edifício da empresa por um simples porteiro porque não estava usando o crachá de identificação exigido. Esses mitos são facilmente encontrados em livros comemorativos ou em depoimentos de antigos funcionários de empresas que mitificam ainda mais a figura do fundador da empresa e alimentam as memórias que são transmitidas de geração em geração.

Ao analisar o uso abusivo de conceitos fundamentais da antropologia pelas teorias de gestão, Aktouf (2008, p. 70) observa criticamente que a maioria das obras sobre cultura organizacional apresenta uma abordagem simplista de conceitos, como é o caso do mito. Os estudos não hesitam em "dividi-lo" de acordo com o papel que o mito representa na organização; é visto como ligado à criação da empresa: à manutenção de seus valores-chave, ao incensamento dos heróis, ao reforço dos símbolos que exprimem a missão da empresa, à racionalização dos acontecimentos, à valorização dos membros da organização e à identificação da empresa.

Aktouf (2008, p. 70) pondera ainda que a dita “cultura de empresa” resume-se a “anedotas míticas” ou contos e lendas que circulam nas organizações. As anedotas abordam acontecimentos e personalidades que foram responsáveis pela criação da empresa ou lembram atos heroicos de personagens-chave que atuam no reforço da identidade ou mantém determinados valores. Os contos e as fábulas contados contêm em si uma lição de moral ou constituem exemplos a serem seguidos: o pioneiro ou *self-man*, o aventureiro, o lutador, o audacioso, o herói. Em suma, todos os mitos organizacionais devem ser analisados e interpretados com cautela, não podendo ser levados unicamente pelo imaginário produzido por essas histórias fantásticas.

Vale ressaltar que o imaginário também compõe a cultura da organização. Uma organização configura-se primeiramente no imaginário, de modo que seu significado e importância figuram num espaço de tempo futuro que acena expectativas, possibilidades e potencialidades como conquistas e realização de grandes projetos. No mesmo propósito de ideais, encontra-se o trabalhador que, ao ingressar na empresa, já tem em mente planos envolvendo seu futuro profissional. Assim, enquanto a organização busca respeitabilidade, reconhecimento, importância econômica, política, social e financeira como forma de garantir sua perpetuidade, o funcionário busca sucesso e reconhecimento, além de um porto seguro que garanta a subsistência de sua família.

Em um cenário caracterizado por grandes mudanças e competitividade dos mercados, as organizações exercem um forte poder de influência sobre o meio, onde assumem o papel de salvadoras e protetoras. Nesse contexto, a relação de dependência é criada na mente do trabalhador que enxerga na aliança com a organização um mundo simbólico de intenções expressas em promessas e parcerias, como o único meio que lhe permite ser recompensado, seja por salário, reconhecimento, poder ou posição social. O rompimento dessa aliança, o desemprego, é entendido no plano imaginário como uma ameaça, fracasso, abandono ou sentimento de impotência.

Dessa forma, as organizações não constituem apenas ambientes de trabalho, são responsáveis pela construção de um imaginário organizacional alimentado por mensagens positivas e elementos representativos como o progresso, o sucesso e a

excelência. E é esse imaginário que configura a vida humana no interior das organizações.

3.3.4 – Ritos

O dicionário da língua portuguesa define o termo rito como o conjunto de cerimônias e regras de uma religião. O rito também é definido como um culto ou seita ou ainda como normas de um ritual. Segundo Chauí (2002, p. 299), os ritos são criados para ligar humanos e divindade e organizar o espaço e o tempo, devendo garantir que essa ligação e organização sejam mantidas e sejam sempre propícias. Assim:

> *"O rito é uma cerimônia em que gestos determinados, palavras determinadas, objetos determinados, pessoas determinadas e emoções adquirem o poder misterioso de presentificar o laço entre os humanos e a divindade".*

Ainda de acordo com Chauí (2002, p. 299), um rito religioso é repetido em dois sentidos principais: a cerimônia deve repetir um acontecimento essencial da história sagrada (por exemplo: a eucaristia ou comunhão é a repetição da Santa Ceia) e, em segundo lugar, atos, gestos, palavras, objetos devem ser sempre os mesmos, porque foram consagrados na primeira vez pelo próprio deus, ou seja, os rituais devem ser repetidos. Portanto, o rito consiste na "rememoração perene do que aconteceu numa primeira vez e que volta a acontecer, graças ao ritual que abole a distância entre o passado e o presente".

Mencionamos anteriormente que mitos e ritos são dois principais componentes da cultura organizacional. O mito e o rito são elementos inseparáveis; muitos mitos só apresentam sentido quando são representados (essa representação é feita pelo rito, que lhe dá vida); por sua vez, cada ritual tem por trás de si um mito que é símbolo de uma crença central. De acordo com Schiarato (2004, p. 91-92), o rito é sempre a repetição de um gesto passado realizado por um deus, por um antepassado ou um herói de uma cultura. A repetição desses gestos – o ritual – caracteriza a intencionalidade de repetir os gestos iniciais.

Mas sabemos que o rito apresenta um conceito mais amplo, não se limitando ao campo religioso, estando presente, inclusive, no interior das organizações. No ambiente

organizacional os ritos, assim como rituais e cerimônias, consistem em um conjunto de atividades planejadas e estão diretamente relacionados às crenças e metas projetadas no dia-a-dia das organizações, integrando funcionários e tornando a cultura mais tangível e coesa. Segundo Fleury (1989, p. 19), o rito combina várias formas de expressão cultural, que apresentam consequências práticas e expressivas, participando da disseminação e solidificação da cultura de uma organização bem como transferindo ou reforçando valores, crenças e pressupostos para os colaboradores. Em suma, o rito auxilia no desvendar da cultura organizacional.

Os ritos apresentam funções múltiplas: (a) desenvolvimento de sentimentos de pertencimento a uma empresa; (b) atribuição da importância aos eventos que veiculam valores fundamentais e (c) fixação da cultura, evitando flutuação decorrente de modismos.

Em síntese, os ritos são instrumentos de transmissão de mensagens. Como exemplo, citamos a área de recursos humanos das empresas, onde os ritos estão muito presentes em diversos processos de seleção pessoal como admissão, demissão, integração e promoção de colaboradores.

Em um trabalho de comparação entre os ritos antropológicos e os ritos organizacionais, Beyer e Harrison (1986), conforme aponta Fleury (1989, p. 19), identificaram seis tipos de ritos:

1. ritos de passagem;
2. ritos de degradação;
3. ritos de confirmação ou de reforço;
4. ritos de reprodução ou renovação
5. ritos para redução de conflitos;
6. ritos de integração

Os ritos de passagem atuam na criação e na manutenção da cultura organizacional. Podem ser observados no ingresso de novos colaboradores na empresa e nos treinamentos oferecidos. Os ritos de admissão e demissão são processos lentos e graduais que envolvem várias etapas: ficha cadastral, entrevistas, testes e exames

médicos. Os treinamentos introdutórios consistem em outro rito de passagem que integra os funcionários e, em contrapartida, exige o comprometimento com a empresa e por fim, temos os programas de participação de lucros que exigem do colaborador engajamento, envolvimento e superação de metas e busca constante de competitividade.

Durante o processo de integração do indivíduo na empresa é apresentada a história institucional, situando sua fundação e a saga do fundador na consolidação da empresa no mercado. Nesse contexto, Schiarato (2004, p. 96) pondera que a narrativa histórica já constitui a afirmação de valores defendidos e comportamentos desejados; essa adesão aos dogmas institucionais provoca um sentimento de pertencimento do indivíduo.

Freitas Filho (1989b, p. 07) observa que as estratégias de integração dos indivíduos às organizações são importantes, pois permitem que os valores defendidos e os comportamentos desejados sejam transmitidos e incorporados aos novos membros. Portanto, o processo de socialização é fundamental para a reprodução do universo simbólico das organizações, no qual os rituais de socialização desempenham as funções de inclusão do indivíduo ao grupo e de delimitação do processo de exclusão dos demais.

Os ritos de confirmação expressam publicamente resultados positivos ou características desejadas pela organização e servem ainda para reforçar a identidade no interior da organização. Os exemplos são seminários, promoções e prêmios. Já os ritos de reprodução são formados por atividades que contribuem para o aperfeiçoamento profissional como cursos, palestras e atualização profissional.

Os ritos de redução de conflito visam estabelecer o equilíbrio nas relações sociais, sobretudo situações conflituosas (discordância, insatisfação, descontentamento) existentes no ambiente organizacional. São visualizados em processos de negociação coletiva (dissídio salarial), em conversas informais com os setores ou indivíduos envolvidos no conflito, em reuniões motivacionais e em pesquisas de clima organizacional que avaliam o grau de satisfação (e indiretamente de insatisfação) dos funcionários.

Os ritos de integração estão muito presentes no cotidiano das organizações. Muitos ritos e cerimônias são atividades planejadas com o intuito de fortalecimento da cultura. Esses

ritos objetivam uma maior coesão entre os membros da organização e maior aproximação/envolvimento entre funcionários e empresa. São diversos os exemplos: festas de fim de ano; almoços; passeios; festa junina; aniversariantes do mês; jogos/campeonatos; eventos musicais; comemorações especiais como dia das mães; dia dos pais; dia das crianças; dia da secretária e treinamento externos, denominados TEAL (Treinamento Executivo ao Ar Livre). Além dos rituais de integração, há os rituais de reconhecimento como homenagens e condecorações por tempo de empresa, eleição de funcionários padrões da empresa, fotos dos funcionários do mês em destaque para os clientes ou divulgadas em publicações institucionais. Todos esses rituais visam o enaltecimento dos valores organizacionais.

O estudo dos elementos da cultura organizacional revela detalhes que passam despercebidos na vida organizacional cotidiana, pois estão inseridos no interior das organizações. Esses elementos transmitem os ideais que devem ser reproduzidos e colocados em práticas por todos os membros, garantindo, assim, a sustentação da cultura da organização.

4. OS USOS DA MEMÓRIA EMPRESARIAL

O mundo globalizado oferece inúmeros desafios às organizações contemporâneas. Os obstáculos enfrentados envolvem desde questões econômicas, políticas, sociais até culturais. Diante desses processos, para assegurar seu futuro organizacional, as empresas precisam alinhar competitividade e credibilidade.

Hoje, mais do que nunca, as empresas são vistas como membros da sociedade e têm responsabilidades na melhoria do bem-estar social. Partindo desse ponto de vista, Kunsch (2007, p. 14) observa que as organizações, mais que unidades econômicas, são unidades sociais e, ao integrarem o macrossistema social, devem assumir seu papel social, não se isolando do contexto em que estão inseridas ou usufruindo da comunidade apenas para aumentar seus ganhos.

Isso implica o fato de as empresas discutirem cada vez mais o papel que desempenham ou devem desempenhar nas transformações sociais. Em tempos de economia globalizada, as organizações são colocadas como protagonistas de mudanças, cenário que oferece oportunidades, mas que impõe também responsabilidades. As novas práticas empresariais exigem a conciliação entre os lucros da empresa, os desejos dos consumidores e os interesses da sociedade, ou seja, um equilíbrio entre os resultados econômicos, sociais e ambientais.

A fabricante de cigarros Souza Cruz é um exemplo dessa nova prática empresarial. A empresa, cujo negócio de produção e consumo de tabaco envolve controvérsias e gera polêmicas, ressalta em seu site que “toda e qualquer empresa deve preocupar-se com a redução dos possíveis impactos causados por suas operações no meio ambiente e na sociedade, independente da natureza do produto que fabrica ou comercializa”.

A Souza Cruz afirma que, ao lidar com um produto cujo consumo está associado a riscos à saúde, é imprescindível conduzir seu negócio de forma responsável e transparente junto aos diversos públicos com os quais se relaciona. A empresa enfatiza que, mesmo ao se posicionar como uma agente de mudanças sociais do país, precisa estar preparada para enfrentar uma série de questionamentos dos principais setores da sociedade que, ao

restringirem seu produto, colocam em xeque a própria capacidade da organização de agir como uma empresa ética e socialmente responsável.

A empresa questiona se o fato de produzir e comercializar produtos polêmicos no marco da legislação vigente pode impedir uma empresa de agir de forma socialmente responsável. E responde por meio de Mendonça (2004, p. 109):

> *"O compromisso da Souza Cruz com a responsabilidade social vem de longe. Não se trata de um modismo e nem de uma mera reação aos ataques feitos ao seu produto. Faz parte da sua identidade e de sua cultura organizacional".*

Para enfrentar esse desafio a Souza Cruz aposta em ações claras, principalmente num posicionamento transparente e aberto ao diálogo, em busca de soluções que favoreçam toda a sociedade.

Oliveira (2006, p. 112) ressalta que as organizações são percebidas, lembradas e narradas por inúmeras formas e são analisadas pela sociedade, incluindo mercados, públicos e indivíduos. Nassar (2007b) pondera que consumidor e sociedade fazem questionamentos nos âmbitos econômico, social, histórico e cultural para, só assim, estabelecerem com as empresas uma "relação regular, saudável, duradoura e cultural".

Como agentes sociais, as empresas desempenham um papel histórico na sociedade, no segmento de negócios em que atuam, na comunidade onde operam e junto a seus colaboradores, além de participarem direta e ativamente do desenvolvimento de um país. Nassar (2007a, p. 117) observa que:

> *"As organizações, como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais".*

No Brasil, a responsabilidade social empresarial ganhou espaço na última década do século XIX, por meio de ações praticadas por entidades não-governamentais e participação de algumas empresas sensibilizadas com o tema. Hoje, a pauta do discurso empresarial é o desenvolvimento sustentável dos negócios.

Ao abordarmos a responsabilidade social corporativa, é fundamental analisar um de seus segmentos, a responsabilidade histórica, que tem conquistado espaço significativo no ambiente empresarial onde sua presença ocorre pelo discurso da sustentabilidade pautado, sobretudo, na preservação e respeito ao meio ambiente e ao meio social. [10]

A responsabilidade histórica empresarial ainda é um tema pouco estudado. A literatura na área não é expressiva, sendo formada essencialmente por artigos publicados, livros, sites e relatórios de empresas e os trabalhos desenvolvidos por consultorias sobre memória empresarial. Ressalto que todos esses elementos encontram-se muito dispersos, como peças de um quebra-cabeça ou uma colcha de retalhos que precisam ser construídos de forma cuidadosa e criteriosa.

Neste capítulo pretendo abordar o desenvolvimento de ações e projetos na área de memória nas organizações, analisando os processos de constituição, valorização, fortalecimento e continuidade. Pretendo ainda analisar as reais intenções dos projetos de memória empresarial, avaliando se esses projetos têm como foco a responsabilidade social ou o marketing promocional, sob a bandeira da responsabilidade histórica.

Nassar (2007c) aponta que a convergência das responsabilidades empresariais se dá sob a guarda da responsabilidade histórica empresarial que reúne as responsabilidades corporativas, a saber: comercial, legal, ambiental, cultural e social. Em Oliveira (2006, p. 25) encontramos a definição de responsabilidade histórica como sendo “a compreensão, pelos gestores, de uma empresa ou instituição, de seu papel histórico na sociedade, dentro de seu segmento de negócios, dentro de sua comunidade e para os seus integrantes”.

Silvan (2007) explicita que a base do conceito de responsabilidade histórica é, de fato, a contribuição das empresas para o bem-estar da sociedade, não somente ao disponibilizar os seus produtos e serviços, mas também ao permitir o acesso a “informações sobre sua

---

[10] *A sustentabilidade, segundo Nassar (2007c), consiste num valor percebido pela sociedade, o qual se dá por meio de quatro requisitos básicos presentes num empreendimento humano: ser ecologicamente correto; economicamente viável; socialmente justo; e culturalmente aceito.*

própria história, de como este relacionamento entre a empresa e a sociedade se deu ao longo do tempo e em que contexto social, econômico e político".

A responsabilidade histórica desempenha um importante papel na construção e manutenção da imagem institucional. Nesse sentido, nota-se que muitas empresas já têm a percepção da relevância do resgate e da preservação de suas histórias. De acordo com Kunsch (2007, p. 14) o resgate e o registro da história da empresa constituem uma forma de viabilizar qual foi e qual está sendo o compromisso social público das organizações.

Ainda no debate da relação entre empresa e sociedade, Worcman (2004, p. 27), ao abordar a questão da responsabilidade histórica, enfatiza que uma empresa não existe isolada do restante da sociedade. Ao contrário, faz parte de uma trama social e confunde-se com uma boa parte da história das comunidades com as quais ela interage.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a história de uma empresa é constituída por diversos atores e componentes, que, de acordo com Oliveira (2006, p. 106), são: os acontecimentos, os integrantes e dirigentes da organização, os bens e serviços oferecidos e os relacionamentos das empresas com a sociedade e seus públicos.

Em tempos de globalização, as empresas monitoram atividades, projetos e ideias desenvolvidas por seus concorrentes, numa busca permanente pela superação, inovação ou liderança no mercado competitivo. Esse olhar atento também é estendido para a área social de modo que uma ação ou projeto executado com êxito por uma empresa em qualquer lugar do mundo e que alcance grande repercussão, serve de modelo, base ou referência para outras organizações, sejam elas concorrentes ou não, para a implementação de novos programas ou projetos pioneiros que destacam o envolvimento social e valorizam a imagem institucional. Nesse sentido, a responsabilidade histórica empresarial tem por objetivo a valorização da memória das empresas e as relações entre a história, a área de atuação e o relacionamento da organização com seus diversos públicos (cliente, consumidor, colaborador e comunidade).

Segundo Worcman (2004, p. 27-28), ao tornar pública sua história, uma empresa não se limita a uma ação de comunicação ou de recursos humanos; ela constrói e devolve para a sociedade parte da memória do país. Em 2009, duas empresas bem conhecidas pelo público consumidor, a Unilever[11] e a Natura[12], destacaram em suas comemorações de aniversário a relação entre a instituição e seus públicos.

Em comemoração aos seus 80 anos, a Unilever lançou diversos comerciais que relacionaram sua linha de produtos e seu público consumidor. Essa relação empresa-consumidor fica mais evidente quando a empresa convida o visitante do site a conhecer sua história e enfatiza: "confira como nossa trajetória confunde-se com a sua própria história de vida". Abaixo alguns dos trechos que remetem a essa relação:

> *"Ao longo dos últimos anos 80 anos, a Unilever trouxe vitalidade para a vida de todos os brasileiros, deixando as refeições mais gostosas, as mulheres mais bonitas, o verão com mais refrescância e as roupas de todas as famílias mais limpas."*
>
> *"De sopas deliciosas a sabonetes que realçam a sensualidade, todos os nossos produtos têm uma coisa em comum: ajudam você a extrair o melhor da sua vida."*

A empresa Natura comemorou os 40 anos de sua marca com um agradecimento a todas as pessoas que fizeram parte de sua história. Por meio da ação institucional "Obrigado", exibida em filme, vinhetas e, inclusive, no próprio catálogo de vendas de seus produtos, a empresa mostrou o rosto de algumas pessoas que fizeram parte de suas quatro décadas de existência, com um discurso proferido por Luiz Seabra, um dos fundadores da empresa.

A ideia da empresa, que uniu numa única expressão o termo obrigado e o número 40 – "obrig**4**d**0**" -, foi de agradecimento e respeito a seu público (colaboladores, funcionários, fornecedores, consumidores, revendedores, clientes e comunidade), reforçando a importância do relacionamento entre empresas e pessoas. A seguir, alguns trechos do texto veiculado na televisão ou publicado nas revistas da empresa:

> *"Existem muitas maneiras de celebrar. A nossa é dizendo obrigado."*

---

[11] Disponível em:< www.unilever.com.br> Acesso em: 30 out. 2009.
[12] Disponível em:< www.natura.com.br> Acesso em: 29. out 2009.

“Obrigado a todos. Parceiros. Fornecedores. Consumidores.”

“Obrigado! É assim que a Natura comemora seus 40 anos.”

As empresas citadas acima exemplificam a mudança de comportamento e a valorização do relacionamento entre empresa e seus públicos. As organizações reconhecem que seu crescimento e longevidade estão diretamente ligados aos seus públicos não sendo coerente, portanto, fazer comemorações que omitam a participação e a importância desses elementos. A responsabilidade histórica empresarial tem contribuído para a valorização da memória das empresas e do relacionamento, pautado de oportunidades e responsabilidades, com seus diversos públicos.

4.1 Institucionalização da memória nas empresas

A primeira menção à memória empresarial costuma ocorrer quando as empresas decidem celebrar sua história, resgatando sua trajetória, escolhendo, geralmente períodos com datas redondas (10, 50, 80, 100 anos, por exemplo).

Nesse sentido observamos que, muitas vezes, o nascimento de projetos de memória empresarial em uma organização se dá quando ela decide comemorar uma data especial, seja ela aniversário de fundação da empresa ou de nascimento do fundador ou ainda um marco representativo na história da instituição.

Assim, identificamos que os motivos de festejos e celebrações constituem-se, em obstáculo para a efetivação de projetos de memória empresarial nas organizações e são, contraditoriamente, também o principal mote para o seu próprio desenvolvimento.

Renomadas empresas nacionais ou multinacionais com filiais no Brasil fizeram e fazem uso das chamadas datas redondas para as celebrações de sua ou trajetória e desenvolvimento de projetos de memória. Em síntese, esses períodos funcionam como o “pontapé” inicial do resgate histórico e ou de valorização da memória empresarial.

Ressalto que nesses períodos e marcos importantes de construção de projetos de memória, as organizações percorrem suas trajetórias contemplando temporalidades diferentes que lhes permitem, simultaneamente, “comemorar, refletir e avaliar o passado para enfrentar o futuro” (Motta, 1995, p. 01).

É importante observar que é justamente nesse contexto de resgate de sua trajetória que inúmeras organizações se deparam com um quadro até então desconhecido ou de irrelevante importância: a falta documentação, seja porque os arquivos existentes estão desorganizados ou ainda porque estão localizados em diferentes unidades ou seções. Muitas vezes, frente a esse cenário desolador, é que as empresas dão início ao processo de resgate de sua história e de valorização de sua memória.

Os arquivos empresariais, formados por conjuntos de documentos de natureza e suporte diversos que são reunidos por acumulação ao longo de atividades produzidas por pessoas jurídicas, constituem importante instrumento de gestão, como suporte à área administrativa, fonte de informação e de preservação da memória empresarial. Bellotto (2004, p. 277) reitera que um órgão administrativo tem como espinha dorsal o arquivo.

Entretanto, constata-se que em muitas empresas ainda não há uma conscientização de que os arquivos integram o patrimônio empresarial, não sendo difícil localizar organizações mergulhadas num caos arquivístico. Dentre os problemas encontrados podemos citar: falta de investimento na área documental; espaço físico impróprio; processos de armazenamento, tratamento, recuperação e disseminação inadequados; ausência de critérios de avaliação; dificuldade no acesso e falhas ou inexistência de sistemas de gestão de arquivos bem como a ausência de profissionais especializados.

Esses problemas apresentados nos arquivos empresariais revelam uma postura inadequada de gestores e administradores que não visualizam seus arquivos como fonte de informação estratégica na tomada de decisões e desconhecem a necessidade de investimentos em recursos humanos especializados e o gerenciamento da massa documental.

Os arquivos são parte integrante de uma empresa desde a sua constituição e seu crescimento ocorre paralelamente ao processo de desenvolvimento de uma instituição. Ressalte-se seu caráter cumulativo e crescimento contínuo, o que exige a prática de um processo sistemático que englobe seu tratamento, organização, disseminação e valorização para que não seja essencialmente reduzido a um arquivo morto localizado num depósito qualquer, distante do cotidiano das práticas administrativas e subutilizado como ferramenta de trabalho, apesar de constituir importante e rica fonte de informação.

O crescimento contínuo dos documentos torna a eliminação necessária e obrigatória. Nesse contexto é importante o uso de tabelas de temporalidade, instrumentos que determinam os prazos em que os arquivos devem ser mantidos nos arquivos (correntes e intermediários) ou recolhidos aos arquivos permanentes. Bellotto (2004, p. 24) observa que as tabelas de temporalidade fixam critérios e justificativas para a eliminação de papéis desnecessários e sem interesse para a pesquisa histórica.

Outro ponto importante no que se refere aos arquivos privados é a sua disponibilização para consulta pública. Normalmente o acesso à documentação de empresas é restrito, sobretudo pelo receio de vazamento de informações estratégicas para a concorrência. Nesse contexto vale destacar a lei 8.159 de 1991, conhecida como lei dos arquivos, que estabelece a declaração de interesse público e social de arquivos privados de pessoas físicas ou jurídicas. Segundo Heyman (2005, p. 07), “trata-se, de fato, de um importante mecanismo, de que dispõe o Estado e a própria sociedade, para dar proteção ao patrimônio arquivístico de natureza privada”. Dentre esses arquivos, sabe-se que já foram declarados de interesse público e social os arquivos da Brahma e da Antarctica.

Tão importante e necessária quanto o acesso, é a preservação dos arquivos empresariais. Como qualquer conjunto de documentos, a documentação empresarial precisa ser conservada segundo procedimentos de conservação, de restauro, quando se fizer necessário, e de arquivamento em local e condições adequados, como forma de evitar a perda de informações. Dessa forma, se os detentores ou responsáveis pela guarda desses documentos não tiverem conhecimento e nem desenvolverem ações necessárias à

preservação, possivelmente ocorrerão prejuízos de cunho documental e informacional, em muitos casos irreparáveis.

A postura de menosprezo aos arquivos, ainda muito presente no meio empresarial, revela um quadro de desvalorização da história e da memória das organizações. Mas, por outro lado, é válido assinalar que tem crescido o número de empresas que têm consciência da importância e do valor de seus arquivos, e têm recorrido a seu tratamento. Esses arquivos passam a ser vistos como fontes de informação e podem ser transformadas em ferramentas estratégicas para a gestão corporativa. Nesse contexto entra em cena o trabalho de consultorias especialistas em memória empresarial.

As primeiras agências ou consultorias especializadas em projetos de memória empresarial surgiram no Brasil nas décadas de 80 e 90 do século XX, decorrentes do ganho de importância do trabalho de historiadores e profissionais da informação nas organizações empresariais. Segundo Gagete e Totoni (2004, p. 117), esses profissionais passaram a fornecer a seus clientes "importantes ferramentas de gestão de setores estratégicos como comunicação, marketing e relações institucionais, por meio de estudos e projetos multidisciplinares".

De modo geral, os trabalhos de memória empresarial são realizados por consultorias especializadas contratadas por intermédio das áreas de comunicação, marketing ou recursos humanos. No Brasil, as principais ou as mais conhecidas, são: Grifo Projetos Históricos e Editoriais, Memória & Identidade, Museu da Pessoa e Tempo & Memória.

Fundada em 1983, a *Grifo Projetos Históricos e Editoriais*[13] é uma das primeiras empresas atuantes na organização de acervos institucionais. A consultoria atua em projetos culturais e de memória empresarial, desenvolvendo centros de memória e arquivos históricos, montagem de exposições e museus dentre outros.

Seu primeiro grande projeto foi desenvolvido na década de 80, com a organização do livro dos 70 anos do antigo Magazine Mappin. A consultoria atuou ainda em outros grandes

[13] Disponível em:< http://www.grifoprojetos.com.br/> Acesso em: 29 dez. 2009

projetos de recuperação histórica destacando-se o lançamento do Instituto Moreira Salles e a criação do Banco de Memória da Champion Papel e Celulose. Empresas como Unilever, iFHC, Bradesco, Good Year e Citibank, integram a lista de seletos clientes.

A *Memória & Identidade*[14], fundada em 1988, é uma das empresas pioneiras no ramo de memória empresarial. Presta serviços na área de pesquisa histórica e se destaca pelo desenvolvimento de expertise em gestão de memória e do patrimônio documental e informativo de empresas e instituições.

A consultoria já atendeu a mais de cem organizações e dentre seus clientes podemos destacar: Grupo Belgo, Embraco, Embraer, Chocolates Garoto, Petróleo Ipiranga, Natura Cosméticos, Grupo Suzano e Multibrás.

Em 1991, foi fundado o *Museu da Pessoa*[15], museu virtual de história de vida, tendo como objetivo principal a construção de uma rede internacional de histórias de vida que contribuísse para a mudança social. A consultoria é pioneira na execução de trabalhos de resgate histórico por meio de sistemas multimídia.

O Museu da Pessoa utiliza inúmeros formatos e as modernas tecnologias disponíveis no processo de recuperação e divulgação das memórias de comunidades, entidades, empresas, famílias e indivíduos. O resgate histórico objetiva a valorização das histórias de vida, de tal forma que o próprio site da organização concede a qualquer pessoa a oportunidade de preservar e divulgar sua história de vida.

Dentre os projetos desenvolvidos pelo Museu da Pessoa, destacam-se a produção do livro sobre a história da Janssen-Cilag Brasil, divisão farmacêutica da Johnson & Johnson; depoimentos e projetos de história oral para empresas renomadas como a Companhia de Telefones do Brasil Central (CTBC Telecom), a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) – atual Vale, a Petrobras e, mais recentemente, a Camargo Corrêa.

---

[14] Disponível em:< http://www.memoriaeidentidade.com.br/> Acesso em: 29 dez. 2009
[15] Disponível em:< http://www.museudapessoa.net/> Acesso em: 29 dez. 2009

Por fim, a *Tempo & Memória*[16] é uma empresa especializada na implementação de projetos de memória empresarial. Desde 1988 organiza acervos históricos e administrativos e implanta centros de memória. A consultoria é responsável pela organização de acervos de grandes empresas como Bunge, Sadia, Avon, Klabin, Bosch, Hospital Albert Einstein, Ambev e Grupo Itaú.

A institucionalização da memória empresarial nas organizações ocorre por meio de um processo que apresenta várias etapas que envolvem alguns questionamentos tais como: o que é necessário para a recuperação da memória de uma organização? Quais elementos devem ser privilegiados no processo de resgate?

Damante (2004, p. 30) descreve oportunamente as etapas para a constituição de centros de memória e ressalta que a maior dificuldade enfrentada pelas empresas é reunir material que reproduza fielmente a sua história. A primeira etapa é a contratação de uma consultoria especializada que, juntamente com uma equipe multidisciplinar e profissionais da própria organização, dão início ao "garimpo" do material acumulado ou que se encontra disperso.

A etapa seguinte consiste na realização de uma campanha de comunicação interna de incentivo ao resgate de materiais. O desenvolvimento da campanha envolve três etapas:
1ª. Sensibilização – divulgação do início dos trabalhos de resgate;
2ª. Incentivo – estímulo a participação dos profissionais;
3ª. Sustentação – apresentação dos primeiros resultados e informação da continuidade do projeto.

É importante informar, de forma didática, ao público alvo da campanha os critérios definidores do valor histórico dos materiais, ressaltando que os documentos históricos não são necessariamente constituídos unicamente por documentação antiga, já que documentos recentes também podem ter valor histórico. Segundo Bellotto (2004, p. 27), "a história se faz com uma infinidade de papéis cotidianos, inclusive com os do dia-a-dia administrativo, além de fontes não documentais". Outra observação é que os documentos

[16] Disponível em:< < http://www.tempoememoria.com.br/> Acesso em: 29 dez. 2009

de valor histórico não se resumem à documentação textual, mas se apresentam em suportes e formatos diversos, como fotos, registros sonoros e audiovisuais, objetos etc., conforme apresentado no quadro abaixo:

Tipo de documento	Locais onde possivelmente se encontram
Publicações em geral – Revistas internas, perfis, relatórios anuais, edições especiais sobre o setor / empresas concorrentes, matérias de revistas / jornais (clippings)	• Presidência / diretorias • Biblioteca corporativa • Setor de informação e documentação • Setor de comunicação corporativa • Terceiros (clipadora, agência etc.)
Documentos societários – Atas de assembléia de acionistas, cautelas, acordos de acionistas etc.	• Departamento jurídico
Estudos / relatórios administrativos - Referentes aos principais momentos de inflexão da empresa (p. ex. mudança de estrutura organizacional, implantação de programas de gestão pela Qualidade, organogramas etc.)	• Presidência / diretorias • Setores específicos (p. ex. Recursos Humanos, Comitê de Qualidade etc.)
Estudos / relatórios técnicos (viabilizados ou não) - Referentes ao desenvolvimento de produtos ou de segmentos de mercado	• Setores relacionados a P& D, novos produtos etc. • Engenharia industrial • Marketing
Peças de Campanhas Publicitárias (aprovadas ou não) - Em papel ou outras mídias	• Marketing • Agência de publicidade
Peças de Campanhas de Comunicação - Relacionadas às ações de relações institucionais e comunicação interna.	• Comunicação Social / Recursos Humanos
Fotografias - De qualquer período ou evento relacionado à evolução da empresa, seus produtos ou à atuação de seus gestores, em qualquer estado de conservação.	• Todos os setores, em especial Comunicação • Funcionários antigos
Correspondências - Referentes a importantes tomadas de decisão da empresa.	• Presidência / Diretorias / Gerências
Desenhos técnicos, plantas, mapas em geral – Referentes a produtos ou a unidades industriais.	• Engenharia • Departamento de projetos • Empresas contratadas
Certificados / premiações em geral - Diplomas, troféus	• Presidência / Diretoria • Setores afins ao tipo de premiação

Tipo de documento	Locais onde possivelmente se encontram
VÁRIOS	• **Arquivo Gera / Arquivo "morto"** - Geralmente, esses arquivos guardam apenas documentos que têm prescrição legal, ou seja, um prazo de guarda determinado por lei (p. ex. notas fiscais, prontuário de funcionário, contratos etc.). **Esses documentos não têm valor histórico – têm, eventualmente, valor museológico (a primeira NF, o registro do primeiro funcionário etc.)** Porém, muitas vezes os arquivos acabam acumulando também documentos de valor histórico (conforme descrito acima) • **Secretárias / assessores / funcionários com muito tempo de casa** - Costumam ser "guardiões" da memória da empresa – guardam, por conta própria, documentos, fotografias, jornais internos etc.

Fonte: Gagete; Totini. Memória empresarial: conceito e importância, 2003.

O sucesso da implantação de um projeto de preservação da memória em uma empresa depende da colaboração de gestores e dirigentes bem como do envolvimento de todas as unidades de negócio de um grupo ou de todas as áreas de uma organização. Essa colaboração ocorre em diversos níveis, seja colaborando com o trabalho de resgate, disponibilizando documentos e auxiliando na coleta de depoimentos, seja organizando seus próprios arquivos, de acordo com os conceitos e de maneira integrada com o arquivo ou centro de documentação e memória (CDM).

No caso da Camargo Corrêa, os dirigentes das unidades de negócio receberam uma carta solicitando sua colaboração para a formação do Centro de Documentação e Memória. A comunicação enfatizou que a importância da memória para a organização deveria ir muito além do saudosismo e da celebração do passado, devendo ser vista como patrimônio, como elemento que fortalece a cultura e preserva os valores estratégicos, além da possibilidade de ser um forte aliado do grupo no esforço para consolidar a imagem institucional.

A formação do acervo deve contemplar o perfil de cada organização e os temas devem ser pertinentes à trajetória da empresa e às áreas ou setores de atuação, para, assim,

melhor atender as demandas de informação surgidas interna e externamente à organização.

O quadro abaixo descreve a composição dos diversos tipos de acervos que englobam a memória empresarial. As principais bases são: audiovisual (ou videoteca); bibliográfico; cultura material; museológico; fotográfico; referência; textual permanente; coleções e banco de depoimentos (em áudio e/ou vídeo):

Tipos de acervo	**Conteúdo/Características**
Audiovisual/videoteca	Fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa e referentes à sua à sua área de atuação ou setores correlacionados.
Bibliográfico	Publicações e estudos de diferentes procedências e relacionados às linhas de acervo definidas.
Cultura material	Objetos tridimensionais e documentos que representam aspectos significativos da trajetória da empresa, como troféus, certificados, equipamentos, mobiliário etc.
Museológico	Objetos e documentos que se destacam pelo caráter único e inovador que representam, não apenas no universo da própria empresa como do setor em que atua no pais – por exemplo, o primeiro computador, o primeiro cartão magnético etc.
Fotográfico	Iconografia relacionada à empresa, de origem interna ou externa, em diferentes suportes (papel, eletrônico, digital ou filme).
Referência	Acervos documentais e virtuais que servem como referência informativa relacionada às linhas de acervo. Pode também abranger monitoramento da concorrência.
Textual permanente	Toda documentação que reflete aspectos significativos da trajetória do empreendimento, desde sua criação até a atualidade – ou seja, não é formado apenas por documentos antigos ou raros. Fazem parte desse acervo documentos como: • Projetos de várias naturezas, viabilizados ou não • Relatórios técnicos e administrativos • Campanhas promocionais/ de marketing • Perfis • *Clipping* (em papel ou eletrônico) • Jornais internos • Correspondência de diretoria • Projetos e programas de relações institucionais • Planos estratégicos

Tipos de acervo	Conteúdo/Características
Coleções	Documentos que atestam aspectos particulares, direta ou indiretamente relacionados às linhas temáticas principais, provenientes de diferentes origens. São consideradas coleções, por exemplo, a documentação relativa à trajetória pessoal e/ou política de fundadores, dirigentes e outras personalidades ligadas à história da empresa.
Banco de depoimentos	Registros gravados em áudio e/ou vídeo de entrevistas com pessoas ligadas direta ou indiretamente à história da empresa. Essas entrevistas, conduzidas de acordo com os métodos de história oral, são complemento importante do trabalho de pesquisa histórica e de organização de fontes, na medida em que preenchem lacunas informativas e evidenciam elementos intangíveis da evolução da cultura organizacional.

Fonte: Gagete; Totini. ***Memória de empresa*****:** história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações, 2004, p. 125-126.

A memória empresarial viabiliza a recuperação, estruturação, preservação e disseminação do saber acumulado, que pode ser administrativo, organizacional, técnico, mercadológico ou estratégico. As duas principais áreas de atuação da memória empresarial são: memória técnica e memória institucional, que são componentes do CDM.

O CDM desempenha várias atividades em uma empresa e presta serviços para áreas importantes como recursos humanos, comunicação, marketing e gestão: dissemina informações pertinentes à área de atuação, disponibiliza informações pontuais e retrospectivas para a gestão dos negócios, executa o resgate e o tratamento técnico do acervo, realiza pesquisas para atender demandas específicas de setores, dá suporte ao desenvolvimento de projetos internos e desenvolve produtos da informação.

A primeira etapa de criação e implementação de um CDM consiste em definir os processos de trabalho nos CDMs, especificando suas funções, atribuições e atividades. Borrego (2009) observa que CDMs são muitas vezes “criados sem uma normatização prévia porque muitas vezes são resultado de um “projeto de memória” que acumulou materiais sem a definição de uma política de gestão de memória empresarial”. O conhecimento dos processos de trabalho conduz à melhoria da qualidade na prestação de serviços, no relacionamento com os usuários e na otimização das atividades desenvolvidas.

Na execução das atividades-fins de um CDM, é fundamental que a equipe de trabalho também tenha conhecimentos sobre os direitos autorais que recaem sobre o acervo. Ter a posse de determinado material, não significa ter a autorização para uso e/ou exploração do mesmo. Faz-se necessário conhecer as áreas que estão protegidas pelo direito autoral, a validade da proteção autoral e as obras pertencentes ao domínio público, sejam elas em decorrência do prazo de proteção dos direitos patrimoniais (70 anos após sua divulgação/publicação) ou em casos de autores falecidos que não tenham deixado sucessores ou autores desconhecidos.

No Brasil, a lei 9.610, de 1998, garante ao autor, criador, tradutor, pesquisador e artista os direitos morais e patrimoniais sobre a obra reproduzida. Estão sob proteção da lei os trabalhos publicados ou não nas áreas da criação intelectual e expressão artística: literatura, teatro, música e coreografias de dança, filmes, fotografias, pinturas, esculturas e trabalhos visuais de arte. Cabe aos autores o direito exclusivo de reprodução de seus trabalhos.

A pesquisa empírica realizada por Nassar (2007a, p. 161) com uma amostra significativa de empresas atuantes na área de memória empresarial, revelou que a fotografia é o material mais coletado nas ações de resgate (85,1%). Esse índice é interessante para tratarmos da questão do direito autoral.

Para efeitos legais, a fotografia enquadra-se na categoria das obras artísticas. De acordo com Abrão (1997), a publicação de fotos exige a contemplação dos direitos morais do fotógrafo: ter sua obra respeitada na íntegra (somente o autor pode modificá-la) e a indicação legível de seu nome (citação dos créditos) junto à obra por ocasião de sua publicação.

O uso da imagem implica ainda, na maioria dos casos, o pagamento de valores para o fotógrafo pelo uso da imagem, exceto em casos em que o autor conceda o direito de uso gratuitamente ou quando a fotografia cai em domínio público.

O uso sem prévia e expressa autorização do fotógrafo e dos fotografados representa violação dos direitos autorais e pode justificar ações de indenização para o fotógrafo e o fotografado. Vale ressaltar que nos últimos anos, a legislação tem sido mais efetiva, resultando no crescimento de processos por uso indevido, dando ganho de causa para os requerentes da ação.

A disseminação da informação é de extrema importância, mas é preciso estar atento aos direitos e deveres que recaem sobre o uso de um documento. Antes de publicar ou ceder um documento, independente do suporte em que ele se apresente, é imprescindível levantar sua autoria e solicitar autorização para reprodução ou publicação, a qual deve ser cautelosamente arquivada para eventuais ações ou questionamentos. No caso de documentação cuja procedência não foi identificada ou cujo autor é desconhecido, a instituição pode mencionar que a mesma integra o seu acervo, mas permanecendo atenta para que, no caso de identificação ou reconhecimento, seja feita a devida retificação e, se necessário, o pagamento por sua utilização.

4.2 Trabalhos de memória: motivações e objetivos

No Brasil, os trabalhos de memória contam com o apoio da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), pioneira no trabalho relacionado à história e à memória empresarial, instituição que já organizou quatro encontros internacionais de museus empresariais, nos quais foram debatidos os temas citados por especialistas das áreas.

O primeiro evento foi o *I Encontro Aberje de Memória Empresarial*, realizado em 1999, iniciativa que reuniu representantes de grandes empresas e de clubes de futebol, instituições públicas e consultorias atuantes na área de memória empresarial que apresentaram experiências na preservação de suas histórias.

O *II Encontro Aberje de Memória Empresarial*, em 2000, teve a presença do renomado historiador e sociólogo inglês Paul Thompson, considerado o maior estudioso e especialista mundial em história oral, que ressaltou o uso da história oral como elemento importante no acréscimo a novas visões da história nas organizações.

Em 2001 foi realizado o *III Encontro Aberje de Memória Empresarial*, evento que contribuiu para o fortalecimento do papel da história nas empresas, reunindo gestores de comunicação de organizações brasileiras que obtiveram sucesso em suas ações de preservação da memória empresarial. Foi apresentada a história de produtos consagrados como as sandálias Havaianas e marcas reconhecidas como a Consul, de refrigeradores.

O *IV Encontro Aberje de Memória Empresarial* ocorreu em 2003 com a participação de empresas renomadas e entidades como consultoria de memória empresarial, sindicato e banco. O evento debateu temas como a relação existente entre a história empresarial e a comunicação corporativa com as responsabilidades corporativas e as celebrações de 100 anos da empresa Souza Cruz e de 50 anos de Pfizer e BNDES.

A Aberje é a instituição responsável pela entrega anual do Prêmio Aberje concedido a publicações empresariais e seus respectivos profissionais. Para fortalecer a utilização da história no ambiente organizacional, foi criada, em 2000, a categoria "Memória Empresarial", que inclui trabalhos voltados à preservação permanente da memória empresarial e campanhas voltadas a comemorações históricas específicas (NASSAR, 2004a, p. 17).

O Prêmio Aberje de Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial, que recebe projetos de todas as regiões do país, destaca conjuntos de ações ou trabalhos que têm por objetivo a preservação, a valorização e a divulgação da memória de empresas e as relações entre a história da organização, setores de atuação, comunidades e públicos de relacionamento. Dentre os critérios de avaliação do prêmio destacam-se as formas de resgate, organização e análise de materiais históricos e o compromisso histórico com a comunidade onde a empresa opera e com a sociedade em geral. A relação das empresas participantes e dos projetos vencedores do Prêmio nas edições de 2004 a 2009 são apresentados no quadro abaixo:

Prêmio Aberje de Responsabilidade histórica e Memória empresarial			
Ano	**Localidade**	**Vencedor**	**Projeto**
	Centro Oeste	-	-
	Minas Gerais	Companhia Vale do Rio Doce	Livro O Vale do Rio Doce
	Nordeste	-	-
	Rio de Janeiro	Souza Cruz	Souza Cruz 100 anos
	São Paulo	Votorantim	Votorantim 85 anos
	Sul	-	-
2004	**Brasil**	**Souza**	**Souza Cruz 100 anos**
	Centro Oeste	Mineração Rio do Norte	Tell its Story From the Beginning
	Minas Gerais	Novelis do Brasil	Programa Monumentos
	Nordeste	CHESF – Companhia Hidrelétrica do São Francisco	Águas do passado para o futuro
	Rio de Janeiro	Petrobras	Memória Petrobras 50 anos
	São Paulo	Bunge	Cultura preservacionista
	Sul	-	-
2005	**Brasil**	**Novelis do Brasil**	**Programa Monumentos**
	Centro Oeste		
	Minas Gerais	Belgo Siderurgia	Memória Belgo
		CVRD – Companhia Vale do Rio Doce	Grandes Mineiros
		Gerdau Açominas	Ouro Preto – Inspiração e transpiração por todos os poros
	Nordeste	-	-
	Rio de Janeiro	Light	O centenário da Light
		Souza Cruz	Anos depois – A vida econômica da Souza Cruz
	São Paulo	BASF	Companhia My BASF story – Minha história com a BASF
Ano	**Localidade**	**Vencedor**	**Projeto**
		Natura	Memórias das Comunidades Natura
		Grupo Votorantim	Projeto Memória Votorantim
	Sul	-	-
2006	**Brasil**	**Grupo Votorantim**	**Projeto Memória Votorantim**
	Centro Oeste Minas Gerais	Vale	Trem da Vale
	Norte Nordeste	-	-
	Rio de Janeiro Espírito Santo	-	-
	São Paulo	Bosch	Centro de Memória Bosch: um case de responsabilidade
	Sul	-	-
2007	**Brasil**	**Vale**	**Trem da Vale**
		Bosch	**Centro de Memória Bosch: um case de responsabilidade**
	Minas Gerais Centro Oeste	-	-
	Norte Nordeste	Vicunha	Vicunha 40 anos
	Rio de Janeiro Espírito Santo	Grupo Águia Branca	Centro de Memória Águia Branca
	São Paulo	Toyota do Brasil	Toyota 50 anos de Brasil – Ampliando Horizontes
	Sul	-	-
2008	**Brasil**	**Grupo Águia Branca**	**Centro de Memória Águia Branca**

Prêmio Aberje de Responsabilidade histórica e Memória empresarial			
Ano	**Localidade**	**Vencedor**	**Projeto**
	Minas Gerais Centro Oeste	Vale	Vale Registrar
	Norte Nordeste	Cepimar	Caminhos do Transporte no Ceará – Nas Rodas do Tempo
	Rio de Janeiro Espírito Santo	-	-
	São Paulo	Votorantim	Espaço Votorantim – Projeto Memória Votorantim
	Sul	-	-
2009	**Brasil**	**Vale**	**Vale Registrar**

Quadro elaborado a partir de informações da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial)

Em 2007, foi lançado o Centro de Memória e Referência (CMR) da Aberje. O CMR dispõe de um acervo de documentos, fotos e material audiovisual dos últimos 50 anos de comunicação empresarial nacional, de uma biblioteca com mais de mil títulos nas áreas de comunicação e relações públicas e abriga o Instituto Aberje de Pesquisas que realiza estudos sobre o campo de memória empresarial.

O CMR é responsável pelo resgate, tratamento e disponibilização de informações estratégicas com o objetivo de dar suporte aos associados. Dentre os tópicos mais pesquisados pelos usuários, o tema memória empresarial figura em segundo lugar, o que evidencia o reconhecimento da área e a multidisciplinaridade dos profissionais que trabalham com essa temática.

A Aberje também é responsável pela criação do Comitê de Memória Empresarial, em cujas reuniões são realizadas trocas de experiências entre as empresas. As atribuições do Comitê são: a disseminação de informação sobre história e memória empresarial; a promoção da gestão do conhecimento e o estímulo e reconhecimento de práticas de excelência.

O SESC SP realizou, de março a novembro de 2009, os *Encontros SESC Memórias*, ciclo de palestras com temas sobre história e memória, arquivo e patrimônio. No período foram apresentadas cinco palestras com renomados estudiosos da Universidade de São Paulo e especialistas.

Outro evento recente na área de História e Memória Empresarial foi o “Seminário Internacional sobre Centros de Memória Empresarial e a Construção do Conhecimento”, promovido pela Fundação Bunge na Estação Pinacoteca, em São Paulo, em 2009. O encontro reuniu intelectuais renomados como o historiador inglês Peter Burke e professores da Universidade de São Paulo (USP), como Renato Janine Ribeiro e Jacques Marcovitch.

O seminário teve como objetivo analisar a importância dos centros de memória empresariais como ferramentas estratégicas de gestão corporativa e na produção do conhecimento, no qual foram apresentados modelos de gestão e formas de financiamento com representantes do acervo do Instituto Fernando Henrique Cardoso, da Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento e do Centro de Memória Bunge.

Vale ressaltar que a Bunge é uma das empresas pioneiras na área de valorização da memória empresarial no país. Criado em 1994, o Centro de Memória Bunge tem por objetivo resgatar, tratar e disponibilizar o patrimônio do Grupo Bunge no Brasil. A empresa possui um dos mais completos acervos sobre a história da indústria brasileira, formado por material iconográfico, audiovisual, textual, museológico e uma coletânea de depoimentos de funcionários que contribuíram para o desenvolvimento das empresas do grupo.

Damante (2004, p. 32) relata que o Centro de Memória Bunge é um banco de otimização de informações e trabalha de forma integrada com a empresa. É reconhecido pela sua excelência, atuando como fonte de referência para várias organizações de renome fazerem seu *benchmark*, dentre elas Camargo Corrêa, Itaú, Nestlé e Votorantim.

Descrevemos abaixo alguns exemplos de organizações que implementaram ações ligadas à história empresarial, com inúmeros objetivos, incluindo a celebração de datas e de feitos organizacionais. Nos *cases* apresentados destaca-se a constituição de importantes acervos que integram a história econômica do país.

Os 50 anos do BNDES [17]

As comemorações dos 50 anos do BNDES, empresa pública federal responsável pela aplicação de recursos públicos, tiveram como objetivo principal o fortalecimento da imagem institucional e a ampliação da comunicação com novos públicos. Todas as ações e produtos relacionados ao cinquentenário tiveram o mesmo fio condutor: a humanização do banco, focando sua atuação positiva na melhoria e na qualidade de vida dos cidadãos brasileiros (SÃO PAULO, 2004, p. 34).

Para comemorar os 50 anos de BNDES foram desenvolvidos diversos produtos e eventos como: documentário, livros, coletânea de depoimentos, vídeo interno com funcionários, videoteca, exposições, concurso de histórias, galeria de fotos (física e virtual), *hotsite*, campanhas publicitárias, mostra de artes, seminário e centro de documentação virtual. As ações de resgate da história do BNDES resultaram também na coleta de milhares de fotos e documentos.

Os 50 anos da Pfizer Brasil [18]

Para comemorar os 50 anos de presença no Brasil da Pfizer, maior laboratório farmacêutico mundial, foram planejadas ações que tiveram por objetivo reforçar as imagens de solidez e sucesso da empresa no país, tornar a marca conhecida do grande público e valorizar o "orgulho de ser Pfizer" entre os funcionários.

As ações foram desenvolvidas para atingir todos os públicos de relacionamento da empresa (funcionários, consumidores, profissionais da área de saúde, empresas e governo). Na ocasião foram trabalhadas mensagens com a temática do cinquentenário da empresa: "50 anos – Trabalhando pela vida"; "50 anos – Mais um motivo para comemorar"; 50 anos – Nossa história, nosso orgulho".

---

[17] Disponível em:< http://www.bndes.gov.br/> Acesso em: 15 nov. 2009.
[18] Disponível em:< http://www.pfizer.com.br/> Acesso em: 15 nov. 2009.

Os principais produtos lançados foram: logotipo dos 50 anos, livro, vídeo institucional, informativo para a imprensa, campanha publicitária institucional, campanha interna, brinde para os funcionários, exposição fotográfica, festa comemorativa, homenagem a antigos e atuais funcionários e publicação interna.

Segundo Castellano (2004, p. 49), as ações foram positivas, alcançando os objetivos junto aos diferentes públicos da empresa. Os destaques dos eventos comemorativos foram a sinergia entre as equipes internas, preponderante para o êxito da campanha interna e o apoio e a aprovação da diretoria da organização.

Os 60 anos das Empresas Petróleo Ipiranga [19]

As Empresas Petróleo Ipiranga, de Porto Alegre (RS), constituem outro exemplo de empresa que iniciou o trabalho de preservação de sua memória durante as comemorações de aniversário do grupo. Parte integrante da história do desenvolvimento da economia do Brasil, a organização, ao comemorar seus 60 anos de existência, publicou um livro "Empresas Petróleo Ipiranga – 60 anos: Uma História de Realizações" e criou o Espaço Memória Ipiranga para efetivar ações de resgate, preservação e divulgação de sua história.

O projeto arquitetônico do Espaço Memória Ipiranga apresenta um conceito moderno, idealizado para ser visto como uma interação com o passado e o presente das atividades e empresas do grupo. No Espaço foram criados vários ambientes integrados que mostram os negócios da empresa. Os painéis expõem a história, as atividades e as áreas de atuação enquanto a galeria de fotos dos fundadores fortalece a crença e os ideais do grupo Ipiranga.

O Espaço foi revitalizado e foram promovidas ações para dinamizar as atividades pertinentes ao projeto, além do resgate de novos acervos e sua transformação em Centro de Documentação e Memória.

---

[19] Disponível em:< http://www.ipiranga.com.br/> Acesso em: 20 nov. 2009.

Os 50 anos da Multibrás (Brasmotor) [20]

De forma semelhante às Empresas Petróleo Ipiranga, o projeto de memória da Multibrás, empresa proprietária das marcas Brastemp e Cônsul, teve início com a produção do livro "O Futuro Sem Fronteiras – A História dos Primeiros 50 Anos da Brasmotor", que, posteriormente, resultou na premiação da empresa na área de comunicação empresarial.

Durante a pesquisa histórica do livro, foram resgatados acervos textuais, fotográficos, audiovisuais e museológicos, documentação de grande potencial informativo e de valor histórico. Com a valorização da memória empresarial foi implantado um Centro de Documentação e Memória (CDM), cujas ações foram integradas ao planejamento estratégico da área de comunicação e atuaram no suporte à gestão das marcas Brastemp e Consul.

Embora o CDM tenha surgido como parte das comemorações dos 50 anos da Brasmotor, constitui-se atualmente, numa área estratégica da empresa, atuando na sistematização das informações do passado para auxiliar na gestão da organização, além de fornecer informações estratégicas para várias áreas como marketing, finanças e administração.

Dentre os objetivos do CDM da Brasmotor foi concebido o showroom histórico Brastemp e Consul, e ainda a efetivação de um programa de visitas monitoradas, com atendimento ao público interno e externo (funcionários, estudantes e pesquisadores), suporte às relações institucionais, ao endomarketing, aos recursos humanos (atuando na integração de funcionários) e à responsabilidade social.

Os 70 anos da Chocolates Garoto [21]

O Projeto Memória Garoto surgiu como parte das ações relacionadas ao marco dos 70 anos de fundação da empresa e tinha como principais objetivos a elaboração de pesquisa histórica, o desenvolvimento de produtos institucionais para o reforço da imagem

[20] Disponível em:< http://www.whirlpool.com.br/> Acesso em: 20 nov. 2009.
[21] Disponível em:< http://www.garoto.com.br/> Acesso em: 23 nov. 2009.

institucional, o suporte à área de marketing e as ações de relacionamento com a comunidade.

O potencial dos acervos resgatados, de grande importância no desenvolvimento de projetos de áreas de gestão estratégica da empresa, foi peça fundamental para a implantação do centro de documentação e memória e de um showroom histórico focado na evolução da linha de produtos Garoto.

Os resultados obtidos foram significativos, com destaque para a concepção e implantação de programa de visitas monitoradas, suporte às ações de relacionamento institucional, endomarketing, integração de novos funcionários e responsabilidade social. Destaca-se, ainda, o fornecimento de conteúdos para estudos e teses.

É interessante observar que a grande procura do público externo, especialmente turistas, pelo programa de visitas ao CDM impulsionou a criação de uma programação de visitas à fábrica de chocolates. Segundo Nunes (2000, p. 20), com a instalação do CDM, a rica trajetória que se perdia transformou-se numa fascinante apresentação da história da empresa e fortaleceu a relação da empresa com seus públicos, sobretudo a comunidade e os funcionários.

Os 85 anos da Votorantim [22]

O resgate da história da Votorantim teve início em 2003, com o lançamento do Projeto Memória Votorantim, ocasião em que a empresa comemorava 85 anos. O Projeto Memória teve como proposta o fortalecimento do vínculo de cada funcionário com a empresa e a valorização do seu papel como agente na construção da trajetória da organização, evidenciando a participação da empresa no desenvolvimento do país nos âmbitos econômico, político e social.

Esse projeto foi desenvolvido com base em quatro programas: Identidade Votorantim (reforço aos valores), Memória Oral (depoimentos), Acervo & Pesquisa (material histórico)

[22] Disponível em:< http://www.votorantim.com.br/> Acesso em: 29 nov. 2009.

e Desenvolvimento de Produtos (institucionais: livros, vídeos, exposições, concursos, campanhas de comunicação etc.).

Outra parte do Projeto é o Centro de Referência Votorantim, fonte de consulta para pesquisadores. Outro resultado importante foi a criação de uma Política de Preservação do Acervo e a geração de conteúdos para suporte a programas institucionais.

No ambiente dinâmico de crescimento da empresa, o Projeto Memória tem como foco principal de atuação o centenário da organização, a ser completado em 2018. Dentre os marcos pontuados pelo Projeto Memória para a comemoração dos 100 anos destacam-se a abertura de salas de exposição para o público em geral, em 2008, e a consolidação como referência nacional e internacional da história da Votorantim concomitantemente com a história da industrialização do país, em 2018.

Os objetivos do Projeto Memória Votorantim são: pesquisa, coleta, conservação, documentação, organização e divulgação para os colaboradores do grupo empresarial e para a sociedade brasileira do acervo histórico da organização. No desenvolvimento de suas atividades, o Projeto Memória Votorantim constituiu um significativo acervo histórico composto por material em diferentes suportes, organizado em oito bases documentais.

O acervo é dividido em Memória oral (banco de depoimentos de funcionários), Arquivo (textual, audiovisuais e iconográficos), Acervo tridimensional (objetos em diferentes formatos), Patrimônio arquitetônico (edificações históricas), Biblioteca (publicações referentes à história do Grupo, história da industrialização do país e publicações patrocinadas), Referência (base de dados com documentos pertinentes a linha do acervo, mas com guarda em outras instituições), Material de apoio à pesquisa (imagens, textos e audiovisuais que apresentam informações complementares) e o Portal (www.memoriavotorantim.com.br), espaço virtual de integração, preservação, atualização, compartilhamento e disponibilização dos acervos.

Dentre os resultados obtidos pelo Projeto Memória estão a documentação do acervo (volume superior a 43 mil documentos), campanhas envolvendo 17 mil colaboradores (entre funcionários, clientes e fornecedores), publicação de coleção de livros, vídeos,

prêmios nas categorias Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial e Responsabilidade Corporativas. Os principais destaques do Projeto são:

- os workshops de sensibilização sobre Memória Empresarial para todas as unidades de negócio da empresa;
- o Comitê Memória para a formação de multiplicadores e apoio as unidades da empresa para a preservação da memória alinhada com as estratégias de negócio;
- a Política de Memória que visa a disseminação das diretrizes para a preservação da memória do Grupo Votorantim.

Os 60 anos da Companhia Vale do Rio Doce [23]

A Vale do Rio Doce – atual Vale - um dos maiores grupos empresariais do país no ramo de mineração, criou o Projeto Vale Memória com o objetivo de perpetuar os fatos vividos pelas pessoas que trabalharam ou trabalham na empresa. Na comemoração dos seus 60 anos, a empresa teve como foco o reconhecimento, a identificação e o sentimento de pertencimento de seus funcionários.

No período entre 2000 e 2002, foram coletados mais de 200 depoimentos que resultaram no livro “Histórias da Vale”, cuja mensagem é o fortalecimento da ligação, o reforço de caráter e a garantia de renascimento e crescimento da empresa.

O Projeto Vale Memória gerou outros produtos: os depoimentos que foram editados, sistematizados e organizados em banco de dados e disponibilizados via intranet; a reunião de centenas de fotografias e documentos importantes para a compreensão da história da empresa; a criação de uma videoteca.

Os 60 anos da Odebrecht [24]

O primeiro centro de memória criado no Brasil, o Núcleo da Cultura Odebrecht, pertence à Odebrecht, um dos principais grupos atuantes na área de engenharia. Sua criação

[23] Disponível em:< http://www.vale.com/> Acesso em: 29 nov. 2009.
[24] Disponível em:< http://www.odebrecht.com.br/> Acesso em: 03 dez. 2009.

derivou da preocupação em preservar a história da empresa e fortalecer a organização em tempos futuros. O objetivo primordial do Núcleo de Cultura é a transmissão da cultura da Organização Odebrecht, atuando como importante meio de comunicação entre os públicos estratégicos da empresa.

A organização dispõe de um rico acervo constituído por coleções de objetos e documentos apresentados nos mais diferentes suportes: medalhas, condecorações, placas, prêmios, diplomas, fotografias e documentos. Os objetos mais recentes ou importantes recebem um destaque maior, ficando em exposição para o público, formado principalmente por estudantes e universitários.

A memória da empresa foi utilizada na celebração dos 60 anos da empresa, em 2004, ocasião em que foram evidenciados os valores históricos e os direcionamentos estratégicos da organização. Nessa data, a organização elaborou uma edição histórica da revista *Odebrecht Informa* com tiragem de 30 mil exemplares, em três idiomas: português, inglês e espanhol. A publicação, que acompanha a trajetória da organização desde 1973, divulgando as principais realizações de seus integrantes, destacou, nessa edição especial, quatro questões essenciais: (1) o desenvolvimento e as conquistas da organização, (2) o papel desempenhado pelo fundador, Norberto Odebrecht, (3) a atuação da empresa em grandes obras de engenharia nacionais e internacionais e (4) a participação da empresa em ações sociais.

Ainda como parte das comemorações, a Odebrecht veiculou um comercial na televisão enfatizando a necessidade de renovação, troca de experiência entre gerações e o compromisso da empresa com o país e com o futuro. Outro produto dos festejos foi o cd-rom *Memória Odebrecht 60 anos* que apresentou a história, a filosofia, os negócios e as principais realizações dos integrantes da organização Odebrecht.

Em síntese, todas as ações desenvolvidas para a celebração tiveram como foco o olhar para o futuro e o compartilhamento e o fortalecimento de vínculos com os seus públicos (funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e governo). Em sua carta ao leitor, publicada na edição histórica citada (2004, p. 01), Emílio Odebrecht, presidente da

organização, ressalta que “reunir os aprendizados obtidos nas realizações do passado com as forças do presente é uma das condições para se forjar o futuro desejado.”

Grupo Pão de Açúcar [25]

O Pão de Açúcar, maior grupo de varejo do país, criou, no início dos anos 90, o Projeto Memória Pão de Açúcar, com o objetivo de reconstruir a trajetória do Grupo. Mas foi nos últimos anos que o Projeto Memória recebeu apoio total da empresa para executar ações de resgate de sua história.

Após diagnóstico do acervo e investimento considerável, foi inaugurado o Espaço Memória do Grupo Pão de Açúcar na sede da empresa, em São Paulo. No espaço que conta a trajetória da organização, encontra-se um acervo constituído por documentação em diversos suportes (imagens, vídeos, peças e documentos).

O Espaço Memória está alinhado às diretrizes da empresa e reafirma a importância da família Diniz na trajetória da organização. Os destaques são as atividades desenvolvidas pela empresa, a importância do fundador e a linha do tempo. Há um espaço reservado para a presidência do conselho administrativo e outro para os projetos sociais e patrocínios.

Outro espaço destacado é a ala “Gente que faz diferente”, em homenagem aos funcionários do Grupo, formada por milhares de fotografias no formato 3x4 e depoimentos que, após serem editados em vídeos, têm exibição permanente. Ledesma (2006, p. 56) observa que esse espaço em homenagem aos funcionários da Companhia “demonstra a preocupação da organização em promover o fortalecimento dos vínculos com a comunidade interna que, por sua vez, percebem que são agentes de construção da história do grupo”. Nesse contexto, destaca-se o crescimento do número de funcionários que visitaram o Espaço Memória desde sua inauguração.

[25] Disponível em:< http://www.grupopaodeacucar.com.br/> Acesso em: 07 dez. 2009.

Os 65 e os 70 anos do Grupo Camargo Corrêa [26]

A fundação da empresa e o nascimento do principal fundador são datas que se entrelaçam e se confundem na história do Grupo Camargo Corrêa. Apesar de a primeira empresa ter sido fundada em março, as comemorações são feitas em setembro, por ocasião do aniversário de seu criador.

Portanto, a história da Camargo Corrêa é, em muitos pontos, também, a história de um de seus fundadores, Sebastião Camargo. Conforme exposto anteriormente, quando abordamos a cultura organizacional, a personalidade e o legado do fundador, no caso, seu espírito empreendedor, acabou sendo incorporado à cultura da empresa.

Como tendência observada em outros casos, para comemorar os 60 anos de sua primeira empresa, o Grupo Camargo Corrêa publicou o livro *Camargo Corrêa 60 anos* (1999), no qual a história da empresa de engenharia é narrada em paralelo com o próprio desenvolvimento do país.

Num período próximo à comemoração dos 65 anos, teve início o processo de resgate e preservação da história do grupo, projeto que resultou na criação do Centro de Documentação e Memória Camargo Corrêa (CDMCC), no início de 2004. O CDMCC foi inaugurado oficialmente por ocasião das comemorações dos 65 anos e suas primeiras ações foram voltadas justamente à organização desse evento, especialmente na montagem da exposição fotográfica da trajetória da empresa.

A programação de eventos em comemoração aos 65 anos do Grupo Camargo Corrêa incluiu a criação de um selo especial, para ser utilizado em e-mails e papéis timbrados, novo projeto gráfico da revista institucional e o patrocínio de duas peças culturais, um cd e um livro. O cd “Hinos Brasileiros” foi distribuído a escolas da rede pública das localidades onde a empresa está instalada. Por sua vez, o livro “São Paulo, 1860-1960; a paisagem humana”, que visa contribuir para a recuperação da memória da cidade de São Paulo, foi entregue a gestores e funcionários antigos homenageados.

[26] Disponível em:< http://www.camargocorrea.com.br/> Acesso em: 03 dez. 2009.

Outro marco dos 65 anos da empresa, foi a festa realizada na Sala São Paulo (SP), com apresentação da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP) para acionistas, diretores e convidados da empresa, bem como para funcionários com mais de 25 anos de empresa que receberam homenagens na ocasião. A homenagem aos funcionários veteranos passou a ser realizada anualmente como forma de ressaltar a importância que o Grupo atribui a seus profissionais, reforçando, como visto em outras organizações, o sentimento de pertencimento e a valorização dos funcionários.

Os 70 anos do Grupo Camargo Corrêa ocorreram em conjunto com os 100 anos do nascimento de seu fundador, mas não foram tão destacados, já que a imagem da empresa foi abalada por envolvimento em supostos escândalos nesse período. O centenário do fundador foi lembrado com um bolo gigante servido aos funcionários locados na sede da empresa e com o lançamento de um livro de depoimentos que retrata o empreendedorismo do fundador. Já o setentenário do Grupo foi comemorado com ações voluntárias de profissionais em prol da comunidade (*Dia do Bem Fazer)* e com um almoço realizado na cidade onde foi executada a primeira obra da empresa, na qual foi montada uma exposição fotográfica.

Neste trabalho foram destacados apenas alguns *cases* de organizações que já fizeram uso de projetos de história empresarial em marcos referenciais de suas trajetórias. O trabalho de memória empresarial desenvolvido pelo grupo Camargo Corrêa foi melhor detalhado porque trabalho no CDMCC e participei da organização dos eventos mencionados. Por fim, os exemplos citados permitem evidenciar que a celebração de datas ou de feitos organizacionais resultaram positivamente na valorização e preservação da memória empresarial, indo muito além do resgate do passado.

Tendo como ponto de partida que projetos de memória não implicam necessariamente o desenvolvimento e a preservação da memória de uma instituição, faz-se necessário analisar o grau de superficialidade bem como o desenvolvimento de projetos de memória empresarial. Mas, desde já, podemos afirmar que há um longo caminho a ser percorrido para a efetivação dessa área nas organizações.

No percurso para a concretização e a compreensão do papel desempenhado pela memória nas organizações, o primeiro passo consiste em enfatizar que a memória empresarial não se reduz ao resgate do passado de uma empresa a qual, por sua vez, se remete unicamente ao antigo, ao ultrapassado e fora de uso. Nesse sentindo, Worcman (2004, p. 23) pondera que a memória empresarial é, sobretudo, o uso que uma empresa faz de sua própria história; portanto, o grande desafio está em como utilizá-la no cotidiano, não unicamente em datas comemorativas.

A questão reside justamente em superar a visão de que a existência de um núcleo de memória das empresas esteja associada somente a comemorações. Antes, a memória empresarial é um instrumento estratégico e valioso para as organizações e rica em valores e experiências que integram o relacionamento entre empresas e comunidades. Nesse contexto, Nassar (2007a, p. 139) reflete:

> *"Recuperar, organizar, dar a conhecer a memória da empresa não é juntar em álbuns velhas fotografias amareladas ou papéis envelhecidos. É usá-la a favor do futuro da organização e de seus objetivos presentes".*

Nesse contexto, o resgate da memória empresarial tem superado a visão de culto nostálgico, transformando-se em instrumento de gestão e planejamento estratégico, com forte atuação como importante fonte de informações para áreas estratégicas das empresas, além de ser um dos alicerces da imagem institucional e da cultura organizacional.

Em artigo recente, Soares (2009) destacou que já se foi o tempo em que a memória empresarial se resumia à celebração do aniversário das organizações nas chamadas "datas redondas", ressaltando a existência de uma verdadeira explosão de empresas que desenvolvem projetos muito bem articulados sobre essa temática, com a incorporação de práticas inovadoras e apoio aos negócios da organização, de modo que:

> *"Cada vez mais a memória empresarial caminha ao lado da gestão e tem caráter estratégico, se desvinculando de um perfil de `recordação do passado´".*

Ainda nesse artigo, Soares (2009) ressalta que, de fato, muitas empresas iniciaram projetos de memória por motivos efêmeros, mas já tiveram a percepção que essa

efemeridade constitui apenas uma das possibilidades oferecidas pelo desenvolvimento de estratégias e produtos relacionados à memória empresarial tais como:

(a) o autoconhecimento da organização (resgate de processos e valores empresariais);

(b) o desenvolvimento de projetos de endomarketing e de comunicação interna (homenagem a funcionários e coleta de depoimentos);

(c) o estímulo ao sentimento de pertencimento dos funcionários;

(d) a melhoria no atendimento a pesquisadores, imprensa e formadores de opinião;

(e) a consolidação ou a recuperação da imagem institucional;

(f) a integração de culturas empresariais em casos de fusões, aquisições ou reestruturações;

(g) a aproximação do público acadêmico;

(h) o fortalecimento da marca e identidade corporativa (transmissão de credibilidade e solidez por meio da história de produtos e marcas).

Em suma, muitas empresas já perceberam que a memória empresarial vai muito além da mera celebração do passado, de festejos de aniversários e de marcos empresariais, desempenhando um importante papel como facilitadora de relacionamentos e atuando de modo efetivo nas práticas administrativas contemporâneas, como reforço dos laços estratégicos da organização. Nesse sentido, o artigo de Soares (2009) sintetiza a importância do resgate, valorização e benefícios da memória empresarial:

> *"O caminho de volta para o passado já está traçado. Feliz é aquele que consegue identificar neste percurso grandes oportunidades para o presente e futuro".*

4.3 Mercados de memória empresarial: reflexões a cerca do marketing institucional e da responsabilidade histórica

O crescimento e a valorização do campo da memória empresarial constituem, sem dúvida, um fator positivo. Contudo, essa substancial importância deve ser acompanhada com muita cautela, sempre com um olhar atento para os reais objetivos dos projetos desenvolvidos nas organizações.

No campo de história de empresas, os trabalhos são apresentados sob duas temáticas: (1) ensaios produzidos sob o viés acadêmico que analisam a empresa como um objeto de

investigação econômica e social e (2) textos produzidos sob encomenda destinados ao mercado.

Os trabalhos acadêmicos são oriundos de pesquisas realizadas por estudiosos da área de história econômica e se caracterizam por seu rigor científico e valor histórico, pela utilização de técnicas de pesquisa, análise documental e história oral. São voltados para um público mais específico e apresentam uma linguagem mais culta.

Por sua vez, os projetos destinados ao mercado são produzidos geralmente para eventos comemorativos em consonância com a política de marketing da empresas. Ressalte-se, porém, a existência de projetos de memória de empresas que, apesar de desenvolvidos para eventos comemorativos, cuja base pode ser o marketing institucional, resultam na consciência e na estruturação da responsabilidade histórica das organizações.

A questão reside no fato de que muitos projetos intitulados históricos são voltados para o marketing promocional da empresa e não fazem uso de metodologia de pesquisas ou não apresentam preocupação com a legitimidade de suas fontes de informação. Gagete e Totini (2004, p. 117) constatam que essa prática, muito comum no Brasil, resulta em distorções dos princípios fundamentais da memória empresarial e alertam:

> *Afinal, História não é ficção – deve ser objeto de estudo de especialistas e não apenas servir à construção de narrativas históricas, sagas, celebrações e biografias elogiosas."*

Geralmente o foco desses trabalhos são eventos comemorativos, resultando, muitas vezes, em produtos de marketing distribuídos para os públicos da organização, mas unicamente com a função de divulgar a empresa e de valorizar a imagem institucional.

Essa problemática também é observada por Marques (1998, p. 1-2) que observa, nos últimos anos, um crescente interesse por parte das empresas pela elaboração da memória de suas organizações, geralmente com o propósito de demarcar momentos importantes de sua trajetória tais como aniversários de fundação e a conquista de metas empresariais. Contudo, Marques adverte que esse esforço, na maior parte das vezes, resulta em produtos de marketing como livros e folhetos divulgados para o público ou oferecidos como presentes a clientes especiais e enfatiza:

> "O uso do produto de investigação da história de uma empresa como um veículo de marketing é plenamente legítimo, sem dúvida, mas o gênero histórico em questão comporta abordagens bem mais amplas e profundas do que tem sido a tônica dos trabalhos produzidos recentemente."

Nesse mesmo contexto, Gagete e Totini (2004, p. 120) concordam que a aplicação de produtos de memória como peça de comunicação institucional e de marketing corporativo é legítima, mas observam que produtos dessa natureza não devem, necessariamente, se esgotar no primeiro registro. Por isso, enfatizam ser necessária a "diferenciação fundamental dos objetivos, métodos e resultados dos projetos de memória empresarial".

Alberti (1996, p. 01) relata que o interesse crescente de instituições e do público em geral por diferentes formas de resgate do passado se multiplica na mesma proporção do crescimento do número de entidades (empresas, associações e comunidades) preocupadas com suas memórias. Essa constatação tem como pano de fundo também a questão da fronteira entre o que se denomina história acadêmica e o que se intitula história feita para o mercado.

Ainda em seu texto, Marques (1998, p. 01-02) destaca que, assim como as memórias de empresas, o campo das biografias de empresários encontra-se em expansão. Marcovitch (2005, p. 23-24), ao tratar desse tema, observa que a metodologia empregada pelos novos biógrafos é dinâmica e apropriada, apresentando cautelosa pesquisa de fontes e isenção crítica, justificando que há biografados que recebem um tratamento pouco favorável.

No entanto, o que se pode verificar é que, apresentada em volumes de elegantes formatos que dificilmente apresentam subsídios que ajudem a contar uma história fiel, a história empresarial no Brasil carece de um distanciamento crítico (há biografias que recebem tratamento favorável com a omissão de informações negativas ou com o contorno de fatos constrangedores) e os empresários são, muitas vezes, apresentados como pessoas respeitadas e admiradas, encenando um papel conveniente e orientado pelo marketing da empresa:

> *"Em geral custeadas pelas corporações, [as biografias dos empresários] desempenham quase sempre uma função de propaganda institucional. As versões positivas substituem os fatos".*

É oportuno incluir nessa análise a observação de Alberti (1996, p. 02-03) que afirma que as biografias ou memórias tornaram-se um verdadeiro fenômeno editorial nos últimos anos, além de serem mais um dos elementos que apresentam plasticidade atraente que integram as formas atuais de resgate do passado. A autora alerta que as biografias atuais não pedem ao leitor a reflexão ou interpretação, ao contrário, os acontecimentos são narrados em clima de emoção que tornam a história de vida contada tão atraente quanto o enredo de alguns romances: “o leitor não larga o livro enquanto não chega ao fim e assim vai consumindo o passado, transformado em mercadoria”.

Enquanto Marques (1998, p. 01-02) cita a biografia de Mauá, de Jorge Caldeira, como exemplo de biografia que conciliou um rigoroso método de investigação histórica com uma narrativa agradável, provando ser possível que uma história de empresa seja sucesso de público sem ser um produto de marketing, Marcovitch (2005, p. 301) adverte que a história empresarial não pode ser contada em tom de publicidade.

Conforme já abordado, o resgate do passado é feito por meio da utilização de formatos criativos, designers inovadores ou modernas tecnologias que são reproduzidas em produtos apresentados em diferentes suportes como fotografias, sons, filmes, caricaturas e objetos. Vale ressaltar que esses produtos integram desde exposições até livros de edição luxuosa e são meios alternativos de registro que evidenciam a preservação da história empresarial, conforme indica Oliveira (2006, p. 157).

Alberti (1996, p. 01-02) pondera que, no resgate do passado, o interesse não se concentra em descobertas e interpretações do passado, mas sim no resgate de partes do passado por meio de um mercado de bens culturais onde esses produtos passam a desempenhar novas funções como “ativar os sentidos de espectadores, leitores e ouvintes e, dependendo do caso, de clientes e funcionários, com o intuito de aumentar a produtividade de empresas e de promovê-las no mercado.”

Marques (1998, p. 1-2) argumenta que a mudança ocorre somente nos formatos dos produtos finais dos núcleos de memória de empresas, mas permanecem os problemas de método e abordagem teórica. A autora aponta caminhos para a solução de problemas:

maior rigor científico e incorporação da história de empresas ao campo acadêmico, produção de trabalhos mais analíticos (escape do descritivismo) e ampliação do estudo de empresas privadas e da figura do empresário, ainda pouco conhecida.

É importante a ressalva de que este trabalho não assume uma posição contrária aos trabalhos de história feitos para o mercado, em defesa dos trabalhos de história acadêmica. A crítica se faz para a produção de trabalhos que não fazem uso de metodologia adequada e pesquisa em fontes confiáveis, cuja preocupação central é a embalagem, o lado estético e não o conteúdo apresentado.

Alberti (1996, p. 03) enfatiza que entre as formas de resgate do passado, não há preeminência de uma sobre as demais – da história acadêmica sobre a história para o mercado. Entende que todas são perfeitamente legítimas, na medida em que todos têm o direito de construir suas memórias. E na fronteira entre os trabalhos produzidos pelo historiador e os trabalhos produzidos por empresas produtoras de história, tem razão no "mercado das memórias" aquele cujos produtos apresentem fidedignidade.

Nesse sentido, Alberti (1996, p. 03-04) ressalta que, se forem respeitados os critérios de fidelidade às fontes de pesquisa e a metodologia científica empregada, o crescimento do "mercado das memórias" deve ser visto como positivo. Os projetos desenvolvidos trazem contribuição importante para as pesquisas no campo das ciências humanas e permitem uma divulgação mais ampla e o crescimento de pesquisas na área. Consequentemente, contribuem para ampliar o acesso a textos, imagens, enfim, ao próprio conhecimento, e ainda, possivelmente, para o aumento do interesse pelo passado, vantagens que não existiriam se a produção de "histórias" ficasse restrita ao mundo acadêmico.

Em sua pesquisa sobre projetos de história empresarial nas empresas brasileiras, já citada no primeiro capítulo desta pesquisa, Oliveira (2006, p. 152) constatou que, embora a maioria das organizações (86,6%) apresentasse iniciativas no campo da história empresarial, apenas metade delas (49,6%) apresentava de programas estruturados na área. Dentre as demais empresas, 37% desenvolviam ações eventuais, enquanto 13,4%

não apresentavam programas nem ações; números que devem ser analisados de forma cautelosa.

Na mesma pesquisa, ao abordar a durabilidade dos programas de história empresarial, Oliveira (2006, p. 161) observou que a maioria das organizações entrevistadas (51,4%) concorda com a afirmativa de que as empresas fazem uso dos projetos de história empresarial como instrumento de marketing. Esse número constitui num dado importante para esta pesquisa.

É importante destacar também outros dados significativos apontados na pesquisa de Oliveira (2006, p. 161), onde a maioria das empresas entrevistadas (cerca de 90%) mostra uma maior consciência e valorização na área. As principais conclusões foram:

- a história empresarial não é uma moda passageira;
- os programas de história empresarial demonstram o comprometimento das empresas com o país;
- a presença da história empresarial é uma ação de responsabilidade social;
- a história não deve ser valorizada apenas em momentos festivos.

Como Nassar (2007, p. 173) observou em sua pesquisa, o grande desafio é identificar se as empresas empreendem ações de resgate de suas histórias por uma motivação genuína, de responsabilidade histórica, ou se a motivação provém de uma estratégia de marketing, ou seja, de interesse utilitarista voltado à valorização da imagem institucional.

Não há uma resposta conclusiva para esse desafio. No entanto, é importante analisar as duas finalidades principais dos projetos de resgate da memória de empresas:
(1) como estratégia de marketing, a memória empresarial pode ser usada para agregar valores à imagem da organização bem como sua consolidação e fortalecimento, na valorização de produtos e serviços e como alavanca dos negócios. Nessa finalidade são ressaltados os marcos importantes e os destaques da empresa como metas empresariais alcançadas e ênfase para os pontos positivos da organização, visando a fidelidade de clientes e a conquista de novos clientes e consumidores.

(2) como reforço de responsabilidade histórica, a empresa não desenvolve o projeto de memória com o intuito de obter lucros ou propósito de valorizar sua imagem institucional. Nesse caso a organização tem consciência que, como membro da sociedade, tem responsabilidades e deve assumir uma postura transparente. Não se trata aqui apenas de compartilhar sua história e seu acervo; cabe às empresas compartilhar o conhecimento social produzido, objetivando o desenvolvimento e a melhoria da sociedade, da qual é parte integrante.

Entretanto, é difícil ter a percepção das motivações/dos verdadeiros fins (marketing ou responsabilidade) de um projeto de memória, sendo necessário analisar seus objetivos, as ações efetuadas e a metodologia aplicada. Um projeto de memória empresarial pode ter inicialmente uma determinada finalidade, seja de marketing ou de responsabilidade histórica, mas pode sofrer alterações durante seu percurso.

Um projeto pode ser desenvolvido em razão da responsabilidade histórica de uma organização, mas pode, também, constituir-se numa ferramenta estratégica para o marketing para a valorização da imagem institucional. Nesse caso, essa mudança de fins pode resultar em disfunções e até mesmo constituir-se em propaganda enganosa onde a organização, por meio de um falso comportamento empresarial socialmente responsável faz um discurso, mas a prática é outra.

Por outro lado, a mudança de finalidade de um projeto de memória pode ser positiva quando uma empresa que enxergava sua história apenas como elemento para ser trabalhado em seu marketing institucional, passa a ter consciência de sua responsabilidade histórica, compreendendo que sua história é parte integrante da sociedade e que perderia valor quando associada unicamente a uma estratégia de marketing. Assim, consciente de seu papel na sociedade, uma empresa pode compartilhar sua história, seus acervos e conhecimentos com os públicos com os quais se relaciona.

A questão que se coloca tanto para projetos de memória empresarial voltados ao marketing institucional como para projetos de memória desenvolvidos com fins de

responsabilidade histórica, é que, independente de sua finalidade, devem cumprir os critérios de fidelidade às fontes e respeitar a metodologia científica. Também é importante a ética dos profissionais envolvidos na execução desses projetos, não devendo praticar ações para “contornar fatos constrangedores” ocorridos na historia da organização. O trabalho desses profissionais deve ser pautado pelo princípio de integridade e respeito aos conteúdos, de modo que os resultados expressem somente informações verídicas.

Entretanto, o valor da imagem de uma instituição é imensurável, sendo possível ocorrer a manipulação em várias etapas de um projeto de memória empresarial como, por exemplo, na coleta de dados, no tratamento dos documentos (seleção do que se considera adequado/inadequado), na disseminação das informações (valorização de determinados aspectos em detrimentos de outros) dentre outros.

Consiste em um desafio a certeza da veracidade em um projeto de memória, considerando-se que a memória é seletiva e uma empresa pode contar e tornar público a versão de sua história mais conveniente para a valorização da imagem institucional. Dado o valor e a importância que a imagem representa para uma organização, é preciso questionar até que ponto esta obsessão pela memória não deturpa a verdade histórica. Para mudar esse cenário é imprescindível que a transparência seja um dos valores defendidos e colocados em prática pelas organizações que precisam de coragem e ousadia para assumir publicamente aspectos positivos e negativos, erros e acertos de sua história.

Dessa forma, para obtermos uma resposta conclusiva para identificar se a motivação das empresas pelo resgate de suas histórias deriva de um interesse utilitarista ou da responsabilidade histórica, será necessário acompanhar o desenvolvimento e, especialmente, a continuidade dos projetos de memória empresarial para sabermos de fato a que se propuseram e se não constituem mais uma moda passageira na administração contemporânea, numa ação que demanda tempo. Portanto, há um longo caminho a ser percorrido para compreendermos os reais intentos do resgate da história nas organizações e qual o futuro reservado à memória empresarial - promissor, é o que esperamos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos que a preocupação com a preservação da memória é um fenômeno que vem crescendo nos últimos anos. Mudanças significativas ocorrem num presente acelerado em que o volume de informações disponíveis e a velocidade de produção e circulação das mesmas provocam a sensação de incapacidade de absorvê-las e a ameaça de perda de identidade.

Nesse contexto, a questão da memória ganhou importância e espaço além do campo acadêmico e tem sido valorizada como instrumento para a preservação de experiências vividas, do conhecimento acumulado (intangível) e da identidade de indivíduos e grupos sociais. Nessa ânsia para recuperar o passado, a memória atua na conexão do homem ao passado constituindo uma fonte de identidade.

As iniciativas voltadas ao resgate e preservação da memória podem ser entendidas como contrapartida ao processo de globalização, que dilui fronteiras, fragiliza laços interpessoais e revela traços de insegurança da sociabilidade contemporânea, na qual o futuro deixou de ser promissor e transformou-se em incógnita, elevando o grau de ansiedade, angústia e medo.

Nesse ambiente, podemos enfatizar o papel desempenhado pela história, que não se resume a uma ciência do passado. A história, ao contrário, lida com os eventos humanos, cabendo-lhe a função de interpretar e analisar os acontecimentos e experiências humanas, viabilizando, assim, a explicação do universo social. No entanto, a história ainda hoje se depara com a dificuldade de compreensão de sua importância por parte do cidadão comum, que, paradoxalmente, é o autor principal desse processo. Portanto, é imprescindível desenvolver-se a consciência histórica do homem, tarefa que depende não somente de ações no ambiente escolar, mas, sobretudo, ações que estimulem a participação política e social do homem e sua percepção como sujeito histórico no mundo.

Por sua vez, a memória, objeto de estudos há séculos, passou a ocupar uma posição de maior relevância nesse cenário, dado o reconhecimento de sua importância e sua

valorização como instrumento para a preservação de experiências vividas e como elemento-chave na construção da identidade de indivíduos e grupos sociais. Livros, exposições, museus e centros de memória expressam o valor atribuído à memória em nossa sociedade. Dentre as iniciativas de recuperação e divulgação de memória destaca-se o interesse de organizações, que, de modo crescente, passaram a fazer uso de sua história e de sua memória para consolidar sua imagem institucional perante seus públicos de relacionamento e, como uma ferramenta estratégica, para estimular e desenvolver novos negócios.

Também é importante abordar a relação entre história e memória, que tem em comum a matéria-prima chamada passado. É necessário fazer uma diferenciação precisa entre os dois termos, que devem ser usados com propriedade, como forma de evitar o uso indevido e inadequado de ambos. A memória é um elemento vivo, cuja base é o sentido de continuidade: não segmenta os fatos, que são vistos sob a ótica de grupos sociais que vivenciaram os acontecimentos. É um processo dinâmico de construção e reconstrução. A história, por sua vez, compila os fatos e estuda o passado de forma racional para, assim, transformá-lo em conhecimento. No limite da fronteira entre história e memória vale ressaltar o diálogo construtivo de forma que os dois termos atuem como processos interligados e complementares, como já acontece com a história oral.

O interesse das organizações pela memória revela um novo olhar para o papel da história e uma mudança de visão tanto por parte do conjunto da sociedade, que quer conhecer as empresas, quanto por parte das próprias empresas, que deixam de ser apenas unidades produtoras de bens e serviços, passando a integrar definitivamente a sociedade, o que implica grandes responsabilidades. Dessa forma, o resgate do passado de uma organização fortalece sua identidade e imagem e o relacionamento com seus públicos. Seu patrimônio passa a ser considerado efetivamente como de interesse social.

Por constituir um grupo social, é necessário que a empresa apresente coesão e identidade entre seus membros, que seja percebida por sua cultura organizacional e seus componentes. A identidade, ao lado de símbolos e da comunicação, constitui um dos grandes pilares da memória de uma organização.

Para abordar cultura organizacional, faz-se necessário conceituar cultura. Trata-se de uma tarefa complexa dada a amplitude do termo. Além de envolver múltiplos conceitos, que receberam significados distintos ao longo do tempo, não se pode falar de um único tipo e modelo de cultura. O conceito de cultura no ambiente organizacional provocou críticas de antropólogos que consideraram inadequadas as apropriações do termo, entendendo que se tratava de simplificação conceitual. Criticavam a abordagem simplista em estudos sobre organizações, bem como o uso abusivo e distorcido de conceitos antropológicos.

Os componentes da cultura organizacional constituem importantes elementos que são apropriados e usados pela memória empresarial, quer seja como exemplos a serem seguidos na própria organização, quer seja como representação do sucesso da empresa. No caso da figura do herói, personificada e idealizada em fundadores, líderes ou colaboradores que desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento da organização, a saga vencedora do fundador atua como um elemento de sustentação da ideologia da empresa, servindo de fonte de inspiração para os colaboradores. Na trajetória da organização é dada ênfase ao passado de obstáculos e vitórias, sempre evidenciado como glorioso e heróico, num processo evolutivo positivo e permanente que firma a existência e a perpetuidade da organização.

A trajetória exemplar das organizações costuma ser evidenciada em projetos de resgate da história, momento em que a empresa tem a percepção de que precisa organizar os fatos mais relevantes da sua história e precisa desenvolver uma estratégia de divulgação. Isso ocorre, geralmente, em datas comemorativas, quer seja o aniversário da empresa, quer seja o aniversário de seu fundador, ou mesmo a conquista de um marco importante e representativo para a organização.

Esse resgate é marcado pela descoberta da documentação até então desconhecida, mas, geralmente, a falta de documentação e a desorganização de arquivos são facetas comuns no ambiente empresarial. Apesar de serem importante fonte de informação e instrumento de gestão, nem sempre são valorizados e nem recebem investimentos necessários para sua conservação. O acesso à documentação de uma empresa, seja por receio de vazamento de informações ou desconhecimento do potencial dos documentos, é outro

problema verificado que pode ser amenizado com a consciência de gestores e o interesse público e social, assegurado por lei. Vale ressaltar que a maior dificuldade enfrentada pelas empresas é a reunião de materiais que reproduzam fielmente sua história.

Importante para a eficácia do processo e dos resultados de um projeto de preservação da memória é a conscientização de todos os colaboradores: diretores e gerentes, ao lado do envolvimento de todos os setores da organização. A constituição de um núcleo de memória em uma empresa viabiliza a recuperação, preservação e disseminação de todo saber acumulado. Nos *cases* citados na pesquisa observou-se o fortalecimento da imagem institucional, valorização do sentimento de pertencimento dos funcionários, reforço das ações de relacionamento com públicos estratégicos bem como a constituição e preservação de importantes acervos documentais dentre outros. Projetos de memória empresarial, quando executados com seriedade, rigor científico e fontes de pesquisa confiáveis, podem trazer resultados positivos que vão além do resgate do passado, desde que não se limitem a eventos comemorativos que representam apenas uma das muitas possibilidades oferecidas no campo das práticas administrativas, nos relacionamentos e como reforço de laços estratégicos da organização.

No entanto, o substancial crescimento e valorização da memória empresarial precisa ser acompanhado com cautela, exigindo atenção em relação aos reais objetivos dos projetos de memória desenvolvidos pelas organizações. É imprescindível também analisar em que princípios e como são desenvolvidos esses projetos, sendo necessário o seu desenvolvimento com rigor científico, compromisso social e responsabilidade histórica, observando que nenhuma organização apresenta uma trajetória perfeita, sem problemas ou tropeços no decorrer de sua evolução. Erros e atitudes incorretas fazem parte da história, de qualquer organização, e, quando assumidos, podem ser superados e devem ser registrados, sobretudo quando a empresa altera seus procedimentos e ações corrigindo as falhas. Esse processo exige ética, transparência e coerência das organizações, não podendo admitir uma memória seletiva, que foca os resultados e a imagem institucional em detrimento da verdade. Nesse sentido, os projetos de memória, independente do fato de terem sido desenvolvidos para o mercado ou para o universo acadêmico, devem refletir uma postura ética na coleta de dados, no tratamento da

documentação na disseminação da informação, o que nem sempre é compatível com os interesses do marketing institucional ou de produtos e serviços. A premissa do relacionamento da empresa com seus públicos deve ser a transparência de suas ações pelas quais deve assumir total responsabilidade.

As demandas sociais e ambientais constituem uma questão estratégica para o posicionamento e a sobrevivência das organizações frente às exigências da sociedade contemporânea. Bom preço, qualidade nos serviços prestados e preço competitivo são elementos básicos de uma empresa; o diferencial encontra-se na qualidade do relacionamento de uma organização com seus públicos estratégicos. Nesse contexto, Oliveira (2006, p. 173-174) afirma que:

> *"Trata-se de um posicionamento e de uma decisão que envolve a valorização das pessoas que a integram, de sua cadeia de riqueza e da sociedade que as abriga, devendo-se entender que as atividades de grande impacto social, econômico, tecnológico e ambiental fazem parte e são produtos de uma grande social".*

O desafio das empresas contemporâneas ultrapassa as fronteiras da qualidade e preços de produtos e serviços oferecidos aos públicos com os quais se relaciona; valores devem ser acrescentados a essa relação. A tão desejada liderança do mercado competitivo e permanência na sociedade exigem das organizações um diferencial nas relações com seus públicos, sejam eles clientes, fornecedores, profissionais ou consumidores. Exige-se a prática de ações mais efetivas em prol da sociedade da qual é parte integrante, para que (a) atuem na produção e compartilhamento de conhecimentos e na utilização de recursos próprios em benefício da comunidade local, (b) disponibilizem cursos, palestras; (c) gerem trabalho e renda, (d) contribuam, enfim, para o desenvolvimento social.

Por isso, a busca pela consolidação de uma imagem socialmente responsável leva as empresas a reverem conceitos, atitudes e decisões, procurando atuar conforme os interesses e necessidades da sociedade, numa clara ação de sobrevivência, a qual não é uma tarefa simples; ao contrário, bem complexa.

Para alcançar esse intuito, as empresas precisam legitimar suas atitudes e postura, devem ser socialmente conscientes e agir com transparência no que se refere aos

impactos causados pelo desenvolvimento de suas atividades, sejam eles positivos ou negativos, além de assumir integralmente suas responsabilidades. Nesse processo, o consumidor exerce um papel importante ao impor, tanto às empresas quanto a si mesmo, "*questões de natureza econômica, social, ambiental, histórica e cultural, observadas ou percebidas nas atividades das organizações que, então, são cobradas pela coerência e responsabilizadas por seus atos." (NASSAR, 2007b).*

A responsabilidade histórica abarca todas as responsabilidades que recaem sobre as organizações constituindo-se na base fundamental do relacionamento de uma empresa com seus públicos. Nesse contexto, é fundamental ficar atento para que, dada a sua importância, a responsabilidade social corporativa não se resuma a ser um item do marketing social empregado em ações e divulgado em balanços sociais somente para melhorar a imagem institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRÃO, Eliane Yachouh. Imagem, Fotografia e Direitos Autorais. **Revista ABPI**, n.30, set./out. 1997. Disponível em <http://www2.uol.com.br/direitoautoral/artigo02.htm>. Acesso em: 12 jan. 2010.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-Franois (org). **O indivíduo na organização**, v.2: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2008, p. 39-79.

ALBERTI, Verena. **Vender história?** A posição do CPDOC no mercado das memórias. Rio de Janeiro: CPDOC, 1996. Disponível em: < http://cpdoc.fgv.br/producao_intelectual/arq/870.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2009.

ARANHA, Maria L de A.; MARTINS, Maria H. P. **Filosofando:** introdução à filosofia. 2.ed. rev. e ampl. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Moderna, 1993.

ARENDT, Hannah. A crise da cultura: sua importância social e política. In: **Entre o passado e o futuro**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992, p. 248-281.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. Coleção Ciências Sociais Passo-a-Passo.

BECKER, Carl. L. **What are historical facts?** [O que são fatos históricos?] The Western Political Quartely, 8 (3): 327-340, September, 1955.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 2.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

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

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BLOCH, Marc. **Introdução à história**. Lisboa: Publicações Europa-América,1965.

BONDARIK, Robert et al. **História empresarial**: uma ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações empresariais. In: Simpósio Internacional Processo Civilizador, IX, 2005. Ponta Grossa, PR.
Disponível em: <http://www.fef.unicamp. br/sipc/anais9/artigos/whorkshop/art/7.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2006.

BORGES, Vavy Pacheco. **O que é história**. 15.ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984 (Coleção Primeiros Passos, n.17).

BORREGO, Cristina. O que há de novo? **ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Artigos**, [s.l.], 04 jul. 2008.
Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=545>. Acesso em: 02 nov. 2009.

BOSI, Ecléa. **Memória e Sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
_____. **O tempo vivo da memória**: ensaios de psicologia social. São Paulo: Ateliê, 2003.

CAIMI, Flávia Eloísa. **Escola Nova e o Ensino de História no Brasil**. In: Simpósio Nacional de História, XXIII, 2005. Londrina, PR.
Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/17351398/FLC381VIA-ELOISA-CAIMI>. Acesso em: 19 out. 2007.

CAMARGO CORRÊA 60 anos/years. São Paulo: DBA, 1999.

CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (org.). **Domínios da história**: ensaios de teoria e metodologia. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CARRIERI, Alexandre de P. e SILVA, Alfredo R. L. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

CARVALHO, Eugênio Rezende de. **O Projeto Utópico da Nuestra América de José Martí**. 1995. 149 fl. Tese (Mestrado em História) - Universidade Federal de Goiás, Instituto de Ciências Humanas e Letras, Goiás, 1995.

CARVALHO, Maria do Socorro M.V.; TONET, Helena C., Qualidade na administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: 1994, v.28, n.2, abr./jun., p. 142-143.

CASTELLANO, Sandra. 50 anos da Pfizer Brasil. In: NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004, p. 43-49.

CARR, Edward Hallet. O historiador e seus fatos. In: **Que é história?** Conferências George Macauley Trevelyan proferidas por... na Universidade de Cambridge, jan.-mar. 1961 . Trad. Lúcia Maurício de Alverga. Rev. Marua Yedda Linhares. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982. p. 11-29.

CHANLAT, Jean François. (org.) **O indivíduo na organização:** Dimensões esquecidas. v. III. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. 12.ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.

CHESNEAUX, Jean. **Devemos fazer tabula rasa do passado?**: sobre história e os historiadores. Trad. Marcos A. da Silva: São Paulo: Ática, 1995. (Fundamentos, 109).

CÓDIGO DE CONDUTA EMPRESARIAL ALCOA, [s.l.],[s.d.].

CÓDIGO DE CONDUTA EMPRESARIAL CAMARGO CORRÊA, [s.l.],[s.d.].

CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA EMPRESARIAL CPFL, [s.l.], set. 2002.

CÓDIGO DE ÉTICA SANTISTA TÊXTIL, [s.l.], nov. 2002.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Bem-vindo ao passado. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo: ABERJE, a. 7, n.25, p. 54-58, 4º. trim. 2004.

D´ALÉSSIO, Márcia Mansur. Memoria: leituras de M. Halbwachs e P. Nora. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v.13, n.25/26, p. 97-103, set.1992-ago. 1993.

DAMANTE, Nara. Conhece-te a ti mesmo. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo: ABERJE, a.14, n.52, p. 28, 3º. trim. 2004.

DICIONÁRIO de Filosofia. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/5051589/DICIONARIO-DE-FILOSOFIA. Acesso em: 21 jan. 2010.

DICIONÁRIO de Sociologia. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/5023019/DICIONARIO-DE-SOCIOLOGIA. Acesso em: 21 jan. 2010.

DIREITOS AUTORAIS. Disponível em: <http://www.patentnet.com.br/dirautoral_oquee.htm>. Acesso em: 12 jan. 2010.

EAGLETON, Terry. **A idéia de cultura**. Trad. Sandra Castello Branco. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

ERRO, Carmen (dir.). **Historia empresarial**: pasado, presente y retos de futuro. Barcelona: Ariel, 2003.

FEBVRE, Lucien. **Combates por la historia**. Trad. Francisco J. Fernández Buey e Enrique Argullol. Barcelona: Ediciones Ariel, 1970. p. 15-35.

Ferramentas de Gestão: Empresas e Responsabilidade Social, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo, Margraf Editora, 2006.

FERREIRA, Daniel Paulo. Grupo Nova América: Uma História de Vida Empresarial. **Revista Administração On Line**, São Paulo, vol. 3, n. 1, jan.-mar. 2002. Disponível em: <http://www.fecap. br/adm_online/art31/ferreira.htm> Acesso: 16 abr. 2004.

FERREIRA, Marieta de Moraes. Memórias da História. **Revista Nossa História**. Rio de Janeiro, a. 1, n.08, p. 98, jun. 2004.

FERREIRA, Marieta de Moraes; AMADO, Janaina (org.). **Usos & abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

FERREIRA, Sócrates P. e Gomes, Eunice S. L. Dos mitos pessoais à sobrevivência deles em uma empresa privada. In: **Conhecimento em Debate**, VIII, 2008. Disponível em: <http://www.cchla.ufpb.br/conhecimentoemdebate/arquivos/310-16092008174034-Dos_Mitos_Pessoais.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 27(4)7-18. out./dez. 1987.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANCO JR, Hilário. **A Idade Média**: Nascimento do Ocidente. São Paulo: Editora Brasiliense, 1996.

FREITAS FILHO, Almir Pita. História Econômica e História de Empresas: algumas reflexões metodológicas. **Revista Ensaios**, Porto Alegre, v.10, n.1, p. 166-177, 1989.

_____. História empresarial no Brasil: um balanço historiográfico no início dos anos 90. **Gestão e Desenvolvimento**, Viseu – Portugal, v.5-6, p. 179-192, 1998.

FREITAS, Fabiano J. de. e BRAGA, Paula Leone A. M. Questões introdutórias para uma discusssão o acerca da história e da memória. **Histórica – Revista Eletrônica do Arquivo do Estado**. São Paulo, n.13, 2006.
Disponível em:<http://www.historica.arquivoestado.sp.
gov.br/materiais/anteriores/edicao13/materia03.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2006.

FREITAS, Maria Ester de., et al. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Coleção Debates em Administração.

GAGETE, Elida e TOTINI, Beth. **Memória empresarial**: conceito e importância. Consultoria Memória & Identidade. São Paulo, 2003.

_____. Memória empresarial: uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004, p. 113-126.

_____. Como transformar a Memória Empresarial em ferramenta de gestão. Consultoria Memória & Identidade. In: Seminário ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2004.

GHEDINI, Alan Carlos. Ópera, cultura e nação: Richard Wagner na formação do orgullo nacional alemão. In: Simpósio Temático: Guerras, Discursos e Linguagens da Mídia, 5, 2005. Florianópolis, SC.
Disponível em: <http://www.cce.udesc/cem/simposioudesc/anais/st5/st5alan.doc>. Acesso em: 21 jan. 2010.

GLÉNISSON, Jean. **Iniciação aos estudos históricos**. Colab. Pedro Moacyr Campo e Emília Viotti Costa. 3.ed. São Paulo: DIFEL, 1979.

GUIA DE MEMÓRIA EMPRESARIAL . **Unimed Brasil**, [s.l.], 2005. Disponível em: < http://www1.unimed.com.br/portal/download/co/Memoria.doc>. Acesso em: 12 jul. 2006.

GUIA para elaboração de trabalhos acadêmicos: monografias, dissertações e teses. São Paulo: Universidade São Marcos, 2003.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. Trad. Laurent Leon Schaffter. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1990.

HELLER, Agnes. Valor e história In: **O Cotidiano e a História**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1972.

HEYMANN, Luciana. **Velhos problemas, novos atores**: desafio à preservação dos arquivos privados. Rio de Janeiro: CPDOC, 2005. Disponível em: <http://cpdoc.fgv.br/producao_intelectual/arq/1610.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2009.

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

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 9.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

LEDESMA, Cristiane Lima. **A memória empresarial e sua utilização como ferramenta de comunicação**: case Espaço Memória do Grupo Pão de Açúcar. São Paulo, 2006. 79 fl. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2006.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. 4.ed. Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1996.

LEVY, Maria Bárbara. **A indústria do Rio de Janeiro através de suas Sociedades Anônimas**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1994.

LOBO, Eulália M. Lahmeyer. História Empresarial. In: CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (org). **Domínios da história**: ensaios de teoria e metodologia. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 217-239.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura Organizacional**: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados. 2001. 246 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2001.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores**: A Saga do Desenvolvimento no Brasil. v.1. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

_____. **Pioneiros e Empreendedores**: A Saga do Desenvolvimento no Brasil. v.2. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

MARQUES, Teresa Cristina de Novaes. **História de empresas, memória e fontes**. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração/Área Científica, São Paulo, p. 1-2, 17 mar. 2008. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/historia_de_empresas_memoria_e_fontes/622/>. Acesso em: 30 dez. 2009.

MAUTONE, Silvana. O valor de uma cultura forte. **Revista Exame**: São Paulo, n.0875, 30. ago. 2006. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0875/gestaoepessoas/m0101289.html> Acesso em: 30.08.2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Manual de história oral**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. **Apresentação geral**: portfólio de projetos, 2002.

MENDES, José Amado. **Cultura empresarial**: um novo instrumento ao alcance do gestor. Anais Universitários. Série de Ciências Sociais e Humanas,8,1997,p. 249-265.

_____. Problemas de história empresarial: teoria e prática. In: **APHES** – Encontro da Associação Portuguesa de História Econômica e Social, XXII, 2002. Aveiro, Portugal. Disponível em: <http://www.egi.ua.pt/xxiiaphes/Resumos/c%20JA%Mendes.PDF> Acesso em: 16 abr. 2004.

MENDONÇA, Constantino. Souza Cruz: o cigarro e a responsabilidade social. In: NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004, p. 105-111.

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. A história, cativa da memória? Para um mapeamento da memória no campo das Ciências Sociais. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, São Paulo, n. 34, p. 9-24, 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX**: neurose. 9.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

MOTTA, Marly Silva da. **História de vida e história institucional**: a produção de uma fonte histórica. Rio de Janeiro: CPDOC, 1995. Disponível em: <http://cpdoc.fgv.br/producao_intelectual/arq/1037.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2009.

NASSAR, Paulo. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de Empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: ABERJE, 2004a, p. 15-22.

_____. A hora da responsabilidade histórica das empresas. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo: ABERJE, a. 14, n.52, 3º. trim. 2004b, p. 36-38.

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

_____. A comunicação e o desenvolvimento empresarial. **Terra Magazine**, 04. ago. 2007b. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1808172-EI6786,00-A+comunicacao+e+o+desenvolvimento+empresarial.html>. Acesso em: 20 jul. 2009.

_____. A mãe de todas as responsabilidades. **Terra Magazine**, 18. ago. 2007c. Disponível em: <http://terramagazine.com.br/interna/0,,OI1837029-EI6786,00.html>. Acesso em: 20 jul. 2009.

NATURA. Material institucional Natura, 1999.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Trad. Yara Aun Khoury. In: **Projeto História**. São Paulo: EDUC, dez. 1993, p. 7-28.

NOVAES, Sylvia Caiuby. Lévi-Strauss volta à França. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.12, n.35, fev. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091997000300012>. Acesso em: 20 jan. 2010.

NUNES, Wellington. A História como diferencial. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo: ABERJE, a. 10, n.35, p. 24-26, 2º. trim. 2000.

ODEBRECHT INFORMA. **Odebrecht 60 Anos**: uma história a serviço do futuro. Edição Histórica. São Paulo, nov. 2004.

OLIVEIRA, Paulo Roberto Nassar de. **Relações públicas e história empresarial no Brasil**: estudo de uma nova abrangência para o campo das relações públicas. 2006. 205 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, 2006.

PEREYRA, Carlos. Historia, para qué? In:___. *Historia, para qué*? 5ª ed. México: Siglo Veintiuno Editores, 1984. p. 11-31.

O NEGÓCIO DO CHINA É O MELHOR DO PAÍS. Revista Veja, São Paulo, n. 995, 30 set. 1987.

PINTO, Júlio Pimentel. Todos os passados criados pela memória. In: LEIBING, A.; BENNINGHOFF-LÜHL, S. (org.). **Devorando o tempo***:* Brasil, o país sem memória. São Paulo: Mandarim, 2001, p. 293-300.

PLATÃO. **Fedro**. Trad. Alex Marins. São Paulo: Martin Claret, 2007.

RAMOS, Murilo. Vindos de baixo. **Revista Época** – Negócios & Carreira, São Paulo, 02.08. 2004. Disponível em:<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI103591-15259,00-VINDOS+DE+BAIXO.html> Acesso em: 30. ago. 2004

RODRIGUES, José Honório. **Filosofia e História**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981 (Coleção Logos).

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura?** 11.ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993 (Coleção Primeiros Passos, n.110).

SÃO PAULO, Elizabeth Maria de. BNDES: 50 anos de BNDES. In: NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004, p. 33-41.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**, Rio de Janeiro : José Olympio, 2001.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações**: sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.

SEMINÁRIO Internacional sobre Centros de Memória Empresarial. **Fundação Bunge – Novidades**, São Paulo, 25 ago. 2009. Disponível em: <http://www.fundacaobunge.org.br/novidades/novidade.php?id=273&/seminario_internacional_sobre_centros_de_memoria_empresarial>. Acesso em: 29 out. 2009.

SILVA, Zélia Lopes da (org.). **Arquivos, patrimônio e memória***:* trajetórias e perspectivas. São Paulo: UNESP/FAPESP, 1999. (Seminários & Debates).

SILVAN, Denison. Empreendedorismo-Responsabilidade histórica. **BIGJUS** – Boletim de Informações Gerenciais n.26, 11 set. 2007. Disponível em: <http://www2.cjf.jus.br/jspui/handle/1234/5451>. Acesso em: 20 jul. 2009.

SOARES, Carolina. Memória empresarial: da celebração ao relacionamento estratégico. **ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Artigos**, [s.l.], 25. set. 2009. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=747>.

Acesso em: 02. nov. 2009.

TEIXEIRA COELHO, José. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Editora Iluminuras, 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 2.ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

VALDALISO, Jesús M.ª ; LÓPEZ, Santiago. ¿Sirve para algo la Historia empresarial? In: ERRO, Carmen (dir.). **Historia empresarial**: pasado, presente y retos de futuro. Barcelona: Ariel, 2003, p. 37-56.

VEYNE, Paul. **Como se escreve a história**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1995.

VIEIRA, Maria do Pilar de Araújo; PEIXOTO, Maria do Rosário da Cunha; KHOURY, Yara Maria Aun. **A pesquisa em história**. 4.ed. São Paulo: Editora Ática, 1998. (Série Princípios).

VOTORANTIM. **Memória Votorantim**: rumo aos 100 anos. São Paulo: Strotbek & Bravo Associados, dez. 2006. Disponível em: <http://www.memoriavotorantim.com.br/Memoria/.../Folder_Memoria_Votorantim.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2009.

WORCMAN, Karen. A história na empresa: identidade e oportunidades. In: DINES, Alberto (org). **Espaços na mídia: história, cultura e esporte**. Brasília: Banco do Brasil, 2001, p. 11-16. Disponível em:<http://www.bb.com.br/portal/bb/si/dwn/Seminario vii.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2004.

_____. 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, p. 23-30.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. Cultura organizacional: uma revisão de literatura. **Psicologia.com.pt – O Portal dos Psicólogos**, 12 ago. 2008. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0441.pdf> Acesso em: 28 nov. 2008.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais**: o poder invisível da vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.