



Juliana Molina Binhote

**Quem constrói e gerencia a História e
Memória das Organizações? Um estudo
sobre as empresas produtoras de
histórias organizacionais**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^ª. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro
Dezembro de 2017



Juliana Molina Binhote

**Quem constrói e gerencia a História e
Memória das Organizações? Um estudo
sobre as empresas produtoras de
histórias organizacionais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^ª. Alessandra de Sá Mello da Costa

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^ª. Ana Christina Celano Teixeira

Departamento de Administração – IBMEC-RJ

Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 14 de dezembro de 2017.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Juliana Molina Binhote

Graduou-se em Direito na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 2008. Especialista em Ciências Jurídicas pela Faculdade de Direito de Lisboa-Portugal em 2011. Atua como advogada desde 2008, é sócia administradora da Korumak Serviços desde 2014. Ingressou em 2017 no Doutorado em Administração de Empresas do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Ficha Catalográfica

Binhote, Juliana Molina

Quem constrói e gerencia a história e memória das organizações? : um estudo sobre as empresas produtoras de histórias organizacionais / Juliana Molina Binhote ; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2017.

238 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Memória organizacional. 3. Mercado de memória. 4. História das empresas. 5. Estudos organizacionais. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu pai, Daniel Binhote, por tudo.

Agradecimentos

À minha orientadora, Alessandra de Sá Mello da Costa, pelo apoio e enorme paciência durante toda a pesquisa e despertar em mim o desejo pelos estudos de memória. Espero que essa amizade e parceria continuem por muitos anos.

Aos membros da banca examinadora, Professora Ana Celano e Professor Luís Pessôa, por aceitarem a participação desta avaliação e pelas considerações.

A todos os professores do Mestrado da PUC-Rio, sem poder deixar de mencionar Ana Heloísa da Costa Lemos, Graziela Fortunato e Sandra Regina.

À Professora Flávia Cavazotte, pelas aulas de liderança, apoio e conselhos desde o MBA até o Mestrado.

Ao Professor Marcus Hemais, pelas aulas de marketing e sua sinceridade peculiar nos conselhos acadêmicos. Sou muito grata pelo apoio e incentivo de sempre.

Ao Professor Jorge Ferreira, pelas aulas de estratégias e conselhos acadêmicos.

Ao Professor Jorge Carneiro, pelas aulas de Negócios Internacionais no MBA e o incentivo para vida acadêmica.

À Professora Andréa Cherman, pela oportunidade dos estágios em docência e o aprendizado proporcionado.

Aos amigos e amigas do grupo de Pesquisa Histórica em Administração da PUC-Rio, Rafael Cuba Mancebo, Marcelo Almeida, Renata Quelha, Talita Trindade.

Aos colegas e amigos do mestrado que me acompanharam nessa importante etapa, principalmente Carla Catran e Danielle Paliollelo.

Aos colegas e amigos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Puc-Rio, principalmente Ana Claudia Pinheiro, Carlos Frederico Trévia, Jeane Lucena e Maria Isabel Guimarães.

Aos amigos do Departamento de Administração da PUC-Rio, pelo bom humor e carinho de sempre ao longo desses anos, sem poder deixar de mencionar: Deise, D. Deja, Fabio, Julio, Leandro, Luciene, Luiz Fernando, Lilian, Monica, Nilciara, Sandra Carvalho, Sandra e Teresa.

A todos os entrevistados e respectivas empresas, pela gentileza em conceder sua história e tempo na elaboração deste trabalho.

Ao Professor Jacques Marcovitch, pela enorme bondade e simpatia em contribuir nesta pesquisa com livros e questionamentos, meus sinceros agradecimentos.

Ao Professor Luis Antônio Dib, pelos ensinamentos deste ano e pelos próximos.

Aos que me são caros, daqui e de além mar, pela amizade, força, carinho e compreensão ao longo desta Vida: Carolina Benevento, Daniel Binhote, Daniel Binhote Junior, Eduardo Augusto, Ewerton Oliveira, Fabiana Fontenelle, Fernanda Sales, Giulia Donati, Gustavo Fontenelle, Igor Porto, Leonardo Cunha, Ligia Lobo, Luiza Donati, Luciana Brusco, Marcelo Dulce, Márcia Eyer, Maria Fernanda Porto, Max Eyer, Patrícia Prates, Rachel Bezerra, Tabatta Andrade, Tom Mendonça e Vinicius Abdala. Amo vocês desde sempre, daqui até a eternidade.

Aos amigos que sempre me apoiaram independentemente do caminho: Claudia Campos, Daniela Vargas, Daniel Benites, Julia Alexim, Norma Rattes, Renata Machado e Tayana Andrade.

À minha família, especialmente meus avôs paternos e maternos, *in memoriam* e meus afilhados Igor e Isabela, pelo carinho e amor de sempre.

À Estrela, por ficar aos meus pés durante toda a elaboração desta dissertação.

Ao meu irmão Daniel e minha cunhada Carolina, pela amizade e parceria em tudo, principalmente nas gordices.

Ao meu pai Daniel, por tudo e por acreditar sempre em mim. Eu te amo mais do que imagina.

Por último e não menos importante, para a razão do meu afeto, por você simplesmente existir.

Resumo

Binhote, Juliana Molina; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Quem constrói e gerencia a História e Memória das Organizações? Um estudo sobre as empresas produtoras de histórias organizacionais.** Rio de Janeiro, 2017. 238 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A literatura predominante em Administração preconiza que a vantagem competitiva das organizações depende da capacidade da organização aprender a aprender e dinamizar seus processos e rotinas organizacionais de forma a internalizar o conhecimento gerado pela interação de seus atores organizacionais e o ambiente externo. Essa preocupação tem gerado diversos estudos voltados para a forma pela qual esse conhecimento é gerado, organizado e armazenado e, voltando-se cada vez mais para o papel da história na estratégia da empresa e na construção de sentido organizacional interno e externo através da construção de centros de memória e gestão de documentos históricos organizacionais. No campo prático, cientes desse valor estratégico externo e interno do papel da memória, vinculando-o até mesmo a um “dever de memória”, ocorreram processos de memorialização de diversas organizações, com o surgimento de vários Centros de Documentação e Memória (CDM) e com a gestão de documentos históricos organizacionais. Contudo, poucos estudos discutem a importância da forma pela qual essas informações são colhidas, selecionadas e incorporadas ao sistema de conhecimento da organização e por quem são construídas. A contribuição deste estudo é aumentar a compreensão das políticas de gestão de memória organizacional, seja para fins de recuperação e disseminação de histórias e memórias, bem como sua utilização estratégica para fins de legitimação social e diferenciação do mercado através da identificação do que chamamos de organizações produtoras de história empresarial. Neste estudo foram identificadas as seguintes empresas consideradas como produtoras de história e memória: Grifo, Tempo&Memória, Expomus, Memória & Identidade e Museu da Pessoa. Em relação aos procedimentos metodológicos, os dados foram coletados a partir de (a) entrevistas com as empresas identificadas como as principais construtoras de história e memória organizacional; (b) pesquisa documental através dos sites e livros institucionais das organizações analisadas; (c) entrevistas e visitas técnicas

com clientes/empresas contratantes desses serviços de construção de história e memória; e (d) entrevistas com representantes da associação brasileira de comunicação empresarial. A análise dos dados se deu a partir dos procedimentos da análise de conteúdo e gerou categorias identificadas *a priori* (histórico e equipe, portfólio de produtos, portfólio de clientes, relação com o mercado e dificuldades encontradas) e *a posteriori* (perspectiva do cliente/empresa contratante de algum produto/serviço realizado por cada empresa examinada). Por fim, a análise evidenciou uma homogeneidade das políticas de gestão de memória, de acordo com o pretendido pela organização contratante a forma pela qual essas políticas de memória serão difundidas dentro e fora da empresa, a utilização de narrativas construídas para o fim pretendido pela organização; e uma preconização de um “dever de memória” e de responsabilidade social histórica. Contudo, identificamos que o uso estratégico dos CDM ainda não alcançou todo o seu potencial, o que permitiu elencar algumas implicações gerenciais e sugestões de pesquisa futura.

Palavras-chave

Memória organizacional; mercado de memória; História das Empresas; Estudos Organizacionais.

Abstract

Binhote, Juliana Molina; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **Who builds and manages the History and Memory of Organizations? A study of the production companies of organizational histories.** Rio de Janeiro, 2017. 238 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The *mainstream* literature of Administration recommends that the competitive advantage of organizations depend on the ability of the organization to learn how to learn and stimulate their processes and organizational routines in order to internalize the knowledge generated by the interaction of their organizational actors and the external environment. This concern has generated several studies focused on the way this knowledge is generated, organized and stored and, turning increasingly to the role of history in the company's strategy and in the construction of internal and external organizational sense through the construction of memory centers and management of historical organizational documents. In the practical field, aware that the external and internal strategic value of the role of memory, linking it even a "duty of memory", there memorialization processes of different organizations, with the emergence of various Memory and Documentation Centers (MDC) and the management of organizational historical documents. However, few studies discuss the importance of the way in which this information is collected, selected and incorporated into the organization's knowledge system and by whom they are built. The contribution of this study is to increase understanding of organizational memory management policies, both for the purpose of retrieving and disseminating stories and memories, as well as their strategic use for social legitimation and market differentiation by identifying what we call organizations producers of business history. In this study, the following companies were considered as producers of history and memory: Grifo, Tempo & Memória, Expomus, Memória & Identidade and Museu da Pessoa. Regarding the methodological procedures, the data were collected from (a) interviews with the companies identified as the main builders of history and organizational memory; (b) documentary research through the websites and institutional books of the organizations analyzed; (c) interviews and technical visits with clients / contractors of these history and memory building services; and (d) interviews with representatives of the Brazilian business

communication association. The analysis of the data was based on the procedures of the content analysis and generated categories identified *a priori* (history and team, portfolio of products, portfolio of clients, relationship with the market and difficulties encountered) and *a posteriori* (perspective of the client / contractor of any product / service offered by each company examined). Finally, the analysis revealed a homogeneity of memory management policies, according to the intention of the contracting organization how these memory policies will be disseminated inside and outside the company, the use of narratives built for the purpose intended by the organization ; and a recommendation of a "duty of memory" and of historical social responsibility. However, we have identified that the strategic use of MDCs has not yet reached its full potential, which allowed us to list some managerial implications and suggestions for future research.

Keywords

Organizational Memory; memory market; organizational history; organizational studies.

Sumário

1. Introdução	18
1.1. Objetivo final e objetivos intermediários	25
1.2. Delimitação do estudo	26
1.3. Relevância do estudo	26
1.4. Estrutura da Dissertação	27
2. Referencial Teórico	28
2.1. Memória Organizacional: conceituação e perspectiva OMS	28
2.2. Novas perspectivas de memória organizacional: SMS	32
2.3. Possibilidades de Gestão de Memória Empresarial	42
2.4. Quadro resumo dos principais autores utilizados	48
3. Procedimentos Metodológicos	50
3.1. Tipo de Pesquisa	50
3.2. Seleção dos Sujeitos	50
3.3. Coleta de Dados	55
3.4. Tratamento dos Dados	58
3.5. Limitações do Método	59
3.6. Resumo dos Procedimentos Metodológicos	59
4. Análise e Interpretação dos dados	61
4.1. Empresas que constroem a história e a memória de empresas	61
4.1.1. Grifo	61
4.1.2. Histórico da Empresa e Equipe	61
4.1.3. Portfólio de produtos	62
4.1.4. Portfólio de clientes	64
4.1.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade	66
4.1.6. Relação com o cliente: Exemplo da Unilever	69
4.1.7. Principais desafios identificados	74
4.1.2. Tempo&Memória	77
4.1.2.2. Histórico da Empresa e Equipe	77
4.1.2.3. Portfólio de produtos	78
4.1.2.4. Portfólio de clientes	85
4.1.2.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade	90
4.1.2.6. Relação com o cliente: Exemplo do CDM Klabin	92
4.1.2.7. Principais desafios identificados	100
4.1.3. Expomus	102
4.1.3.2. Histórico da Empresa e Equipe	102
4.1.3.3. Portfólio de produtos	104
4.1.3.4. Portfólio de clientes	111
4.1.3.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade	119
4.1.3.6. Relação com o cliente: Exemplo do Museu do BB	121
4.1.3.7. Principais desafios identificados	139
4.1.4. Memória & Identidade	141
4.1.4.2. Histórico da Empresa e Equipe	142

4.1.4.3. Portfólio de produtos	144
4.1.4.4. Portfólio de clientes	151
4.1.4.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade	152
4.1.4.6. Relação com o cliente: Exemplo do CDM Grupo Suzano	154
4.1.4.7. Principais desafios identificados	168
4.1.5. Museu da Pessoa	169
4.1.5.2. Histórico da Empresa e Equipe	170
4.1.5.3. Portfólio de produtos	174
4.1.5.4. Portfólio de clientes	179
4.1.5.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade	180
4.1.5.6. Relação com o cliente: Exemplo do Memorial do SPFC	182
4.1.5.7. Principais desafios identificados	188
4.2. ABERJE	190
5. Considerações Finais	196
5.1. Implicações gerenciais	208
5.2. Sugestões de pesquisas futuras	209
6. Referências bibliográficas	211
Anexo I – Históricos das premiações da ABERJE nas categorias “Memória Organizacional” e “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial” de 2000 a 2016	224
Apêndice I – Roteiro Semiestruturado para empresas construtoras de história e memória	234
Apêndice II – Roteiro Semiestruturado para empresas contratantes de história e memória	236
Apêndice III – Termo de confidencialidade da pesquisa	238

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

APCA - Associação Paulista dos Críticos de Arte

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CCBB – Centro Cultural Banco do Brasil

CCBB – BH – Centro Cultural Banco do Brasil Belo Horizonte

CCBB – BSB – Centro Cultural Banco do Brasil Brasília

CCBB – RJ – Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro

CDM – Centro de Documentação e Memória

CTB - Companhia Telefônica Brasileira

FAAP - Fundação Armando Álvares Penteado

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

M&I – Memória & Identidade

MAS – Museu de Arte Sacra

MinC – Ministério da Cultura

ONG - Organização não governamental

OSCIP – Organização da sociedade civil de interesse público

p/pp – página

PNM – Política Nacional de Museus

PROAC – Programa de Ação Cultural do Estado de São Paulo

s/d – sem data

SPFC – São Paulo Futebol Clube

T&M – Tempo&Memória

TELESP - Telecomunicações de São Paulo

Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura da Memória Organizacional de Walsh e Ungson (1991)	30
Figura 2: Livro premiado empresa Grifo	67
Figura 3: Exposição permanente Unilever – linha do tempo	70
Figura 4: Exposição permanente Unilever – primeira fábrica no Brasil	71
Figura 5: Exposição permanente Unilever – painel sobre a marca Kibon	72
Figura 6: Exposição permanente Unilever – painel sobre a marca Knorr	72
Figura 7: Exposição permanente Unilever – painel sobre as metas de sustentabilidade da Unilever	73
Figura 8: Exposição permanente Unilever – painel sobre Código de Princípios de Negócios da Unilever	73
Figura 9: Painel Tempo&Memória Projeto Itaú Unibanco “Unindo Histórias, construindo o futuro: a memória como ferramenta na gestão de pessoas”	86
Figura 10: Exposição Tempo&Memória – Exposição Center Norte: 25 anos	86
Figura 11: Produto Arte do Tempo e Tempo&Memória: Empresa Britanite	88
Figura 12: Produto Arte do Tempo e Tempo&Memória: Livro Paixão e Técnica ao Volante (1991)	89
Figura 13: Produto Arte do Tempo e Tempo&Memória: Livro Paixão e Técnica ao Volante (1991)	89
Figura 14: Produto Arte do Tempo e Tempo&Memória: Livro 40 anos da HP no Brasil	90
Figura 15: Parte do acervo textual do CDM Klabin	97
Figura 16: Parte do acervo textual datado de 1899 do CDM Klabin	97
Figura 17: Parte do acervo fotográfico e audiovisual do CDM Klabin	98
Figura 18: Parte do acervo museológico do CDM Klabin	98
Figura 19: Gerenciamento integrado de coleções da Expomus	107
Figura 20: Entrada do Museu Banco do Brasil realizado pela Expomus	127
Figura 21: Fatos históricos sobre o Banco do Brasil no Museu BB	129
Figura 22: Linha do tempo Museu BB	130
Figura 23: Peça do Museu BB com carteiras de trabalho de seus funcionários	131
Figura 24: Painel sobre funcionários e importância do BB – Museu BB	131
Figura 25: Museu Banco do Brasil – Acervos do Brasil: História, Cultura, Cidadania	133
Figura 26: Museu Banco do Brasil	134
Figura 27: Exposição Museu BB	135
Figura 28: Painel Museu BB: do colecionismo à musealização	135
Figura 29: Painel Banco do Brasil em números – Museu BB	136

Figura 30: Painel um Banco feito de Brasis – Museu BB	136
Figura 31: Peça Museu BB	137
Figura 32: Pinturas da coleção do Museu BB	137
Figura 33: Exposição parte de esportes/cultura apoiados pelo BB – Museu BB	138
Figura 34: <i>Briefing</i> da Memória & Identidade sobre como implantar um projeto de memória	146
Figura 35: Parte do arquivo textual do CDM Grupo Suzano	157
Figura 36: Parte do acervo fotográfico e audiovisual do CDM Grupo Suzano	157
Figura 37: Parte da biblioteca do CDM Grupo Suzano	158
Figura 38: Parte do acervo museológico do CDM Grupo Suzano -	158
Figura 39: Parte do acervo museológico-quadro que representa a Unidade Suzano do CDM Grupo Suzano	159
Figura 40: Parte do acervo museológico-relógio de ponto da fábrica A, da Unidade Ipiranga do CDM Grupo Suzano	160
Figura 41: Parte do acervo textual: publicações feitas com papel Suzano – CDM Grupo Suzano	160
Figura 42: Parte do acervo museológico-maquete de navio de exportação de celulosa da Suzano e Baiacu	161
Figura 43: Estúdio de gravação do Museu da Pessoa	176
Figura 44: Entrada do Memorial São Paulo F.C. realizado pelo Museu da Pessoa	184
Figura 45: Propósito do Memorial do São Paulo Futebol Clube	184
Figura 46: Sala de Prêmios do Memorial do São Paulo F. C.	185
Figura 47: Painel com a história do clube e do país no Memorial do São Paulo F.C.	186
Figura 48: Importância dos presidentes do São Paulo F.C.	186
Figura 49: Segundo piso do Memorial SPFC – painel sobre a história do clube, do país e dos presidentes do Clube	187
Figura 50: Painel sobre história do país e do SPFC	187

Lista de Quadros

Quadro 1: Formas de utilização do passado corporativo	36
Quadro 2: Quadro OMS X SMS	38
Quadro 3: Tipos de acervo	44
Quadro 4: Principais políticas de gestão de memória	45
Quadro 5: Quadro resumo dos principais autores utilizados	48
Quadro 6: Rol de entrevistados	53
Quadro 7: Alguns livros produzidos pelas empresas entrevistadas	56
Quadro 8: Visitas técnicas realizadas durante a pesquisa	58
Quadro 9: Quadro resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa	59

*“Who controls the past controls the future. Who controls the present controls the
past.”*
(George Orwell)

“História é um conjunto de mentiras sobre as quais se chegou a um acordo.”
(Napoleão Bonaparte)

1. Introdução

A literatura predominante em Administração preconiza que a vantagem competitiva das organizações depende da capacidade da organização para aprender a aprender e dinamizar seus processos e rotinas organizacionais (PRAHALAD e HAMEL, 1990; ARGOTE e INGRAM, 2000; MARTIN DE HOLAN e PHILLIPS, 2004). Desde os anos 1970, essa preocupação tem trazido diversos estudos voltados para a forma pela qual esse conhecimento é gerado, organizado e armazenado. Assim sendo, cada vez mais as pesquisas voltam-se para melhor compreender o papel estratégico e organizacional da história e da memória nesse processo (TOTINI e GAGETE, 2004; BOOTH e ROWLINSON, 2006; FELDMAN e FELDMAN, 2006; CASEY e OLIVEIRA, 2011; COSTA e SARAIVA, 2011).

A aproximação entre a história e a Administração não é recente. Kieser (1994) já salientava a existência de pelo menos quatro razões para uma análise histórica nos estudos organizacionais como, por exemplo, a) nas análises de estruturas e de comportamentos organizacionais relacionadas à cultura entre países, já que possuem desenvolvimentos históricos diferentes, b) como auxílio para identificação e compreensão de possíveis ideologias por detrás de problemas organizacionais passados e atuais, c) como uma forma de compreensão de estruturas organizacionais existentes no passado e atuais como escolhas de oportunidades (e não determinística) e, d) na utilização do desenvolvimento histórico para confronto de teorias da mudança organizacional.

No mesmo sentido, Üsdiken e Kieser (2004) também evidenciaram o crescente uso da perspectiva histórica nos estudos organizacionais, contudo, identificaram que a utilização desta perspectiva vinha sendo abordada de acordo com três perspectivas/visões da história no campo organizacional, a saber, as visões complementarista, integracionista e a reorientacionista.

Na visão suplementarista, a colaboração da perspectiva histórica é a de contribuir de forma substantiva para a confirmação e o refino de teorias ou ainda de forma metodológica, de forma a auxiliar na seleção de variáveis e geração de hipóteses dentro de um contexto histórico específico. Para a integracionista, a análise histórica atua conjuntamente para a compreensão das formas organizacionais atuais, de acordo com os eventos passados, principalmente através de duas formas, os eventos passados explicam a organização atual e, através, de uma estratégia indutiva, dando sentido aos dados históricos de forma a examinar e confrontar teorias existentes, assim, a história se torna uma “variável” e não um dado como na visão anterior. E, finalmente e em sentido oposto, a perspectiva reorientacionista, na qual a história assume um importante papel na análise das organizações, com um redirecionamento da história como elemento de transformação nas organizações com o uso de narrativas sob a ótica das dimensões de poder inserida nas organizações por exemplo (Üsdiken e Kieser, 2004).

Outros autores como Clark e Rowlinson (2004, p. 331) também já sinalizavam, com o que podemos chamar de “virada histórica”, (*historical turn*), com a mudança na percepção e a utilização da perspectiva histórica para os estudos organizacionais em pelo menos três sentidos, como uma mudança na forma pela qual os estudos organizacionais são compreendidos como ramo da ciência, com uma reflexão metahistórica “o que é história e o que não é”, redefinição da história como passado, processo, contexto e assim por diante e com uma mudança quanto aos debates historiográficos e teorias históricas de interpretação.

Booth e Rowlinson (2006) também chamaram a atenção sobre esta “virada histórica” (*historical turn*) e a utilização da perspectiva universalista (visão do fenômeno contemporâneo válido para qualquer organização ao longo da história) e presentista (descontextualização do fenômeno organizacional) provocando assim distorções e gerando análises anacrônicas/ahistóricas. Os autores, buscando conciliar a administração e história em teorias organizacionais em uma perspectiva reorientacionista (como salientado por Üsdiken e Kieser, 2004), elencam uma agenda de dez pontos/temas relevantes para debate e para questionamento de

métodos históricos e seu uso nas teorias organizacionais, principalmente no tocante à história dos negócios ou história empresarial (*Business History*), história da gestão (*management history*), história organizacional (*organizational history*), cultura corporativa e memória social e outros.

Na mesma linha, Costa, Barros e Martins (2010) analisaram como a perspectiva histórica poderia auxiliar os estudos organizacionais, trazendo também ao debate dessa “virada histórica” e de mudança paradigmática entre uma visão tradicional da história com suas narrativas lineares, cronológicas, ligadas à fatos considerados históricos e verdadeiros, para uma nova história; com uma nova definição de documentos, fatos históricos e o próprio conceito de tempo. Assim, supracitados autores exemplificam que esta perspectiva reorientacionista permite reflexões sobre o papel social do pesquisador, novas pesquisas e maior compreensão

Mais recentemente, diversos autores discorrem sobre a utilização da perspectiva histórica, como por exemplo, Weatherbee, Durepos, Mills e Mills (2012), que discorrem sobre uma teorização mais crítica do “passado” e da “história” nos estudos organizacionais; Keulen e Kroeze (2012), sobre a utilização das narrativas históricas e seu uso como suporte para o campo da história organizacional; Kipping e Üsdiken (2014), com identificação de diferentes estudos na literatura de estudos organizacionais que utilizam a história para teoria (*history to theory*, com a utilização da história para testar, modificar e desenvolver teorias já existentes), história em/na teoria (*history in theory*, com uso da história para compreensão das estruturas do passado) e por fim, um uso contextualizado da história (*historical cognizance*). Rowlinson, Hassard e Decker (2014) estabelecem dualismos epistemológicos derivados da teoria histórica para explicar a relação entre história e teoria organizacional e demonstram as diferenças entre historiadores e teóricos organizacionais quanto aos seguintes dualismos: explicação (historiadores buscam a construção da narrativa e teóricos organizacionais acabam por subordinar a narrativa à análise), evidência (diferenças quanto as fontes, verificáveis para historiadores

e construídas pelos teóricos organizacionais) e temporalidade (a periodização é construída por historiadores enquanto para os teóricos organizacionais temporalidade é constante).

De uma forma mais ampla, podemos identificar que a literatura de estudos organizacionais utiliza a perspectiva histórica para diferentes finalidades, como para a história dos negócios (*business history*), história da gestão (*management history*) e história organizacional (*organizational history*), assim, podemos vincular estes usos também de acordo com o preconizado por Üsdiken e Kieser (2004), com a visão da história de forma suplementar, integracionista ou reorientacionista (v. por todos, MACLEAN, HARVEY, CLEGG, 2016 e COSTA, BARROS e MARTINS, 2010).

A história dos negócios (*business history*) começou a ser desenvolvida no século XX tanto nos Estados Unidos e da Europa e foi difundida principalmente no Centro de História de Harvard, EUA, com estudos voltados as empresas e empresários, vinculando-se também ao papel destes na história econômica. Tal perspectiva encontra fundamento teórico principalmente em Chandler (1977, 1990, 1992) e Schumpter (1968) (BARBERO, 1993; BOOTH e ROWLINSON, 2006; COSTA, BARROS e MARTINS, 2010; GONÇALVES e SAES, 2017).

A história da gestão (*management history*) refere-se aos estudos das práticas de gestão e por vezes se sobrepõem aos estudos de história dos negócios (*business history*), mas possui pesquisas voltadas para melhor compreensão de práticas de gestão, com utilização da perspectiva histórica na gestão internacional por exemplo e encontra aporte teórico em F. W. Taylor e no gerenciamento científico (BOOTH e ROWLINSON, 2006; COSTA, BARROS e MARTINS, 2010).

Já a história organizacional (*organizational history*) preocupa-se tanto com o passado das organizações quanto seu futuro, com estudos concentrados na forma pela qual a história é intencionalmente articulada para um determinado fim (CARROLL, 2002; BOOTH e ROWLINSON, 2006; COSTA, BARROS e MARTINS, 2010).

Com a evolução dos estudos organizacionais e as práticas preconizadas pelas empresas, ocorreu um certo *boom* da memória ou, ainda na definição de Huysen (2000), uma “*musealização da memória*”, com um aumento substancial de museus e o resgate de uma memória coletiva e nacional.

Podemos identificar alguns motivos para tal fato, como por exemplo, a utilização da memória organizacional para diversas finalidades, como para: o uso estratégico enquanto uma herança empresarial (*corporate heritage*, CARSON e CARSON, 2003; BURGHAUSEN e BALMER, 2014; BALMER e BURGHAUSEN, 2015), uma responsabilidade histórico-social (NASSAR, 2007; ANDREONI, 2011; SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO, PHILLIPS, 2016), um reforço de identidade e de cultura organizacional (ALBERT e WHETTEN, 1985; FIGUEIREDO, 2009) para reforço de marketing e estratégia de valorização econômica da empresa; estrategicamente escolhendo o que contar e lembrar (BOECHAT, 2016) e ainda a organização como um “lugar de memória” com um papel legitimador da trajetória histórica da empresa (COSTA, BARROS e TEIXEIRA, 2013).

Diante dessa valorização econômica e até mesmo institucional seria possível nos filiar ao entendimento de Alberti (1996), compreendendo que é possível ter benefícios de uma história encomendada e ainda que a memória tornou-se um grande negócio? E neste ‘mercado de memórias’, quais seriam os principais ‘construtores de memórias’? Quem são os responsáveis por criar com empresas políticas de gestão de memória organizacional?

Na esfera internacional, Carson e Carson (2003) salientaram o uso da história e memória empresarial através do estabelecimento de arquivos corporativos e documentos sobre a organização para algumas finalidades, seja para simples organização dos arquivos, para demonstração da história corporativa para partes interessadas (como *stakeholders*), ou ainda para exemplificar como outras empresas utilizaram estrategicamente sua própria história. Assim, os autores identificaram que essas formas de “lembrança organizacional” seriam formas de uma “história aplicada” (*applied history*) pelas organizações e

categorizam tal uso em três: a) uso do passado para compreensão do presente, b) a utilização do passado para criação do presente e c) ainda para melhorar o futuro.

Carson e Carson (2003) ainda identificaram o aparecimento de diversas empresas de consultoria nesse novo ramo de história empresarial, todas com historiadores especializados, como *The History Factory* (1979, em Virgínia, EUA, com foco em museus corporativos, exposições e exposições comemorativas, THE HISTORY FACTORY, 2017), o *Group Winthrop* (cinco historiadores de Harvard se reuniram em 1982 em Cambridge, Massachusetts, EUA, como foco em histórias duradoras e de impacto, WINTHROP, 2017), *History Associates* (fundada em 1981, em Germantown, Maryland, EUA, HISTORY ASSOCIATES, 2017), *Business History Group* (Maryland, EUA, 1992, v. BUSINESS HISTORY GROUP, 2017) e outras.

Tal fato também ocorreu no Brasil, na década de 1960 já começaram a aparecer trabalhos que podem ser identificados nas perspectivas mencionadas anteriormente, como os estudos de Fernando Henrique Cardoso (1964) sobre o papel do empresário e o desenvolvimento econômico do país, Warren Dean (1971) sobre a industrialização de São Paulo, José de Souza Martins (1976) sobre o empresário Matarazzo e Maria Bárbara Levy (1977) sobre a evolução da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.

Nas décadas de 1980 e 1990, com a reestruturação econômica e privatizações, várias empresas passaram a organizar seus arquivos e realizarem trabalhos específicos envolvendo memória empresarial (TOTINI e GAGETE, 2004; NASSAR, 2007) e com isso houve um aumento no número de profissionais especializados na construção da memória empresarial atuando nesta área, tais como historiadores, museólogos, arquivistas e comunicólogos (FIGUEIREDO, 2009), e no surgimento de empresas especializadas na produção de serviços históricos como a Expomus (1981), Grifo (1987), Tempo & Memória (1988), Memória & Identidade (1988), Museu da Pessoa (1991) e outras.

Ainda no Brasil, neste processo de solidificação do que podemos chamar de “mercado de memórias”, destaca-se ainda o papel da

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), instituição fundada em 1967, com forte atuação no papel da comunicação das organizações. Em 1999, houve o I Encontro Internacional de Museus Empresariais em São Paulo, reunindo empresas nacionais e internacionais para o debate do tema. Ainda ciente do papel da história, ela criou uma categoria de Memória Empresarial em sua tradicional premiação anual, em 2000. Tal premiação ocorre até os dias de hoje (atualmente na 43ª edição, 2017), com a categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial” desde 2003, sinalizando ainda mais a importância da “responsabilidade histórica” das organizações contemporâneas (NASSAR, 2007).

Não obstante o papel institucional da ABERJE, também encontramos no país iniciativas de acadêmicos na formação desse setor de memórias, como a função desempenhada por Jacques Marcovitch, com pesquisas sobre o papel pioneiro de empreendedores e o desenvolvimento no Brasil (MARCOVITCH, 2003) e com a criação da Rede de Centros de Memória Empresarial¹, em 2010, tendo o objetivo de promover maior integração entre os Centros de Memória e um debate sobre suas funções, incluindo a participação de diversas organizações como Centro de Memória Bunge, Centro de Memória Bosch, Itaú Unibanco, Centro de Documentação e Memória Klabin, Fundação Patrimônio Histórico de Energia, Centro de Memória J. Macedo, Museu Vale, Memória Petrobras, Memória Votorantim, Centro de Memória BM&FBovespa, SESC Memórias e empresas como Tempo & Memória e Grifo (TEMPO & MEMÓRIA, 2017a).

¹ Destacamos que atualmente essa Rede de Centros de Memória encontra-se em transição para a institucionalização de uma Associação de Centros de Memória, contudo, até a apresentação deste trabalho (dezembro de 2017), tal fato não havia ocorrido. Salienta-se também conforme entrevista com o próprio Jacques Marcovitch (entrevista 16, outubro, 2017), sua atuação foi de colaborador para o debate de questões importantes sobre Centros de Memória e na época atuava como presidente da Fundação Bunge. A pesquisa sobre empreendedores pioneiros surgiu da necessidade própria do Jacques Marcovitch na sua atuação como professor de administração de empresas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, da ausência de casos de empreendedores brasileiros para serem utilizados como exemplos em sala desde à época de 1970. Essa iniciativa será relatada posteriormente quando tratarmos nesta pesquisa da Expomus, parceira na iniciativa da Exposição sobre Pioneiros Empreendedores.

Neste sentido, partindo do pressuposto que história e memória são conceitos distintos, contudo, complementares, onde a memória (ou o que se é lembrado e esquecido) serve de base para a construção da história que se pretende analisar, **o problema central desta dissertação é: Quem constrói e gerencia a História e Memória das Organizações?** Como são construídos e implantados as histórias e memórias das empresas, seja por meio de livros institucionais, exposições ou por outros meios, como, por exemplo, através de centros de memória e documentação e seus materiais digitais, fotográficos, audiovisuais, iconográficos, textuais, bibliográficos? Como são armazenados e organizados os conhecimentos por eles geridos e incorporados pelas organizações? Como é a relação entre a empresa construtora de história e memória e o cliente/contratante?

Tais questionamentos foram examinados através da pesquisa com as seguintes empresas consideradas construtoras de história e memória empresarial: Grifo, Tempo&Memória, Expomus, Memória & Identidade e Museu da Pessoa, através de categorias definidas *a priori* e *posteriori* e bem como a relação dessas empresas com um cliente específico de cada uma, a saber, respectivamente, Unilever, CDM Klabin, Museu Banco do Brasil, CDM Grupo Suzano e Memorial São Paulo Futebol Clube.

1.1. Objetivo Final e Objetivos Intermediários

Com base nas considerações relacionadas, buscamos identificar e compreender como objetivo final como e por quem são construídos e gerenciados a história e memória das organizações.

Para a consecução desse objetivo, o estudo possui alguns objetivos intermediários, tais como:

- Proceder a uma revisão da literatura atual de memória organizacional e as políticas de história e memória organizacionais;

- Identificar as principais empresas produtoras de memória organizacional e suas áreas de atuação;
- Identificar as políticas de gestão de memória relacionadas com as empresas identificadas.

Ao final, buscamos uma melhor compreensão entre a relação de quem controla as políticas de memória organizacional (as empresas contratantes de história e memória organizacional) com as empresas construtoras/contratadas para a construção dessas histórias e memórias organizacionais.

1.2. Delimitação do Estudo

A presente pesquisa propõe identificar e compreender como objetivo final quem constrói e gerencia a história e memória das organizações a partir de um conjunto de empresas construtoras e empresas contratantes de história e memória organizacionais, bem como da instituição ABERJE. Faz-se necessário delimitar os caminhos escolhidos para a persecução dos objetivos desse estudo.

Temos ciência de que os Estudos Organizacionais abrangem uma gama de perspectivas no tocante à memória organizacional. Esse trabalho focou nas duas principais perspectivas, a saber, a da *Organizational Memory Studies* e da *Social Memory Studies*. Limitamos a análise do referencial teórico com base nessas duas perspectivas.

Cumpramos salientar que essa pesquisa está circunscrita dentro dos Estudos Organizacionais, particularmente, no tocante à área de história organizacional (*organizational history*) e não no escopo da história econômica de empresas, isto é, perspectiva vinculada à área de história dos negócios (*business history*).

Neste trabalho identificamos e analisamos diversas políticas de gestão de memória praticadas pelas organizações. Contudo, a operacionalização de tais políticas foge ao escopo deste trabalho, cabendo a cada organização contratante de história e memória

organizacional a forma pela qual serão conduzidas e geridas dentro do seu próprio ambiente organizacional.

1.3. Relevância do Estudo

Assumindo que ainda são poucos os estudos que discutem na prática como informações relacionadas à memória são selecionadas e incorporadas ao sistema de conhecimento da organização, essa pesquisa torna-se relevante para a área de estudos organizacionais, uma vez que busca compreender como funciona o mercado de história e de memória organizacional no Brasil, especificamente com a identificação das principais empresas produtoras de história e de memória empresarial do país, quais as políticas organizacionais de gestão de memória disponíveis no mercado e identificação de uma instituição de promoção da comunicação organizacional (ABERJE) para a solidificação desse mercado.

1.4. Estrutura da dissertação

O presente estudo encontra-se dividido em seis capítulos.

Este primeiro capítulo refere-se a uma introdução ao tema, os objetivos pretendidos, assim como a delimitação do estudo. No Capítulo 2 apresentamos o referencial teórico utilizado para a análise dos resultados, incluindo o debate na literatura sobre a definição de memória organizacional, as perspectivas do *Organizational Memory Studies*, *Social Memory Studies* e possíveis formas de gestão de memória. Já no Capítulo 3 descrevemos os procedimentos metodológicos do estudo, com detalhamento do tipo de pesquisa, seleção dos dados, coleta de dados e fontes utilizadas, bem como o método pelo qual os dados foram analisados. No Capítulo 4 estão as análises dos dados das empresas identificadas e Capítulo 5 apresentamos as conclusões do trabalho e sugestões para pesquisas. Por último, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas.

2 Referencial Teórico

2.1. Memória Organizacional: conceituação e a perspectiva dominante do *Organizational Memory Studies*

A literatura em administração não é uníssona a respeito da tipologia da memória (WALSH e UNGSON, 1991; STEIN, 1995; CASEY, 1997; OLICK, 1999; NISSLEY e CASEY, 2002; BOOTH e ROWLINSON, 2006; FELDMAN e FELDMAN, 2006; ROWLINSON *et al*, 2010; CASEY AND OLIVERA, 2011).

Podemos identificar a existência de diferentes tipos de memória: individual, coletiva, cultural, nacional, social e organizacional.

Nem a respeito da nomenclatura de memória, Pollak (1989) discorre sobre a existência de uma variedade de memórias, sejam elas proibidas, subterrâneas, silenciadas, oficiais, clandestinas, comprometedoras, indizíveis, vergonhosas, marginalizadas: todas possuem dinâmicas que permitem sua ascensão ao debate ou seu profundo esquecimento. Tudo dependerá do “trabalho de enquadramento” dado pela sociedade e seu grupo dominante.

A tipologia de memória ainda não encontra consenso na literatura, porém é possível identificar algumas “classes” de memória, tais como a memória procedural, referente à lembrança de como fazer algo, e a memória semântica ou declarativa; que permite lembrar os conceitos necessários para a aquisição de conhecimentos e hábitos (ROWLINSON *et al*, 2010). Há ainda especificidades da memória que são caracteristicamente humanas e servem para a composição de sentido dentro de um contexto especificamente vivido, a chamada memória episódica. A forma pela qual as experiências são passadas, vividas e faladas influenciam diretamente no sentido que se é percebido e na forma pela qual é lembrada (Schacter *apud* Rowlinson *et al*, 2010).

Cumpre salientar que a forma pela qual as memórias são coletadas também diverge, sempre percebida de forma diferente para cada

indivíduo e como ela é reproduzida (passando a ser coletiva) (OLICK, 1999). A memória organizacional², foco desse estudo, também possui uma diversidade conceitual na literatura.

A perspectiva dominante foi preconizada por Walsh e Ungson (1991), vinculando os estudos de memória (*organizational memory studies*) a uma visão mais gerencialista da memória, mais estática, possível de ser categorizada e armazenada como um repositório passível de acesso por qualquer indivíduo da organização.

Para Walsh e Ungson (1991), a forma pela qual as informações são processadas e interpretadas denota que a memória organizacional é um construto que engloba ao menos dois níveis, do indivíduo e da organização, e esse construto é composto pela estrutura de seu mecanismo de retenção, as informações nele contidas, os processos de aquisição e recuperação de informações e seus consequentes efeitos.

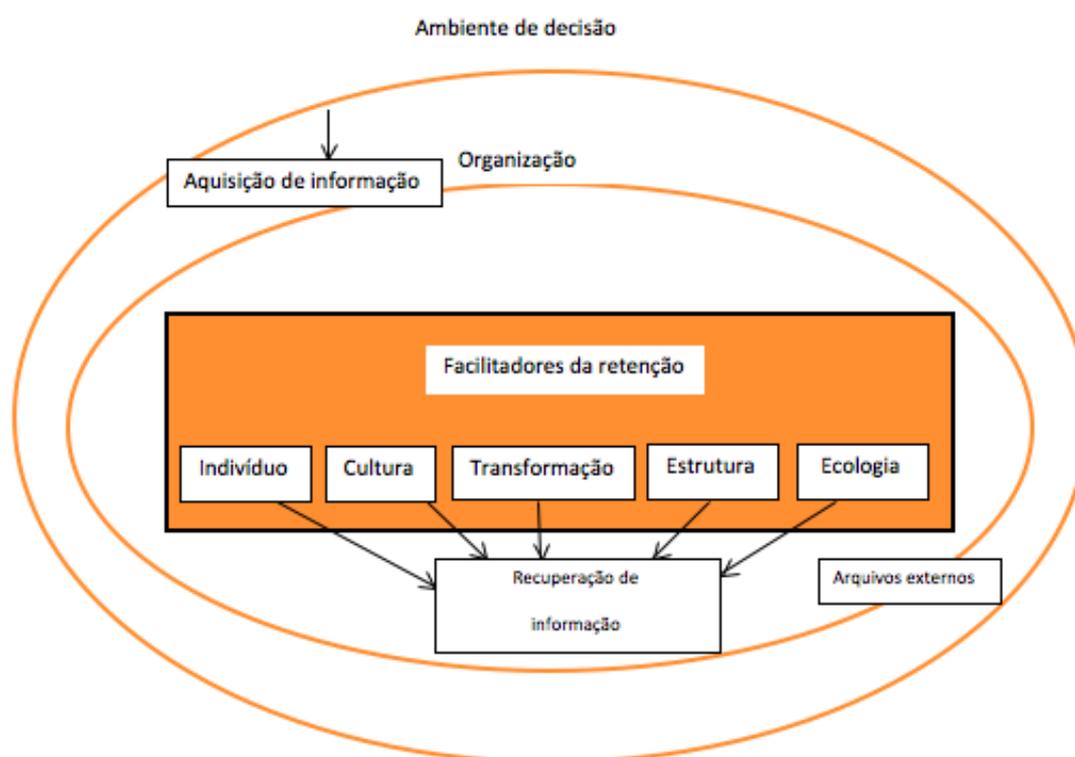
A memória organizacional seria composta por cinco repositórios de retenção (Figura 1), a saber, individuais (como os indivíduos recordam do que ocorreu na organização), culturais (forma como os indivíduos pensam/ sentem os problemas), transformacionais (como a organização reflete e armazena as informações sobre o ambiente organizacional), estruturais (aspectos que impactam os indivíduos, seus papéis e comportamentos) e ecológicos (ecologia física do local de trabalho).

Além desses repositórios, os arquivos externos compõem as informações que podem ser consideradas. Nesses estão incluídos antigos empregados, informações compiladas por terceiros como competidores e governo e agentes não governamentais.

Para os autores supracitados (WALSH E UNGSON, 1991, p. 61), a memória organizacional é composta pelo conjunto de informações sobre as decisões que foram tomadas e os problemas resolvidos que formam o núcleo da memória ao longo do tempo.

² Apesar desta dissonância entre as tipologias de memória, neste estudo são utilizadas como sinônimos memória empresarial, memória organizacional e memória institucional.

Figura 1: Estrutura da Memória Organizacional de Walsh e Ungson (1991).



Fonte: Walsh e Ungson (1991, p. 64).

Por sua vez, Huber (1991) preconiza que a memória organizacional é determinante para a aprendizagem organizacional e para a tomada de decisão. Ademais, vincula sua eficácia a alguns aspectos acerca de como as informações são distribuídas e interpretadas, bem como métodos para a sua localização.

Ainda encontramos a perspectiva da memória organizacional como neutra, vinculada à codificação de informações e com efeitos ligados ao contexto organizacional (STEIN, 1995).

Stein e Zwass (1995) também se vinculam à perspectiva da OMS e asseveram que a memória organizacional está ligada ao que fora preconizada por Walsh e Ungson (1991), tecendo críticas, porém, coadunando o conhecimento do passado aos níveis de eficácia organizacional.

Ainda nessa perspectiva mais gerencialista, também encontramos os estudos de Anand *et al* (1998), que vinculam um modelo de memória

organizacional a uma memória transactiva, com quatro processos mediante os quais as informações podem ser acessadas e processadas.

Oliveira (2000) tece críticas à perspectiva de Walsh e Ungson (1991) por não considerarem organizações com unidades geograficamente dispersas, por exemplo, e conceitua a memória organizacional como “um conjunto de dispositivos de retenção de conhecimento, como pessoas e documentos, que coleta, armazena e fornece acesso à experiência da organização” (OLIVEIRA, 2000, p. 816) e existiriam mecanismos/sistemas de memória que tornam a memória acessível. Tal abordagem é semelhante à preconizada por Walsh e Ungson (1991), contudo, há diferenças conceituais entre esses sistemas de memória e as caixas de armazenamento de Walsh e Ungson (1991) como propósito (sistemas de memória explicitamente para coletar, armazenar e tornar acessível o conhecimento, enquanto as caixas de armazenamento não são geralmente mecanismos para armazenamento e acesso), delimitação (sistemas são concretos e podem ser delimitados e analisados empiricamente), dispersão do conhecimento experiencial (para evitar isso, os sistemas podem indexar os conhecimentos e integrá-los à organização, enquanto as caixas não) e o reconhecimento do papel das tecnologias de informação (e essas não são explicitamente consideradas nas estruturas das caixas de armazenamento).

Diversas críticas foram (e podem ser) feitas ao estudo seminal de Walsh e Ungson (1991), contudo, várias pesquisas utilizaram tal perspectiva. Anderson e Sun (2010), por meio de uma análise de citação dos estudos dos autores seminais da área até o final do ano de 2006, identificaram mais de 301 artigos na base de dados *Web of Science* e *Social Science Citation Index*. Desses, chamam a atenção para a vinculação da definição de Walsh e Ungson 04 pontos: a) repositórios de informações; b) referência geral de memória organizacional; c) sobre uso, mau uso e abuso da memória organizacional e d) para a definição dos autores sobre memória organizacional.

Anderson e Sun (2010) também asseveram sobre a quantidade de artigos que explicitamente tecem críticas à perspectiva *do Organizational Memory Studies* até 2006. Sendo assim, foram identificados poucos

artigos (nove) dentre 301 artigos identificados, o que indica que até a data do artigo (2010) a perspectiva gerencialista firmava-se como a predominante na área de estudos organizacionais.

Apesar disso, novas perspectivas a respeito da memória organizacional surgiram na área com uma transposição da memória, a fim de um objetivo estático para uma perspectiva construtivista social da memória, com práticas de memória (*organizational remembering*) em diversos estudos como Schatzki (2006), Feldman e Feldman (2006) e outros, encontrando principalmente em Halbwachs (1992) aporte teórico para o que podemos chamar de *Social Memory Studies*.

2.2. Novas perspectivas de memória organizacional: a *Social Memory Studies*

Um dos importantes autores utilizados para suporte teórico dessa perspectiva é Halbwachs (1992). Ele assevera que a memória coletiva é um fenômeno social formado mediante relações sociais e características materiais de um lugar.

O reforço da memória coletiva não necessariamente perpassa acontecimentos experimentados por toda a coletividade, mas sim àqueles selecionados pela comunidade mnemônica para serem lembrados e/ou esquecidos (conforme ressaltado por Zerubavel, 2011).

Pollak (1992, p. 204) também destaca o caráter fluido e mutável da memória, bem como sua seletividade: “A memória é um fenômeno construído social e individualmente, quando se trata da memória herdada, podemos também dizer que há uma ligação fenomenológica muito estreita entre a memória e o sentimento de identidade”. Pollak (1989) salienta que a memória coletiva não é construída arbitrariamente e é indissociável da organização social da vida.

Zerubavel (2011) assevera que lembrar envolve mais do que um ato individual vivido/experimentado, abarca também regras sociais de lembrança, isto é, lembranças de eventos ocorridos pela comunidade mnemônica da qual fazemos parte.

No mesmo sentido que Zerubavel (2011), Assmann (2011) também defende que a memória (mais cultural e coletiva) é mais do que fatos ocorridos pessoalmente e armazenados, mas também um processo em andamento de reconstrução do que é processado e mediado. O significado do que se é lembrado varia para cada indivíduo ou sociedade dentro de um determinado presente.

Assim, podemos identificar na literatura que os processos de memória coletiva são processos mnemônicos onde os grupos mnemônicos utilizam quais eventos passados devem ser lembrados ou esquecidos por meio de narrativas compartilhadas (Halbwachs, 1992; Olick e Robbins, 1998; Mena *et al*, 2016).

Ainda sobre esse processo de lembrança e revisitação do passado, Seixas (2002, p. 59-60) esclarece que é “a própria realidade que se (trans)forma na (e pela) memória.” Destaca-se ainda a utilização de autores como Nora (1989), com sua concepção de lugares de memória (*lieux de mémoire*) na análise de memória cultural, e Ricouer (2004, p. 21), com a vinculação de a memória ser “fiel” ao passado.

Como já salientado, não existe consenso na literatura em administração sobre a conceituação de memória organizacional, contudo, para essa perspectiva, os autores criticam o caráter estático da memória elaborada pela perspectiva da OMS, com a vinculação da memória como um objeto e apenas para aprendizado, e vinculam a memória como um processo que envolve diversas dinâmicas e com variadas finalidades com um papel, por exemplo, para a identidade da organização.

Nesta linha, citamos Casey (1997) que compreende a memória como reflexo da identidade da organização, Feldman (2000) preconiza a importância do papel das rotinas como um elemento dinâmico entre memória e esquecimento e também Nissley e Casey (2002) salientam que a memória organizacional perpassa instrumentos de poder, podendo ser politizada.

Os autores Nissley e Casey (2002) exemplificam sua argumentação com a utilização de museus corporativos, onde se escolhe o que é esquecido e o que é lembrado para formar a imagem e identidade da organização.

Nessa linha, há de se reconhecer o caráter estratégico da utilização da memória organizacional por meio dos museus corporativos, ressalta-se ainda na literatura a utilização desses museus, uma na perspectiva tradicional, que de acordo com Danilov (1992) possui quatro funções primárias, ou seja, a) preservar a história da companhia, b) desenvolver um senso de orgulho e identificação do empregado com a empresa, c) informar aos visitantes sobre a empresa e seus produtos ou serviços e d) influenciar a opinião pública com a história oficial da empresa com documentos e artefatos organizacionais; e uma segunda perspectiva mais nova, chamada de museus corporativos estratégicos, com a adição de experiência de marketing e reforço da própria marca, como no caso da Hershey's na experiência do chocolate (NISSLEY e CASEY, 2002) e museu Henry Ford (ROWLINSON *et al*, 2010). No Brasil, podemos encontrar como exemplo dessa utilização estratégica por meio de um museu corporativo, o caso da cervejaria Bohemia onde ocorre experiência da marca, legitimando a organização e sua marca, reforçando ainda o discurso da história e tradição da empresa (COSTA, CUBA-MANCEBO e PESSOA, 2016).

Uma outra forma de utilização da memória é destacada por Feldman e Feldman (2006), que primeiramente introduzem ao debate a noção de práticas de lembranças (*practice of remembering*) nas organizações e como a necessidade do lembrar é crucial para o senso de continuidade na construção coletiva da identidade organizacional.

A seu turno, Wexler (2002) identifica a memória organizacional como um processo dinâmico que envolve a cultura organizacional e que se dá mediante uma revisão do passado de acordo com as necessidades do presente, podendo ser um ativo intangível valioso, caso seja gerenciado com sucesso. Já Schatzki (2006), vincula a memória organizacional ao somatório de suas práticas de memória.

De acordo com Blaschke e Schoeneborn (2006), é possível distinguir a definição de memória em três pontos: a) definição generalizada de memória *versus* uma distinção entre memórias individual e organizacional; b) memória como um processo *versus* como um repositório; c) esquecer como função primária da memória.

Adorisio (2014) também preconiza o *organizational remembering*, associando a memória organizacional a uma prática/perspectiva de narrativas por meio da qual se pode selecionar e interpretar o passado. Lembrar (*remembering*) como uma atividade humana, social e relacional. Adorisio (2014) assevera que existem dois aspectos para a conceituação da memória organizacional como narrativa, a saber, uma ligada à reconstrução do passado individual e a outra ao tempo narrativo do que se é lembrado. Desta forma, a narrativa perpassa o que é selecionado pelo “narrador”/organização e isso influi na interpretação dos demais com relação ao evento narrado/escolhido.

Nesta linha, a memória organizacional na perspectiva gerencialista, perpetrada por Walsh e Ungson (1991), é tratada em função do tempo específico em que uma decisão ocorre. Nessa perspectiva social, a conceituação do que será lembrado pela organização aborda como será construído o significado para os membros organizacionais envolvidos (ADORISIO, 2014, p. 468).

Em um sentido diferente, mais crítico, Casey e Oliveira (2011) indicam o uso da memória organizacional como mecanismo de poder mediante novas decisões que podem ser tomadas, assim, podemos questionar o que, para quem e por que tal fato é/será desaprendido.

Neste sentido, encontramos diversos estudos que compreendem que as organizações relembram por meio de narrativas e *storytellings*, como Casey (1997), Nissley e Casey (2002), Worcman (2004), Feldman e Feldman (2006), Booth e Rowlinson (2006), Nassar (2007), Rigney (2008), Rowlinson *et al* (2010), Casey e Oliveira (2011), Nassar e Cogo (2013), Rowlinson, Casey, Hansen e Mills (2014), Adorisio (2014) Petani e Mengis (2016), Allen e Brown (2016).

Ainda sobre esse tema, autores como Burghausen e Balmer (2014) definem memória corporativa como todas as formas de conhecimento que são lembradas e esquecidas pela organização, vinculando o passado aos processos e práticas de lembrança e esquecimento que são construídos e reconstruídos ao longo do tempo, isto é, memórias organizacionais socialmente construídas mediante interpretações e reinterpretções dos atores organizacionais internos e *stakeholders* externos da empresa.

Os autores supracitados (2014, p. 390, quadro 1) identificaram sete modos pelos quais o passado pode ser utilizado pelas organizações, vinculando-os a sete conceitos que podem ser utilizados no nível corporativo, a saber, passado, memória, história, tradição, nostalgia, proveniência, herança: todos são dinâmicos, construídos e reconstruídos, conforme o objetivo pretendido no presente.

Quadro 1: formas de utilização do passado corporativo

Conceito	Explicação sucinta	Explicação conceitual	Explicação pragmática	Foco Temporal
Passado corporativo	“Tudo que já aconteceu”	Passado descoberto, redescoberto e inventado	Recursos (<i>resourcing</i>)	Retrospectivo
Memória corporativa	“Tudo que é conhecido (acessível)”	Passado lembrado e conhecido	Conhecimento (<i>knowing</i>)	Retrospectivo
História corporativa	“Tudo que é dito”	Passado narrado e historicizado	Contado (<i>telling</i>)	Retrospectivo
Tradição corporativa	“Tudo que é feito”	Passado promulgado e incorporado	Feito (<i>doing</i>)	Retrospectivo
Nostalgia corporativa	“Tudo que é sentido”	Passado emotivo	Sentimento (<i>feeling</i>)	Retrospectivo
Proveniência corporativa	“Tudo que é enraizado”	Passado situado	Pertencimento (<i>belonging</i>)	Retrospectivo
Herança corporativa	“Tudo que (ainda) é relevante”	Passado apropriado e valorizado	Dando relevância (<i>making relevant</i>)	Retrospectivo e prospectivo

Fonte: Burghausen e Balmer (2014, p. 390).

Destaca-se ainda a possibilidade de os espaços físicos serem também narrativamente utilizados na construção de memórias coletivas. Como, por exemplo, Decker (2014) ao analisar a mudança arquitetônica de prédios de três bancos e empresas varejistas nas décadas de 1950 e

1960 em Gana e Nigéria, chama a atenção para o uso de prédios como linguagem espacial passível de construção de uma narrativa e de um discurso. No caso, foram utilizados novos prédios mais modernos de forma a esquecer organizacionalmente o envolvimento anterior das empresas no passado colonial dos países analisados.

No mesmo sentido, Petani e Mengis (2016) exploram o uso do papel da história e da lembrança na construção de novos espaços e Mena *et al* (2016) também discorrem sobre a possibilidade de as comunidades mnemônicas influenciarem e reconfigurarem a memória de objetos materiais (como documentos, estátuas) ou imateriais (narrativas simbólicas) (Mena *et al*, p. 723, 2016).

Porém, destaca-se que qualquer tipo de enquadramento de memória é questionável, visto que é fruto de dinâmicas e pode ser arbitrário (POLLAK, 1989).

No entanto, Nissley e Casey (2002) demonstraram que a memória organizacional não é um repositório fiel da verdade por meio do compartilhamento de informações, isto é, a memória é um processo socialmente construído que perpassa dinâmicas. No mesmo sentido, Casey e Oliveira (2011) também indicam o uso da memória organizacional como mecanismo de poder mediante novas decisões que podem ser tomadas.

Martin de Holan (2011) diz que a memória é como mecanismo que permite a reprodução de discursos e ações, vinculando a memória ao conhecimento organizacional.

Apesar disso, outros autores subscrevem o uso da memória para tomada de decisões. Nessa linha, Martin de Holan e Phillips (2004) vinculam o uso da memória organizacional ao seu conhecimento organizacional, assim, as organizações podem esquecer, desaprender ou perder conhecimento, de forma consciente ou inconsciente, tendo a memória um papel importante e com consequências positivas e negativas para a organização.

Desta forma, com base nos autores vistos, podemos distinguir a existência de duas perspectivas dominantes, da *Organization Memory Studies* e da *Social Memory Studies*, consoante quadro 2 seguir.

Quadro 2: OMS x SMS

Organizational Memory Studies (OMS)	Social Memory Studies (SMS)
Perspectiva gerencialista	Perspectiva construtivista social
Memória como objeto estatático, um repositório de informações	Memória como processo
Instrumento para tomada de decisões	Instrumento de socialização, poder e outros fins
Autores como: Walsh e Ungson (1991); Stein (1995); Anand, Manz & Glick (1998); Oliveira (2000).	Aporte teórico em Pollak (1989), Halbwachs (1992). Autores como: Casey (1997); Nissley & Casey (2002); Schatzki (2006), Feldman e Feldman (2006); Booth & Rowlinson (2006); Rigney, (2008); Rowlinson et al (2010), Casey e Oliveira (2011) Anteby e Molnar (2012); Adorasio (2014); Rowlinson, Casey, Hansen, Mills (2014); Petani e Mengis (2016); Allen e Brown (2016).

Fonte: a autora.

É importante também ressaltar que os processos de memória vinculam-se diretamente aos processos de esquecimento, tendo em vista que ambos – lembrar e esquecer – formam funções da memória nela mesma. Neste sentido, Blaschke e Schoeneborn (2006) asseveram que o esquecimento é a função primária da memória.

Assim como a memória organizacional não é escolhida aleatoriamente, isto é, o que se é lembrado não é fruto de uma verdade absoluta gerada por fatos históricos, e sim por resultado de uma escolha de fatos selecionados para a construção de um sentido pretendido pela organização, assim a é para aquilo que se é esquecido.

Devemos esclarecer que esquecimento não é sinônimo de desaprendizagem.

É possível identificar que existam políticas de esquecimento a título do indivíduo, do grupo e da organização. Em âmbito organizacional, políticas ou estratégicas de esquecimento, se bem aplicadas e conseqüentemente bem-sucedidas, são capazes de dar um novo significado para a organização e podem gerar uma vantagem competitiva.

Assim como a cultura organizacional pode ser uma facilitadora de aprendizagem organizacional, também a é para as políticas/estratégicas de esquecimento.

Como já salientado anteriormente, Martin de Holan e Phillips (2004) já haviam preconizado que as organizações podem esquecer, desaprender ou perder o conhecimento, de forma consciente ou inconsciente. Neste caso, tais fatos podem ter consequências positivas ou negativas para organização, bem como processos de esquecimento devem ser estrategicamente elaborados para um determinado fim.

Em um sentido diferente, mais crítico, Casey e Oliveira (2011) indicam o uso da memória organizacional como mecanismo de poder mediante novas decisões que podem ser tomadas, assim, podemos questionar o que, para quem e por que tal fato é/será desaprendido.

Easterby-Smith e Lyles (2011) indicam a existência de três possíveis perspectivas de esquecimento: cognitiva, comportamental e social. A visão cognitiva do esquecimento enfatiza o processamento da informação e pressupõe a organização como um cérebro humano. Por outro lado, a comportamental compreende que novos aprendizados são adquiridos e desenvolvidos com novos hábitos, rotinas e processos. E na perspectiva social, por meio da interação entre pessoas, gerando conhecimento para o grupo, e não para os indivíduos.

A visão de Nissley e Casey (2002) compreendem as políticas de esquecimento e as relações de poder que definem o que será lembrado e o que será esquecido. Na mesma linha, encontramos estudos como Feldman e Feldman (2006), Costa e Saraiva (2011), Casey e Oliveira (2011), Anteby e Molnar (2012).

Neste sentido, podemos distinguir na literatura de estudos organizacionais duas perspectivas de esquecimento.

A primeira se coaduna com o entendimento da memória organizacional como um repositório de informações (WALSH e UNGSON, 1991) e vincula o esquecimento a uma desaprendizagem ou perda de conhecimento organizacional redundante, seja de forma consciente ou inconsciente (MARTIN DE HOLAN e PHILLIPS, 2004; EASTERBY-SMITH e LYLES, 2011). Em sentido diferente, a segunda perspectiva reconhece

a dinamicidade entre memória e esquecimento, salientando as relações e dinâmicas intrínsecas por detrás das escolhas das informações recolhidas e escolhidas para composição das informações que compõem a memória da organização (NISSLEY e CASEY, 2002; FELDMAN e FELDMAN, 2006; CASEY e OLIVEIRA, 2011; ANTEBY e MOLNAR, 2012).

Além dessas perspectivas, destacamos a taxonomia de esquecimento preconizada por Connerton (2008), na qual o esquecimento pode ser compreendido como uma medida repressiva, uma medida prescritiva, uma forma para constituir uma nova identidade, como amnésia estrutural, como anulação, como obsolescência planejada ou ainda como um silêncio.

Diversos motivos podem ser elencados pelos quais a memória identifica o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido, principalmente se levarmos em consideração fatores de estruturas e processos organizacionais em uma perspectiva mais vinculada à OMS ou ainda se problematizarmos a memória e o esquecimento como um processo que envolve dinâmicas, especialmente se levarmos em consideração aspectos delicados como traumas e crimes corporativos.

Sobre esse assunto, a literatura tanto de comunicação quanto de administração já vem debatendo sua importância, como Nassar (2007) e autores internacionais como Schrempf-Stirling, Palazzo e Phillips (2016), com o que eles denominam de responsabilidade histórico-social corporativa, a fim de problematizarmos o papel das organizações e a forma pela qual essa história é contada.

A atualidade do tema é cristalina, pois embates a respeito de aspectos endêmicos da corrupção nas/das organizações nunca estiveram tão em voga e cabe à literatura e à própria sociedade investigar e debater aspectos importantes da irresponsabilidade corporativa (MENA, RINTAMÄKI, FLEMING e SPICER, 2016), seja em qualquer esfera de crime corporativo ou em algum evento traumático na história das organizações.

Assim, como recontar a história é diferente do que se é lembrado (MARCH, 2007), as organizações podem utilizar de narrativas que podem ajudar a “embranquecer” ou apagar possíveis máculas na sua história, de

forma a atenuar algum problema/evento corporativo ou utilizar-se de tal instrumento de gestão para aumentar seu poder perante funcionários ou *stakeholders* (DAILEY e BROWNING, 2014; CARSON e CARSON, 2003). É possível sugerir então uma nova via de concepção de esquecimento e sua consequente política de esquecimento organizacional, por meio de processos e estruturas organizacionais que estimulem a inércia quanto ao fato ocorrido, o silêncio, a repetição de outros fatos, a destruição de arquivos, obsolescência de informações e manipulações de dados (no mesmo sentido, COSTA e SARAIVA, 2011).

Contudo, a operacionalização de tais políticas foge ao escopo desse trabalho, entretanto, é fornecida de forma a estimular o debate e futuras pesquisas que comprovem a eficácia de tais políticas para a reformulação de algum evento traumático ou de algum crime corporativo ou, ainda, de alguma cisão ou fusão organizacional que demande o esquecimento e/ou a (des)aprendizagem organizacional.

Neste sentido, partindo do pressuposto de que o uso da memória não é isento de valor e possui mecanismos de poder por detrás das escolhas das memórias a serem lembradas e das quais devem ser esquecidas (POLLAK, 1992; RICOUER, 2004; LE GOFF, 2008), e ainda na esteira do pensamento de WEICK (1979) e sua perspectiva de *sensemaking*, nos filiamos ao entendimento de que as organizações são socialmente construídas por meio de narrativas cujo significado gerado é construído pela alta gestão.

Desta forma, nos filiando à perspectiva integracionista preconizada por Üsdiken e Kieser (2004) e levando-se em consideração os aspectos organizacionais e estratégicos por detrás da utilização da memória organizacional (institucional ou empresarial) e da possibilidade de essa ser uma ferramenta de gestão empresarial, como indagado por Pollak (1992, p. 207), “se a memória é socialmente construída, é óbvio que toda documentação o é”.

Assim, faz-se necessário problematizar a intencionalidade da apropriação da memória pelas organizações, analisando criticamente “quais”, “por que”, “para quem” tais documentos foram selecionados e “por quem” foram escolhidos (ROWLINSON *et al*, 2010; COSTA e

SARAIVA, 2011) e sobre a leitura crítica de documentos, (PROST, 2012; SAMARA e TUPY, 2010).

Devemos ainda ter atenção em como a memória, a história e a responsabilidade social produzem um novo papel para as organizações, como um dever de memória para com a história do Brasil, o que teve por consequência diversos comportamentos miméticos para o início de uma variedade de formas/políticas de gestão de memórias, com a realização de diversos centros de memórias e estudos sobre o papel de determinadas organizações no desenvolvimento do país.

2.3. Possibilidades de Gestão de Memória Empresarial

Diante de uma valorização da memória, encontramos em Rowlinson *et al* (2010) diversas formas pelas quais a memória empresarial pode ser utilizada estrategicamente como, por exemplo, por meio de livros, calendários e publicações comemorativas, experiências da marca por meio de atrações, museus corporativos e centros de memória.

No mesmo sentido, Nassar (2004), Worcman (2004) e Nassar e Cogo (2013) argumentam o caráter estratégico da utilização da narrativa histórica para as organizações.

Worcman (2004, p. 25) indica que é “no tipo de narrativa construída que as empresas e os grupos sociais se forjam e criam sua identidade”, e, ainda, continua dizendo que é por meio da narrativa histórica que se dá a consolidação dos valores da empresa, “é o que norteia a compreensão do presente – para o indivíduo e para a organização” (WORCMAN, 2004, p. 25).

Sobre a utilização estratégica de narrativas pelas organizações, destaca-se o que Nassar (2007) asseverou sobre o importante papel da história na narrativa das organizações, mesmo em caso de omissão de acontecimentos sociais:

“As organizações são percebidas, lembradas e narradas de várias formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões individuais. As organizações, como os

indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais.” (NASSAR, 2007, p. 117).

Na mesma linha, Totini e Gagete (2004) elencam uma gama do que chamaremos de produtos que podem compor uma política de gestão de memórias possível de ser gerenciada pelas organizações. De acordo com a ação estratégica pretendida, os produtos podem ser: livros histórico-institucionais, publicações institucionais, vídeos, relatórios internos/estudos de casos, conteúdos para internet, exposições e produtos de suporte, *showroom*/museu corporativo e o próprio Centro de Memória e Documentação.

Worcman (2004) também salienta a importância de produtos de memória empresarial organizada mediante depoimentos de vida dos funcionários. A mesma autora chama a atenção sobre o papel da narrativa histórica para a consolidação dos valores da empresa e sua influência com relação à identidade dos funcionários para com a empresa.

É importante destacar que não existiria uma classificação por ordem de importância de tais políticas, elas apenas são utilizadas em maior ou menor grau, consoantes a estratégia empregada.

Cumprido salientar que Nissley e Casey (2002) já argumentavam o caráter estratégico dos museus corporativos, elencando ao menos quatro funções principais de tal política de gestão de memória como, por exemplo, de modo a preservar a história da empresa, desenvolvimento de um senso de identificação dos funcionários para com a organização, o caráter informativo sobre os produtos e a própria empresa e a influência perante a opinião pública. No mesmo sentido, encontramos também a visão de Danilov (1992) com as funções primárias para a utilização de tais museus.

Não obstante a possibilidade de diversificados produtos que podem ter como fonte a memória e o documento organizacional, os Centros de Memória e Documentação podem ser constituídos por diferentes conjuntos de documentos que podem ser audiovisual, bibliográfico, cultura material (objetos e documentos significativos da empresa), museológico, fotográfico, referência (no sentido informativo às demais linhas de acervo ou também um monitoramento da concorrência), textual

permanente, coleções e banco de depoimentos (TOTINI e GAGETE, 2004, p.124-125, v. quadro 3).

Quadro 3 – Tipos de acervo

Tipos de Acervo	Conteúdo/Características
Audiovisual/Videoteca	Fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa e referentes 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, bem como do setor em que atua no país – 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 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 a 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: <ul style="list-style-type: none"> • Projetos de várias naturezas, viabilizados ou não; • Relatórios técnicos e administrativos; • Campanhas promocionais/de marketing; • Perfis; • <i>Clippings</i> (papel ou eletrônico); • Jornais internos; • Correspondências de diretoria; • Projetos e programas de relações institucionais; • Planos estratégicos etc.
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 da 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: Totini e Gagete (2004, p. 124-125).

É importante esclarecer que os produtos que podem compor uma política de gestão de memória podem ser construídos mediante o auxílio de uma empresa especializada na construção de histórias e de memórias organizacionais (objeto de estudo desse trabalho) ou pela própria organização, sem auxílio externo. A parte do gerenciamento de documentos também pode ser transferida/terceirizada, contudo, a difusão dessas políticas de gestão de memória e as políticas de acervo de documentos dependerão sempre da visão estratégica pretendida pela organização contratante, que poderá, como demonstrado acima, escolher dentre a gama de produtos que se constitui por meio de seus documentos e de seus funcionários durante os processos e rotinas organizacionais.

Desta forma, se olharmos na perspectiva dessas empresas contratantes, podemos entender que constituem políticas de memória, por exemplo, o acervo e gerenciamento de documentos, publicações das mais diversas, como livros, vídeos, relatos de funcionários e Centros de Memória e Documentação; cabendo à empresa escolher se irá terceirizar esse trabalho e sua gestão.

Por outro lado, se levarmos em consideração a perspectiva das empresas construtoras, os mesmos exemplos supracitados podem ser entendidos como produtos oferecidos por elas, bem como sua gestão uma das opções oferecidas no que chamamos nesse trabalho de “mercado de memórias”, como exposto no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Principais políticas de gestão de memória

Produtos (empresa construtora)/Políticas de gestão de memória (empresa contratante)

Organização e gestão de acervo de documentos

Publicações diversas como livro

vídeos

Centro de memória e documentação

exposição

Museu

brinde corporativo

banco de depoimentos

Fonte: a autora

Diante do exposto, podemos encontrar diversos casos de sucesso de implementação das mais variadas políticas de memória organizacional.

Na pesquisa desenvolvida por Paulo (2004), baseada nas comemorações dos 50 anos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), encontramos como foi realizado um resgate da história da empresa e como foram feitos vários produtos e eventos em 2002, como documentário (para enfatizar algumas áreas de atuação que foram importantes na história do Banco por meio da trajetória de vida de três famílias, tal como depoimentos de diretores e ex-diretores da organização), alguns livros contando a história do desenvolvimento do país (livro BNDES – 50 anos de desenvolvimento) e de histórias setoriais (livro BNDES – 50 anos de Histórias Setoriais), o projeto BNDES das Pessoas (implementado pelo Museu da Pessoa, com a restituição da história do Banco por meio de entrevistas de seus colaboradores atuais e de ex-colaboradores), vídeos internos, exposição BNDES – 50 anos de Desenvolvimento (tal exposição foi dividida em módulos), exposição o coração da exposição – BNDES das Pessoas, concurso de histórias (voltado ao público interno da empresa, com o propósito de resgatar as histórias vividas pelos seus funcionários; e a melhor história recebeu como prêmio uma máquina fotográfica digital), exposição Caminhos do Contemporâneo (com a reunião das obras importantes nos últimos 50

anos de artes plásticas no país), um site pelos 50 anos, campanhas publicitárias, Mostra BNDES Arte em Ação Social (é realizada anualmente, refere-se ao Programa de Apoio a Crianças e Jovens em Situação de Risco Social, mas no ano do cinquentenário da empresa, diversos grupos de vários estados do Brasil foram reunidos para uma apresentação no Teatro Carlos Gomes, no Rio de Janeiro), um *making of* do Cinquentenário do BNDES, e, por fim, um Centro de Memória Virtual (com acesso aos empregados sobre a pesquisa e reunião das informações coletadas para o projeto) (PAULO, 2004).

Outro caso de sucesso é do Pfizer também pelos seus 50 anos no Brasil, Castellano (2004, p. 45) relata que foram planejadas ações com objetivos específicos de “reforço da imagem de solidez e sucesso da empresa, tornar a marca conhecida pelo grande público e valorizar o orgulho de ser Pfizer entre os funcionários”. A fim de atingir tais objetivos, foram desenvolvidas ações específicas diferentes para alcançar o público pretendido (funcionários, consumidores, médicos, veterinários, imprensa e órgãos governamentais). Foram realizadas as seguintes ações: um logotipo dos 50 anos, um livro comemorativo, um vídeo institucional, uma ação imprensa com o foco de fornecer mais informações sobre a trajetória da empresa no Brasil e para o desenvolvimento do país, campanha interna para motivar seus funcionários, brinde para cada funcionário da empresa (DVD), um evento comemorativo (festa para cerca de 750 pessoas), exposição fotográfica itinerante (na sede e depois na fábrica com fotos de diferentes épocas da empresa), edições específicas da revista de comunicação interna (Revista Acontece, com periodicidade bimestral, focou suas edições do 50º ano na comemoração) e a distribuição de um brinde de fim de ano a todos os funcionários com um kit com o livro comemorativo e um CD com o vídeo institucional realizados em razão dos 50 anos da empresa.

Por fim, destacamos também a política de gestão feita pela Petrobras. Em pesquisa desenvolvida por Figueiredo (2007, 2009) feita a partir de 2002, quando na época, a organização Petrobras preparava-se para a comemoração dos seus 50 anos, com um projeto para um livro e com o uso da memória oral de seus colaboradores, realizado no Museu

da Pessoa para a reunião de depoimentos de seus funcionários e um site com a coleta desses relatos. Contudo, em 2004, ciente da importância de resgatar sua história e do papel disso perante seus funcionários e a própria sociedade, a Petrobras criou uma área na Comunicação Institucional para a continuidade do projeto, que passou a se chamar Memória Petrobras e desenvolveu um site próprio para a divulgação da história da companhia (<http://memoria.petrobras.com.br/>) que perdura até hoje [salienta-se que até a finalização dessa pesquisa, em dezembro de 2017, o site do projeto encontrava-se em manutenção] (FIGUEIREDO, 2007, 2009).

2.4. Quadro resumo dos principais autores utilizados

Este capítulo foi destinado ao referencial teórico deste trabalho e apresentamos a seguir um quadro resumo (quadro 5) dos principais autores utilizados.

Quadro 5 – quadro resumo dos principais autores utilizados

Autores	Conceito principal
Walsh e Ungson (1991)	Memória como repositório de informações
Halbawach (1992)	Memória coletiva: indivíduo e grupo
Stein (1995)	Memória organizacional como memória coletiva
Casey (1997)	Memória semântica e episódica; memória reflete a identidade
Feldman (2000)	Dinâmica entre memória e esquecimento e o papel das rotinas
Olick(2002)	Memória coletada e coletiva
Brockmeier (2002)	Lembrar e esquecer como narrativa de memória

Seixas (2002)	Memória como realidade que se (trans)forma na e (pela) memória
Wexler (2002)	Memória organizacional como ativo intangível; processo dinâmico.
Carson e Carson (2003)	Diversas possibilidades do uso da história pelas organizações
Martin De Holan e Phillips (2004)	02 perspectivas de esquecimento: estratégia de esquecimento intencional e perda/diminuição de capacidade organizacional
Blasche e Schoeneborn (2006)	Esquecer como função primária da memória
Nassar (2007)	Responsabilidade histórico-social
Casey e Oliveira (2011)	Relações de poder afetam as estruturas e funções da memória
Easterby-Smith e Lyles (2011)	03 perspectivas de esquecimento (cognitiva, comportamental e social)
Martin de Holan (2011)	Memória como mecanismo, conhecimento organizacional; esquecimento voluntário/desaprendizagem
Nassar e Cogo (2013)	Narrar histórias é um meio eficaz de comunicação
Decker (2014)	Espaços como narrativas construídas de memória coletiva
Rowlinson <i>et al</i> (2014)	Memória organizacional por meio de narrativas e <i>storytellings</i>
Burghausen e Balmer (2014)	07 conceitos: passado corporativo, memória, história, tradição, nostalgia, proveniência e herança.
Mena <i>et al</i> (2016)	Responsabilidade histórico-social

Fonte: a autora.

Capítulo 03 – Procedimentos metodológicos

3.1. Tipo de Pesquisa

Neste estudo, o nível de análise da pesquisa foi o nível do campo e a unidade de análise foram as organizações que compõem esse “mercado de memória”.

Podemos identificar o tipo de pesquisa como descritivo-exploratório, a técnica/*design* de pesquisa o de estudo de casos múltiplos, das empresas identificadas (VIEIRA, 2004; VAN de VEN, 2007; BERTUCCI, 2008; CRESWELL, 2010).

A pesquisa é qualitativa, assim como o método de coleta de dados, e, como pressuposto epistemológico, nos vinculamos a uma perspectiva mais interpretativa, tendo em vista que realizamos a construção das empresas examinadas neste estudo a partir de dados primários, coletados a partir da fala dos entrevistados e por meio de dados secundários, que permitiram o entendimento de tais organizações por meio de suas práticas diárias.

Por esta epistemologia, o pesquisador não fica restrito a uma visão da realidade (esta é subjetiva e plural, pressuposto ontológico), já que considera que a pesquisa é influenciada pelo contexto em que está inserida (sejam eles sociais, históricos, políticos etc, assim, nem o pesquisador e nem seus objetos de estudo são neutros e imparciais) (VAN de VEN, 2007; CRESWELL, 2010).

3.2. Seleção dos Sujeitos

A partir de pesquisa mais ampla acerca do mapeamento dos centros de memória e documentação empresarial no âmbito do Projeto Jovem Cientista do Nosso Estado – FAPERJ, intitulado “Acervos e

Arquivos de Empresas: um estudo sobre os centros de memória e documentação corporativos” (Edital FAPERJ n.º. 06/2015), concedido à Prof.^a Orientadora desta Dissertação e também por pesquisa desenvolvida por Binhote e Costa (2017), foram identificadas empresas com maior portfólio de clientes e *know-how* em implementação de centros de memória e gestão de documentos históricos, como, por exemplo, Grifo, Memória & Identidade, Museu da Pessoa e Tempo & Memória. Consoante a realização das entrevistas, foi identificada a importância da empresa Expomus na área pesquisada, motivo pelo qual inserimos essa organização na pesquisa.

Salientamos que, apesar da pesquisa ter sido feita apenas com empresas situadas em São Paulo, esse fato não configura a inexistência ou carência de outras prestadoras do mesmo tipo de serviço em outras localidades, como é o caso do o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), localizado no Rio de Janeiro, que atua desde 1973 na organização de acervos e é atualmente o maior acervo do país de documentos de homens públicos, com cerca de 1,8 milhão de documentos (CPDOC, 2017).

No tocante às empresas contratantes dos serviços de construção de história e de memória organizacional, entramos em contato com empresas indicadas pelas empresas construtoras de histórias empresariais, foram elas: Cento de Memória do Grupo Suzano, Centro de Documentação e Memória Klabin, Unilever, Museu Banco do Brasil - Centro Cultural do Banco do Brasil de Brasília e Memorial do São Paulo Futebol Clube. As pesquisas de campo nos CDMs resultaram em 306 fotos (arquivos digitais).

A escolha metodológica para as entrevistas com os acadêmicos deu-se pela atuação de ambos na área de comunicação empresarial e administração, especificamente na criação de prêmios sobre a responsabilidade histórica das empresas (Paulo Nassar) e a criação de uma Rede de Centros de Memória Empresarial e o projeto Pioneiros e Empreendedores (Jacques Marcovitch).

Foi incluída nessa pesquisa a atuação da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) por entendermos ser de grande

relevância o papel na organização da premiação anual de empresas sobre “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”.

Desta forma, identificamos no quadro 6, a seguir, os entrevistados de cada empresa nesta pesquisa, com a identificação do cargo ocupado, a data da entrevista, duração e o número de páginas resultantes das transcrições destas entrevistas realizadas.

Quadro 6 – Rol de Entrevistados

Entrevistado	Nome	Empresa	Cargo	Data	Duração	N. Pág. transcritas
Entrevistada 01	Lygia Rodrigues	Grifo	Diretora/Coord.	16/08/2017	01h06m54s	39
Entrevistada 02	Flávia Rodrigues	Tempo&Memória	Diretora/Fundadora	17/03/2017	01h28m	21
Entrevistada 02/2	Flávia Rodrigues	Tempo&Memória	Diretora/Fundadora	08/05/2017	01h37m50s	71
Entrevistado 03	Fred Hila	Tempo&Memória	Coord. Projetos	08/05/2017	01h37m50s	71
Entrevistado 04	Luiz Peixeiro	Tempo&Memória	Coord. Projetos	15/08/2017	01h29m33s	51
Entrevistado 04/2	Luiz Peixeiro	Tempo&Memória	Coord. Projetos	12/09/2017	01h02m48s	39
Entrevistada 05	Ana Trevisan	Tempo&Memória/ Arte do Tempo	Fundadora/diretora de artes	15/08/2017	01h11m51s	46
Entrevistado 06	Michel Santos	Tempo&Memória	Técnico CDM Klabin	12/09/2017	01h02m48s	39
Entrevistada 07	Larissa Correa	Tempo&Memória	Ex-colaboradora	04/09/2017	0h40m29s	25
Entrevistada 08	Carla Vidal	Expomus	Diretora Comunicação Institucional	11/09/2017	01h04m	36
Entrevistada 09	Carolina Vila	Expomus	Coord. Museu CCBB Brasília	18/10/2017	01h17m40s	57
Entrevistada 10	Beth Totini	Memória & Identidade	Diretora/Fundadora	14/08/2017	01h10m04s	44
Entrevistada 10/2	Beth Totini	Memória & Identidade	Diretora/Fundadora	28/08/2017	01h0m22s	38
Entrevistada 11	Camilie Cardoso	Memória &	Coord. CDM Grupo	28/08/2017	01h16m31s	57

		Identidade	Suzano			
Entrevistada 12	Natasha Ortolan	Grupo Suzano	Analista Governança Familiar-Grupo Suzano	28/08/2017	01h16m31s	57
Entrevistado 13	Felipe Rocha	Museu da Pessoa	Coord. acervo	29/08/2017	0h52m21s	37
Entrevistado 14	Caio Coimbra	Museu da Pessoa	Coord. Gestão institucional	27/09/2017	01h09m41s	39
Entrevistado 15	Paulo Nassar	ABERJE/Prof. USP	Diretor-Presidente	30/08/2017	01h06m16s	47
Entrevistado 16	Jacques Marcovitch	Ex-Presidente Fundação Bunge/Prof. USP	Ex-Presidente Fundação Bunge/Prof. USP.	24/10/2017	01h11m56s	39

Fonte: a autora.

3.3. Coleta de dados

De forma a alcançar o objetivo proposto, foram utilizadas fontes documentais e fontes orais. O conjunto dos dados coletados na pesquisa foram organizados em 1) dados primários, produzidos e coletados durante a pesquisa de campo nas empresas contratantes e contratadas com entrevistas, fotos e vídeos; e 2) dados secundários, ou seja, dados já publicados, divulgados e que já existiam antes de a pesquisa ser iniciada, como reportagens de sites, documentos oficiais dos centros de memória, relatórios internos e livros publicados.

A coleta dos dados teve um caráter seccional com perspectiva longitudinal (VIEIRA, 2004), foram coletados dados de períodos passados com o foco na compreensão do momento atual deste “mercado de memórias”.

Nesse estudo foram utilizadas fontes orais e documentais públicas (provenientes do site institucional das organizações) e privadas (livros e *folders* das organizações), além de reportagens em sites da internet.

Os dados primários que compõem as fontes orais da pesquisa foram fruto de 20 entrevistas realizadas no ano de 2017, consoante quadro 6. As entrevistas foram feitas por dois roteiros semiestruturados, com base nas indicações encontradas na revisão de literatura (roteiro semiestruturado em apêndices I e II) e todos os entrevistados concordaram com o termo de confidencialidade desta pesquisa (termo consta no apêndice III).

Para as empresas construtoras de história e de memória (apêndice I), questionamos de acordo com a categorização escolhida para esta pesquisa: a) histórico da empresa e equipe, b) portfólio de produtos, c) portfólio de clientes, d) relação com o mercado, e) relação com o cliente e, f) principais desafios enfrentados.

Para as empresas contratantes (apêndice II), buscamos perguntas no mesmo sentido, com as mesmas categorias.

Não foi produzido um roteiro específico para as entrevistas realizadas com a ABERJE e com os acadêmicos identificados como

importantes nesse mercado, visto que optamos por questões mais abertas, de forma a estimular o relato da construção e solidificação desse mercado de memórias.

A média de duração das entrevistas foi de uma hora (60 minutos). As entrevistas totalizaram 19h5m16s e todas foram transcritas, resultando em 771 laudas.

As informações sobre as empresas identificadas como construtoras e contratantes foram retiradas dos respectivos sites institucionais, de jornais de grande circulação e de material disponível na internet.

Na mesma linha, informações sobre a ABERJE e o papel dos acadêmicos selecionados para essa pesquisa também foram retirados de sítios da internet.

Foram utilizados também livros produzidos pelas organizações construtoras de história e de memória organizacional que foram doados pelas respectivas empresas para a realização dessa pesquisa, consoante quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Alguns livros produzidos pelas empresas entrevistadas

Livro	Empresa/Pessoa	Objetivo	Ano de publicação
“Quase canções – histórias de vida em tom de cotidiano”	Governo de SP, Secretaria de Cultura e Museu da Pessoa	Narrativas coletadas pelo Museu da Pessoa em 2016 sobre diversos temas	2017
“Todo mundo tem uma história pra contar”	Museu da Pessoa	20 histórias de vida escolhidas entre mais de 15.000 feitas pelo Museu da Pessoa em 20 anos de atividade.	2012
“História falada: memória, rede e mudança social”	Worcman e Pereira [Coord.]/Imprensa Oficial de São Paulo/ SESC paulista/Museu da Pessoa	Debate sobre história de vida e novas tecnologias	2006

“ <i>Storytelling</i> : as narrativas da memória na estratégia da comunicação”	Cogo/ ABERJE	Utilização do <i>storytelling</i> .	2016
“Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações”	Nassar (Org.)/ ABERJE	Reflexões sobre história empresarial.	2004
“Pioneiros & Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil – Os caminhos do processo de musealização”	Marcovitch e Bruno [coord] / Expomus	Rotas percorridas para a realização do Projeto Museológico para preservação da memória de empreendedores brasileiros.	2012
“Acervos do Brasil – História, cultura e cidadania”	Banco do Brasil/Expomus	História do legado do Banco e história do Brasil.	s/d
“Drava Metais 30 anos: os caminhos do crescimento”	Tempo&Memória / Arte do Tempo	História da empresa	2015
“Physis Soma: o corpo, a expressão e a poética do movimento”	Apo Soluções Estratégicas/ Ministério da Cultura/Tempo&Memória / Arte do Tempo	Iniciativa e resultado de uma movimentação cultural dos movimentos e expressões do corpo humano	2013
“Paixão e técnica ao volante: a história do automobilismo brasileiro”	Mahle Metal Leve S.A./Ministério da Cultura/Tempo/ Tempo&Memória / Arte do Tempo	Automobilismo	2010
“Pioneiro & Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil - caderno	Marcovitch e Bruno [coord] / Expomus	Caráter educativo para estudantes sobre a história do país, dos empreendedores e	s/d

do estudante”	um espaço para reflexão para novos e jovens empreendedores
---------------	--

Fonte: a autora (esclarecemos que os nomes em itálico indicam por quem foram doados).

Com a realização das visitas técnicas, também foram produzidas e coletadas fotos que totalizaram 306 arquivos digitais, consoante quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Visitas técnicas realizadas durante a pesquisa

Visita técnica	Local da visita	Data da visita	Arquivos digitais feitos
Centro de Memória Klabin	Jundiaí, São Paulo	12/09/2017	55
Centro de Memória Gruzo Suzano	São Paulo (capital)	28/08/2017	19
Exposição Permanente Unilever	São Paulo (capital)	13/09/2017	53
Memorial São Paulo Futebol Clube	São Paulo (capital)	10/11/2017	125
Museu da Pessoa	São Paulo (capital)	29/08/2017	11
Museu Banco do Brasil Brasília	Brasília	18/10/2017	43

Fonte: a autora.

3.4 Tratamento dos dados

Nesta pesquisa foi utilizada como técnica de análise dos dados coletados a análise de conteúdo. Para tanto, seguimos as três fases indicadas nos procedimentos metodológicos (DELLAGNELO e SILVA, 2005; VERGARA, 2008), a saber, pré-análise, exploração dos dados e interpretação dos mesmos.

Na fase de pré-análise, foram coletados todos os dados disponíveis em sites da internet a respeito das empresas identificadas como construtoras de história e memória organizacional.

Também foram coletados dados através de entrevistas, que foram reunidos, transcritos e sistematizados através das categorias feitas *a priori*. As categorias utilizadas foram história da empresa, produtos oferecidos, clientes, desafios enfrentados e legitimidade de cada organização entrevistada. Contudo, posteriormente, adicionamos a categorização a relação com mercado através da análise de um cliente/empresa contratante de cada empresa.

Ao final, os dados primários e secundários coletados na pesquisa foram interpretados consoante a categorização estipulada e à luz das teorias que embasam o referencial teórico deste trabalho.

3.5. Limitações do método

Devido ao próprio método qualitativo, temos ciência de que a capacidade de generalização dos resultados encontrados está circunscrita à realidade de tais organizações dentro do contexto que estão inseridas, todavia, não impede que sejam feitas inferências gerenciais e até mesmo teóricas a respeito do que foi analisado nos dados encontrados.

3.6. Resumo dos procedimentos metodológicos

Diante do exposto, elaboramos um quadro resumo dos procedimentos metodológicos desta pesquisa, consoante quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – quadro resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa

Tipo de pesquisa	Exploratória-descritiva
Área	História Organizacional
Organizações	Empresas construtoras de história e de memória organizacional Grifo Tempo & Memória Memória & Identidade

	<p>Expomus Museu da Pessoa</p> <p>Empresas contratantes de história e de memória organizacional Exposição Permanente Unilever Centro de Memória Klabin Centro de Memória Grupo Suzano Museu Banco do Brasil (CCBB-Brasília) Memorial São Paulo Futebol Clube</p> <p>Instituição ABERJE</p> <p>Acadêmicos Jacques Marcovitch Paulo Nassar</p>
Coleta de dados	<p><i>dados primários:</i> entrevistas realizadas por roteiro semi-estruturados e visitas técnicas aos centros de memória.</p> <p><i>dados secundários:</i> materiais já publicados sobre as empresas identificadas.</p>
Tempo de entrevistas	19h 5m 16s
N. de páginas transcritas	771
Análise dos dados: Categorias utilizadas	<p><i>A priori:</i> História da empresa e equipe; produtos; clientes; desafios enfrentados e legitimidade.</p> <p><i>A posteriori:</i> relação com o mercado através da análise de um cliente/contratante de cada organização.</p>
Período	2016-2017

Fonte: a autora.

4. Análise e Interpretação de Dados

4.1. Empresas que constroem a história e a memória de empresas

Nesta pesquisa foram identificadas cinco empresas com *expertise* na produção e construção de história e memória organizacional, são elas, Grifo, Tempo&Memória, Expomus, Memória & Identidade e Museu da Pessoa, que passamos a descrever e analisar consoante as seguintes categorias: a) histórico e equipe; b) portfólio de produtos; c) portfólio de clientes; d) relação com o mercado: em busca de legitimidade; e) relação com um cliente e, f) principais desafios identificados.

4.1.1. Empresa Grifo

Destacamos que a análise dos dados da empresa Grifo se deu por dados primários, coletados e produzidos a partir da entrevista realizada pela pesquisadora na sede da empresa, em São Paulo, no dia 16/08/2017, a saber, com uma das sócias da organização e por arquivos digitais (fotos) coletados na visita técnica na Exposição Permanente da Unilever, cliente da Grifo. Dados secundários também foram utilizados e coletados com base nos sites institucionais da Grifo e da Unilever.

4.1.1.2. Histórico da Empresa e da Equipe

A empresa Grifo foi uma das primeiras empresas a entrar neste mercado de memória (GRIFO, 2017a), na década de 1980.

Em seu site institucional, elenca com seus princípios norteadores a produção de conhecimento e a difusão da História, chamando a atenção pela confiabilidade na sua atuação há mais de 30 anos nesse mercado, prezando pela excelência de serviços que conta com pesquisas e produção de conteúdo nas mais diversas ações, de maneira

multidisciplinar, personalizada de acordo com as demandas de cada cliente e esclarece que possui uma postura permanente de “refletir sobre a prática da ação cultural, da História e a forma de dialogar com o contemporâneo”(GRIFO, 2017b).

É interessante notar que a empresa foi fundada por Zuleika Alvim, historiadora que posteriormente se juntou à Silvana Goulart e à Lygia Rodrigues, ambas historiadoras. Ademais, Thais Gurgel, jornalista de formação, ainda compõe a equipe atual. Assim sendo, as quatro são sócias da empresa e existem equipes volantes que são alocadas de acordo com os projetos que vão surgindo, conforme relatado pela entrevistada 01.

Em 1983, a empresa passou a atuar nesse mercado quando contribuiu para a elaboração do Projeto da Mappin 70 anos, um livro sobre a história de uma tradicional loja de departamento de São Paulo, sendo um dos primeiros trabalhos na área com o uso de narrativas institucionais destinado a públicos diversos. Por consequência, também passou a atuar na elaboração de Centro de Memória.

Já em 1990, teve início sua participação em projetos culturais com o Instituto Moreira Salles, tendo como objeto uma ampla pesquisa histórica que resultou em exposições e livros sobre Poços de Caldas, João do Rio e a literatura de Minas Gerais.

Com o tempo, focou seus esforços a outros projetos de memória e produção cultural, firmando-se no mercado com uma atuação de mais de 30 anos e com um extenso portfólio de clientes.

4.1.1.3. Portfólio de produtos

Dentre seu portfólio de produtos de memória, estão a concepção e a execução de livros, museus, exposições, produtos audiovisuais e digitais, montagem e gerenciamento de acervos históricos e centros de memória, bem como a elaboração de projetos por meio da Lei de Incentivo à cultura.

Podemos identificar que a empresa Grifo atua em três linhas, a saber (GRIFO, 2017a):

- a) Projetos institucionais desenvolvidos a partir da história da instituição, seus valores e/ou cultura organizacional, com produtos como pesquisas e cronologias históricas, livros comemorativos e temáticos, exposições e vídeos;
- b) Projetos culturais, nos mais diversos formatos, que podem contar ou não com o apoio de leis de incentivo à cultura;
- c) Acervos e centros de memória, com acervos de instituições, personalidades ou famílias, sendo possível a realização de projetos iniciais, tratamentos arquivísticos e a própria implantação e gerenciamento de Centros de Memória. Essa área também envolve cursos dessa temática.

Com base nessas 03 linhas de produtos, é disposto no site institucional que Zuleika Alvim (fundadora) é a responsável pelo planejamento de projetos culturais. Silvana Goulart, por consultoria e gestão de acervos culturais. Lygia Rodrigues, pela cultura e história empresariais. Por fim, Thais Gurgel, por projetos com ênfase em narrativas expográficas (GRIFO, 2017c).

Sobre o portfólio de produtos, vale destacar o papel da própria empresa contratante, mencionado pela entrevistada. Desta forma, vai depender do que a empresa deseja ou busca na hora da contratação, se é para reforço da marca ou para outro público de interesse. A entrevistada 01 nos mostra que depende sempre da contextualização da história para aquele fim:

“Até do ponto de vista da própria empresa, quando ela divulga a história dela, porque na verdade quando você fala em história, para elas, tem um significado, porque a empresa trabalha a sua história pensando bastante no significado, no valor em que a história pode ter para ela enquanto marca e na relação com os seus públicos de interesse. Então, para você deixar claro o significado, se você não contextualizar a história, esse significado, ele realmente perde... Ele se perde muito, né? Porque aí você... Essa história corporativa mais factual, ela interessa também, ela tem um interesse até interno às vezes para as pessoas acompanharem a evolução do negócio, para os funcionários encontrarem nas modificações que tiveram a ver com as suas próprias carreiras, com as suas vidas pessoais. Mas do ponto de vista de valor da marca, corporativa né, ou mesmo da marca de produto, é muito importante que se entenda qual foi a

relação dessa marca com o contexto onde ela se desenvolveu. Então, a gente sempre trabalha com essa ideia de contextualização(...)" (Entrevistada 01, agosto, 2017).

A entrevistada 01 também esclareceu que a duração dos projetos depende do que for contratado, contudo, estimou como duração mínima ou inicial de um ano para o desenvolvimento de uma metodologia de organização, ativação do banco de dados e seu gerenciamento. Sobre a utilização de que tipos de fontes de dados são usados nesses projetos, se serão apenas documentos ou orais (entrevistas, por exemplo), dependerá de cada objetivo pretendido.

Desta forma, podemos identificar que o "rol de "produtos"³ de história e de memória organizacional é coadunado com a literatura em administração, como em Rownlison *et al* (2010), Totini e Gagete (2004), e o uso estratégico dependerá do fim pretendido pela empresa, como para uma responsabilidade histórico-social (NASSAR, 2007; SCHREMPF-STIRLING *et al*, 20016), reforço de identidade de seus funcionários e para sua cultura organizacional (ALBERT e WGETTEN, 1985; CASEY, 1997).

4.1.1.4. Portfólio de Clientes

A Grifo possui um vasto portfólio de clientes em projetos institucionais, projetos culturais e arquivos de memória dispostos em seu site com seus respectivos produtos realizados (GRIFO, 2017d) como, por exemplo:

- Arquivo Histórico Municipal Washington Luís: em 2003, realizou consultoria para laudo técnico sobre instrumentos de pesquisa, como guias, inventários e outros para pesquisadores do Arquivo);
- Atlas Schindler: em 2013, organizou uma exposição itinerante pelas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, intitulada "Os céus como fronteira: a verticalização do Brasil",

³ Como cada empresa identificada neste estudo utiliza uma nomenclatura para os serviços que oferecem, optamos por utilizar nesta pesquisa "rol de produtos".

com incentivo da Lei Rouanet, bem como com fotografias de edifícios importantes. Tal projeto também deu origem a um livro.

- Acervo da Fundação Bienal de São Paulo: projeto iniciado em 2014, e ainda está em curso, de diagnóstico para tratamento arquivístico do acervo textual do Museu de Arte Moderna e da Fundação Bienal.
- Bradesco: em 1999, organizou quase 300 mil imagens do acervo do Banco Bradesco, informatizando os documentos e executando o seu acondicionamento corretamente, de forma a preservá-los.
- Abril: em 2005, executou a edição do Guia Bravo de Cultura que tinha um ponto de vista histórico sobre pontos turísticos de São Paulo.
- Fundação Instituto Fernando Henrique Cardoso: desde de 2004 até a data presente, a Grifo atua em parceria com a Fundação para tratamento, conservação, tal como para proporcionar acesso aos arquivos referentes à trajetória do sociólogo Fernando Henrique Cardoso.
- KPMG: entre 2008 e 2009, e com patrocínio e incentivo da Lei Rouanet, houve a exposição em São Paulo chamada “Elenco a Cara da Bossa”, com base no livro de curadoria de Marcello Montore, com 75 capas de discos da gravadora carioca.
- Grupo Martins: em 2014, atuou na concepção e produção de uma exposição permanente no Centro de Documentação e Memória Martins, em Uberlândia.
- Colégio Marista Arquidiocesano de São Paulo: entre 2007 e 2008, atuou na criação do Memorial do Colégio, que conta com mais de 30 mil documentos.
- Unilever: desde 2000 até a data presente, atua no Centro de História Unilever com acervo de quase 100 mil documentos referentes à publicidade, design e marketing, disponível para consulta na cidade de São Paulo. A Grifo atuou desde a

concepção e a montagem do acervo, respondendo por sua gestão até a data presente.

- Exposição Permanente Unilever: em 2006, participou da inauguração da exposição sobre a história da empresa Unilever, e, em 2013, realizou a atualização. Destaca-se que foi visitada essa exposição e será apresentada posteriormente neste capítulo.

No que se refere à captação de clientes, a entrevistada 01 esclarece que existe tanto uma prospecção quanto um trabalho mais reativo diante da existência da empresa há tantos anos no mercado com extenso portfólio.

A entrevistada 01 ressaltou ainda o papel de alguns clientes mencionados, como a gestão do acervo presidencial do Instituto Fundação Fernando Henrique Cardoso, citado nesse trabalho. Com relação a esse cliente, houve toda a concepção da metodologia da organização, sendo a coordenação direta realizada por Silvana Goulart, outra sócia da empresa, que conta com uma equipe maior que fica locada na própria Fundação.

Outro cliente mencionado pela entrevistada 01 foi a Unilever, que será foco de considerações a *posteriori*.

4.1.1.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade

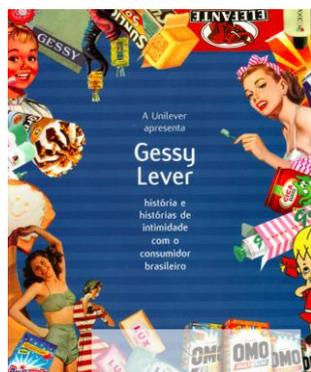
Importante destacar que as empresas construtoras de história e memória identificadas neste estudo possuem especificidades no tocante aos “produtos” de história e memória oferecidos as potenciais empresas contratantes, com uma *expertise* em cada um, como por exemplo, a Grifo, foi uma das pioneiras no mercado e com grande *know-how* na organização de acervos, centros de memórias e realização de exposições.

Além disso, também contribuem para a notoriedade das empresas e, por consequência, sua legitimidade no mercado, o fato de terem sido

premiadas pela ABERJE, que, anualmente, realiza uma premiação com os melhores cases do mercado e a Grifo já foi premiada algumas vezes, como passamos a descrever a seguir.

Em 2002, o livro “Gessy Lever: história e histórias de intimidade com o consumidor brasileiro”, realizado pela Grifo para a Unilever com a história da Unilever e a evolução de suas marcas, foi premiado pela ABERJE (figura 2).

Figura 2 – Livro premiado Grifo (2002)



Fonte: Site institucional-Grifo: http://www.grifoprojetos.com.br/?avada_portfolio=gessy-lever Acesso em: 09/10/2017.

A empresa ora em análise foi indicada diversas vezes ao prêmio ABERJE, na Região de São Paulo como, por exemplo, com o livro sobre a História da embalagem no Brasil, feito com patrocínio da Lei de Incentivo à cultura para a Associação Brasileira de Embalagem, em 2006.

No ano seguinte, em 2007, também foi indicada ao prêmio da categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”, com o Centro de História Unilever (salienta-se que concorreu neste ano com a Tempo & Memória, que se consagrou vencedora com o Centro de Memória Bosch).

Não encontramos referências a respeito da indicação de prêmios ABERJE durante os anos seguintes até a data presente para com a empresa ora em análise.

No tocante à relação da empresa Grifo com o mercado e seus possíveis concorrentes, a entrevistada 01 deixou claro que existe concorrência sim, até mesmo com empresas de publicidade e

propaganda, mas nada impede que haja um trabalho conjunto. Sobre as empresas também construtoras de história e de memória empresarial, foram identificadas algumas, como a Tempo&Memória, assim como a Expomus, que não havia sido identificada como uma das empresas construtoras de história e de memória, possuindo como foco projetos expográficos.

Importante destacarmos que não existe muito consenso nem compreensão a respeito da adoção de políticas de memória nas empresas identificadas neste estudo e, principalmente, com relação a compreensão disto pelo mercado, motivo pelo qual é relevante destacar a iniciativa de criação de uma Associação de Centros de Memória⁴, que teve início com Jacques Marcovitch, e a reunião de empresas construtoras e contratantes para o debate desse tema, assim como a difusão de uma “responsabilidade histórica das empresas” (com a menção aos papéis de Paulo Nassar e da ABERJE nisso), como salientado pela entrevistada 01:

“É! Na verdade a associação, o papel da associação é contribuir justamente para que essas práticas sejam adotadas pelas empresas. Então, o foco delas são as empresas privadas. E aí, por exemplo, isso que a gente... A gente estava falando no aspecto que é a importância da empresa no ponto de vista da história da trajetória do país, então, essa seria, vamos dizer, a chama da

⁴ É importante destacar que a Associação de Centros de Memória ainda não foi institucionalizada ao menos até dezembro deste ano de 2017. Ela é decorrente da Rede de Centros de Memória, iniciativa iniciada em 2010, também pelo Jacques Marcovitch, à época Presidente do Conselho da Fundação Bunge e contava com encontros periódicos de diversas empresas construtoras de história e memória e também de empresas que possuíam CDM em suas organizações. No 1º Encontro da Rede, estavam presentes Centro de Memória Bunge (patrocinador do evento), Centro de Memória Instituto Roberto Bosch, Espaço Memória Itaú/ Unibanco, Centro de Memória J. Macedo, Centro de Documentação Memória Klabin, Fundação Patrimônio Histórico de Energia e Saneamento, Museu Vale, Memória Petrobras, Memória Votorantim, Centro de Memória BM&FBovespa, SESC Memórias e Tempo&Memória, de acordo com o Boletim em Tempo, 10ª edição, disponível em <http://www.tempoememoria.com.br/site/imprensa/boletins/179-boletim-10-edicao.html>. Acesso em 20/11/2017. Pelas entrevistas realizadas nesta pesquisa, a Associação conta com alguns membros pertencentes à antiga Rede de Centros de Memória e terá em sua constituição como vice-presidente executiva a entrevistada 01 desta pesquisa, vinculada à empresa Grifo e vice-presidente será a entrevistada 02, da empresa Tempo&Memória, além de outras pessoas vinculadas a Centros de Memória em seu organograma institucional. Contudo, como essa Associação ainda não existe formalmente, não será abordada neste estudo.

responsabilidade histórica, que seria uma devolutiva né (...)?” (Entrevistada 01, agosto, 2017).

4.1.1.6. Relação com o cliente: Exemplo da Unilever

Como demonstrado anteriormente, o portfólio de clientes da empresa Grifo é bem extenso. Dentro desse rol, escolhemos analisar a relação com a empresa Unilever, um dos clientes mais antigos da empresa Grifo, que há dezesseis anos desenvolve produtos de história e memória para essa organização e possui uma equipe permanente responsável pelas revisões e renovações anuais (Entrevista 01).

Cumpramos destacar que a Unilever é uma das principais companhias da indústria de bens de consumo do mundo, possui mais de 400 marcas compradas em 190 países. Possui como visão o aumento dos negócios mediante a responsabilidade, sustentabilidade e impacto social positivo e a construção de um Centro de História da empresa demonstra a importância da história e memória da organização (UNILEVER, 2017a).

No ano de 2000, a empresa Grifo participou da concepção e montagem do Centro de História Unilever. O Centro contém quase 100 mil documentos que remontam a história das marcas pertencentes a Unilever desde o final do século 19 até os dias de hoje (GRIFO, 2017e).

O site institucional da Unilever destaca o papel do Centro de História principalmente no tocante a história de suas marcas, principalmente quanto a Ades, Arisco, Axe, Becel, Close Up, Comfort, Dove, Hellmann's, Kibon, Knorr, Lux, Maizena, Omo, Rexona e Seda, com informações sobre a história, anúncios impressos, propagandas e comerciais das marcas (UNILEVER, 2017b).

A entrevistada 01 esclareceu que no início o projeto Unilever contava com uma equipe permanente lotada na sede da empresa, e, atualmente, o atendimento é feito on-line e com reuniões semanais. Além disso, existem três pessoas (um coordenador e duas arquivistas; que também são historiadoras) na equipe para um trabalho de base referente à pesquisa histórica das marcas, organização das ações de marketing, recolha desse material, organização, descrição no banco de dados e

também demandas de utilização desse acervo e de divulgação da história.

Ainda de acordo com a entrevistada 01, o trabalho realizado no acervo da Unilever não é aberto a visitas, apenas a visitas técnicas agendadas, já que se trata de um acervo primordial de documentos. Foi relatado durante a entrevista que a Grifo realiza a guarda do acervo da Unilever, com acondicionamento de documentos. Foi permitida a visita da pesquisadora nesse acervo, mas não tivemos oportunidade de fotografar o acervo que se encontra na sede de empresa Grifo, em São Paulo. Mas a entrevistada chamou a atenção para a exposição permanente sobre a história da Unilever e onde foi feita uma visita.

Destaca-se que a Grifo atuou também na elaboração, em 2006, e na sua reformulação, em 2013, na exposição permanente na sede da Unilever no bairro de Itaim Bibi, em São Paulo. Nela, encontramos a história de algumas marcas da empresa, além da exposição dos valores e da cultura da organização.

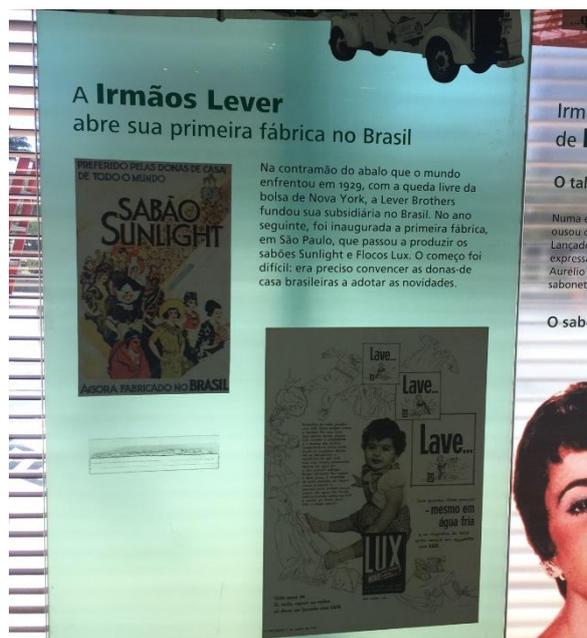
Logo na entrada da exposição há menção da tradição e da inovação empresa Unilever, reforçando aspectos importantes de sua história na vida cotidiana dos indivíduos da sociedade, atingindo também, os funcionários da empresa por fazerem parte deste processo (figura 3 e 4).

Figura 3 – Exposição Permanente Unilever – linha do tempo



Fonte: Visita técnica à Exposição Permanente Unilever

Figura 4 – Exposição Permanente Unilever - Primeira fábrica Unilever no Brasil



Fonte: Visita técnica à Exposição Permanente Unilever

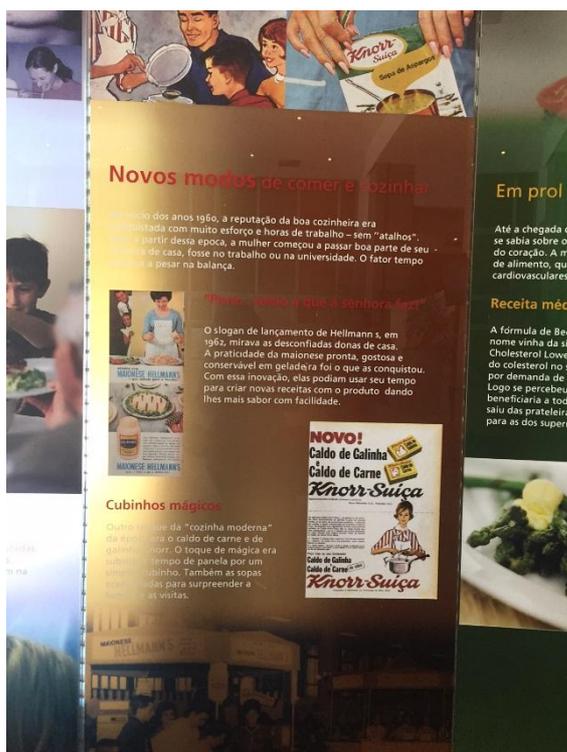
Na sequência da exposição, encontramos destaque a algumas marcas bem conhecidas do público da empresa Unilever, como a marca Kibon (figura 5) e Knorr (figura 6), onde são apresentados propagandas antigas das marcas supramencionadas e como os produtos mudaram o mercado de sua época e ainda continuam em produção.

Figura 5 – Exposição Permanente Unilever - Pannel sobre a marca Kibon



Fonte: Visita técnica à Exposição Permanente Unilever

Figura 6 – Exposição Permanente Unilever - Pannel sobre a marca Knorr



Fonte: Visita técnica à Exposição Permanente Unilever

Na exposição ainda são abordadas as metas de sustentabilidade (figura 7) e é finalizada com o código de princípios de negócios da empresa (figura 8), demonstrando seu papel na construção de uma empresa que preza por princípios de sustentabilidade e preocupação com

o futuro, reforçando seu papel para com seus funcionários e também *stakeholders* externos e a opinião pública.

Figura 7 – Exposição Permanente Unilever - Painel sobre as metas de sustentabilidade



Fonte: Visita técnica à Exposição Permanente Unilever

Figura 8 –Exposição Permanente Unilever - Painel com o Código de Princípios de Negócios Unilever



Fonte: Visita técnica à Exposição Permanente Unilever

4.1.1.7. Principais desafios identificados

A entrevistada 01 nos relatou diversos desafios para a compreensão estratégica da memória pela empresa que passamos a ressaltar.

Logo de início, a entrevistada 01 observa que ainda é incipiente a compreensão estratégica da memória, isto é, ainda se faz necessária tanto para a alta gestão quanto para os próprios funcionários reconhecerem o papel da história, destacando que existe uma dificuldade, por exemplo, de arquivistas compreenderem uma corporação, e não atuarem apenas como um recolhedor de documentos, bem como dos gestores para entenderem o que e como usar um centro de memória:

“Então, eu acho que também é um desenvolvimento aí, é uma evolução que deve acontecer dos dois lados. Então, eu acho que ainda falta às vezes um entendimento e que torna a importância da história apenas no discurso, é porque tem essa dificuldade do gestor de entender como usar, e aí de pedir a coisa certa e de dar bote para que esse centro de memória faça isso né? Porque também o gestor tem que abrir os canais e vice-versa. Acho que também tem uma dificuldade de quem trabalha nesses centros de memória de compreender exatamente como é que funciona uma corporação e poder se fazer então de fato eficiente, e não apenas um recolhedor de documentos” (Entrevistada 01, agosto, 2017).

Por esse motivo que a entrevistada 01 assevera que é fundamental que exista uma política de acervo e que o centro de memória continue sendo alimentado por mais documentação, tendo um papel mais ativo. A entrevistada 01 também salienta que o centro de memória pode ter uma atuação mais relevante para outros departamentos, sobretudo nas informações para área de marketing de antigas campanhas e pesquisas de mercado feitas anteriormente, assim como para a área socioambiental, por exemplo, atribuindo um importante papel no centro de memória:

“Agora, existe um outro aspecto que talvez esse seja muito mais importante para a empresa. Quando ela decide investir nisso: é do centro de memória ser um instrumento de gestão para a própria empresa. Então, como isso? Então, todas as coisas que a gente tem discutido bastante. Então, na verdade o quanto que você conservando a documentação e mantendo a memória, muitas vezes não só por meio de documentos, mas por meio de outros instrumentos que podem ser as lições aprendidas, você.... É criar também mecanismos para fazer ali a gestão do conhecimento da empresa né? Então, quanto que isso pode ser invertido em prol da própria empresa, na tomada de decisões, não só na tomada de decisões, mas, por exemplo, na elaboração de trabalhos de outras áreas.”(Entrevistada 01, agosto, 2017).

Aspectos importantes sobre a chamada “responsabilidade histórica” também devem ser destacados, e essa atribuição do centro de memória como instrumento de gestão para a própria empresa e a criação de mecanismos para a gestão do conhecimento da empresa e para a tomada

de decisão, se alinhando principalmente à perspectiva dominante do OMS, preconizada por Walsh e Ungon (1991).

Da mesma forma com o que encontramos na literatura a respeito de um “dever de memória” devido à responsabilidade e atuação das organizações na história do país, a entrevistada destaca que existiria certo papel devolutivo do centro de memória, provendo exatamente essa importância da empresa para a sociedade e para o país: “porque não é nem só do ponto de vista da história empresarial, é do país como um todo, da própria formação cultural da gente”, o que se coaduna com as perspectivas acadêmicas de Jacques Marcovitch, com o projeto pioneiros empreendedores, por exemplo.

Sobre esse “dever de memória” e a utilização de narrativas para um determinado fim, restou claro que o centro de memória é sim um instrumento de gestão cuja narrativa é sempre uma escolha da organização contratante, como já preconizado por autores como Casey (1997), Nassar (2007), Booth e Rowlinson (2006), Casey e Oliveira (2011) e outros, o que acaba também gerando consequências na política de acervo que será implementada posteriormente e no que será difundido de informação dentro e fora da empresa.

No tocante à escolha de quais narrativas ou de que eventos devem ser lembrados ou esquecidos, se existe uma responsabilidade ou obrigação da empresa de relatar eventos delicados ou de divulgar documentos sigilosos, como a alusão é primordialmente a empresas privadas, não existe fundamento legal que as obrigue a preservar e muito menos divulgar nada, restando apenas à gestão a escolha de quais fatos divulgar ou não, mesmo que isso gere críticas por parte da sociedade e de acadêmicos.

De forma a ilustrar tal fato, foi mencionada a experiência do ocorrido no Metrô da linha 4 de São Paulo. No caso específico, a entrevistada 01 destacou que foi discutido e decidido que era necessário abordar o fato

[no caso o buraco que se abriu em 2007⁵] e de que maneira isso seria feito.

No que se refere ao tema central desse estudo, isto é, sobre a existência de um mercado de memórias, a entrevistada 01 salientou: “Eu acho que com certeza é um mercado, é um segmento, é constituído, acho que ele tende a.... Eu acho que ele tende a crescer ainda mais (...).”

Por fim, apesar da discordância da literatura de administração na conceituação de memória empresarial, se é um repositório de informações (vinculado a perspectiva do *Organizational Memory Studies* com aporte teórico principal de Walsh e Ungson, 1991) ou um conceito dinâmico, construído através de processos e dinâmicas de poder (associado ao *Social Memory Studies*, com fundamento teórico em autores como Pollak, 1989 e Halbwachs, 1992), a entrevistada 01 nos deu uma definição da memória empresarial como:

“Eu acho que a memória empresarial seria uma área de organização de informação qualificada, em que expressasse a trajetória e o significado da empresa. Então, assim, de uma maneira bastante genérica, e se a gente fosse falar uma palavra... Uma vez em história, é isso né? Na verdade, são informações qualificadas, muitas delas estão substanciadas em documentos com suportes materiais, outras não, por isso que cabe projetos de maior, de outras iniciativas. Então, seriam essas informações qualificadas que são capazes de expressar o significado da trajetória de uma organização empresarial. Eu acho que basicamente é isso, né?” (Entrevistada 01, agosto, 2017).

Nessa linha, tal perspectiva é coadunada com a literatura que reconhece o papel da história como norteador da cultura e da identidade da organização, como salientado por Casey (1997).

Diante do exposto, analisamos uma das empresas pioneiras na construção de histórias e memórias organizacionais com base nos dados coletados e analisados conforme a literatura e os procedimentos metodológicos indicados anteriormente.

⁵ Este fato ocorreu em 12 de janeiro de 2007, isto é, um deslizamento no canteiro de obras da Estação da Linha 4 (Pinheiros) abriu um buraco de 80 metros de diâmetro e 30 metros de profundidade, resultando em sete mortes e 79 famílias removidas do entorno do local do acidente. Sobre esse episódio, v. <http://acervo.estadao.com.br/noticias/acervo,relembre-o-caso-da-cratera-do-metro-de-sp,12644,0.htm> Acesso em 10/10/2017.

Passamos agora para a segunda empresa identificada no estudo preliminar, a Tempo&Memória.

4.1.2. Tempo&Memória

Destacamos que a análise de dados da empresa Tempo&Memória (T&M) é constituída por dados primários, coletados e produzidos a partir de oito entrevistas realizadas na sede da empresa, em São Paulo, com a fundadora da empresa, com coordenadores de projetos, com a diretora de arte e fundadora da Arte do Tempo, com o técnico responsável pelo CDM da Klabin, com uma ex-colaboradora da empresa (essa realizada no Rio de Janeiro), bem como por arquivos digitais (fotos) coletados na visita técnica realizada no Centro de Memória Klabin em Jundiaí, São Paulo.

Dados secundários também foram utilizados e coletados com base no site institucional da Tempo&Memória, especificamente, publicações sobre a empresa e nos “Boletins em Tempo”, bem como dados coletados a partir de livros produzidos em função de projetos realizados pela T&M, como o “Paixão e técnica ao volante: a história do automobilismo brasileiro”, “Physis Soma: o corpo, a expressão e a poética do movimento” e “Drava Metais 30 anos: os caminhos do crescimento”: todos cedidos pela empresa T&M para esta pesquisa. Dados secundários a respeito do Centro de Memória Klabin foram coletados a partir do site institucional da Klabin.

4.1.2.2. Histórico da Empresa e Equipe

A Tempo&Memória atua no mercado há 29 anos (portanto, desde 1988) na organização de acervos históricos e administrativos,

implantação de centros de memória e exposições e criação e execução de projetos editoriais (TEMPO&MEMÓRIA, 2017a).

A empresa possui como metas norteadoras de seus projetos a “promoção da transparência e do conhecimento nas organizações, a construção da cidadania com base na valorização das memórias pessoais e empresariais e a preservação do Patrimônio Histórico-Cultural brasileiro” (TEMPO&MEMÓRIA, 2017a).

De acordo com seu site institucional, seu foco de negócio é oferecer soluções e ferramentas voltadas à memória empresarial e na gestão de documentos (TEMPO&MEMÓRIA, 2017a).

Possui uma equipe multidisciplinar com especialistas como, por exemplo, em história e arquivos, coordenados por Flávia Borges Ferreira, historiadora de formação e mestre em História Econômica pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP), tal como por Ana Trevisan Serino, *designer* gráfica formada pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) em Artes Plásticas, além de diretora editorial e de arte da Arte do Tempo (TEMPO&MEMÓRIA, 2017b).

Atualmente a equipe é formada por 15 pessoas, dentre as quais apenas uma não é da área de história ou de arquivística, sendo responsável pela área administrativa da empresa (Entrevistada 02, maio, 2017).

4.1.2.3. Portfólio de produtos

De acordo com seu site institucional, a Tempo&Memória atua primordialmente em três segmentos, a saber: organização de acervos históricos e administrativos, implantação de centros de memória e exposição e criação e execução de projetos editoriais. Ademais, oferece ainda uma solução integrada aos três segmentos de atuação.

No tocante à organização de acervos históricos e administrativos, proporciona todo o gerenciamento de informações e sistemas de arquivo

por meio de seus profissionais, com o objetivo de alcançar “a melhoria contínua dos processos de organização e a recuperação de informações e de circulação de documentos, de forma a atender às necessidades específicas de cada cliente”, garantindo que o arquivo forneça suporte para os negócios da empresa. A Tempo&Memória proporciona toda a normatização do sistema documental, desde a “produção, identificação e organização, passando pelo acondicionamento adequado e arquivamento, avaliação e critérios de descarte”, bem como pela informatização desse acervo, com o acesso eletrônico aos dados e documentos (TEMPO&MEMÓRIA, 2017c).

Tanto em seu site institucional quanto nas entrevistas realizadas, a empresa T&M reforça a importância de uma política de acervo que englobe o que deve ser descartado pelas organizações. Entretanto, como isso não é feito de maneira correta, pode comprometer o sistema de informações gerado pela empresa.

Por tal motivo, a Tempo&Memória oferece esse serviço completo, de forma terceirizada para a organização contratante, estabelecendo uma relação contínua, eficiente e atualizada para os processos de informações e documentos das empresas (TEMPO&MEMÓRIA, 2017d).

Já com relação à memória empresarial, a T&M oferece produtos como implantação de centros de memória e exposições, assim como a realização de pesquisas históricas que servem de apoio para a construção desses produtos, inclusive para os livros institucionais que podem ser desenvolvidos pela empresa.

Destaca-se que essa pesquisa histórica abarca depoimentos de funcionários (história e memória oral atuando no resgate da trajetória da empresa e de seus colaboradores), consulta de fontes primárias (jornais, revistas, publicações e documentos de arquivos públicos e privados), bibliografia especializada e material fotográfico, também podendo ser realizada mediante as leis de incentivo à cultura (TEMPO&MEMÓRIA, 2017e).

Ainda é importante ressaltar sobre a implementação de CDM's, bem como acerca da organização de projetos de memória e resgate das trajetórias das instituições, o fato de que a T&M preconiza também um

tratamento a documentos de valor histórico, que, em sua própria definição (TEMPO&MEMÓRIA, 2017f):

“Documentos históricos ou permanentes são aqueles preservados em caráter definitivo em função de seu valor informativo, testemunhal, legal, probatório, administrativo ou científico-cultural. Produzidos e/ou acumulados pela companhia no cumprimento de suas atividades, sua organização deve refletir suas funções originais, trazendo à tona a história da empresa”.

Em seu site institucional, esclarece que os Centros de Documentação e Memória implementados fornecem apoio para que esses documentos de valor histórico estejam disponíveis e possam ser acessados por toda a empresa, de forma a colaborar para outras áreas como, por exemplo, comunicação, marketing etc.

Desta forma, a T&M elenca ainda motivos pelos quais as empresas devam ter um interesse cada vez maior por CDMs, por exemplo, como o seu uso na preservação da memória de um empreendimento pode auxiliar a gestão da cultura e da identidade da empresa, como pode servir de suporte para redefinições estratégicas da corporação, como pode auxiliar na melhoria do clima organizacional e no incremento de políticas de gestão do conhecimento e como pode também contribuir para a política e ações de responsabilidade social, considerando a dimensão da empresa também como parte da história e da memória coletiva nacionais. (TEMPO&MEMÓRIA, 2017f).

No que se refere à criação e execução de projetos editoriais, esses são realizados em parceria exclusiva com a Arte do Tempo, empresa especializada nesse segmento, fundada e dirigida por Ana Trevisan, formada em artes plásticas, para o desenvolvimento de projetos editoriais.

De acordo com a entrevistada 05, a Arte do Tempo é “responsável pelo projeto editorial após o levantamento feito pelos historiadores da Tempo&Memória”, contando com uma equipe de duas pessoas, a fundadora e um jornalista, e, na necessidade do projeto, podem ser também utilizados parceiros, como tradutores e revisores.

Destaca-se ainda a fala da entrevistada 05 em um dos “Boletins em Tempo”, (Boletim em Tempo, 10^a edição, TEMPO&MEMÓRIA, 2017g) publicação produzida pela Tempo&Memória para seus funcionários e clientes externos, na qual resume que “editar um livro é uma marca na

história”, pois a empresa pode ser beneficiada de várias maneiras na realização de um livro institucional, contribuindo para a disseminação do conhecimento dentro da organização e para a formação da imagem corporativa perante seus públicos interno e externo.

Ainda de acordo com a entrevistada 05, o contrato é variável e pode conter apenas a edição de um livro ou também o relatório completo da pesquisa. Podem ser realizados projetos com ou sem a parceria específica da Tempo&Memória, como relatado na entrevistada 05:

“Então, a gente tem esse lado que a gente pega na mão do escritor e ajuda a escrever. E aí a Tempo & Memória pode atuar desta forma, ajudando o autor a fazer uma pesquisa. Ou às vezes não acontece isso, às vezes aí é só trabalho de edição mesmo, assim como às vezes a Tempo & Memória faz pesquisa e a Arte do Tempo não entra.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

Outra opção proposta pela T&M é a integração dos seus serviços em uma solução coadunada ao desenvolvimento de projetos de memória empresarial, ao centro de memória, à pesquisa histórica, a projetos editoriais e a gráficos com o selo da Arte do Tempo (TEMPO&MEMÓRIA, 2017h).

Consoante as entrevistas realizadas durante o ano de 2017, foi possível identificar alguns pontos interessantes a respeito do desenvolvimento de tais produtos, que passamos a relatar a seguir.

Para a fundadora da empresa, entrevistada 02 dessa pesquisa, em março deste ano, a empresa possuiu dois focos: um na memória empresarial cuja base é o historiador, e o de arquivo, com base no arquivista, realizando um sistema de arquivos, o que se coaduna com o proposto no site institucional da empresa e já relatado:

“Tanto que a tempo e memória tem um lado que é focado, a base é o historiador e o arquivista. Tem duas áreas. Uma é memória empresarial e a outra é área de arquivo. Eu organizo sistemas de arquivos.” (Entrevistada 02, março, 2017).

Destaca-se que existe sempre um acordo de confidencialidade nos contratos realizados, resguardando a ética do arquivista e a do historiador ao organizar e mexer em arquivos empresariais, bem como toda a aceitação por parte de qualquer pessoa que aceite realizar um depoimento de história oral para a empresa, conforme relato pela entrevistada 02:

“Tem no contrato [cláusula de confidencialidade]. E é uma questão ética do arquivista e do historiador que eles têm. Então, por exemplo, todos os depoimentos, você tem que ter uma seção de depoimentos, a pessoa tem que assinar uma seção de depoimentos, dizendo que ela autoriza a divulgação do todo, em partes, do trabalho, o próprio projeto institucional, uso de imagem, então, tudo isso a gente tem aí documentado.” (Entrevistada 02, maio, 2017).

O modo de operacionalização dos projetos é variável, isto é, por vezes há uma equipe que permanece na empresa, em outros há a montagem da equipe, estruturação do projeto por uns dois anos e a empresa sozinha consegue continuar o projeto:

“Eu tenho uma equipe que fica lá. Eu procuro não terceirizar. Eu tenho só alguns clientes terceirizados, eu monto a equipe e deixo lá. Itaú foi assim. Bunge foi assim. Treino, monto, estrutura por um prazo de uns 2 anos, deixa funcionar e a Wise tem centros de memória; todos têm centros de memória criados pela tempo e memória.” (Entrevistada 02, março, 2017).

“Não, não, a gente faz isso bastante sim, por seis meses, um ano... A gente treina uma equipe a catalogar, define a política de arquivo, define vocabulário controlado: tudo! E aí o Centro de Memória anda por conta própria. A gente transfere...esse conhecimento.”(Entrevistado 03, maio, 2017).

O tempo de duração também é bem flexível, principalmente no caso de implantação de centro de memória, podendo chegar a um ano e meio ou a dois anos:

“Então, aí pode demorar um ano, um ano e meio, entendeu? Para você montar um Centro de Memória mesmo, tipo o que a gente montou para o Itaú e entregou a chave com equipe e tudo mais, isso dá uns dois anos.” (Entrevistada 02, maio, 2017).

É variável também consoante o objetivo do projeto. Como destacado pelo entrevistado 03, geralmente este início ocorre em alguma data comemorativa “redonda”, por exemplo, 20, 30 anos ou na transição da sucessão da gestão de empresas familiares:

“Na maior parte das vezes é o gatilho para começar um projeto de memória empresarial. Ou muitas vezes também quando a empresa, principalmente a empresa familiar, está passando no processo de primeira geração para segunda geração ou para terceira geração. Eu acho que os dos principais motes, assim, os gatilhos são geralmente datas comemorativas e quando a empresa quer se redescobrir justamente em função dessa transição de geração para geração, assim, das novas gerações.” (Entrevistado 03, maio, 2017).

O processo dos projetos também segue uma espécie de protocolo, com um mapeamento preliminar e com o uso primordial de três tipos de informações e fontes, a saber, do acervo interno (quando existe), acervo

externo (publicações em jornais, revistas e biblioteca nacional) e acervo oral (decorrente da história oral dos funcionários/colaboradores), depois, com a pesquisa mais aprofundada, é possível realizar um relatório de pesquisa e desse relatório o cliente poderá escolher qual produto será desenvolvido para o objetivo pretendido, como salientou o entrevistado 03:

“Depois do mapeamento, aí depende de cada cliente também que a gente faz. Mas, a partir do mapeamento, e eu já desenvolvendo a pesquisa e tendo os depoimentos, eu já tenho informação suficiente para fazer um relatório de pesquisa. O relatório de pesquisa é um calhamaço com informações com texto bem frio, assim, que ele não é um produto final, ainda é só um meio para depois se o cliente falar: "ó, eu quero fazer um livro, uma linguagem superemotiva, uma linguagem..." Isso ocorre porque o cliente, geralmente no começo do projeto, também não conhece muito a sua própria História, então: "ah, quero fazer um livro", "mas como vai ser esse livro?". Então, a partir do relatório de pesquisa que a gente percebe..."(Entrevistado 03, maio, 2017).

E independentemente do produto contratado, a narrativa é opção da empresa contratante, ela define sempre a narrativa que quer seguir. (Entrevistada 02, março, 2017). É também salientado que:

“O Centro de Memória é um Centro de Memória porque isso... É a memória que a empresa quer que fique, a memória a ser contada né? Então, é uma documentação totalmente selecionada, produzida para esse fim.” (Entrevistada 07, setembro, 2017).

Cumpram também destacar a diferenciação dada pela T&M entre memória e centro de memória, bastante elucidativa e didática, em que a memória se apropria da narrativa histórica pretendida pela empresa e é sim algo editado. Contudo, o centro de memória é composto por materiais de referência da organização, como os arquivos, históricos, documentos e demais materiais que servem de base para a construção de novas narrativas, como bem salientado pela entrevistada 02:

“Memória empresarial e centro empresarial. São coisas diferentes e você pode ter as duas coisas juntas. *Memória empresarial nada mais é do que essa questão da apropriação da narrativa histórica para aproximar sua empresa, sua marca, suas atividades. Uma coisa já editada já.*

Evidentemente que essa memória pode ser a base dela em várias coisas, pode ser, por exemplo, que essa narrativa pode estar apoiada, por exemplo, projetos de história oral, como é o caso da Petrobras, que é muito o foco do Museu da Pessoa.

Então, o trabalho das histórias de vida dá respaldo para a criação de narrativas, de memória empresarial, de narrativa histórica da empresa para aproximar. É uma forma.

Você pode ter um centro de memória, por exemplo, como algo que grifa. A memória, ela tem como base de sustentação um material de referência, de

dados e de informações, que é basicamente formado pelo arquivo histórico da empresa. É diferente. Não é um melhor que o outro. É diferente.

O Centro de memória e documentação geralmente são arquivos, históricos das empresas, coleções: tudo reunido por arquivistas e historiadores que organizam aquele acervo histórico e criam ferramentas de divulgação e de pesquisa que dão base para a criação de várias narrativas, seja em termos de exposição; em alguns lugares como, por exemplo, o Itaú, que tem um espaço expositivo, que renova essa exposição de tempos em tempos. (...) Veja como é fácil, é um arquivo e você dá referência a dados e você alimenta com ele edições que são narrativas.”(Entrevistada 02, março, 2017). (grifos nossos).

Contudo, a própria entrevistada 02 destaca que no caso de um centro de memória, a Tempo&Memória implanta uma política de memória, onde a empresa aprende a lidar com a memória e a não destacar documentos sem critério:

“Quando você monta uma narrativa, um tipo de projeto especial, uma publicação, uma exposição, é diferente. Mas quando você faz um centro de memória, o que a gente faz é implantar uma política de memória. Eu sempre falo: você vai ser um antes e depois de me contratar. Você não vai mais pensar da mesma forma. Tudo muda. Como você vai ver a parte documental quanto a parte de como lidar com a memória”. Entrevistada 02, março, 2017.

“Então, quando você aplica uma política de gestão de memória, o mais importante não é aplicar esse olhar só para narrativa, da importância da narrativa, o mais importante é olhar o que você está produzindo hoje, que é história. Não descarte. Descarte com critério.” (Entrevistada 02, março, 2017).

Nesta linha, podemos identificar que a empresa Tempo&Memória desenvolve quase todos os tipos de produtos encontrados na literatura, como organização e gestão de documentos e publicações institucionais; como livros, exposições, centros de memórias e banco de depoimentos. Assim, diante do exposto, o portfólio de produtos é bem vasto e vai desde de livros institucionais a organizações de arquivos e ao centro de memória propriamente dito, tal como abarca o uso de diversos tipos de acervos, como salientado por Totini e Gagete (2004) como, por exemplo, o uso de livros institucionais, com o uso do acervo interno podendo ser constituído por documentos, fotos, objetos tridimensionais e outros.

O uso estratégico da memória para reforço da identidade e cultura organizacional é até mesmo destacado no site institucional da Tempo&Memória, o que se coaduna com a literatura que compreende a memória como um processo dinâmico que faz uso de narrativas estrategicamente escolhidas pela empresa para os mais diversos fins, como em Casey (1997), Nassar (2007), Booth e Rowlinson (2006 Rowlinson *et al* (2010), Casey e Oliveira (2011) e outros autores.

4.1.2.4. Portfólio de Clientes

A Tempo&Memória possui uma atuação contínua em duas empresas para a realização do gerenciamento e sistema de arquivos, a saber, dos Arquivos da Lello Condomínios, desde 1997 e da Actua – CCR, desde 2002 (TEMPO&MEMÓRIA, 2017d).

A T&M já realizou a implantação de diversos Centros de Documentação e Memória e exposições como, por exemplo, Centro de Memória Bunge, Centro de Memória Sadia, Centro de Memória Bosch, Centro Histórico Einstein, Centro de Memória J. Macêdo, Centro de Memória CR Almeida, Exposição Britanite, Exposição pelos 100 anos da Sociedade Brasileira de Dermatologia – SBD e Apó Soluções, dentre os quais destacamos (TEMPO&MEMÓRIA, 2017i):

- a) Espaço Itaú Unibanco: projeto intitulado “Unindo Histórias, construindo o futuro: a memória como ferramenta na gestão de pessoas”. Com a fusão dos bancos Itaú e Unibanco, foi iniciada, em 2008, uma integração dos sistemas e das diferentes áreas das instituições. Posteriormente, uma unificação das culturas organizacionais, e, em setembro de 2009, a T&M foi responsável pela curadoria de uma mostra sobre as duas empresas por meio de painéis e de mídias interativas, como mostra a figura 9 a seguir. A exposição ficou disponível no Centro Administrativo da empresa e também seu conteúdo foi apresentado em outro evento com quatro mil colaboradores das empresas. Destaca-se que esse case foi premiado no ano de 2010 como o melhor da Região de São Paulo na categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial” da ABERJE (TEMPO&MEMÓRIA, 2017j).

Figura 9 – Painel Projeto “Unindo Histórias, construindo o futuro: a memória como ferramenta na gestão de pessoas”



Fonte: <http://www.tempoememoria.com.br/site/experiencia/cases/espaco-memoria-itaunibanco.html> Acesso em 19/11/2017.

b) Centro de Documentação e Memória Klabin: cliente da T&M desde 1989 e que iremos relatar posteriormente neste capítulo.

c) Exposição Center Norte: realizada em função dos 25 anos do Center Norte em 2009 (TEMPO&MEMÓRIA, 2017k), consoante figura 10 a seguir.

Figura 10 – Exposição Center Norte: 25 anos



Fonte: <http://www.tempoememoria.com.br/site/experiencia/cases/center-norte.html> Acesso em 19/11/2017.

Destacamos ainda a realização em consórcio entre a Tempo&Memória, Museu da Pessoa e Expomus para a construção do Museu da Cerveja da AmBev, salientada pela entrevistada 07. A T&M ficara responsável pelos arquivos históricos empresariais, primordialmente documentos textuais, imagens e audiovisuais. O Museu da Pessoa, pela coleta da história oral com funcionários. E a Expomus, pela parte da Museologia. Contudo, conforme a própria entrevistada 07 relatou, o projeto acabou por não evoluir, sendo realizada uma grande exposição interna para os funcionários, contudo, a Tempo&Memória e a Expomus realizaram uma grande base de dados com cartazes e rótulos antigos da empresa, a saber, que é utilizada até hoje em várias campanhas de marketing:

“Era assim, um acervo muito grande e riquíssimo em vários suportes que não era só textual, então isso precisou mesmo de um... Desse consórcio porque a Tempo & Memória se especializou nos arquivos histórico-empresariais, então, essa documentação basicamente textual e de imagem e audiovisual. E depois a (Expomus) se especializou na parte de museologia, ou seja, de objetos tridimensionais também de empresas, ela faz mil e outras coisas, mas também é.... Acabou abraçando também essa... Esse trabalho de memória institucional. E o Museu da Pessoa entrou porque a Ambev também queria que fizesse um trabalho de história oral com os funcionários da Ambev. E foi num momento de fusão da Antarctica com a Brahma e essa documentação da Antarctica já estava no prédio(...) acabou sendo muito frustrante na verdade, em parte porque a Ambev não investiu como a gente imaginava. Esse Museu da Cerveja nunca aconteceu. (...)E o quê que aconteceu? Esse projeto acabou virando o quê? Teve uma grande exposição que as empresas prepararam, mas que os funcionários não acompanharam; isso ficou só na instância da companhia, e foi uma exposição interna da Ambev para os funcionários da Ambev. E o que eles investiram que teve repercussão foi um dos produtos que a Tempo & Memória e a (Expomus) fizeram que foi... A elaboração de uma grande base de dados em que a gente digitalizou os cartazes e rótulos e.... Tinha muitas coisas, assim, leques de carnaval assim, leques dos anos 20, sabe? Propagandas da Antarctica: coisas lindas, e a gente digitalizou esse material, garrafas. E isso acabou gerando uma base de dados em que o marketing utilizava para as campanhas publicitárias.”(Entrevistada 07, setembro, 2017).

Com relação à captação dos clientes da Tempo&Memória, há mais um trabalho reativo do que uma prospecção propriamente dita e até mesmo uma indicação entre as empresas que constroem história e memória:

“São duas coisas. Primeiro, a Tempo & Memória, enquanto assim, a gente é muito mais reativo do que proativo(...) Elas [empresas] procuram por mais que a gente tenha feito trabalhos, já montamos área de vendas, fazer isso, a gente acaba se perdendo, porque não dá tempo de atender as empresas que nos procuram. Uma empresa indica para outra então.” (Entrevistada 03, março, 2017).

No tocante à captação de clientes da Arte do Tempo, a entrevistada 05 nos relatou que é mais um trabalho de indicação do que necessariamente de captação ativa de clientes, já que o trabalho depende de horas de dedicação exclusiva, então, os clientes, clientes da expertise da empresa, procuram diretamente:

“Não, a gente não tem muito essa coisa da divulgação, aliás eu acho que é até uma... Talvez uma falha nossa, a gente não é bom de divulgação não. A gente fica tão (...). Nós somos muito apaixonados pelo o que a gente faz, é um trabalho que absorve muito, são horas e horas de dedicação de trabalho, a edição e tudo. (...)” (Entrevistada 05, agosto, 2017).

Tanto no site institucional quanto na entrevista 05, encontramos exemplos de clientes da Arte do Tempo em parceria com a Tempo&Memória como, por exemplo (TEMPO&MEMÓRIA, 2017I):

a) Álbum de figurinhas para empresa Britanite: desenvolvido para a comemoração dos 50 anos da organização de forma a integrar seus funcionários e familiares (figura 11 a seguir).

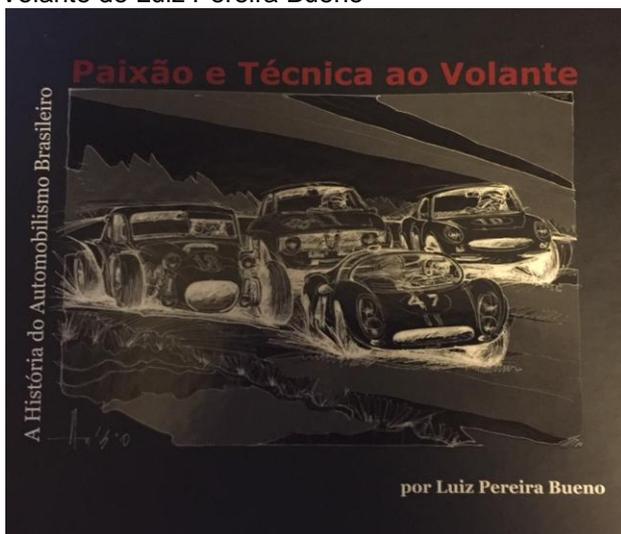
Figura 11 – produto da Arte do Tempo e Tempo&Memória



Fonte: <http://tempoememoria.com.br/site/atuacao/servicos-editoriais/portfolio.html>
Acesso em: 19/11/2017.

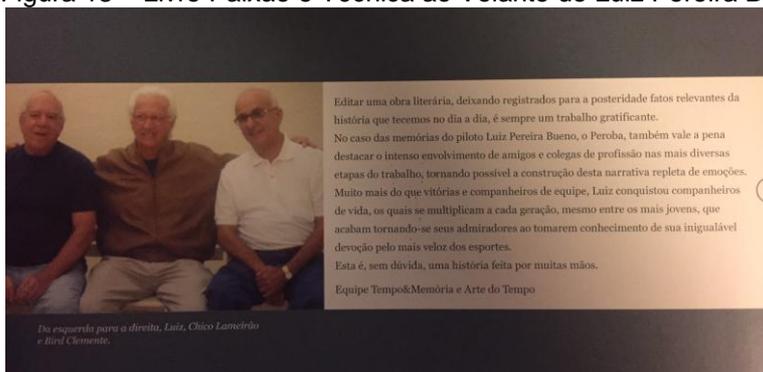
b) Livro Paixão e Técnica ao volante de Luiz Pereira Bueno: publicação feita por meio da Lei de Incentivo Fiscal do Ministério da Cultura (MinC) com patrocínio da MAHLE Metal Leve, onde o piloto conta sua trajetória no automobilismo brasileiro. Essa publicação foi cedida para essa pesquisa (v. Figuras 12 e 13).

Figura 12 – Produto Arte do Tempo e Tempo&Memória - Livro Paixão e Técnica ao Volante de Luiz Pereira Bueno



Fonte: a autora (a publicação foi cedida a essa pesquisa).

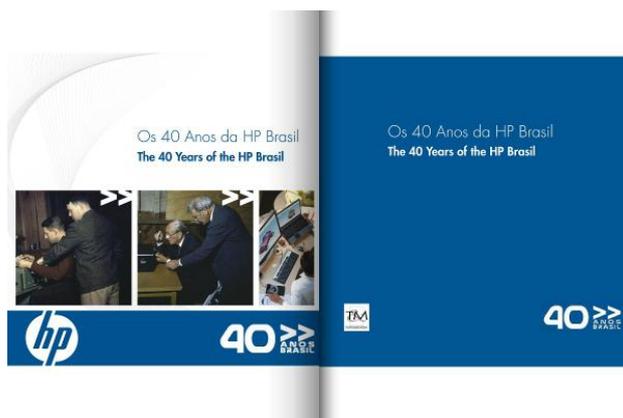
Figura 13 – Livro Paixão e Técnica ao Volante de Luiz Pereira Bueno (página 5)



Fonte: a autora (a publicação foi cedida a essa pesquisa).

c) Livro comemorativo dos 40 anos da *Hewlett-Packard* (HP) no Brasil: no site institucional consta o desafio de fazer o livro histórico sem descaracterizar o padrão de identidade visual da empresa no mundo inteiro (figura 14, a seguir).

Figura 14 – Produto Arte do Tempo e Tempo&Memória Livro 40 anos da HP no Brasil



Fonte: <http://tempoememoria.com.br/site/atuacao/servicos-editoriais/portfolio.html>

Acesso em: 19/11/2017.

Esses são alguns dos clientes da Tempo&Memória e da Arte do Tempo que destacamos nessa pesquisa. Além disso, a lista completa de todos os clientes encontra-se disponível no site institucional (TEMPO&MEMÓRIA, 2017m).

4.1.2.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade

Com relação ao mercado, podemos identificar alguns pontos interessantes que passamos a descrever a seguir.

Destaca-se que para a empresa Tempo&Memória não existe concorrência entre as empresas que constroem história e memória e sim com relação a empresas de agências publicitárias e de comunicação, surgindo em duas entrevistas tal ponto:

“Mas o grande problema que eu acho da nossa área é o seguinte: com quem que a gente concorre? A gente não concorre com empresas do mesmo ramo, não é? Então, só para você ter uma ideia, a gente fez uma concorrência imensa; que a Tissim fez uma licitação gigantesca, nossa, eu demorei um tempão fazendo aquela papelada, (eles desistiram), por quê? A gente não concorre entre nós. Nós concorreremos com agência(...)de comunicação e de propaganda. Então, essa é mais ainda, tá? Mas é tudo do mesmo bolso. Então, propaganda, agência de comunicação e nós. Então, eles chegam a comprar o serviço de uma agência de comunicação que comprou a gente, entendeu? Só que aí eles vão ver..... É um trabalho que eles vendem por um milhão e a nossa parte saiu 100 mil, entendeu?” (Entrevistada 02, maio, 2017).

Sobre as empresas que atuam na mesma área, salientamos ainda a entrevista 02, onde existe um *benchmarking* entre as empresas que atuam nesse ramo, inclusive com a realização de cursos entre as mesmas empresas e participação em consórcio:

“A gente faz muito benchmarking, leva um para conhecer do outro. Nossa área é muito unida. Você vê, na associação, tem a tempo e memória e a grifo, que seriam concorrentes, mas a gente não é. Museu da pessoa a gente já fez consórcio, na AmBev a gente trabalhou junto. Nós, Museu da Pessoa e Expomus. A gente fez curso junto, a gente pagou um curso na GV, a gente queria fazer gestão de projetos, como assim, três empresas. Contratamos a GV que deu um curso *in company* para gente, para as três empresas. Tem essa, não tem essa coisa de competição, de rivalidade. A gente entra na licitação, a gente pega cliente. Tem uns clientes que a gente passa, sabe, assim?” (Entrevistada 02, março, 2017).

“É bárbaro, muito legal, uma indica para outra. Porque a gente faz sempre isso, um ajuda o outro. Não tem. E a para montar a associação, por aí você já pega.” (Entrevistada 02, março, 2017).

Contudo, salientamos que a Tempo&Memória se destaca no tocante à organização e sistematização de arquivos, bem como na implantação de centros de documentação e memória, por ter sido uma das pioneiras na área, adquirindo bastante *know-how* quanto ao desenvolvimento desses produtos.

Aliado a isto, também contribuem para o ganho de relevância no mercado, e, por consequência, legitimidade para com seu público externo e futuros clientes, o fato de ter sido vencedora algumas vezes nas premiações anuais realizadas pela ABERJE aos melhores *cases* tanto no âmbito nacional quanto regional.

Citamos algumas dessas conquistas como, por exemplo (TEMPO&MEMÓRIA, 2017n):

- a) 2007: premiada na categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial” em âmbito nacional, com o Centro de Memória Bosch: um *case* de responsabilidade histórica”;
- b) 2010: premiada na categoria “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial” na Região de São Paulo, com o “Espaço Memória Itaú Unibanco: Unindo histórias, construindo o futuro”;

- c) 2012: premiada na categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial na Região Sul, com o “Britanite 50 anos. A Memória como reforço da marca e da Responsabilidade Social”.

4.1.2.6. Relação com o cliente: Exemplo do Centro de Memória Klabin

A escolha do Centro de Memória Klabin ocorreu por ela ter sido uma das primeiras clientes da Tempo&Memória e que possui até hoje vínculos com a T&M; empresa, logo, atuando com uma equipe própria dentro do CDM Klabin na Unidade Jundiaí Tijuco Preto, São Paulo.

Fundada em 1899, a empresa Klabin é atualmente a maior produtora e exportadora de papéis do Brasil, possuindo 18 unidades industriais (17 no Brasil, em oito estados, e uma na Argentina), além de escritórios comerciais em oito estados brasileiros, uma filial nos Estados Unidos, um escritório na Áustria e vários representantes e agentes comerciais em diversos países (KLABIN, 2017a).

A empresa está dividida em quatro áreas de negócios: florestal (matéria-prima para produção de celulose e comercialização de toras de madeira para serrarias, por exemplo), celulose (tanto de fibra curta quanto de fibra longa), papéis (como papel cartão e papel reciclado) e conversão (embalagens de papelão ondulado e sacos industriais). Com isso, gera mais de 18 mil empregos (diretos e indiretos), o que faz com que a empresa esteja atenta a seus colaboradores e invista no desenvolvimento das pessoas, tendo um foco nas competências de seus negócios e na promoção do bem-estar e da segurança (KLABIN, 2017a).

O Centro de Memória Klabin existe desde 1º de agosto de 1989 e foi implementado pela Tempo&Memória, que, em seu site institucional, declara que devido há mais de cem anos de existência produziu acervos documentais históricos e possui uma preocupação em incentivar e preservar esse registro histórico como um diferencial importante dentro do contexto de seus negócios, atribuindo sua experiência a uma linha do

tempo, onde é possível visualizar suas estratégias e as consequências das decisões feitas no passado e os resultados das suas ações no futuro (KLABIN, 2017b).

O acervo do CDM contém documentos audiovisuais, iconográficos, textuais, dossiês das empresas e acervo tridimensional de objetos desde a fundação da empresa, em 1899, até os dias de hoje. O acervo é dividido em um fundo arquivístico aberto – Klabin S.A. – e quatro fundos arquivísticos fechados (Klabin Irmãos & Companhia, Manufatura Nacional de Porcelana, Sociedade Anônima Jardim Europa e Fábrica Universal de Fósforos Promocionais) (KLABIN, 2017b).

Além disso, o acervo também é composto por cinco coleções reunidas por doações de ex-colaboradores ou pessoas próximas tanto à empresa quanto à família Klabin, bem como instituições culturais com acervos arquivísticos que doaram documentos de imagem e textuais relacionados à família Klabin: Família Klabin Lafer e a São Paulo na Belle Époque, Período de pré-construção da fábrica de Indústrias Klabin do Paraná de Celulose, Cotidiano na Fazenda Monte Alegre, Coleção Karl Zappert e Cotidiano do município de Telêmaco Borba (KLABIN, 2017b).

O Memória Klabin conta com uma equipe de historiadores supervisionados por Flávia Borges Pereira e com a coordenação técnica de Luiz Peixeiro. O atendimento ao público externo pode ser feito de segunda a sexta-feira, das 08h às 17h, por e-mail < jutp_cen_mem@klabin.com.br >(KLABIN, 2017b).

Para essa pesquisa, foi realizada uma visita técnica ao Memória Klabin no dia 12/09/2017, onde foram produzidos e coletados 55 arquivos digitais (fotos) do acervo e realizadas mais duas entrevistas: uma com o coordenador técnico do acervo e outra com um técnico do CDM. Além das citadas, também foram feitas entrevistas com a fundadora da T&M e supervisora da Memória Klabin, fato esse que contribui para uma análise mais profunda desse cliente da Tempo&Memória.

Importante destacar que a T&M, por meio do CDM Klabin, já esteve sob responsabilidade de diversas áreas, até mesmo da própria família Klabin no início, depois do Conselho de Administração e

atualmente está vinculada à área de comunicação e sustentabilidade da empresa (Entrevistada 02, março, 2017 e Entrevistado 04, agosto, 2017).

A T&M atua tanto na parte de constituição do acervo quanto na gestão desse acervo depois de constituído, ou seja, é um processo contínuo que vem sendo cada vez mais estratégico e utilizado pelas áreas de comunicação, sustentabilidade e logística, como bem salientou um dos coordenadores do projeto:

“Do Centro de Memória, o Centro de Memória na Klabin, em alguns casos, assim, de projetos de Centro de Memória, a gente faz tanto a parte de constituição do acervo quanto faz a gestão também desse acervo depois de constituído. Na verdade, o Centro de Memória é vivo, né? Ele vai aí com todo esse processo de destinar se ele... E ele sempre vai crescer, sempre ter um crescimento. Então, a gente faz toda essa gestão, e foi nesse período que eu estava na Klabin [2008], a gente começou justamente a entrar nesse processo de se tornar uma área, que eu digo que eu acho que, assim, lógico, o objetivo é sempre que ela seja estratégica, mas ela tem os dois lados, tanto de apoio, ela nasce na verdade como um apoio, depois ela vai (desenvolvendo) esse lado estratégico junto. Nesse caso da Klabin, principalmente com a área de comunicação, de logística, sustentabilidade e comunicação.” (Entrevistado 04, agosto, 2017).

Além desse projeto permanente da Memória Klabin, a T&M também atuou no projeto de expansão de uma das fábricas da empresa, o projeto MA-1100, onde contou, desde sua iniciativa, com toda a documentação e o resgate da comunicação realizados no projeto para que não fosse perdido nenhum documento de valor histórico, como destacado por uma das entrevistadas:

“(...) com a Klabin, por exemplo, a gente tem um super interessante. A gente fez quando teve um projeto, o primeiro de uma grande expansão na fábrica, que foi o maior do Brasil, o projeto da fábrica MA-1100. Nesse projeto, nós, comunicação, nos estruturamos para o apoio para esse projeto. Você imagina em uma cidade pequena você introduzir mais, milhares de pessoas, operários, de tudo quanto é lugar, imagina o impacto que ia ter. Então, a área de comunicação dentro da ideia de gestão de crise e tudo mais tomou todas as precauções para o projeto para acompanhar esse projeto do MA-1100, da parte de engenharia e da comunicação. A história era uma parte disso, participava de todas as reuniões e tudo mais, com os diretores, engenheiros. Enquanto era feito, um dos pilares da comunicação era a memória. A gente já foi listando depoimentos, ia fazendo as fases, a pessoa ia embora, a gente tinha que documentar. Documentação, história e planta. O que pode ser descartado do projeto. Foram feitos trabalhos de divulgação. A gente foi fazer o trabalho de memória da história recente.” (Entrevistada 02, março, 2017).

Destaca-se que esse processo de comunicação integrada transformou a Tempo&Memória em finalista da premiação da ABERJE de

2009, na categoria de “comunicação integrada” com o case: “A comunicação integrada como ferramenta para a gestão sustentável do Projeto de Expansão Klabin MA-1100”.

Depois desse projeto, todos os processos envolvendo uma nova máquina, uma reforma ou ampliação de unidade também passaram a ter um olhar do Centro de Memória, com o envio de todo o histórico das máquinas, das reformas feitas, com fotos da chegada e também da inauguração da reforma/ampliação da unidade (Entrevistado 04, agosto, 2017).

Para além desse projeto, é interessante também destacar que desde sua criação a Klabin utiliza narrativas pontuais, como o uso de boletins e calendários. Somente após quase 30 anos, a empresa está finalizando um livro sobre sua história, escrito pelo jornalista e historiador Ronaldo Costa-Couto. Além disso, a empresa está cogitando fazer um museu, como disse a entrevistada 02:

“Kablin, ela nunca... As narrativas dela são muito pontuais, tipo assim, boletim, algumas coisas de calendário etc. Agora, depois de quase 30 anos, eles vão ter o primeiro livro, que o Ronaldo Costa-Couto vai escrever. Só, terminando agora, não teve. O que pode acontecer, ela tem aquilo como base para ela fazer informação, para ter isso, a própria família quer preservar isso, ela quer ter isso. Agora que eles estão pensando em fazer um museu: 30 anos depois.” (Entrevistada 02, março, 2017).

Enquanto a fundadora da T&M e supervisora do CDM Klabin está desde o início do projeto, há quase 30 anos, o atual coordenador técnico do projeto está desde 2008 e atua junto com um técnico-historiador, funcionário da T&M, que há três anos auxilia no atendimento dos trabalhos internos e externos do CDM, de segunda a sexta-feira, das 08h até as 17h na sede do CDM, em Jundiá (Entrevistado 04 e 06, setembro, 2017):

“Ele [técnico e entrevistado 06] também é historiador e ele faz toda a parte de tratamento mesmo da documentação. A gente se divide um pouco nesse lado entre pesquisa e tratamento, mas a divisão seria realmente essa: pesquisa ficaria comigo [entrevistado 04], pesquisa e administrativo e a parte de tratamento dos documentos fica com o [entrevistado 06]; ele fica com esse trabalho de catalogação, higienização, triagem, acondicionamento dos documentos, então, ele faz toda essa parte de manutenção do acervo diretamente.” (Entrevistado 04, agosto, 2017).

A partir das entrevistas realizadas, compreendemos que a T&M exerceu uma política de acervo na Klabin cujo trabalho desenvolvido gera

uma responsabilidade para com o CDM, de modo que os colaboradores enviam documentos considerados importantes para o Centro de Memória:

“A gente [Tempo&Memória] faz toda a parte do resgate da memória. Isso daí já está inserido dentro do contexto. Só que a gente também caminha no processo mesmo de, junto com as agências que desenvolvem esse trabalho na área de comunicação e a parte mesmo de conteúdo, então, a gente dá esse apoio também. Então, por exemplo, as agências, elas têm uma responsabilidade junto com o Centro de Memória; de ter que mandar os seus documentos para o Centro de Memória periodicamente. Isso é contratual...” (Entrevistado 04, agosto, 2017).

Como destacado no site institucional do Memória Klabin, o atendimento ao acervo é gratuito e aberto tanto ao público externo, como pesquisadores, quanto ao público interno. Em suma, esse número de atendimentos é variável, em torno de seis a sete pesquisas externas por trimestre, como asseverou o entrevistado 04:

“A gente tem uma demanda muito grande de pesquisa, em torno... A gente tem números trimestrais, sem contar dentro da própria Klabin, a gente tem em torno de seis, sete pesquisas por trimestre, pesquisas acadêmicas. Se você contar que cada pesquisa leva em média aí desde uma semana até um mês para ser realizada, como então tem casos como, por exemplo, agora que a gente teve uma pesquisa sobre (família) Klabin que durou três anos...” (Entrevistado 04, agosto, 2017).

“O acervo é público, a Klabin não cobra nada para que ele seja consultado ou mesmo se as pessoas solicitarem digitalizações do acervo, imagens... Não é nada cobrado. Desde que respeitem o que a Klabin estabelece, ele é totalmente aberto...” (Entrevistado 04, agosto, 2017).

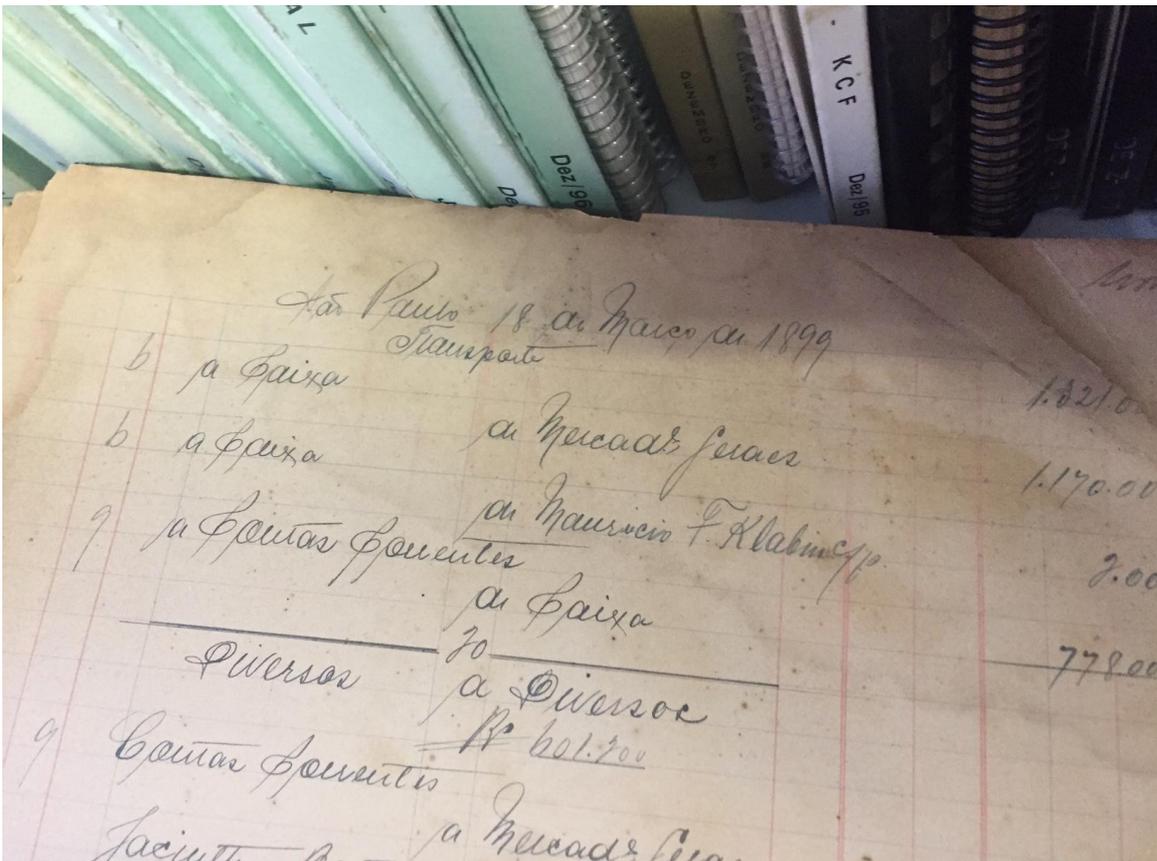
Também como mencionado anteriormente, no site institucional constam os tipos de acervos que constituem o CDM, como, por exemplo, e ressaltado na entrevista 04, os acervos textuais (foto 15 a seguir), fotográficos (foto 16, a seguir), museológicos (foto 17) e audiovisual (depoimentos), esses, tratados separadamente.

Foto 15 – parte do acervo textual do CDM Klabin



Fonte: visita técnica ao CDM Klabin

Foto 16 – parte do acervo textual datado de 1899



Fonte: visita técnica ao CDM Klabin

Foto 1 – parte do acervo audiovisual do CDM Klabin



Fonte: visita técnica ao CDM Klabin

Foto 18 – parte do acervo museológico do CDM Klabin



Fonte: visita técnica ao CDM Klabin

Entretanto, nem tudo que é recebido pelo CDM é automaticamente incorporado ao acervo, existe uma seleção de quais tipos de documentos serão incorporados, existe uma análise e contextualização, tendo em vista que o centro de memória é a representação documental da empresa, como salientou o entrevistado 04:

“É! O nosso papel é esse. Tudo o que é relacionado à História da empresa, todos os projetos de trabalhos que estão dentro desse âmbito da Klabin S.A., o Centro de Memória está no nosso pacote, a gente tem que atuar”.

“Sim, [documentos] vão. Eles vão para o Centro de Memória... A forma como o acervo é constituído: ele vai igualzinho para o Centro de Memória. E a gente monta isso no Memória, por quê? Porque está dentro dessa contextualização. Inclusive a gente recebe aquilo que é anterior, por exemplo, a Klabin comprou umas fábricas, há uns 10, 12 anos e toda essa documentação veio do Centro de Memória, inclusive festinhas que tinham funcionário: tudo isso veio. A gente faz uma análise, porque, lógico, uma hora o espaço físico vai faltar. Então, mas assim, a gente mantém tudo dentro desse contexto. O que eu falo de organização é justamente isso, você não separa. Se está dentro de Klabin S.A., se começou a fazer parte do Klabin S.A., então, o lugar é o Centro de Memória. *Porque o Centro de Memória, ele é a representação documental da empresa.* Então, assim, a gente vai lá e a gente mantém todos esses documentos dentro desse contexto de criação deles, dentro do contexto do processo de criação deles.”(Entrevistado 04, agosto, 2017)(grifos nossos).

É também importante salientar que existem dificuldades enfrentadas no projeto do CDM como, por exemplo, muitas pessoas/colaboradores da própria empresa não compreendem o trabalho realizado pelo Centro de Memória com o equívoco de que o CDM realiza a guarda e o acervo fotográfico de toda a história da empresa; fato, esse, que não é possível e nem verídico. Contudo, a família tem plena noção do trabalho desenvolvido e realizado no Centro de Memória, como asseverou o entrevistado 04:

“Toda vez que a gente fala sobre a História da Klabin, a gente dá um pouquinho da ideia do que quê é um trabalho no Centro de Memória, a gente fala para as pessoas entenderem. A família, por incrível que pareça... Eles têm uma noção excepcional, que é um trabalho no Centro de Memória assim... Então, eles conhecem bem(...) Mas as pessoas da empresa são mais difíceis assim, mas assim, é muito legal, quando as pessoas olham, veem, sabem de tudo, conhecem, sabem que aquilo que elas estão fazendo está sendo preservado ali. Quando eles chegam ao Centro de Memória, eles veem lá o livro-caixa, o primeiro livro-caixa da família, as fotos das máquinas (...) a gente [Memória Klabin] tem os vídeos das visitas do Getúlio, que o Getúlio foi... Na verdade, o Getúlio foi duas vezes na Klabin, uma em 43 e a outra em 53, 54 e essa de 54 foi filmada, foi gravada, então tem a visita dele lá, tipo, tem várias histórias preservadas. Porque isso também é uma coisa que...É um problema, as pessoas acham, depois que o Centro de Memória está ali, acham que a gente tem foto de tudo, a gente fala: "não, gente, a gente não tem foto de tudo, a gente tem foto daquilo que..."... Hoje se pensa nisso né? Hoje os trabalhos fotográficos são feitos assim. Isso é uma coisa também que eu esqueci de falar para você, os trabalhos fotográficos, por exemplo: "ah, vamos fotografar a fábrica não sei o quê lá", e quando principalmente são as primeiras fotos, o pessoal entra em contato com a gente, pergunta: "O que precisa ser fotografado de uma fábrica para se manter..."? Então, assim, dá uma ideia para gente... Tudo o que tem que fotografar uma máquina, tem que fotografar os prédios, tem que fotografar o escritório, tem que fotografar a (inspeção), tem que fotografar... Então, a gente até tem um roteirozinho daquilo que tem que ser fotografado. Então, assim, a gente ajuda...”(Entrevistado 04, agosto, 2017).

4.1.2.7. Principais desafios identificados

De acordo com as oito entrevistas realizadas na Tempo&Memória, foram identificados alguns desafios que serão descritos a seguir.

Consoante a fundadora da empresa (entrevistada n.02), cada vez mais as organizações têm dado importância à narrativa histórica, à responsabilidade social e à sustentabilidade em seu dia a dia corporativo. Contudo, a forma pela qual essa importância foi crescendo não foi de agora, ou seja, ela relata que anteriormente essa preocupação era vinculada à cultura organizacional e que, apenas hoje, é vista com essa nomenclatura de narrativa histórica e responsabilidade histórica e a memória não pode ser apenas vinculada a isso:

“É importante [narrativa e responsabilidade histórica], mas não é só isso. Isso é elemento de venda. Então, se estou falando da área, de memória empresarial, não é só isso. A memória empresarial permite isso, mas não é a única coisa. Tem empresas, você quer saber, a Kablin, eu trabalho há 30 anos, ela nunca se preocupou em divulgar isso. Muito pouco, por exemplo.” (Entrevistada 02, março, 2017).

Uma das dificuldades relatadas é com relação ao descarte de documentos, principalmente dos arquivos digitais/eletrônicos. Há também confusão entre salvar os documentos importantes e realizar o *back-up* deles, gerando mais confusão nos arquivos das empresas.

“Já parou para pensar onde é o arquivo de uma empresa? Onde é? Ninguém sabe. Ninguém sabe o nome do arquivista, é um cara que está no lugar, é um “muquifo”. Está certo, agora, que é digital. Eletrônico. Eu guardo tudo. Está tudo em back-up. Eles confundem back-up com salvar. Então, você não acha nada.” (Entrevistada 02, março, 2017).

Outro problema decorrente disso é relacionado à política de gestão da informação de cada empresa, se não há entendimento daquilo que é confidencial, tudo pode ser considerado confidencial, prejudicando a transparência das organizações:

“Gestão de informação, democratização, transparência... As pessoas falam sem pensar em gestão da informação sabe, por quê? Onde não tem política de gestão, tudo é confidencial, porque eles [funcionários] têm medo. Tudo é confidencial. Transparência onde? (...) Ninguém tem acesso. Vai falar em transparência? Isso na área de comunicação? Por quê? As pessoas ficam inseguras, não tem norma, não tem regra.” (Entrevistada 02, março, 2017).

O problema é que não existe regra para o resgate e arquivo, contudo, no momento em que existe um sistema integrado que permite isso, é possível criar arquivos e fontes de informação que poderão servir de base para análises futuras:

“É o seguinte: no momento em que você organiza, isso é uma oportunidade para você criar arquivos e criar fontes de informação primária, de documentos que possam servir para análise futura de historiadores. É o sonho. Porque quando você organiza isso, está lá, qualquer um pode ir lá e fazer análise, a não ser que você tenha um arquivo que seja, que não esteja aberto...” (Entrevistada 02, maio, 2017).

De acordo com a entrevistada 05, fundadora e diretora da Arte do Tempo, uma das dificuldades encontradas é saber se colocar no lugar do outro para compreender o que o cliente deseja, já que todo livro compreende uma história recortada e a sensibilidade sobre o que contar:

“Guardadas as devidas peculiaridades de cada um, sendo empresa ou sendo pessoa, a dificuldade é quase sempre a mesma: você tem que se colocar no lugar do outro para entender o quê que ele quer, qual é o recorte que ele quer dar e o quê que ele quer publicar. Porque na verdade você nunca publica uma história inteira, você sempre faz um recorte nessa história, então, vai da nossa sensibilidade, do nosso olhar entender o quê que essa empresa ou o que essa pessoa quer contar. E às vezes, vou até mais longe ao dizer que às vezes a gente tem que tirar isso deles, porque às vezes eles não sabem o que eles querem, e algumas empresas que a gente entrou, por exemplo, a gente fez os 40 anos da HP no Brasil.” (Entrevistada 05, agosto, 2017).

Neste sentido, as dificuldades de cada empresa diferem de acordo com os clientes. Essas foram as encontradas pela Tempo&Memória. Passaremos agora a análise da próxima empresa identificada no estudo, a Expomus.

4.1.3. Expomus

Destacamos que a análise dos dados da empresa Expomus se deu por dados primários, coletados e produzidos em duas entrevistas realizadas, uma coordenadora de Comunicação Institucional na sede da empresa, em São Paulo, em 11/09/2017 e outra com a coordenadora responsável pelo projeto do Museu do Banco do Brasil, em Brasília em 18/10/2017. Também foram produzidos e coletados dados primários na visita técnica realizada ao Museu do Banco do Brasil, em Brasília no dia 18/10/2017.

Dados secundários também foram utilizados e coletados no site institucional da empresa Expomus, por folders que foram cedidos pela organização⁶; de livros produzidos em função de projetos realizados pela Expomus, como o do projeto do Museu do Banco do Brasil, em Brasília, e do projeto Pioneiros & Empreendedores, também cedidos pela empresa Expomus para essa pesquisa e pelo folder do Museu do Banco do Brasil sobre a Exposição Permanente “Acervos do Brasil: história, cultura e cidadania”.

4.1.3.2. Histórico da Empresa e da Equipe

A Expomus foi fundada em 1991 por Maria Ignez Mantovani Franco, relações públicas de formação e doutora em Museologia pela Universidade Lusófona de Portugal.

A fundadora já possuía experiência em projetos de museus na Secretaria do estado de Cultura de São Paulo, e, com a abertura democrática, abriu a empresa com o foco em novas possibilidades de trabalho na compreensão de que museus seriam um caminho de atuação, como destacado pela entrevistada 08:

⁶ Destacamos que a utilização desses documentos foi autorizada pela organização para essa pesquisa, e eles podem ser solicitados à pesquisadora, contudo, o seu uso para outros fins depende de autorização da empresa Expomus.

“A Expomus surge como uma empresa de assessoria museológica, porque a Maria Ignez, ela é de formação em Relações Públicas, com especialização em museologia e ela vê um nicho aí de consultoria para profissionalização dos processos museológicos bem ligado à gestão de acervo, coleção, transporte de obras de arte do Brasil para o exterior, do exterior para o Brasil, trabalhando mesmo essa questão de soft power e dessa troca mesmo cultural do Brasil. Mas, ao longo dos mais de 30 anos de existência da Expomus, sempre houve alguns projetos de memória institucional, o que não era exatamente o foco, né?” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

Durante a década de 1990, passou a atuar em vários projetos museológicos e em parcerias com o terceiro setor, bem como com o poder público e com o setor privado (EXPOMUS, 2017a).

Com o tempo, também ampliou seu atendimento à colecionadores interessados em contar a história de suas coleções (conforme relatado pela entrevistada 08).

Primordialmente, a Expomus atua em três eixos: Museologia, Exposições e Coleções. Todos serão aprofundados no próximo item.

De acordo com o seu site institucional e folders explicativos, possui como missão “ampliar o conhecimento por meio de múltiplas leituras dos vestígios materiais e imateriais da sociedade, em suas diversas dinâmicas colaborativas” (EXPOMUS, 2017b).

A empresa possui equipes interdisciplinares e consultores especializados nas mais diversas áreas de conhecimento para a elaboração e consecução de cada projeto (EXPOMUS, 2017b).

Como esclarecido pela entrevistada 08, possui uma equipe central, composta por quatro coordenadoras de áreas (uma para museologia, uma de exposições, uma para coleções e uma para a memória institucional, que está subordinada à área de museologia). Ainda constam na empresa a diretora-geral (fundadora da organização) e uma gerente de gestão de projetos. De acordo com a dimensão do projeto, são inseridos mais colaboradores e consultores especializados para determinado projeto, como salientado pela entrevistada 08:

“A Expomus sempre é um aglutinador dos outros profissionais, né? Então, a gente sempre contrata por projeto todos os projetistas, arquitetos, designer... Então, a gente devia ter uma equipe de mais ou menos umas 30 pessoas. (...). A Expomus... Na verdade, isso se replica para as três áreas[Museologia, Exposições e Coleções], né? Então, no seu núcleo duro, digamos, tem mais ou menos umas 16 pessoas. Porque em cada uma dessas áreas se replica a

gerente, uma assistente, que a gente chama de coordenadora, né? Então, o núcleo de coleções tem uma coordenadora, o núcleo de museologia tem uma coordenadora, que sou eu, o núcleo de exposições tem uma coordenadora, que é a Patrícia, tem a Carla que faz a comunicação institucional, que é um eixo transversal, aí a diretoria tem três pessoas, mais um administrativo, mais um para pagar contas, mais uma assistente geral e assistente da Maria Ignez: deve dar aí umas 16 pessoas. Essa é a Expomus. E aí para cada projeto a gente aumenta ou diminui.”(Entrevistada 08, setembro, 2017).

4.1.3.3. Portfólio de produtos

De forma mais ampla, a Expomus atua em três eixos de negócios/produtos:

a) Museologia: área voltada entorno dos museus e em como esses podem ser integrados às comunidades em que estão inseridos e como proporcionar um melhor acesso aos acervos e conteúdos informacionais.

Nessa área, a empresa oferece como serviços: o desenvolvimento de planos museológicos; revitalização de museus; planejamento estratégico, concepção, implantação, reestruturação de museus e de centros culturais; projetos de capacitação, seminários, palestras e oficinas culturais; os desenvolvimentos de programas educacionais focados no entendimento e a preservação de patrimônios material e imaterial; memória local e mobilização comunitária; projetos sociais, educacionais e ambientais com ênfase museológica; realiza ainda estudos de acessibilidade e estratégias de sustentabilidade (EXPOMUS, 2017a; EXPOMUS folder 1).

É importante realizarmos uns parênteses a respeito de Museus no Brasil. De acordo com a Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que instituiu o Estatuto de Museus, em seu artigo 1º define que: “Consideram-se museus, para os efeitos dessa Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de

qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento”.

A respeito de museus, ainda devemos destacar o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), criado pela Lei n. 11.906, em 20 de janeiro de 2009, que sucedeu o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) nos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus federais. Essa autarquia é vinculada ao Ministério da Cultura (Minc) e é responsável pela Política Nacional de Museus (PNM), bem como pela melhoria dos serviços do setor – aumento de visitação e arrecadação dos museus, fomento de políticas de aquisição e preservação de acervos e criação de ações integradas entre os museus brasileiros (IBRAM, 2017a).

A respeito de planos museológicos, a entrevistada 08 nos esclarece:

“O plano museológico é uma normativa, é um documento que é quase assim, um plano diretor dum museu. Hoje, ele é uma demanda necessária pra você pleitear, por exemplo, Lei Rouanet, porque ele está... É uma normativa do IBRAM, Instituto Brasileiro de Museus. O que que é o plano? É um documento normativo da instituição. Então, ele vai fazer a normatização dos aspectos institucionais, missão, visão, vocação, os aspectos estruturais, dos aspectos do acervo, dos aspectos de comunicação, dos aspectos de equipe. Ele vai criar essa visão espacial, né, macro do que é essa experiência do museu para que seja seguida como o planejamento estratégico de longo prazo; é de longo prazo. É claro que, eventualmente, você faz uma revisão do plano museológico, mas o plano museológico, ele vai dizer a nossa visão, a nossa missão... A nossa vocação é esta! Nós estamos a serviço dessa estrutura institucional como museu. (...)” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

Destacamos ainda que o fomento e o financiamento de projetos museológicos também possuem particularidades, e, atualmente, podem ser feitos de três formas: apoio direto realizado pelo Ministério da Cultura e suas vinculadas (por meio do Ibram) com recursos do Orçamento Geral da União (OGU); por meio de Emendas Parlamentares ao próprio Orçamento e por meio de Renúncia Fiscal mediante a Lei 8.313/91 (Lei que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – Pronac, também conhecida como a Lei Rouanet) (IBRAM, 2017b).

Feitas essas considerações, destacamos que dentro da área de Museologia, a Expomus também realiza projetos voltados para a Memória Institucional de empresas e de instituições, reunindo sua expertise nas

áreas de museologia, coleções e exposições, contribuindo com um uso sensível da comunicação e de novas tecnologias (EXPOMUS, 2017a).

Consideramos importante destacar a fala da entrevistada 04 quanto ao uso das Leis mencionadas para a captação de recursos de memória institucional:

“A gente tem projetos pela Lei Rouanet também, não na memória institucional. A gente não faz Lei Rouanet. Nunca a gente fez Lei Rouanet em projetos de memória institucional, até porque a gente acredita que esse é um pressuposto que quebra... A própria premissa, né? Na Lei, que é não ter direito, benefício próprio.” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

No tocante aos produtos relacionados à memória institucional, a entrevistada 09 também destaca a respeito da forma de preservação dessa memória e assevera:

“Eu acho que são produtos dessa memória sim. Acho que no entendimento mais institucional, né, eles são eixos dessa memória, né? Eu acho que em medidas diferentes, porque eu acho que a museologia, que eu acho que é a espinha dorsal, inclusive da preservação da memória institucional, ela atua em dois pilares, que é a salvaguarda e a comunicação. Salvaguarda é tudo que é relacionado ao recorte patrimonial que aquela instituição tem. Então, se você vai colecionar xícaras, então é a salvaguarda da xícara, documentação da onde vem, quê que é necessário tecnicamente para ela se manter, então, tudo isso é a parte da salvaguarda, o edifício onde vai ficar a xícara, reserva técnica onde guarda. Na comunicação, é tudo que diz respeito à extroversão desse conteúdo, desse recorte patrimonial, isso não é necessariamente material, mas desse patrimônio que você salvaguarda, como é que você vai comunicar. Então, por meio da exposição, do programa educativo, da comunicação institucional, das redes sociais, do site, do folheto até a exposição. Então, acho que esses são os dois grandes pilares. Aí dentro desses dois pilares, você tem linhas de atuação. E que aí é a conservação, a gestão de coleção, que você precisa de um banco de dados para catalogar, você tem essas necessidades. Na comunicação você tem o programa educativo, você tem as exposições.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

b) Exposições: nesse eixo, a Expomus é bem conhecida no Brasil e no exterior para a realização das mais diversas exposições e com recorde público mundial.

Nessa área, a Expomus disponibiliza serviços como proposição e desenvolvimento integral de exposições temporárias tanto em âmbito nacional quanto internacional; proposição e desenvolvimento total de exposições de longa duração para museus, instituições culturais e empresariais; coordenação de empréstimos de obras e objetos, itinerância de exposições, habilitação para importação e exportação, e, ainda, planos de comunicação integrados que podem favorecer clientes,

patrocinadores e artistas, ampliando o público para as exposições realizadas nacionalmente e no exterior (EXPOMUS, 2017c; EXPOMUS folder 1, s/d.).

c) Coleções: a Expomus atua no atendimento e na gestão de coleções privadas e públicas, como coleções institucionais, corporativas, particulares e de artistas das mais diversas naturezas.

Possui uma equipe especializada para realizar um gerenciamento integrado da coleção (v. figura 19 a seguir) e oferece serviços de catalogação que seguem padrões de referência internacional para os procedimentos de salvaguarda e conservação patrimoniais com técnicos e consultores especializados em cada tipo de acervo (EXPOMUS folder 2, s/d.).

Figura 19 – Gerenciamento integrado de coleções (Expomus)



Fonte: folder Núcleo de Coleções Expomus, s/d, p. 6.

Oferece ainda serviços nessa área como: diagnóstico da coleção; catalogação e informatização de coleções; orientação conceitual por

especialista; pesquisa aprofundada com bibliografia referenciada; orientação sobre conservação preventiva; medição de condições ambientais; indicação de parâmetros para manuseio, exposição e acondicionamento; organização do arquivo documental; orientações sobre autenticidade de obras e de processos de avaliação de mercado; coberturas de seguro; aquisição de obras; orientação sobre sucessão, herança e doações da coleção (folder EXPOMUS 2, s/d, p. 13); realiza ainda gerenciamento de *home care* para coleções como, por exemplo, contato com fornecedores e supervisão dos serviços de conservação e restauro; implantação de reserva técnica; gestão de direitos de uso de imagens das obras; acompanhamento de empréstimos de obras para exposições e publicações; coordenação dos serviços de manuseio do acervo; treinamento para funcionários que irão tratar da coleção e gestão de riscos (EXPOMUS folder 2, s/d, p. 15).

Não obstante, ainda oferece serviços de gerenciamento de empréstimos de acervos para exposições; programas de extroversão pública sob medida para acervos e coleções; ações educativas diferenciadas de difusão de acervos e coleções; implantação de reservas técnicas especializadas, públicas e privadas e gerenciamento de armazenagem de acervos (EXPOMUS, 2017d; EXPOMUS folder 1 e 2 s/d.).

De uma forma mais ampla, ainda que a especialidade da Expomus seja a realização de Museus e de Exposições, a empresa ora em análise possui uma gama de produtos que está incluída dentro desses projetos, como salientado pela entrevistada 08:

“Também está dentro dos projetos. Toda a exposição que a gente desenvolve tem um catálogo envolvido e, geralmente, os projetos de memória institucional também acabam gerando algum tipo de produto da memória que a gente chama. Pode ser uma exposição, pode ser um livro, pode ser uma experiência interativa, pode ser....”(Entrevistada 08, setembro, 2017).

E ainda a mesma entrevistada esclarece a possibilidade de outros produtos, como elencado pela entrevistada 08 e exemplificado com o que foi realizado na empresa Natura:

“(...) livro é um produto da memória, uma exposição é um produto da memória, o próprio centro de memória acessível, uma reserva técnica visitável, né, tudo

aquilo que você desenvolve como processo de extroversão que comunica, que coloca a memória para ser acessada, é um produto da memória. Jogo, né, atividades lúdicas entre os colaboradores, um jornal: é isso que a gente entende como produtos da memória. Ou seja, o quê que você pode desenvolver a partir dessa experiência que está só guardada. Eu acho que isso é bem... É uma coisa que a Expomus desenvolve. É muito produto da Expomus. A característica da empresa, que é Expomus.” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

“Por exemplo, na Natura a gente desenvolveu um produto da memória que foi muito legal e que ficou um tempão em funcionamento, que foi o Natura de A Z; que a gente tinha que construir... Em vez de fazer uma linha do tempo, a gente desenvolveu um grande glossário sobre a história da Natura em ordem alfabética e a gente colocou dentro desse glossário todos os tipos de plataforma de conteúdos possíveis e suportáveis, né? Então, tinha foto, tinha vídeo... Então, contava a história, assim, por exemplo, Cronus, contava o depoimento do fundador contando como ele desenvolveu o Cronus, aí tinham fotos de Cronus, você podia acessar os anúncios de Cronus, você podia acessar a foto... Isso ficou aberto dentro da indústria, dentro da fábrica, não era aberto na internet.” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

Desta forma, podemos depreender que a Expomus possui como produtos, a elaboração e desenvolvimento de livros, catálogos, exposições, centros de memória e outros, consoante o objetivo da empresa que a contrata.

Importante também ressaltar que os projetos da Expomus e os produtos inseridos nesses buscam sempre ser desenvolvidos dentro da própria empresa e nas empresas que os contratam. São feitos diversos tipos de pesquisas que envolvem múltiplos indivíduos, gerando uma “multivocalidade” nos produtos finais desenvolvidos, como salienta:

“E a gente desenvolve quase tudo internamente. Eventualmente a gente tem, claro, designers, né, tem os especialistas no *branding* algumas vezes, né, esses caras mais focados em marca (...) às vezes a gente pode contratar um bom cara de texto, isso é normal. Ou às vezes a gente pode desenvolver (...) ah! É! A gente faz entrevistas com funcionários, a gente faz pesquisas no acervo, a gente faz pesquisas externas. São feitos vários processos assim, né? De dentro de uma pesquisa. Nunca é..... É sempre multivocal, né?” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

De forma a ilustrar como os projetos são realizados, a entrevistada 09 ressaltou que a empresa realiza uma maquete virtual, de forma a materializar para o cliente como ficará o projeto, por exemplo, em:

“A gente sempre faz um filminho institucional, um filme, como uma maquete virtual quando o projeto acaba para o cliente entender exatamente o quê que...Porque é difícil ver uma planta(...)” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Nessa mesma linha de integração e comunicação com os funcionários e indivíduos da empresa que são desenvolvidos projetos de memória institucional, como também destacado pela Entrevistada 08:

“Eu acho que a memória institucional, ela é uma memória que se consolida na visão da história de várias... Vários públicos. Não é uma memória, é aquilo que é permanente na história, é a seleção, né? A seleção dos fatos, da história, das experiências vividas de uma instituição, mas que ela é escolhida por vários públicos. Ela não é uma memória única. São múltiplas memórias. Eu acho que essa é uma memória institucional. É uma memória onde o trabalhador, no caso de uma busca, tem a história... O trabalhador de fábrica, a alta gerência, o consumidor, os colaboradores de administrativo: todos contribuem nessa construção. Não é memória institucional uma história contada de cima pra baixo. É uma história que ela é.... Ela tem multivocalidade, né, ela é multivocal, ela tem várias (...) aí participando dessa construção. Porque todos se identificam com essas escolhas. Se não há identidades, e não estou falando em identidade só, múltiplas identidades, não há conexão, não acho que não é uma história institucional que (...) instituição, né? Ela tem que ser.... Todos têm que se.... Se enxergar nessa experiência.” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

É também relevante destacar que os produtos produzidos pela Expomus são frutos de uma narrativa escolhida intencionalmente, conforme o pretendido pela organização:

“Não! E acho que independentemente de memória corporativa, as exposições são sempre escolhas e escolhas intencionais. São recortes. E quando você escolhe o que vai ser lembrado, você tem que ter consciência de que você está escolhendo o que vai ser esquecido, e esse é o grande poder dessas instituições museológicas, e que eu acho que é uma tendência contemporânea, que elas sejam cada vez mais abertas e mutáveis e que as coisas não sejam escritas em pedra e cal. Por isso que o patrimônio reconhecido não é mais só o patrimônio edificado, mas as memórias, os saberes, e que as memórias podem ser múltiplas, os saberes podem ser vários, não é só o saber da elite cultural dominante que importa, então, que isso é mutável. Mas é um lugar de poder e é um lugar de seleção.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Desta forma, podemos depreender que pela especialidade da Expomus na realização de Museus e de Exposições, a empresa ora em análise possui uma gama de produtos que não haviam sido identificados ou detalhados nesse ponto na literatura como, por exemplo, gestão de empréstimos de acervos e coleções, contudo, alguns desses produtos oferecidos são coadunados, como identificado em Totini e Gagete (2004) e Rowlinson *et al* (2010) sobre o uso de museus pelas organizações.

Destacamos também que mesmo com a realização de um Museu e de uma Exposição, muitas vezes dentro do próprio projeto são realizados outros produtos, como livros e coleta de depoimentos.

Especialmente no tocante ao ponto de museus, conseguimos identificar que alguns projetos museológicos realizados pela Expomus como, por exemplo, no projeto do Museu do Banco do Brasil, em Brasília (onde também foi feita uma visita técnica que explicaremos a *posteriori*), refletem o preconizado por Danilov (1992), em sua definição sobre as quatro funções primárias de um museu como, por exemplo, atuando na preservação da história da companhia, desenvolvendo um senso de orgulho e identificação da empresa para com a empresa, proporcionando informações aos visitantes sobre a empresa e seus produtos ou serviços e também influenciando a opinião pública com a história oficial da empresa com documentos e artefatos organizacionais.

No que se refere especificamente à memória institucional, foco desse trabalho, os produtos oferecidos pela Expomus que integram funcionários, suas memórias e as consequências das escolhas de narrativas feitas pela empresa contratante encontram consonância com a literatura de administração que compreende a memória como narrativas estrategicamente escolhidas para um determinado fim, principalmente para o reforço da identidade e da cultura organizacional, tal como um “lugar de memória” para esses funcionários, conforme Albert e Whetten (1985), Nissley e Casey (2002), Figueiredo (2009), Costa, Barros e Teixeira (2013).

No tocante à escolha de a narrativa ser estrategicamente selecionada e as dinâmicas de poder por detrás de tais escolhas, coadunam-se com a literatura em administração, como, por exemplo, Rowlinson *et al* (2010) e Nissley e Casey (2002).

4.1.3.4. Portfólio de Clientes

Em seu site institucional, a Expomus exemplifica seu portfólio de clientes, consoante suas três grandes áreas de atuação: museologia (dentro dessa também consta a memória institucional), exposições e coleções, que passamos a descrever.

Na área de Museologia, destacamos alguns como, por exemplo, o Museu da Universidade de São Paulo, onde a Expomus venceu uma licitação no final de 2014 para a coordenação de uma nova exposição de longa duração. Nesse caso, realizou a exposição “Biodiversidade: Conhecer para Preservar”, com a apresentação de um acervo do Museu, com a concepção de áreas educativas que possuem, por exemplo, elementos audiovisuais que abordam didaticamente o tema da exposição. Esclarecemos que essa exposição foi inaugurada em 28 de agosto de 2015, situa-se no bairro do Ipiranga, em São Paulo, e até novembro de 2017 encontra-se ativa para visitas. (EXPOMUS, 2017e).

Destacamos ainda o Museu de Arte Sacra (MAS) de Paraty, que está situado dentro do conjunto arquitetônico de Santa Rita, em Paraty, que, por ser a Igreja mais antiga da cidade, foi tombada⁷ pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). No MAS, foi implantada uma nova expografia realizada pela Expomus em parceria com o Sistema de Segurança implantado, com obras executadas pelo IBRAM. Ademais, o desenvolvimento da pesquisa e do projeto de requalificação do MAS contou também com os patrocínios da Caixa Econômica Federal e da

⁷ Esclarecemos que o processo de tombamento de patrimônio privado em patrimônio oficial público ocorreu devido sua função social e importância histórica, que é uma prerrogativa do Poder Público instituída no artigo 216, § 1º da Constituição Federal: “O Poder Público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro, por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e de outras formas de acautelamento e preservação”. O tombamento é um ato administrativo regulamentado pelo Decreto-Lei Nº. 25, de 30 de Novembro de 1937, que define em seu artigo 1º que constitui “o patrimônio histórico e artístico nacional como o conjunto dos bens móveis e imóveis existentes no país e cuja conservação seja de interesse público, quer por sua vinculação a fatos memoráveis da história do Brasil, quer por seu excepcional valor arqueológico ou etnográfico, bibliográfico ou artístico”. Desta forma, identificada a importância de determinado patrimônio, esse poderá ser tombado por ato administrativo feito pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) ou ainda na esfera estadual ou municipal. Os trâmites jurídicos desse processo fogem ao escopo desse trabalho, contudo, sugere-se a leitura de Sônia Rabello, “Tombamento - O Estado na preservação de bens culturais”, de 2009, disponível para download no site do IPHAN em: http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/SerRee_OTombamento_m.pdf Acesso em 04/11/2017; Julia Alexim Nunes da Silva, Tombamento e classificação de bens culturais: estudo comparado entre Brasil e Portugal. Revista do Instituto do Direito Brasileiro, Ano 2 (2013), n. 6, pp. 5733-5840 e Marcos Paulo de Sousa, Lei do Tombamento comentada: Decreto-Lei n. 25/1937 – doutrina, jurisprudência e normas complementares. Belo Horizonte: Del Rey, 2014.

Petrobras, por intermédio da Lei Federal de Incentivo à Cultura (EXPOMUS, 2017f).

O objetivo da nova exposição e da requalificação do Museu teve como foco estreitar ainda mais a relação do MAS com sua população local, seus ritos religiosos e festas, contribuindo ainda para o desenvolvimento do turismo local e regional, além de atender às necessidades de conservação do monumento e do seu acervo (EXPOMUS, 2017f).

Para atingir esse objetivo, a narrativa da exposição desenvolvida resgatou o percurso histórico, estilístico e artístico do próprio conjunto arquitetônico existente na Igreja, com a elaboração de um roteiro que fornece informações históricas e iconográficas sobre as imagens mais importantes do acervo, demonstrando sua vinculação às práticas rituais e organizacionais realizadas nas festas da comunidade local, contextualizando como são feitas e mantidas. Também foi criada uma peça interativa sobre religiosidade, desenvolvida a partir de depoimentos de figuras locais (EXPOMUS, 2017f).

No tocante ao acervo, esse foi reorganizado, catalogado e restaurado por uma nova Reserva Técnica. Visando também à salvaguarda dos patrimônios material e imaterial da instituição, o MAS passou por um processo de requalificação, onde foram realizadas ações de restauração de obras estruturais como, por exemplo, no telhado e na rede elétrica. (EXPOMUS, 2017f)

Vinculados à área de museologia, também são destacados alguns projetos de memória institucional realizados pela Expomus como, por exemplo, a exposição “*Mayas: Revelação de um tempo sem fim*”, sobre a cultura da civilização maia apresentada entre os dias 10 de junho e 24 de agosto de 2014, no Museu da Cidade – Oca, em São Paulo. Foi a primeira vez no Brasil que foram reunidos cerca de 380 objetos da cultura maia, provenientes de diversos museus mexicanos, de forma a revelar como a cultura dessa civilização está inserida nos mais diversos campos, como na arte, arquitetura, estudos astronômicos e matemáticos. A parceria entre Brasil e México para a realização dessa exposição teve um público de 152 mil visitantes e foi possível devido à participação do

Instituto Nacional de Antropologia e História (INAH) do México, da Embaixada do México, do Museu da Cidade – Oca e da Prefeitura da Cidade de São Paulo. Destaca-se que tal iniciativa teve apoio do Ministério da Cultura, por intermédio da Lei Federal de Incentivo à Cultura – Lei Rouanet, e o patrocínio do Banco Itaú, da Embratel, da Claro e da Caixa Seguros, além do apoio da Femsa (empresa mexicana de bebidas) e da Pullman (empresa brasileira de alimentos). Contou ainda com o apoio do Programa de Ação Cultural do Governo do Estado de São Paulo (PROAC) (EXPOMUS, 2017g).

Também obteve destaque a exposição “Tão longe, Tão Perto”, realizada para os 10 anos da Fundação Telefônica, que contou a história desses 10 anos e o desenvolvimento das telecomunicações no Brasil e no mundo e foi concebida a partir do acervo Fundação Telefônica, um dos maiores acervos históricos da telefonia no Brasil, com artefatos icônicos como, por exemplo, aparelhos telefônicos de 1884 e um dos primeiros celulares fabricados na década de 90, além de documentos e fotos históricos como, por exemplo, publicações da extinta Companhia Telefônica Brasileira (CTB), precursora das Telecomunicações de São Paulo (TELESP) e fotos que registraram a rotina de trabalho de funcionários da CTB. A exposição esteve em cartaz tanto no Museu Nacional em Brasília (entre os meses de agosto e outubro de 2009) como no Museu de Arte Brasileira da Fundação Armando Álvares Penteado, (FAAP) em São Paulo (durante os meses de março a maio de 2010). Salientamos que esse trabalho desenvolvido pela Expomus foi vencedor nacional e regional de Minas Gerais e Centro-Oeste do Prêmio Aberje no ano de 2010, na categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória” (EXPOMUS, 2017h).

No tocante ao eixo de Exposições, a Expomus já realizou diversas exposições em âmbitos nacional e internacional. Algumas de suas exposições, inclusive, constam como um dos maiores recordes mundiais

de visitação⁸, como a “Picasso e Modernidade Espanhola”, que reuniu cerca de 90 obras da Coleção do *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*, de Madrid, Espanha, e evidenciou as obras de Picasso para a arte moderna espanhola e sua influência em outros artistas, como Gris, Miró, Dalí, Domínguez e Tàpies e outros, que também tiveram suas obras expostas. A exposição ocorreu no Centro de Cultura do Banco do Brasil (CCBB) de São Paulo, onde mais de 235 mil pessoas visitaram a exposição, e também no CCBB do Rio de Janeiro; onde o público visitante foi de 620 mil indivíduos no ano de 2015. Esse é um recorde de público no mundo, segundo o ranking da revista *The ArtNewspaper*⁹ (EXPOMUS, 2017i).

Outra grande e importante exposição foi sobre “*Impressionismo: Paris e a Modernidade – Obras-primas do Museu d’Orsay*”, em que 85 peças do Museu d’Orsay de Paris, França, foram emprestadas ao Centro Cultural Banco do Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro) e permitiram a realização de um panorama sobre a pintura impressionista e pós-impressionista com quadros de artistas, como Pierre-August Renoir, Edgar Degas, Vincent van Gogh e Claude Monet. A exposição teve como curadoria representantes chefes do *Museu d’Orsay* e da direção-geral do Instituto de Cultura da *Fundación MAPFRE*, ficando a organização da mostra a cargo da Expomus, escolhida pela própria direção do *Museu d’Orsay* e pela *Fundación MAPFRE*. A exposição também contou com o apoio do Ministério da Cultura, por intermédio da Lei Rouanet, e só foi possível graças à idealização da *Fundación MAPFRE* e do *Museu d’Orsay*, aos patrocínios do GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE, do Banco do Brasil e da BBDTVM, e ao apoio da Cielo e da Brasilprev, com promoção da rede Globo. Ressaltamos que também foi recorde de público visitante, com 886.226 pessoas no CCBB SP (no

⁸ Sobre o crescente aumento das visitas a museus de arte no Brasil, v. a reportagem <http://gente.ig.com.br/cultura/2017-01-24/exposicoes-de-arte.html> Acesso em 04/11/2017.

⁹ O ranking de 2015 encontra-se disponível em: <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2016/04/Visitor-Figures-2015-LO.pdf> Acesso em 04/11/2017. Sobre os demais anos, v. site da *The ArtNewspaper* disponível em <http://theartnewspaper.com/> Acesso em 04/11/2017.

período de 04/08/2012 a 07/10/2012) e no CCBB RJ (entre 22/10/2012 a 13/01/2013). Essa exposição foi recorde de público na história do CCBB e conquistou quatro prêmios: Melhor exposição internacional, pela Associação Paulista dos Críticos de Arte – APCA; Melhor exposição de 2012, pelo *O Globo*; Melhor exposição de 2012 e Melhor evento do ano de 2012 pelo *Guia da Folha – Júri Popular* (EXPOMUS, 2017j).

Também consideramos importante destacar a exposição realizada pela Expomus que foi mencionada nas entrevistas 8 e 9, inclusive, foram fornecidos os livros sobre ela. Trata-se da Exposição “Pioneiros & Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil”¹⁰, que foi primeiramente apresentada no Museu Histórico Nacional no Rio de Janeiro, entre 29/09 e 28/11 de 2010 e depois percorreu algumas regiões do país, a saber, no Espaço Cultural UNIFOR, em Fortaleza, no período de 15/02 a 15/07 de 2012, no Centro Cultural Palácio da Justiça, em Manaus, durante 06/06 e 04/08 de 2013, e, ainda, no Museu do estado de Pernambuco em Recife entre 19 de setembro e 27 de outubro de 2013.

A proposta museológica da exposição “Pioneiros & Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil” foi elaborada por Maria Cristina Oliveira Bruno (museóloga), com a participação multidisciplinar de diversas pessoas capitaneadas pela Expomus, sob a

¹⁰ Destacamos que esse projeto Pioneiro & Empreendedores é um projeto bem mais amplo capitaneado pelo professor Jacques Marcovitch, da FEAUSP, sobre os empreendedores do Brasil, que resultou em uma trilogia de livros lançados pelas editoras Edusp/Saraiva em 2003 e foi concluída em 2007. (2003, 2005 e 2007), um site da internet [<http://www.pioneiroseempreendedores.com.br/>] e a formação de professores. Destacamos que neste ano de 2017, foi realizado na Assembléia Legislativa de São Paulo o 2º Encontro Estadual de Educação Empreendedora, onde Jacques Marcovitch, professor e ex-reitor da USP, apresentou o curso de atualização em Pioneirismo e Educação Empreendedora, desenvolvido pela FEA/USP.

O curso de 30 horas destina-se a professores de todas as disciplinas das escolas integrais, e/ou Fundamental II e Ensino Médio/Técnico, além de educadores de centros de memória, museus e instituições dedicadas à cultura do empreendedorismo e do pioneirismo empresarial. Dentre os empresários estudados, destacam-se Francisco Matarazzo, Ramos de Azevedo, Jorge Street, Roberto Simonsen, Júlio Mesquita, Luiz de Queiroz e José Ermírio de Moraes.

Durante o encontro, também foi lançada a coletânea com os Projetos desenvolvidos pelos participantes da turma de julho de 2017, fruto dos projetos elaborados pelos professores e educadores durante o curso, no livro “Pioneirismo e educação empreendedora: projetos e iniciativas”, organizado por Jacques Marcovitch e Alexandre Macchione Saes. São Paulo: Com-Arte, 2017. 192p., que pode ser feito o download gratuito pelo site <<http://www.pioneiroseempreendedores.com.br>>).

direção de Maria Ignez Mantovani Franco, resultando na edição do livro “Pioneiros & Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil – Os caminhos do processo de musealização”, em 2012 (MARCOVITCH, BRUNO, 2012).

Esse livro é dividido em duas partes. Na primeira, são apresentados os conceitos que nortearam o projeto museológico, com a apresentação dos 24 empreendedores abordados na trilogia: a formação do pensamento brasileiro, o início do empreendedorismo no Brasil e a influência de empreendedores na história do país. Já na segunda parte, são relatados percursos realizados para a concepção e realização do projeto museológico e detalhamento dos aspectos expográficos, de forma a ilustrar como foi concebido o processo de trabalho como, por exemplo, como foi feita a montagem da linha do tempo dos empreendedores, o mapa da exposição, fotos da montagem da exposição e da própria exposição e fotos que demonstram o caráter educativo da exposição, bem como da visita de vários alunos durante o período de visita à exposição (MARCOVITCH, BRUNO, 2012).

Ainda sobre a Exposição “Pioneiros & Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil”, a Expomus também atuou na elaboração de um livro com o mesmo título voltado para estudantes e intitulado ainda como o Caderno do Estudante, demonstrando mais um caráter educativo, onde são explicados em cinco capítulos quatro fatos históricos do país (Brasil Monárquico, Primeira República, Era Vargas e Brasil Contemporâneo) e reflexões sobre o empreendedorismo pioneiro contemporâneo (MARCOVITCH; BRUNO, s/d).

Posteriormente, Jacques Marcovitch e Maria Cristina Oliveira Bruno deram continuidade ao projeto dos pioneiros e lançaram o livro “O Brasil Reencontra os Pioneiros: Textos e Contextos Regionais”, em 2016, que também contou com a implementação da Expomus. A proposta desse volume é demonstrar como instituições, profissionais e públicos diversos de três estados brasileiros, bem como suas particularidades culturais e históricas, refletem diferenças quanto ao desenvolvimento e enftretamento econômico-social.

O livro é organizado em duas partes. Na primeira, são reunidos textos onde se destacam as trajetórias históricas de três estados brasileiros (Ceará, Pernambuco e Amazonas) e seus impactos na regionalidade do empreendedorismo pioneiro no país. Na segunda parte, encontramos os aspectos das mudanças e adaptações expográficas e educativas produzidas para a realização do processo itinerante da exposição original, de acordo com as especificidades das instituições que acolheram o projeto (MARCOVITCH; BRUNO, 2016).

Sobre as coleções organizadas pela Expomus, o site institucional da empresa dá destaque ao primeiro projeto internacional da Expomus, com a Exposição “De Aleijadinho a Niemeyer – Coleção João Marino”, realizada em 1981 na sede da ONU, em Nova York, em parceria com o Governo Brasileiro, por meio do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) (EXPOMUS, 2017k).

Outra coleção de caráter internacional foi a “Coleção Beatriz e Mário Pimenta Camargo: arte luso-brasileira”, realizada pela Expomus na Fundação *Calouste Gulbenkian*, em Lisboa, Portugal, em 1991, onde foram apresentados mais de 4 mil itens de arte e cultura brasileira como, por exemplo, móveis, porcelanas, pinturas, peças iconográficas, livros, documentos raros e outros itens da produção artística do Brasil entre os séculos XVI e XX (EXPOMUS, 2017l).

Nas entrevistas produzidas, também foram mencionados alguns clientes e projetos realizados como, por exemplo, o centro de Memória desenvolvido pela Expomus, englobando toda a gestão do centro de memória da Natura, contudo, esse projeto encontra-se finalizado pela empresa. Também foi mencionado o Projeto do Museu do Banco do Brasil, onde foi realizada uma visita técnica, assim como ele será relatado e analisado posteriormente neste capítulo.

Atualmente, está em andamento o projeto do Instituto Terras para o Instituto de Desenvolvimento Agrário do Estado de São Paulo.

Diante desse extenso rol de clientes e projetos realizados, indagamos as entrevistadas a respeito dos procedimentos de captação dos clientes para a Expomus, e, assim como nas demais organizações entrevistadas, existe tanto uma prospecção quanto uma ação reativa da

empresa diante da procura pela Expomus na realização de projetos específicos decorrente da existência e *expertise* no mercado, como exemplificado por:

“A gente faz as duas coisas. Tem a prospecção. Mas a gente tem muito proativo, né? Reativo, vamos dizer assim. Tem muita proatividade, mas também tem muita reatividade. Às vezes o cara aqui vem para organizar um acervo e acaba desenvolvendo um outro produto, entendeu? Circulando dentro dos próprios serviços que a gente desenvolve. Enfim, a gente trabalha nas duas frentes, a gente faz a captação de recursos para os nossos projetos, a gente faz a captação dos nossos clientes, também a gente recebe as demandas que vêm...” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

4.1.3.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade

No que se refere à dinâmica com o mercado e com os concorrentes, podemos tecer algumas considerações com base nas entrevistas.

Primeiramente, o *know-how* da empresa na área de exposições é bem claro, com a realização de exposições com recordes de público mundial, o que lhe confere uma legitimidade para atuar no mercado como a especialista nisso.

Além disso, também adquire legitimidade com algumas premiações recebidas, como já mencionado, por exemplo, do Prêmio Aberje de 2010 na categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”, com o projeto da Fundação Telefônica, onde foi vencedora a nível nacional e regional (MG e Centro-Oeste).

No mais, como o foco central da organização são os museus, seus projetos são diferenciados por essa perspectiva museológica, como salientado por:

“Eu acho que a Expomus, a grande diferença da Expomus em relação a outras empresas é porque, como a gente é uma empresa que tem esse olhar museológico, todo o nosso projeto, quando ele nasce, ele já nasce com esse olhar de se pensar as conexões dos conteúdos com a memória social, com o patrimônio, com a história. Não que as outras não façam isso, mas a nossa conexão é sempre alargada. Nosso olhar sobre a memória vai além do universo corporativo. Então, quando a gente pega um projeto, a gente está sempre pensando em situá-lo em contextos mais amplos, que esse é o olhar dos museus. Pensar sempre esses espaços como espaços fórum, lugares de reflexão. Não é só um lugar de guarda, mas é um lugar de reflexão, é um lugar de mediação, é um lugar de conexão, um lugar ponte para outras experiências. Então, acho que essa é uma diferença, porque é um olhar de se pensar museologicamente, né? É

ampliar as perguntas que o objeto ou o documento podem ter, entendeu? As perguntas e respostas, né?” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

“Mas em geral a gente não faz prospecção, sabe? (...)A gente até fez um planejamento estratégico para o que quer sair, acho que tem essa percepção de que precisa até sair, mas a empresa acaba sendo engolida pelas demandas que chegam e não consegue sair direito. O que a gente tem feito ultimamente nos últimos cinco anos é participar de licitações (...) mas a gente tem se colocado mais ativamente no mercado, eu acho que isso é uma tendência dos últimos anos. Acho que uma questão importante é que a profissionalização na área é recente, né? (...)”(Entrevistada 09, outubro, 2017).

Sobre a relação da Expomus com as demais empresas construtoras de história e de memória organizacional, e até mesmo com agências de comunicação, podemos identificar que não existe uma concorrência na área de museologia, como destacado nas entrevistas 08 e 09:

“Olha, a gente não se entende como concorrente. Tem algumas empresas que a gente entende, mas na área de exposições a gente talvez tenha mais concorrência do que na área de museologia. A gente acredita que a nossa relação com essas empresas é uma relação de parceria (...) existe concorrência, óbvio, quando tem uma concorrência [no sentido de licitação], mas eu não acho que essas empresas, quer dizer, a gente não se vê como concorrente porque cada um tem uma especificidade muito grande dentro do seu... E uma qualificação, alguma coisa que se destaca aos olhos, né? Do mercado em relação a outras. Tem umas que sim, que são concorrentes porque nasceram, inclusive, juntas e depois se desmembraram, são contemporâneas, nasceram muito focadas nessa questão do arquivo. Tem umas que fazem muito arquivo corrente, a gente não faz arquivo corrente, por exemplo, não é o que a gente faz. A grande maioria trabalha muito nessa linha dos arquivos correntes, né? Então, eu acho que não existe esse olhar de concorrente. Mas é claro que se a gente for para concorrência [de novo o sentido de licitação], a gente vai entrar na concorrência e aí a gente vai ter as nossas qualificações.”(Entrevistada 08, setembro, 2017).

“Eu acho que não são concorrentes, porque justamente a gente não atua nessa operacionalização, sabe? A gente pensa mais a estratégia do que o operacional. Enquanto eu acho que essas empresas, elas também fazem estratégia, mas uma estratégia muito Bê-á-Bá. E por isso acho que a gente, né, é chamada para fazer o museu ou um projeto diferente, e não para fazer aquela exposição no hall. Então... E não é só uma questão de tamanho, acho que é uma questão de estratégia mesmo, né? Porque a exposição é grande ou pequena, é o alcance que se quer dar para uma exposição.” (Entrevistada 09, setembro, 2017).

Ainda sobre o assunto com relação às agências de comunicação, a entrevistada 08 esclarece:

“Nós nunca fomos contratados por uma empresa de comunicação, um ou outro projeto. Geralmente a gente é contratada pela área de comunicação. Mas a gente desenvolve também, eu acho que isso é um outro atributo dos nossos projetos. A gente desenvolve as estratégias de comunicação também dentro dos projetos. Então, a gente tem sempre um olhar sobre o marketing e a comunicação dentro dos nossos projetos, que eu acho que as outras talvez não tenham tanto. Mas isso porque é da natureza da Expomus. Agora, a empresa geralmente é contratada direto, não tem intermediação não. E nem dá certo também, por exemplo,

marketing em agência é uma coisa que não funciona.”(Entrevistada 08, setembro, 2017).

No que se refere à existência de um mercado de memórias, a entrevistada 09 esclareceu que:

“Eu acho que mais [do que de memória] do que só de memória ou de museu, da cultura. Relacionado a exposições, artes visuais, à história (...) eu acho que é um mercado (...) não sei. Porque precisa dessa continuidade para virar uma indústria, né? Como é o caso de cinema. Tem que ter uma produção todo ano. (...) então, eu acho que é um mercado.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Neste sentido, podemos depreender que a empresa Expomus desponta devido a sua *expertise* no ramo de exposições e coleções com relação as demais empresas identificadas neste estudo, com um foco mais voltados a projetos culturais, sem se distanciar da construção de história e memória de organizações privadas e públicas, contudo, fica claro que o nicho de mercado é diferente das demais empresas identificadas neste estudo, que estão mais focadas na construção e desenvolvimento de projetos institucionais/empresariais.

No tocante a existência de um mercado de memórias, temos que levar em consideração o *know-how* da empresa ora em análise, o que eleva este mercado para outro ramo, ou seja, de exposições e demais produtos culturais que fogem ao escopo deste trabalho, contudo, nota-se que a empresa compreende que há sim um mercado, ainda em construção e que precisa ser mais elaborado e estruturado.

4.1.3.6. Relação com o cliente: Exemplo do Museu do Banco do Brasil Brasília

A empresa Expomus tem grande atuação na área de Museologia, Exposições e Coleções, onde já organizou exposições com recordes de público no Brasil e no Mundo conforme visto anteriormente e também atua na área de memória institucional e dentro desse portfólio de clientes, entendemos que a análise do Museu Banco do Brasil, concebido pela empresa no CCBB de Brasília um importante exemplo do uso da memória por uma das maiores instituições financeiras do País.

O Banco do Brasil atua no sistema financeiro, contudo, realiza investimentos sociais substanciais na cultura do país por meio de apoio financeiro de diversas formas artísticas (BANCO DO BRASIL, 2017a), como, por exemplo, os Centros Culturais Banco do Brasil (CCBBs), que são “espaços multidisciplinares com programação regular (6 dias por semana), nas áreas de artes cênicas, cinema, exposição, ideias (palestras, debates, seminários etc), música e programa educativo” (BANCO DO BRASIL, 2017b). Atualmente, há quatro CCBBs, localizados no Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte.

O CCBB do Rio de Janeiro foi inaugurado em 12 de outubro de 1989 em um prédio tradicional e de arquitetura emblemática no centro da cidade onde funcionou uma agência bancária no passado. Desde então, o espaço recebe diversos programas culturais, como, por exemplo, a Exposição sobre o impressionismo, mencionada anteriormente. Destacamos que está localizado neste CCBB o Arquivo Histórico do Banco, criado em 1955, com uma ampla coleção de documentos históricos que remontam a trajetória do Banco do Brasil como, por exemplo, o Alvará de criação datado de 1808, assinado por D. João. Desde a criação do CCBB-RJ, o Arquivo História possui o objetivo de preservar a memória do CCBB, com a manutenção de toda a documentação das atividades realizadas no local, além de registros impressos e audiovisuais desses eventos (CCBB-RJ, 2017).

Em São Paulo, o CCBB-SP foi inaugurado em 21 de abril de 2001, também em um prédio pertencente ao Banco do Brasil desde 1927, com uma área construída de 4.183 m², totalmente ocupada pelo CCBB. É a terceira instituição cultural mais visitada do país, com exposições também desenvolvidas pela Expomus. (CCBB-SP, 2017)

Mais recente, o CCBB Belo Horizonte passou a funcionar no dia 27 de agosto de 2013, é resultado de uma parceria entre o Banco do Brasil e o Governo do Estado de Minas Gerais e integra o Circuito Liberdade, no qual antigos prédios da administração pública são transformados em espaços de cultura e lazer. Possui uma área construída próximo de 12.000m², na qual o CCBB-BH ocupa cerca de 8.000m². É a sexta instituição cultural mais visitada do Brasil (CCBB-BH, 2017).

O CCBB-BSB está localizado no Centro Cultural do Banco do Brasil (CCBB) no Setor de Clube Sul, no Edifício Tancredo Neves, projetado por Oscar Niemeyer em 1993 como sede do Centro de Formação do Banco do Brasil (CCBB BSB, 2017) em Brasília.

No final da década de 1990, parte do prédio foi reformado para atender as instalações do CCBB Brasília, concebido para inserir a capital do País no roteiro internacional de grandes eventos e produções culturais. Teve seu projeto paisagístico assinado por Alba Rabelo Cunha e possui também um conjunto arquitetônico de dois andares e é dividido em módulos, onde o CCBB encontra-se na parte do prédio principal (CCBB BSB, 2017).

O CCBB Brasília foi inaugurado em 12 de outubro de 2000 e de acordo com o ranking da publicação inglesa *The ArtNewspaper* em 2014 é a terceira instituição cultural mais visitada no país e a 38^o do mundo (CCBB BSB, 2017).

De acordo com o site institucional do CCBB Brasília, a área total do terreno é de 146.000 m², o prédio possui uma área construída de cerca de 20.550,98m². O CCBB ocupa 10.403m² desse total, além de uma área externa (jardins e estacionamento) com 23.940m², com (CCBB BSB, 2017), com espaços para diversas atrações culturais como música, teatro, cinema e exposições.

Dentro deste espaço que está localizado o Museu Banco do Brasil, onde foi feita uma visita técnica e para a análise desses dados, faremos algumas considerações a respeito do processo de construção do Museu, sobre o projeto em si, a equipe, benefícios identificados, dificuldades e desafios enfrentados, visita técnica e análise propriamente dita.

Processo de construção do Museu CCBB BSB

Conforme relatado nas entrevistas, o processo do projeto do CCBB BSB teve início em 2010 com um embrião do projeto, depois, em 2013, foi formalizado, passou por várias etapas e durou 04 anos:

“Esse projeto durou quatro anos. De execução, foram três. Mas de ideia, processo: tudo, foram quase cinco, foi um pouquinho mais de quatro. É um

projeto de um museu, no mínimo, três anos, né? Porque tem todo um processo.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

“Esse projeto durou quatro anos, três anos de concepção...É! O projeto foi super longo, né? Acho que o Banco do Brasil sempre teve esse desejo de entender melhor o seu acervo artístico. Até por uma necessidade institucional, porque tem esse patrimônio, parte das obras não está corretamente catalogada, porque a aquisição muitas vezes se deu em pagamento de dívida. Os acervos bancários são uma coisa muito interessante assim para ser pensada, porque eles contam uma outra história da História da Arte, é a história do meio de pagamento. Inclusive tem um acervo aqui, do Museu do Banco Central, que é incrível.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

“É, acho que foi. Em 2010, teve uma primeira, em 2013, voltou com isso, e aí eu acho que em outubro de 2013 finalmente a empresa foi contratada.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

A contratação da Expomus deu-se devido ao fato de a organização já ser parceria do Banco do Brasil em outros projetos, como o do CCBB do Rio de Janeiro e o de São Paulo em anos anteriores.

A concepção do projeto vinha sendo discutida há alguns anos e esbarrava em problemas de licitação e captação de verbas, bem como com a impossibilidade de ser utilizada alguma legislação de incentivo fiscal por se tratar de um projeto de memória institucional, como destacado pela entrevistada 09:

“Em todos os CCBBs. Acho que desde a História do CCBB surge também no início da década de 90, primeiro é o do Rio, depois o de São Paulo e depois aqui e depois BH. E a Expomus sempre atuou como uma produtora de exposições. E volta e meia vinha essa ideia de: "ah, vamos catalogar o acervo, vamos reconhecer onde está, tem acervo internacional, tem acervo do banco nas unidades internacionais, vamos trazer, vamos deixar". Mas era uma ideia que vinha e aí não tinha como viabilizar internamente, tinha toda essa questão de licitação, é uma questão difícil. E aí em 2000 e, acho que foi final de 2010, começo de 2011, se eu não me engano, deixa eu lembrar, isso veio com mais força, mas não vingou. Aí porque foi feita uma consulta ao Ministério e não dava para ser por incentivo fiscal, porque todos os (...) do CCBB, né, têm incentivo fiscal. Aí como se tratava de memória institucional, não dá. Está certo e o banco, claro, o banco não pode fazer errado nesse sentido, pelo menos o Banco do Brasil que...” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

O projeto inicial de 2010 foi feito por patrocínio direto de uma área de marketing do Banco e a Expomus concebeu um diagnóstico internacional amplo, contudo, esse projeto foi reduzido por falta de recurso (entrevistada 09).

Posteriormente, uma oportunidade surgiu com a mudança de uma área administrativa do banco que ocupava um andar inteiro do prédio, o

que parece ter sido fundamental para a realização do projeto museológico, conforme a entrevistada 09 nos relata:

“Surgiu a oportunidade também, que é um dado fundamental para que isso tenha acontecido, uma área administrativa do banco, que ocupava aquele andar todo, saiu, porque foi construído um prédio novo administrativo aqui em Brasília do banco, então, eles desocuparam duas sedes que eles tinham no plano piloto; foram para esse espaço. Então, isso gerou uma oportunidade. Sempre teve um desejo da gerência do banco, do CCBB aqui, que era a Paula na época, que esse espaço fosse o mais cultural possível, porque ele já tem essa característica de ter as galerias espalhadas e ele estava crescendo muito, o CCBB virou uma referência em Brasília, ele é a grande instituição cultural da cidade. Bate recorde de público, todas as exposições têm 200, 300 mil visitantes, que pra Brasília é, assim, estouro.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Interessante notar que o projeto se concretizou também com a ajuda de uma diretoria do Banco que estava se aposentando e apoiava a iniciativa:

“E tinha essa oportunidade de ocupar mais um andar para o museu. E aí acho que essas duas coisas, né, deram vazão a esse desejo antigo já, e uma diretoria também que estava se aposentando. Foi exatamente na segunda eleição da Dilma que o museu saiu, então, foi em 2014 mesmo. Então, isso também marcou uma diretoria que estava saindo e aí a gente teve essa oportunidade de conseguir fechar esse contrato.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Então, entre o final de 2013 e o início de 2014, foi concretizado o projeto e foi feito um *flash mob* para marcar o início do Museu.

A ideia original era a de que o Museu fosse inaugurado em um ano, onde seria feito um diagnóstico dos acervos do Banco no Rio de Janeiro, de São Paulo e de Brasília, por uma questão orçamentária e por concentrarem maior volume de obras nesses três lugares. Contudo, foi salientado que o Banco também possui acervos em Salvador, Recife, em outros estados brasileiros e no exterior.

Paralelamente a esse contrato feito com a Expomus, o Banco contratou uma empresa de engenharia para a realização das obras do andar. Assim, ela ficou responsável pela obra. A Expomus, pelo projeto:

“(...)a Expomus ficaria responsável pelo projeto, psicografia, comunicação visual, tecnologia e implantação desses projetos. Então, eram dois contratos que nasceram juntos e dentro... Antes disso tudo começar a ser concretizado, o departamento que ficava aqui tinha que se mudar, então, a outra obra também tinha que ficar pronta, poder receber (...)” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Apesar da realização de um projeto separado para a empresa de engenharia, a entrevistada 09 destacou que também foram feitas sugestões para a equipe de construção, de forma a melhorar o espaço expográfico:

“A gente aumentou tecnicamente as necessidades. A gente sempre faz antes, né, quando está saindo o museu, o programa de necessidades arquitetônicas. Então, precisa ter ar-condicionado, controle de climatização, de umidade... Então, a gente fornece os requisitos. E acompanha a obra. Porque aí com o projeto (...) sempre tem algumas necessidades de adaptação. (...), automação, que entrou, entrou todo esse cabeamento, foi feito junto. (...) técnica bem pesada no caso de um museu, segurança (...). Que eu acho que esse também é um outro diferencial da Expomus. De ter essa visão mais da cadeia operatória mesmo, sabe? (...)”(Entrevistada 09, outubro, 2017).

Contudo, diversos problemas ocorreram como, por exemplo, atrasos na obra e acontecimentos externos, como mudança da diretoria do Banco e instabilidade no país, sobretudo com os processos de impeachment, culminando em atrasos na finalização do projeto que ocorreu em 2016.

Equipe do Projeto

Como já mencionado, a Expomus conta com uma equipe central, e, conforme os projetos estão em andamento, essa equipe pode ser reduzida ou ampliada, consoante a dimensão do projeto.

No caso do Museu do CCB B Brasília, o projeto contou com cerca de 30 pessoas, com equipes técnicas para realizar o inventário, curadoria, coordenadores de pesquisa e outros; que foram relatados pela entrevistada 09:

“Então, dentro do projeto do museu do Banco do Brasil devia ter mais ou menos umas 30 pessoas. Porque teve uma equipe técnica para fazer todo o inventário desses acervos. Então, em cada local tiveram três pessoas, no Rio, em São Paulo e aqui em Brasília trabalhando, mapeando, a gente fez planilhas e planilhas de tudo o que tinha, aí a gente teve uma curadoria de artes visuais, que foi uma curadora contratada (...), que você deve ter visto na ficha técnica(...) então, acho que a equipe foi essa. E aí a gente desenvolveu o projeto, nesse primeiro ano, né? Que era o ano que deveria ser inaugurado, ele foi o ano em que a gente de fato concebeu a espinha dorsal da exposição, conceito gerador. Esses três eixos: história, cultura e cidadania, eles já estavam definidos no nosso projeto aprovado e contratado. E aí a gente foi detalhando isso, como é que seria. Teve muitas idas e vindas de conteúdo, porque teve participação da equipe do próprio banco, né? ”(Entrevistada 09, outubro, 2017).

O Projeto em si

Conforme já mencionado, o projeto foi concebido em um ano com alguns eixos centrais, como a história, cultura e cidadania (conforme foto 20 a seguir). No site institucional do Banco, a iniciativa do Museu é descrita como a tradução do Banco do Brasil nessas três áreas e também na história da economia do país. No espaço são reunidos obras de artes de diferentes épocas do país, esculturas e itens que também contam a história da economia do país (BANCO DO BRASIL, 2017):

“Museu BB – Acervos do Brasil se torna um importante espaço no cenário cultural de Brasília. Ao traduzir a importância de apresentar ao público momentos históricos da economia brasileira e reunir importantes obras de arte de diferentes épocas do país, o visitante é surpreendido com a reunião inédita de quadros, esculturas e também de itens que contam parte da história da economia do país. Após pesquisas e um verdadeiro garimpo por dependências de todo o Brasil, foram trazidas 76 obras de artistas como Di Cavalcanti, Tomie Ohtake, Carlos Scliar, Athos Bulcão e Burle Marx, além de itens ligados ao exercício da atividade bancária, como documentos de valor histórico, moedas, equipamentos, objetos e mobiliário”

Foto 20 – entrada do museu Banco do Brasil realizado pela Expomus



Fonte: visita técnica realizada no Museu CCBB Brasília.

De acordo com o livro fruto da exposição que estamos analisando, tal como com o folder explicativo disponível no próprio Museu, a exposição “Acervos do Brasil: história, cultura e cidadania” tem como objetivo uma reflexão sobre a economia, a sociedade e a cultura na história do Brasil, do Império à realidade contemporânea, por meio do legado e da memória do Banco do Brasil, que atuou concomitantemente para e no desenvolvimento do país e que se coloca como um “agente

transformador da sociedade brasileira”(Livro da exposição, s/d, p.3; folder Museu, s/d).

É importante destacar a definição do Banco do Brasil e do próprio Museu, como em:

“Assim, se é natural definirmos o Banco do Brasil como o banco da sociedade brasileira, é natural também que venhamos a definir um museu que surge para tratar do percurso econômico, social e cultural do Brasil e de seu povo como um museu de sociedade. Será por meio da preservação e do compartilhamento da memória do Banco e de suas interfaces com suas comunidades e com as sociedades em que se insere, que o museu poderá contribuir para o entendimento mais profundo do povo brasileiro. Essa narrativa é orientada no pressuposto de que o visitante se veja representado e identifique no museu um espaço onde pode aprender mais sobre si mesmo e sobre seu país”. (VIDAL e FRANCO, s/d, p. 8).

Foram utilizados no projeto acervos do Banco, como fotos, artefatos e coleta de depoimentos com uso, inclusive, de projetos anteriormente realizados com depoimentos. No museu, foram feitas entrevistas com a diretoria que posteriormente foram inseridas na peça expositiva.

“O que foi feito para o museu foi a da diretoria. Que nem era. Quando a gente fez as entrevistas, não tinha intenção ou a certeza de que viraria uma peça expositiva, foi no decorrer do processo que a gente entendeu que seria interessante. E foi até uma ideia que surgiu da própria percepção da (...) de como essa ideia de Brasil e de brasilidade era muito importante para o banco, foi isso e aquilo de um banco feito de Brasil, a gente achou interessante colocar a voz desses diretores porque justamente eles traziam nas suas próprias histórias essa diversidade do Brasil. Então, mais do que diretores do banco, eles representavam essa brasilidade, essa possibilidade de ascensão econômica, mesmo que o serviço público tenha trazido para uma camada muito significativa da população do interior do Brasil mesmo, está fora desse eixo Rio-São Paulo, que a gente realmente não consegue ter uma percepção clara do que quê é, do que quê é esse gerente do banco que é prefeito quase da cidade, em alguns lugares.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Salienta-se que a linha do tempo do projeto foi baseada na linha institucional e foi toda aprovada pela diretoria. Foram contratados historiadores para a realização das pesquisas e todos os textos foram aprovados pela diretoria, respeitando a liberdade criativa dos envolvidos, sem nenhuma restrição e/ou veto quanto à inserção de qualquer fato ou dado histórico, como destacado pela entrevistada 09:

“Eles pediram para incluir algumas coisas que a gente não tinha colocado...Não houve problemas em mencionar fatos históricos do país, como ditadura, e

questões mais recentes, quanto ao impeachment da presidente Dilma, em 2014, também constam na linha do tempo.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Foi relatado, inclusive, que a diretoria solicitou que fossem incluídos fatos importantes da história corporativa como, por exemplo, fatos relacionados à fundação Banco do Brasil (Entrevistada 09) e na figura 21, a seguir.

Figura 21 – Fatos históricos sobre o Banco do Brasil no Museu BB



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Destacamos que o projeto do Museu consta duas linhas do tempo: uma do país e outra do Banco. Elas ficam sobrepostas em exposição como exemplificado na figura 22 a seguir.

Figura 22 – linha do tempo Museu BB Brasília



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Salientamos ainda como o projeto do Museu utilizou depoimentos de pessoas importantes para a história do Banco, até mesmo de projetos anteriores e também da diretoria, que, neste caso, possuía anos de trabalho com o Banco, o que gerou grande orgulho de participar dessa história.

Deste modo, foi idealizado e feito um espaço como certa forma de homenagem aos 109 mil funcionários do Banco, com fotos da carteira de trabalho de alguns colaboradores, ex-colaboradores e membros da alta direção. Ressalta-se que foram selecionados aleatoriamente de todas as filiais e gerou certa frustração a quem acabou não sendo escolhido, como salientado pela entrevistada 09 e na figura 23 que se segue.

“E aí a gente pensou primeiro em fazer um grande painel de fotos, isso é uma questão muito importante porque tem esse orgulho (...) tinha uma grande preocupação do banco. Aí quando a gente tinha essa coisa de ser funcionário mesmo, da carteira profissional ter esse impacto...E aí a gente teve que fazer uma seleção, mas foi uma seleção bem, assim, aleatória, tipo sorteio (...) Todas as filiais. Não, foi tudo. Ali foi tudo. E a ideia era mesclar funcionários já aposentados, funcionários ainda na ativa, os presidentes, né, estão lá.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Figura 23 – peça do museu BB Brasília com carteira de trabalho de seus funcionários

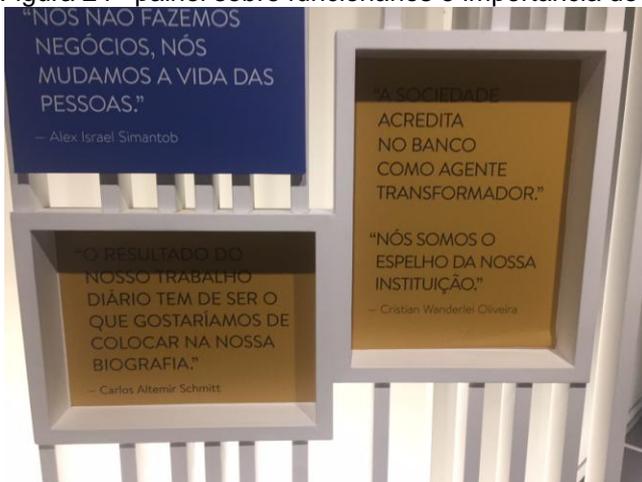


Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília.

Importante destacar que o projeto museológico deve ter como base os funcionários da organização e isso foi também salientado nas entrevistas e na própria exposição (figura 24):

“Porque eu acho que todo museu institucional é um pouco museu comunitário, sabe? No sentido de que representa uma comunidade, que é essa comunidade institucional. Então, se não dá vazão a isso também, não tem legitimidade interna. Que tem esse desejo de ver a sua historinha micro lá perpetuada. Então, a gente tentou respeitar isso e no banco tinha isso. E a gente também teve uma questão que a gente quis respeitar o museu que existe no Rio de Janeiro, que é uma iniciativa antiga do banco, que é uma galeria de valores, e ter alguns ambientes recriados de como era a agência que funcionou lá no CCBB.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Figura 24– painel sobre funcionários e importância do Banco do Brasil



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Salientamos que no caso do Banco do Brasil já existe uma política de gestão de memória, onde há uma museóloga contratada no Rio de Janeiro, bem como um departamento de patrimônio que cuida de diversos patrimônios como, por exemplo, histórico, artístico, institucional e imobiliário, conforme relatado pela entrevistada 09, que também comenta que:

“Mas eu acho que tem uma preocupação, mas que eu acho que eles precisam ainda dar um passo para institucionalizar essa preocupação em memória. Que não é fácil, né? De ser feito. Porque requer mão de obra especializada e uma manutenção de longo prazo.”(Entrevistada 09, outubro, 2017).

Não obstante existirem essas políticas de acervo, tanto o Museu quanto os CCBBs são vinculados à área de marketing. (Entrevistada 09).

Benefícios do Museu CCBB Brasília

As entrevistadas relataram que cada vez mais o banco (no sentido da sua alta gestão) vem gradativamente compreendendo o caráter estratégico da memória e vem realizando outros projetos para incentivar visitas, como o programa educativo chamado Educador Mirim em todos os CCBBs, onde crianças podem fazer a mediação das exposições, como destacado por:

“E essa campanha [Educador Mirim] é linda e usou o museu. Eu acho que há um entendimento no banco, pelo menos na área de marketing, na diretoria de marketing, de que a cultura é estratégica. Acho que é uma ação de marketing muito eficaz.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Desafios e dificuldades do projeto

Como salientado, podemos identificar que no início do projeto havia o apoio da diretoria que estava na empresa há muitos anos e com uma trajetória de vida construída dentro do Banco, como mencionado pela entrevistada 09:

“É! Acho que essa coisa do prazo alargado foi um grande desafio. Essas mudanças institucionais internas, externas, a gente achou que mudou de diretor três vezes durante o processo. Então, isso eu acho um desafio para

legitimidade mesmo do sucesso, sabe? Porque aí entra o diretor novo e você tem que contar desde o primeiro dia (...)

“É! Isso era muito forte, sabe? E essa diretoria era uma diretoria, talvez a última, que tinha uma história de ter entrado como pequeno aprendiz, de ter uma vida no banco, de as pessoas estarem há 40 anos no banco, de terem entrado com 12, 13 anos (...) de uma trajetória diversa, né? De famílias muito humildes. (...) E a gente entrevistou toda a diretoria para fazer o museu, a [XXX] entrevistou toda a diretoria, ela, pessoalmente. E tinha uma coisa muito clara para eles, de um legado, sabe, desses anos todos de política pública, da importância do banco como ferramenta dessas políticas, do Minha Casa Minha Vida...” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Com as mudanças no país entre os anos de 2014 e 2015 e na diretoria da empresa, a vontade institucional para a continuação do projeto ficou estremecida:

“(...) a vontade institucional também já não era mais aquela, porque toda a diretoria mudou nesse período, inclusive com o impeachment de presidente(...)”. Então, tudo aconteceu nesse período, até que a gente conseguiu inaugurar um museu, em 2016. Então, o que era para ser um ano, foi um projeto de quase três, com muitas idas e vindas e tipo, "não vamos mais fazer", porque eu acho que a memória institucional também é um pouco refém da vontade corporativa e do objetivo estratégico de quem está à frente disso. E mudou tudo, sabe? O país mudou de cabeça pra baixo e o Banco do Brasil estava muito vinculado a um modelo, a algumas políticas públicas do outro governo (...)”(Entrevistada 09, outubro, 2017).

Podemos também identificar como um desafio a definição da nomenclatura do Museu, isto é, seria chamado de Museu ou seria mantido o nome de exposição? (Entrevistada 09). Contudo, foi mantido o nome Museu Banco do Brasil, como podemos ver nas figuras 25 e 26 a seguir.

Figura 25 – Museu Banco do Brasil - Acervos do Brasil: História, Cultura, Cidadania



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Figura 26 – Museu Banco do Brasil



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Como já mencionado, a visita técnica ao Museu foi realizada no dia 18 de outubro de 2017 com uma das entrevistadas dessa pesquisa, coordenadora da Expomus e responsável pela Curadoria Geral da Exposição permanente “Acervos do Brasil: história, cultura e cidadania”.

O objetivo do Museu é preservar e compartilhar o legado e a memória do Banco, que teve grande contribuição para o desenvolvimento do país (Museu CCBB Brasília, folder, 2017).

A Exposição é dividida em dois módulos: 1. Sobre a história do banco: com documentos e objetos, um cubo do tempo, a história do banco do Brasil, o banco em números e um banco feito de brasis; 2. Sobre cultura e cidadania: com a coleção de artes visuais e sobre cultura e esportes.

Selecionamos aqui algumas figuras 27 a 33 coletadas na visita técnica, de forma a mostrar um panorama do Museu.

Figura 27 – Exposição Museu BB



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Figura 28 – Painel Museu BB: do colecionismo à musealização



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Figura 29 – Painel Banco do Brasil em números – Museu BB



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Figura 30 – Painel um Banco feito de Brasis – Museu BB



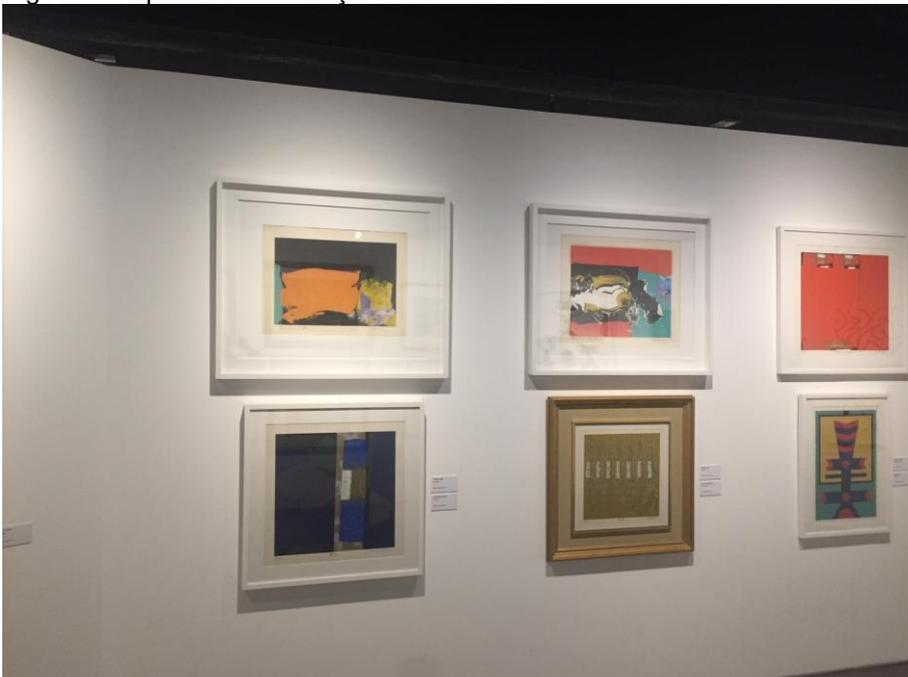
Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Figura 31 – Peça Museu BB feita com carteiras de trabalho de seus colaboradores



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Figura 32 – pinturas da coleção do Museu BB



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Figura 33 – exposição parte de esportes/cultura apoiados pelo BB – Museu BB



Fonte: visita técnica ao Museu CCBB Brasília

Análise

Na elaboração e construção do projeto do Museu CCBB Brasília, podemos identificar alguns pontos, consonantes com a literatura em administração, a saber, que preconiza o uso de Museu para reforço da identidade organizacional, com o sentimento de orgulho e pertencimento de seus funcionários e para *stakeholders* externos, como Danilov (1992), Casey (1997), Nissley e Casey (2002), Rowlinson *et al* (2010), e também quanto à constituição de um legado, como em Burghausen e Balmer (2014).

Um importante ponto que devemos ressaltar sobre a vontade institucional é na realização do projeto e em como é necessária a participação dos funcionários do banco, permitindo uma multifocalidade na construção do sentido e dando maior legitimidade para o projeto, gerando maior senso de pertencimento do grupo para a organização.

Destacamos ainda como ocorre um uso da memória corporativa para reforço do papel da empresa na história e o desenvolvimento do

país, o que se coaduna com o que foi preconizado por Nassar (2007) e Marcovitch (2003, 2005 e 2007).

4.1.1.7. Principais desafios identificados

Assim como nas demais empresas analisadas, podemos identificar alguns desafios na realização de projetos de memória, sejam eles museológicos ou não.

Primeiramente, foi ressaltado o papel da gestão em compreender o caráter estratégico da memória, que, na empresa analisada, ainda está em andamento/em construção, como na entrevistada 09:

“Eu acho que alguns diretores tinham sim, mas eles foram se dando conta. Eu acho que talvez ainda estejam se dando conta do quanto isso pode ser estratégico para eles.” (Entrevistada 09, outubro, 2017).

Ainda que não seja compreendido o valor estratégico da memória, questionamos nas entrevistas os possíveis benefícios dessa memória para as organizações e nos foi relatado que dependerá da empresa e qual uso pretendido com isso, como ressaltado pela entrevistada 08:

“A primeira pergunta que você tem que fazer é: “qual é o uso da memória que você quer contar”, isso é fundamental. Saber para qual que é o uso. Agora, eu acho que em muitas empresas você organizar a sua memória é organizar processos, ajuda você a organizar processos, ajuda a mapear iniciativas que se sobrepõem muitas vezes e isso tem custo, né? Você pode abrir a sua experiência, o seu fazer para ciência, para pesquisadores jovens, tem vários ganhos, né? Para trabalhar a organização das suas equipes, eu acho que tem vários ganhos.” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

Mesmo com tais benefícios, também foram apontados desafios na utilização das memórias para saber exatamente o que a organização busca com o uso da memória e até que ponto ela quer ir, já que isso implica, além de gastos financeiros, impactos na dinâmica corporativa tanto interna quanto externa, não é um produto com meio e fim e sim um processo contínuo, como bem salientou:

“(…) porque assim, a memória não é só investimento financeiro, você fazer a sua memória. Tem um investimento espiritual, vamos dizer assim, né? Então, quando você começa um projeto, ele não é um projeto com meio e fim. A não ser que você queira desenvolver um produto. Então, você tem que estar disposto e tem que entender isso como uma prática, né? Acho que o maior desafio é fazer

com que as empresas entendam que a memória, ela é um meio, e não um fim. Um meio de percepção da sua gestão, da sua dinâmica corporativa, da sua relação com os colaboradores.” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

É preciso ainda a compreensão de que a memória da empresa não está encapsulada apenas dentro do centro de memória e é um organismo vivo que ocorre no dia a dia organizacional:

“(...) ela está em tudo, né? Tanto que a gente fala assim: a memória, ela não está no centro de memória. Por isso que muitas vezes a gente fala assim: ela não tem que estar encapsulada, ela está em todos os processos da empresa, ela está na reunião de um.... Está numa da reunião da alta cúpula, ela está no café, no cafezinho dos funcionários, está no chão de fábrica, está no produto que está sendo usado na casa de alguém, entendeu? Então, eu acho que essa é uma consciência importante quando uma empresa vai entender assim que uma vez se trabalhando memória, eu tenho que entender que a memória é um meio, e, que por ser um meio, ela tem que ser tratada como uma área ou estar vinculada a uma área(...)”(Entrevistada 08, setembro, 2017).

Por isso que ainda existe uma compreensão do valor da memória, de que é fundamental que existam políticas de acervo e de transferência que permitam uma (retro)alimentação dos centros de memória. Em uma das entrevistas, foi exemplificado como seriam tais políticas:

“Olha, todos os centros de memória têm que ter uma política de acervo, para todos é feita. Uma política do acervo, ela vai... Ela entra.... Todo processo ligado ao acervo. Então, ela vai mapear qual que é a natureza do acervo que você vai guardar. Então, por exemplo, uma indústria de shampoo, que quê é o acervo dessa indústria? Quais... Vamos mapear, a gente vai conversar com pessoas que vão ajudar a gente a mapear esse acervo, a entender o que quê é acervo, aí a gente vai atrás do acervo, a gente vai criar fluxos para esses acervos, temporariedade para esses acervos. Então, é uma combinação de legitimação institucional com arquivologia, com práticas de guarda, né, com conservação. Tudo isso está dentro da política. Isso é fundamental, né, porque é dentro dessa política, inclusive, que tem os processos para você não parar um acervo de memória. O centro de memória, ele tem que ser um lugar vivo, orgânico, ativo e que as pessoas reconheçam ele como espaço da guarda dessa instituição, da memória institucional e um lugar de segurança também, onde você consiga saber que aquilo que você produz e que você, como produtor da memória, entende que tem valor, você possa andar, né? Eu acho que isso é uma das premissas, né, fundamentais.” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

Desta forma, nas entrevistas depreendemos que a memória deve ser uma área institucional própria dentro das organizações, de forma a fortalecer esse entendimento e as possíveis políticas de acervo e transferência de documentos para o centro de memória ou outro local de interesse (como, por exemplo, um museu corporativo).

No caso da Expomus, ficou evidenciado que a organização faz sugestões para a implementação de tais políticas de acervo e até mesmo

presta consultoria com especialistas em arquivística, assim como em documentação para esse propósito (entrevista 08).

Ainda que não identificado necessariamente como um desafio, destacamos alguns pontos que chamaram a atenção, como o papel da Aberje na construção desse mercado, onde a entrevistada 08 relata sobre iniciativas com especialistas estrangeiros para debate deste tema de memória e as privatizações que ocorreram no início da década de 90.

Apesar de tais considerações, não ficou totalmente evidenciado que as entrevistadas compreendem que exista um mercado de memórias que realiza narrativas organizacionais, contudo, reconhecem que:

“Agora, existe um mercado, existe um negócio, custa dinheiro, as pessoas falam; como existe um negócio de agência, existe um negócio de comunicação. Agora, eu acho que isso não denigre o que foi feito, né?” (Entrevistada 08, setembro, 2017).

Apesar disso, podemos identificar que a empresa Expomus tem uma atuação na área de museologia que a distingue das demais organizações realizadas. Ademais, ainda lhe confere uma *expertise* na área de museus e exposições pela sua trajetória desde sua criação.

Iniciamos no item a seguir a análise de outra empresa identificada no estudo, a Memória & Identidade.

4.1.4. Memória & Identidade

Ressaltamos que para a análise da empresa Memória & Identidade foram utilizados dados primários coletados e produzidos a partir de quatro entrevistas: duas com uma das fundadoras da organização, uma com a coordenadora do Centro de Memória do Grupo Suzano (cliente da empresa) e uma com a analista de governança familiar do Grupo Suzano. Foi também realizada uma visita técnica do Centro de Memória do Grupo Suzano, onde produzimos arquivos digitais.

Como dados secundários foram utilizadas informações do site institucional da empresa ora em análise, bem como do Grupo Suzano.

4.1.4.2. Histórico da Empresa e Equipe

A empresa Memória & Identidade (M&I) foi fundada em 1988 por Beth Totini que, atenta ao movimento que surgiu na década de 1980 no Brasil com as demandas de empresas brasileiras que passavam por transformações e revisões de modelos de gestão e que buscavam uma maior compreensão de sua história e memória, aliou sua *expertise* como historiadora para atender a demanda das corporações (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017a).

Interessante destacar o relatado na entrevista 10 onde, neste início, o foco era primordialmente a realização de livros e de biografias de empresas:

“(...) naquela ocasião, muito concentrado no produto institucional, principalmente em livro, biografia de empresa, naquela ocasião era mais isso (...)” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

A entrevistada 10 também destacou as dificuldades existentes à época já que não existiam cursos específicos e como foi necessário adaptar o conhecimento existente em arquivística para empresas privadas:

“Hoje é fácil falar né? Porque a gente faz muito isso, mas naquela ocasião, a gente nem sabia, a gente era da área de história, era professora, nunca tinha ido por essa linha de documentação. A gente sabia que tinha o curso de Biblioteconomia na ECA, na Escola de Comunicações e Artes da USP. E aí ajudou que a [XXXX] conseguiu com contatos (...) enfim, descobrimos que o Instituto de Estudos Brasileiros da USP... descobrimos não, a gente constatou, fomos lá verificar e tudo, eles estavam praticamente no segundo ano, talvez terceiro ano de um curso de pós-graduação *lato sensu* em arquivística e sistema de informação. E aí a gente foi fazer esse curso por causa desse cara né, - que nem vem ao caso citar que não deu em nada, mas foi legal -, e a gente fez esse curso e foi aí que a gente começou a... intuitivamente ainda, é bem intuitivo, bem... é coisa bem de empreender mesmo, ir na unha né, a ver que a gente tinha esse viés também que era de tratar acervos históricos. Bom, aí a partir daí de 88 quando a gente abriu a empresa.” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

“Não havia metodologia específica pra empresa privada, a gente teve que pegar toda técnica, todas as questões metodológicas da área de arquivística, que é um pouquinho diferente de biblioteconomia, né? Porque a biblioteconomia clássica lá de atrás ainda não tinha cientista da informação como é hoje, eles trabalham com peça, a peça né, o livro... registro é um documento, é um livro, e a arquivística ela trabalha com conjuntos documentais, com séries temáticas, documentais. E a gente não tinha isso para o arquivo da empresa privada, toda teoria, metodologia, tudo que a gente aprendeu no curso era voltado muito mais pra empresa pros órgãos públicos né, os arquivos públicos, arquivos

históricos(...)Então a gente teve meio que aprender a fazer, sabe? E desenvolver fazendo essa transmutação das metodologias da arquivística do público para o privado.” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

Assim, a organização, com foco em melhor atender as demandas (consoante relatado na entrevista 10), também se especializou nessa área de Arquivística e também de Sistemas de Informação, Gestão do Conhecimento e História Oral de forma a adaptar tais práticas e métodos ao mundo corporativo (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017a).

De acordo com seu site institucional, a empresa possui como diferenciais ser uma das mais experientes consultoras em memória empresarial do país; sendo líder na área de Centros de Documentação e Memória, tendo implementado mais de 25 centros; a concepção de projetos com equipes adequadas para as estratégias de comunicação e marketing de seus clientes e consta com uma infra-estrutura física, administração e de gestão de recursos humanos alinhadas às exigências das corporações (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017a).

Em sua equipe constam mais de 30 colaboradores subordinados a dois sócios com diversas especialidades, como historiadores, arquivistas, bibliotecários e especialistas em gestão da informação e do conhecimento, além dos profissionais de áreas de suporte, como salientou a entrevistada 10:

“A equipe é muito multidisciplinar, desde o nascimento, e aí você tem as duas grandes áreas de atuação da Memória & Identidade convivendo, [eu tenho] a área de gestão de documentos e informações, então são documentalistas, são consultores especializados em acervo históricos, são parceiros da área de tecnologia da informação se o cliente tem, de... desse mundo digital, enfim. Tem essa área. E tem a outra área que é a área de pesquisa e produção de conteúdo, que bebe nessas fontes para desenvolver todo e qualquer produto, pros gestores sejam eles de caráter celebrativo ou não.” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

Como já salientado, conforme a demanda de cada empresa, também podem ser adicionados a equipe profissionais parceiros nas áreas de Comunicação, Museologia e Design, Editoração e Tecnologia da Informação para o desenvolvimento de produtos como, por exemplo, publicações, museus e bancos de dados (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017a).

4.1.4.3. Portfólio de produtos

É interessante destacar que a Memória & Identidade esclarece em seu site institucional os conceitos e práticas realizadas pela organização, explicando bem didaticamente o que seria memória empresarial, centros de documentação e memória e como implementar um projeto desse tipo (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017b).

No tocante a memória empresarial, é importante ressaltar a evolução deste conceito que, anteriormente, era apenas vinculado à produção de obras institucionais comemorativas como “50 anos” (chamadas de “datas redondas”), mas é um importante elemento que abarca análises de contexto, riscos, gestão do patrimônio informativo das empresas. E, assim, aliado a historiografia e outros métodos, passou a ser fonte de análises históricas organizacionais.

Como o próprio site elenca, é apenas a partir dos anos 2000 que a memória organizacional foi consolidada como ferramenta de suporte para a gestão de comunicação e de relacionamento com *stakeholders* e ganhou um novo sentido com princípios de sustentabilidade e como “responsabilidade histórica” (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017b).

Desta forma, projetos que envolvam memória empresarial devem, na visão da Memória & Identidade, partir da premissa de que a história da empresa reflete o conhecimento gerado pelos indivíduos, fundamenta seus valores corporativos e está diretamente ligada a reputação da marca da empresa.

Assim, todo projeto de memória empresarial deve abranger todos os aspectos organizacionais, sejam eles tangíveis ou intangíveis, da trajetória que se pretende narrar, divulgar e disseminar. E isto pode ser feito das mais diversas formas, como, por exemplo, através de publicações, filmes, sites, gestão de documentos e até a implantação de Centros de Documentação e Memória e outros (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017b).

Sobre esse novo uso e definição de memória empresarial, ressaltamos a entrevistada 10, que nos esclarece:

“(...) a memória empresarial pra gente que todos os produtos têm esse conceito é instrumento de comunicação, de relacionamento, de o que hoje está na moda né, de se falar, do envolvimento dos colaboradores e da responsabilidade histórica e da sustentabilidade. A gente não usava esses termos, mas para o bem e o para o mal como eu brinco, a gente acabou indo muito pra essa área de implantar centros de documentos em memória por conta desse conceito, que é o conceito de você ter um... desenvolver projetos de memória empresarial que atendam sim aos momentos de celebração, aos marcos históricos ou que sirva de suporte para uma agência que está trabalhando com marca e etc., mas acima de tudo memória empresarial, ela tem que ser parte – na nossa opinião – da política... de uma política mesmo de gestão da sua própria história. Então o centro de memória nesse sentido (...)” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

Ainda na esfera educativa do site institucional da M&I, encontramos uma conceituação de um Centro de Documentação e Memória (CDMs), que passamos a transcrever:

“Conceitualmente, um CDM é responsável pela gestão do Arquivo Histórico – que reúne documentos que atestam a trajetória da organização, antigos e mais recentes, em vários suportes: papel, eletrônico, filme, mídia, etc. – e também pode integrar exposições, museus ou portais. Mas, acima de tudo, é um prestador de serviços de informação e produtor de conteúdos para as mais diversas finalidades, responsável por definir e aplicar a política de gestão da memória da organização. Caso contrário, será apenas mais um “depósito” de documentos, um arquivo – literalmente – “morto”.” (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017b).

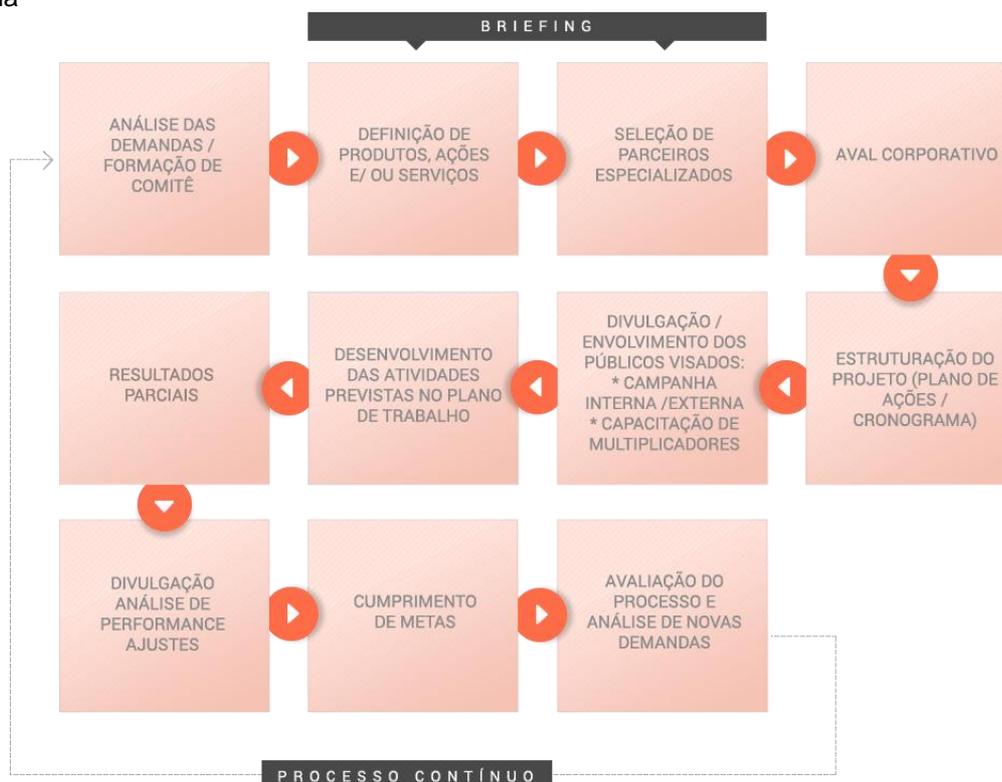
No mesmo sentido está a fala da entrevistada 10, que conecta o CDM a uma gestão técnica, que pode ou não ser terceirizada pela empresa Memória & Identidade e é através dele que podemos ter uma política de gestão permanente de memória:

“O centro de memória, ele é como a gestão técnica, terceirizada na gente ou não, - porque eu tenho os dois modelos -, ele é um setor que você implanta na organização, geralmente como um braço da comunicação corporativa, que responde pela captação, pelo tratamento dos acervos e principalmente pela obtenção de informações de qualidade pra fazer produtos da informação (...) O centro de memória pra gente, ele é o que melhor atende esse conceito que eu estava te falando né, de servir, de você ter uma *política de gestão permanente mesmo da memória* e ao mesmo tempo, eu considero o produto mais completo mesmo de memória empresarial. Tem até um texto no nosso site que fala disso. O que que é o (CDM).” (Entrevistada 10, agosto, 2017).(grifos nossos)

Existem diversas formas que são identificadas pela M&I como produtos de memória, que vão desde um projeto comemorativo com um livro, a organização de documentos até o projeto mais amplo, que seria um Centro de Memória, seja como for, a própria empresa M&I esclarece que a implementação de qualquer projeto de memória deve ser

desenvolvido com uma análise fundamentada da demanda da empresa contratante de curto, médio e longo prazos, com a elaboração de um plano de trabalho composto por fases, metas e avaliações parciais através de um processo contínuo que deve ser sempre com a orientação de profissionais especializados desde o início, como propõe a M&I no *briefing* de como é este processo na figura 34 a seguir (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017c):

Figura 34 – *Briefing* da Memória & Identidade sobre como implantar um projeto de memória



Fonte: <http://www.memoriaeidentidade.com.br/conceitos-e-praticas/como-implantar-projetos-de-memoria-empresarial/> Acesso em 06/11/2017.

Mesmo com a explicação fornecida no site institucional, é interessante notar que muitas vezes o cliente/empresa contratante dos serviços oferecidos pela Memória & Identidade não sabem o objetivo final buscado em um projeto de memória, se é um livro, uma linha do tempo, a divulgação da marca, da cultura e a M&I consegue planejar com a empresa contratante o produto desenhado para uma determinada estratégia e, como relatado, muitas vezes este processo é iniciado com um livro e depois vai aumentando e gerando outros produtos:

“[...] tem muita gente... isso acontece muito que o cara[cliente] fala assim: “ai, eu queria tanto fazer um projeto, eu sei que nós estamos perdendo a memória, eu sei que a gente precisa difundir a nossa própria história da nossa marca, os atributos de marca, como é que a gente chegou até aqui, a gente tá em um momento de rever valores...”, mas por onde que eu começo? O quê que eu tenho que fazer? Ai... fala assim, por exemplo, “nossa gente, eu queria aproveitar que nós vamos fazer aniversário redondo pra fazer alguma coisa, mas a gente não queria nem...” é o contrário daquele outro, “eu não queria fazer um livro, eu não queria...”. Então a gente desenha de acordo com a estratégia, né? Qual... o que que é o seu objetivo, qual é seu alvo? Né? Porque a gente pode começar de várias maneiras.” (...)

Então quando você fala em memória as pessoas já pensam em museu, pensa em exposição, pensa em livro, né? O produto, ele é decorrente desse trabalho de pesquisa e ele tem que ser definido né, estrategicamente.”(Entrevistada 10, agosto, 2017).

Desta forma, devemos exemplificar melhor quais são os produtos e serviços de fato ofertados pela M&I, que, de acordo com seu site institucional, são divididos em 04 áreas, a saber: a) organização e gestão de documentos e informações; b) pesquisa histórica, memória oral e produção de conteúdos; c) implantação de centros de documentação e memória; e, d) consultoria de apoio e cursos de capacitação (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017d).

Dentro da organização e gestão de documentos e informações, encontramos diversos serviços que se referem à construção e aplicação do conhecimento produzido na organização que podem ser realizados dentro da empresa toda ou apenas em um setor específico, como, por exemplo, arquitetura de portais, bancos de dados e bancos de imagens, organização de arquivos físicos e eletrônicos, implantação de Centros de Documentação setoriais ou corporativos, implantação de gerenciamento eletrônico de documentos e organização de acervos pessoais (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017e).

Durante a entrevista 10 foram identificados outros exemplos de arquivos que podem ser organizados e geridos, como os acervos jurídicos, acervos históricos de marketing dos produtos, de pesquisas de mercado realizadas para elaboração de produtos e outros.

A pesquisa histórica, memória oral e produção de conteúdos compreende a elaboração de livros (institucionais, biografias e outros tipos), exposições, showrooms históricos, museus empresariais, coletâneas de entrevistas, linhas do tempo, estudos de caso e históricos

temáticos e outros. Interessante destacar que a própria Memória & Identidade identifica a importância da pesquisa histórica como matéria-prima para o desenvolvimento de outras finalidades corporativas, como, por exemplo, para comunicação, marketing e a própria gestão estratégica da marca (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017f).

Já a implantação de centros de documentação e memória (CDM) é identificado como um dos produtos mais completos de memória empresarial e servem como unidades de apoio para setores estratégicos da empresa, como já salientado anteriormente. A M&I atua no diagnóstico e planejamento estratégico para a implantação de um CDM, faz a gestão de todas as etapas de implementação, captação de acervos e a arquitetura de portais e também pode realizar a gestão de CDMs já implantados (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017g).

Importante destacar que na elaboração e implantação de um CDM, há uma diferenciação quanto ao que será incorporado ao CDM, ou seja, devem ser avaliados e selecionados arquivos que estão vinculados à atividade-fim, como destacou a entrevistada 10:

“São duas coisas que acontecem. Uma que é uma função do arquivista, do historiador com especialização em arquivística, que é o meu caso (...) Uma das primeiras coisas quando você tem o acervo acumulado, quando você começa, você vai fazer avaliação documental, não é qualquer coisa que fica. É tudo aquilo... só vai pro Centro de Memória aquilo que atesta atividade-fim. E não necessariamente o que é memória técnica porque isso fica com os engenheiros na fábrica. Então eu estou trabalhando com uma linha de acervo institucional. A definição da linha de acervo, que nada mais é de quais são os nortes temáticos que eu vou ter dentro do centro, é que vão orientar a captação constante e ao mesmo tempo lá na largada a gente ter critério de avaliação (...)” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

A M&I também atua em consultorias que envolvem, por exemplo, a avaliação de demandas para formatação de projetos de memória empresarial, detalhamento de etapas e atividades necessárias para cada tipo de memória empresarial etc e também realiza cursos *in company* sob demanda referentes à gestão de sistemas de arquivos, sistemas de qualidade e ao desenvolvimento de produtos de memória empresarial (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017h).

É relevante destacar alguns pontos sobre esses produtos e serviços ofertados pela M&I que surgiram na entrevista, como, por

exemplo, com relação as fontes utilizadas para a elaboração dos projetos desenvolvidos pela empresa:

“Os nossos centros de memória, ou os nossos produtos institucionais sempre foram permeados também pelas fontes orais. Fora fonte documental. (... Porque é o intangível, é o que tá na cabeça, tá no coração [a fonte oral](...) Das pessoas mesmo. (...) História oral que a gente trabalha é a pessoa na empresa e a empresa na pessoa, né?” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

O tempo de duração dos projetos também é variável, contudo, a entrevistada 10 nos conta que a duração média de um CDM, que seria o produto mais completo, de 18 a 24 meses:

“Ah, pra implantar, vai... pra implantar tudo, tudo, com o banco de dados e o portal... vai entre 18 e 24 meses, mais ou menos, né? Mais ou menos. E depois o cliente opta por manter ou não a gestão terceirizada, mas a gente sempre, sempre, a gente seguindo ou não, a gente deixa a política escrita. A política, os procedimentos, as instruções de trabalho, todos os procedimentos operacionais padrões, os pops todos. Porque a nossa intenção é que aquilo com a gente ou sem a gente eles toquem.” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

Desta forma, podemos perceber que a M&I pode implementar o CDM e fazer a gestão completa dele (de forma terceirizada pela empresa) ou após sua implementação, o projeto ser gerido pela empresa contratante, contudo, salienta-se que o sucesso da continuidade do projeto dependerá da política de acervo implementada pela empresa como bem disse a entrevistada 10:

“Como é que eu faço uma pesquisa, como é que a captação, como é que é a transferência contínua, que não adianta trabalhar o acumulado, e... você é da comunicação ou você é do marketing e você não me transferir os seus registros continuamente pra eu alimentar...” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

No mesmo sentido, o próprio site institucional salienta que:

“O sucesso de um projeto de memória empresarial depende de um planejamento que considere as demandas reais, a escala de prioridades, as possibilidades de investimento financeiro e o envolvimento de gestores, de acordo com o perfil e a cultura organizacional de cada empresa ou instituição”

Fonte: <http://www.memoriaeidentidade.com.br/produtos-e-servicos/pesquisa-historica-memoria-oral-e-producao-de-conteudos/> Acesso em 06/11/2017.

Na segunda entrevista, a entrevistada 10 asseverou no mesmo sentido:

“A gente sempre diz que os *projetos de memória empresarial* que mais alcançam o *sucesso*, são aqueles que têm o *aval corporativo e envolve a comunidade interna*, isso é muito importante porque eles são porta-vozes dessa história (...)” (Entrevistada 10, agosto, 2017). (grifos nossos)

Desta forma, destaca-se que os produtos e serviços produzidos pela Memória & Identidade são feitos sempre em consonância com a empresa contratante, que pode realizar a edição final, mas isso não significa qualquer tipo de censura ao texto elaborado:

“A gente faz. E no caso é sempre muito em conjunto com a área de comunicação. Tudo é aprovado pelo cliente, a gente tem cliente que... trata a edição final. Então a gente faz, por exemplo, um texto base sobre o histórico de um produto que vai ser publicado em uma revista, ou no site, ou no portal. E aí a gente tem clientes que ele, comunicador, ele dá aquela última editada, sabe?”
“Não. Muito pelo contrario. Tanto é que eu acho, não tenho certeza, mas eu acho que as empresas que procuram a gente é por que não quer esconder.”
(Entrevistada 10, agosto, 2017).

Não obstante a identificação dos mais diversos produtos e serviços dispostos no site institucional da Memória & Identidade, durante as entrevistas foram identificados também produtos da memória empresarial desenvolvidos pela M&I como, por exemplo, livro institucional, museu, exposição, cronologia, linha do tempo, pesquisa histórica, história oral, organização do acervo físico ou digital, centro de memória, gestão do acervo histórico, projeto de gestão do conhecimento através desses acervos, registro oral e textual de experiência e outros, que vão variar de acordo com a estratégia do projeto de memória a ser desenvolvido pela organização.

Desta forma, o extenso portfólio de produtos e serviços da empresa ora em análise se coaduna com a literatura de administração e de comunicação, que preconiza a utilização da memória de diferentes formas, como, por exemplo, através de livros, calendários e publicações comemorativas, experiências da marca, centros de memória (ROWLINSON *et al*, 2010) através de narrativas estrategicamente construídas para um fim pretendido como em Nassar (2004), Worcman (2004) e Nassar e Cogo (2013).

O uso de fontes orais como depoimentos de funcionários para construção de seus produtos e serviços também encontra respaldo em Worcman (2004) que salienta a importância do uso da história oral na construção de sentido organizacional e reforço dos valores e da própria cultura da corporação. Tal perspectiva também é ressaltada por outros

autores como Albert e Whetten (1985), Nissley e Casey (2002) e Figueiredo (2009).

Destacamos que a possibilidade de utilização de diversos produtos e serviços de acordo com a estratégia pretendida pela organização também se assemelha ao elencado por Burghausen e Balmer (2014), que destacam o uso do passado corporativo para os mais diversos fins, como, por exemplo, para memória corporativa e para a construção de um legado corporativo.

Dentro ainda da diversidade de produtos e serviços, estes podem ser compostos pelos mais diferentes tipos de acervo, com documentos que podem ser audiovisual, bibliográfico, cultura material (objetos e documentos significativos da empresa), museológico, fotográfico e outros como salientado por Totini e Gagete (2004).

4.1.4.4. Portfólio de Clientes

A Memória & Identidade possui um vasto portfólio de clientes dispostos em seu site institucional com a indicação do(s) respectivo(s) projeto(s) implementado(s), dentre os quais destacamos alguns, como exemplo (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017i):

- a) Aberje: implementado e realizado o Centro de Memória e Referência Aberje;
- b) Associação Brasileira da Indústria Química: pesquisa histórica e produção de conteúdos sobre a história da instituição para integrar relatório anual;
- c) Ajinomoto: Centro de Documentação e Memória Ajinomoto;
- d) Bayer: implantação de Sistema de Arquivos e Informações de Registro de Produtos Agro e organização do acervo do Departamento Jurídico;
- e) Chocolates Garoto: pesquisa histórica e produtos institucionais (inclusive com a publicação do livro *“Chocolates Garoto: 80 anos – Uma história de sucesso”* e produção de conteúdos para exposição

permanente do Centro de Documentação e Memória Garoto que ganhou o Prêmio Aberje Regional na categoria Memória Empresarial em 2000), Centro de Documentação e Memória Garoto; Consultoria de Apoio;

- f) Grupo Suzano: tratamento técnico do arquivo corrente da área de Comunicação e Centro de Documentação e Memória Suzano, onde foi realizada uma visita técnica que será relatada posteriormente;
- g) Grupo Ultra: implantação do sistema de arquivos e informações do Departamento de Recursos Humanos; pesquisa histórica e produtos institucionais como a elaboração de uma exposição histórico-fotográfica e dois livros sobre o grupo, Centro de Documentação e Memória Grupo Ultra;
- h) Instituto Ethos: consultoria para reestruturação do Portal do instituto;
- i) Mangels: pesquisa história e produção de conteúdos para showroom histórico institucional e Centro de Memória Mangels;
- j) Natura: sistemas de arquivos e informações (implantação de sistemas de arquivos do arquivo setorial da Gerência e Comunicação Corporativa, implantação de estruturas de indexação e busca para o site da empresa), pesquisa história e produtos institucionais para a exposição histórico-fotográfica comemorativa dos 25 anos da empresa, implantação do Memória Viva Natura;
- k) Tigre: pesquisa histórica e produção de textos para o livro “*A História da Tigre – A Força e o Valor de uma Marca*”;
- l) Wilson Sons: pesquisa histórica e sistematização de informações para o livro “*Wilson Sons 175 anos – Embarcados no Futuro*” e Centro de Memória Wilson Sons.

4.1.4.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade

No tocante a relação com o mercado e em como a Memória & Identidade possui legitimidade e atua em relação as demais empresas

construtoras de história e memória organizacional, podemos tecer algumas considerações.

Primeiramente, chama a atenção nas entrevistas o reconhecimento do papel da Aberje como fundamental para a divulgação das consultorias prestadas tanto pela M&I como pelas demais empresas entrevistadas neste trabalho.

Também é pela Aberje, através de sua premiação anual que algumas organizações como a Memória & Identidade ganham visibilidade. De acordo com o disposto no Anexo I deste trabalho, onde constam todos os vencedores das categorias referentes a “Memória Empresarial” e “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”, a Memória& Identidade foi a vencedora finalista tanto por região quanto a nível nacional diversas vezes como em:

- 2016 – prêmio finalista da região de São Paulo na categoria “Responsabilidade História e Memória Empresarial” com o Projeto Cargill 150/50 anos: História, confiança e reputação para superar novos desafios;
- 2012 - prêmio finalista da região de São Paulo e nacional em São Paulo na categoria “Responsabilidade História e Memória Empresarial” com o Projeto Como implantar um projeto de memória empresarial e engajar seus colaboradores em 18 meses;
- 2008 - prêmio finalista da região de São Paulo na categoria “Responsabilidade História e Memória Empresarial” com o Projeto Toyota 50 anos de Brasil - Ampliando Horizontes;
- 2006 – prêmio finalista da região de São Paulo na categoria “Responsabilidade História e Memória Empresarial” com o Projeto Memória Ipiranga;
- 2001 - prêmio finalista da região Centro-Oeste/Leste na categoria “Memória Empresarial” com o projeto Casa da Memória;
- 2000 - prêmio finalista da região Centro-Oeste/Leste na categoria “Memória Empresarial” com o projeto do Centro de Documentação e Memória e Exposição Museológica.

Em decorrência dos prêmios e da própria divulgação, uma das entrevistadas reconhece que isso ajuda, esclarecendo, por exemplo, que:

“Pra você ter uma ideia (...), eu nunca tive uma assessoria de imprensa, eu nunca fiz uma propaganda(...) tem que sair mais [para prospecção de clientes]. Mas nunca deu tempo, porque a gente é pequeno. Então é assim, é uma coisa contraditória né, porque você é pequeno, a consultoria ela é bem de boutique, aqui você vê que ficam poucas pessoas, porque está todo mundo no centro de memória...” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

No tocante a existência ou não de concorrência, uma das entrevistas entende que não existe tendo em vista a especialidade de cada empresa acaba não ocorrendo de fato uma rivalidade, contudo, também esclarece que:

“Quando eu falo assim que eu acho que não concorre, não é porque uma é melhor que a outra, é porque...são tipos diferentes. Mas, assim, a gente concorre? Concorre. Quando uma empresa vai fazer um centro de memória deliberadamente ela quer fazer um centro de memória, ela chama essas empresas [no caso de licitação privada] Tem. Tem. Todas elas fazem três. No mínimo três empresas, todo mundo faz isso.” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

4.1.4.6. Relação com o cliente: Exemplo do Grupo Suzano

A empresa possui uma ampla gama de clientes onde desenvolveu diversos produtos e serviços referentes à história e memória dessas organizações.

Optamos pela análise do Grupo Suzano por ser um cliente da Memória & Identidade há muitos anos, emergindo na entrevista 10 como um exemplo de atuação da empresa. Além da implantação e da gestão do Centro de Memória Suzano, a M&I também atuou na implantação da base de conhecimento do Projeto Expansão Mucuri (Projeto da Suzano Papel e Celulose na cidade de Mucuri na Bahia) e no tratamento técnico do arquivo corrente da área de comunicação (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017i).

O Grupo Suzano atua há mais de 90 anos no Brasil e é uma das mais tradicionais organizações privadas no país. Originalmente ligada ao comércio de papel, atua até hoje na indústria de papel e celulose e também nos setores de corretagem de seguros e resseguros,

gerenciamento de riscos e desenvolvimento imobiliário (GRUPO SUZANO, 2017a).

O Grupo Suzano tem atuação nacional e internacional em países como Portugal, Angola, Israel, Reino Unido, Suíça e China. Fazem parte do Grupo as empresas: Suzano Papel e Celulose, Alden – Empresa Helbor e Suzano, MDS – *Global Insurance & Risk Consultants* e HiperStream (GRUPO SUZANO, 2017a).

Também integra o Grupo Suzano o Instituto Ecofuturo, fundado em 1999, que possui a Suzano Papel e Celulose como sua principal mantenedora. Possui como objetivo um papel articulador com as esferas civil (sociedade e setor privado) e o poder público através do compartilhamento de conhecimentos para expansão da consciência socioambiental, práticas de cuidado e mensuração de impacto. Também mantém projetos que promovem a leitura, escrita e conservação do meio ambiente (GRUPO SUZANO, 2017b).

A organização, ciente do papel da história para sua cultura e identidade organizacional, criou em 2002, o Centro de Documentação e Memória Suzano – CDM -, responsável pelo registro do presente e pela gestão da memória do Grupo com o propósito de “Conhecer o passado para construir o presente e o futuro, é com este objetivo que desenvolvemos o programa de memória empresarial do Grupo Suzano” e também para transformá-la em aprendizado e inspiração para tomadas de decisões presentes e futuras (GRUPO SUZANO, 2017b).

O CDM do Grupo Suzano desenvolve atividades para reunião, tratamento e disponibilização dos acervos históricos referentes aos negócios do Grupo em todas as suas fases de desenvolvimento, traçando aspectos dessa evolução institucional, técnica, administrativa, mercadológica e gerencial (GRUPO SUZANO, 2017c).

Além disso, constam no site uma linha do tempo sobre a origem do grupo com a criação da empresa comercial por Leon Feffer, um emigrante ucraniano, que chegou no Brasil em 1921 e em 1924 criou uma empresa para atuar no comércio de papéis (GRUPO SUZANO, 2017d) e uma área sobre seus fundadores empreendedores Leon, Max e David Feffer, com informações sobre cada deles (GRUPO SUZANO, 2017e).

A Memória & Identidade possui o Grupo Suzano como cliente há muitos anos e atuou na implantação da base de conhecimento do Projeto Expansão Mucuri (Projeto da Suzano Papel e Celulose na cidade de Mucuri na Bahia) e no tratamento técnico do arquivo corrente da área de comunicação e também na implantação e na gestão do Centro de Memória Suzano (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017i).

Destacamos que realizamos uma visita técnica no Centro de Memória Suzano localizado na cidade de São Paulo no dia 28/08/2017, onde foram feitas entrevistas com a coordenadora do CDM vinculada a Memória & Identidade e com uma analista de governança familiar do Grupo Suzano e coletados arquivos digitais do CDM.

De acordo com a entrevistada 11, o CDM trabalha com todas as empresas do Grupo e também com materiais do Instituto Ecofuturo, que integra a própria *holding*.

Estão dispostos no CDM acervos: textuais (figura 35 – onde são armazenados os documentos institucionais considerados importantes para a história da organização), digitais fotográficos, áudio visual em DVDs e alguns VHS (figura 36), parte da biblioteca do CDM (figura 37), objetos museológicos (Figura 38). Como relatado: “o acervo digital é armazenado em mídia física” (entrevistada 11).

Além de um acervo de depoimentos (até mesmo em vídeo cassete) realizado também pela Memória & Identidade, há também uma pequena biblioteca composta por livros que ou foram feitos com papel Suzano ou têm alguma relação de alguma forma com Suzano (figura 41), conforme as figuras a seguir.

Figura 35 - parte do arquivo textual do CDM Grupo Suzano



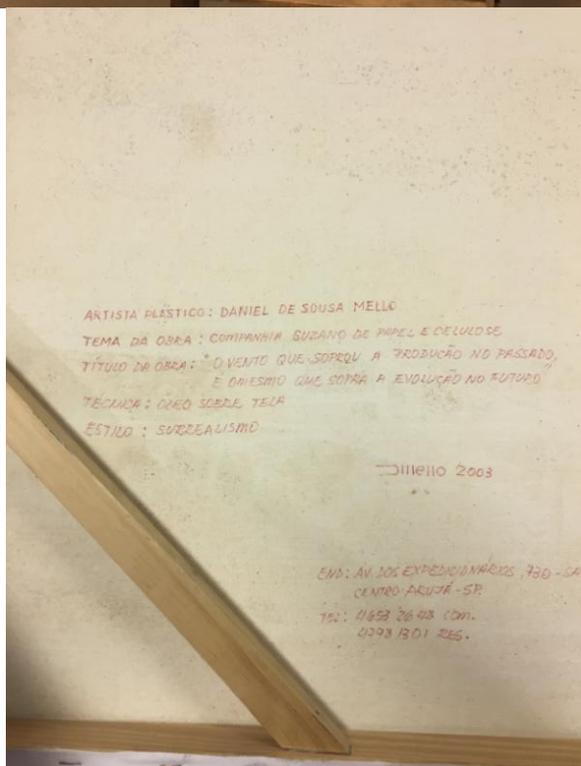
Fonte: visita técnica do CDM Memória Suzano

Figura 36 – parte do acervo fotográfico e audiovisual do CDM Grupo Suzano



Fonte: visita técnica do CDM Memória Suzano

Figura 39 – parte do acervo museológico quadro que representa a unidade Suzano.



Fonte: visita técnica do CDM Memória Suzano

Figura 40 – acervo museológico: relógio de ponto da fábrica A, da unidade de Ipiranga.



Fonte: visita técnica do CDM Memória Suzano

Figura 41 – parte do acervo textual: publicação com papel Suzano



Fonte: visita técnica do CDM Memória Suzano

Figura 42 – parte do acervo museológico – maquete de navio de exportação de celulose da Suzano e Baiacu feito por um colaborador de presente para o presidente da empresa



Fonte: visita técnica do CDM Memória Suzano

Sobre o conteúdo do acervo, a entrevistada esclareceu que:

“Aqui é o restante do acervo textual e a partir desse aqui é o acervo de material gráfico. Então a gente tem... no textual, como nosso foco é acervo institucional, não tem coisa muito da área administrativa, do financeiro porque eles têm o arquivo desse pessoal mesmo, dessas equipes. Então aqui é acervo institucional, sobretudo. Aí no material gráfico a gente tem muitos folders, muito material que foi feito com esse propósito, essa é a diferenciação que a gente faz. O que foi feito é... em que o propósito do produto era o texto, era registrar informação, é textual e o que foi feito com propósito de... que seja um material mais apelativo, por exemplo, do marketing ou anúncios, essas coisas, fica em material gráfico.” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

Também ficou esclarecido que parte do acervo é guardado externamente, como salientou:

“Então, é que aqui a gente não só armazena os materiais como presta serviços né, atendimento e tal. Então também por isso não acabou virando um grande depósito. A gente faz produção de conteúdo também porque essa Arquitec, tem várias caixinhas Arquitec assim, que é a nossa guarda externa, então tem bastante coisa lá(...) É um depósito em que a gente guarda tudo que não cabe aqui, o que é positivo, porque a gente consegue economizar espaço, mas é negativo também porque não sabe como esse material está condicionado lá.” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

O CDM realiza diversos trabalhos como a colaboração do relatório de sustentabilidade de empresa, a sugestão de pauta de algum material e atendimentos internos, como relatou a entrevistada 11:

“sugestão de pauta, às vezes vai algum material que surgiu do CDM por conta de alguma data, um marco histórico, então a gente colabora na produção, sobretudo com envio de imagens porque isso acaba sendo centrado muito na gente, muito no CDM.” (...)

“(...)o relatório de sustentabilidade veio todo CDM, as imagens do relatório de sustentabilidade desse ano (...) A Suzano contrata um fotógrafo e eles encaminham pra gente o material. (...)” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

Destacamos que esse número vem crescendo, em janeiro 2008, foram oito atendimentos e até julho de 2017 já haviam sido feitos 23 atendimentos, como ressaltou a entrevistada 11:

“Janeiro eram oito atendimentos. Janeiro de 2008(...) Sim. E hoje, 2017, esse mês julho, agosto...Em agosto eu tenho que contabilizar ainda por que...Vai fazer ainda. Mas julho... o último foram 23 atendimentos.Tem vários tipos, vou dar alguns exemplos aqui. De julho mesmo. Solicitou... uma solicitação do desenvolvimento de uma linha do tempo temática por exemplo. Aí nesse mesmo mês pediram uma cronologia temática de empreendedorismo, excelência, inovação, liderança, relações de qualidade, responsabilidade social, sustentabilidade, revisão global.” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

Esse aumento dos atendimentos é compreendido pela analista familiar como fruto do desenvolvimento do trabalho feito pela M&I no CDM:

“Ah, com certeza. Com certeza, é bem sintomático. Tem crescido ao longo desses anos porque o CDM começou a ganhar espaço no grupo de forma geral. É, a última campanha maior que a gente fez foi no lançamento desse portal que a gente está remodelando agora, foi no início de 2015.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

São realizados também pela M&I a produção de conteúdos para o portal interno do Grupo Suzano, como destacou a entrevistada 11:

“Nós, pela equipe aqui interna. Tem a produção de conteúdos pro portal. Tem uma sessão chamada Memória Fotográfica que é de galerias, então...Memória Fotográfica. De galerias. E como a gente não tem espaço pra desenvolver exposições físicas sempre, é uma coisa que acontece em eventos muito específicos quando eles solicitam a nossa participação, a gente faz exposições virtuais que são feitas... é muito parecido com uma galeria pensando no formato...” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

Sobre essa produção de conteúdo, a entrevistada 12 também mencionou como é feita:

“Acho que depende muito de qual que é a demanda assim, tem a linha geral com todas as informações e aí a gente recebe, a [entrevistada 07] recebe, “ah, eu queria um corte por”, sei lá, aí ela vai e faz o corte. E a gente está sempre envolvido no circuito só pra ter um controle pra onde essa informação está indo,

mas como as equipes não são muito grandes a gente está sempre em diálogo. Então acho que é uma construção muito em conjunto, ninguém dá o check ali, ninguém assina necessariamente, a gente vai validando, mas quem seria a pessoa, a última pessoa, é a gestora, a nossa gestora que é a [nome omitido], que é a gerente da área de assuntos corporativos que engloba muita coisa.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

Outro ponto de destaque é que a Memória & Identidade realiza, além da gestão do CDM, também a parte do acervo familiar da família Leffer, que é localizado no mesmo prédio, contudo, não fomos autorizados (e nem pedimos autorização prévia para tanto) a uma visita técnica:

“(...)a gente inclusive tem o acervo institucional ou o acervo... a coleção família Feffer, então...são essas as duas frentes, né? Sim, fica aqui. Fica aqui nesse andar em uma sala de reunião, pra lá. Eu só teria que pedir autorização pra te mostrar (...)São quatro armários assim, iguais a esse inclusive, aí os materiais ficam dispostos lá. Do acervo da família não tem nada na guarda externa, justamente por que...é da família. No acervo da família a gente não presta tanto atendimento, é mais sessão de material mesmo. Então não tem produção de conteúdo sim da família, é muito difícil, só quando como aconteceu no começo desse ano acontece um falecimento e a gente tem que ajudar no obituário essas coisas, mas é... o volume de solicitações vem mais por conta do acervo institucional.” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

Como a M&I realiza essas duas frentes tanto no acervo institucional quanto no acervo familiar, é importante que exista uma ligação também com a família e é exatamente o papel exercido atualmente pela entrevistada 12, como destacou:

“Porque, como nós somos terceiros, é muito importante que tenha alguém pra fazer a ponte com as áreas, sobretudo com a Suzano Papel Celulose e com a entrada da [Entrevistada 08], ela é analista plena, faz parte da equipe da Suzano que é nossa gerente, mas ela que trabalha diretamente com a CDM fazendo essa ponte...com a holding e acaba fazendo com a Suzano Papel Celulose também. Mas a [entrevistada 12] entrou com propósito de trabalhar com CDM a comunicação e com governança familiar. Então ela também linka o CDM com a família, a gente inclusive tem o acervo institucional ou o acervo... a coleção família Feffer, então... Então ela também linka o CDM com a família(...)” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

Atualmente a equipe do CDM do Grupo Suzano é composta via contrato e consta com a supervisão da fundadora da M&I (entrevistada 10), uma coordenadora documentalista (entrevistada 11) e uma estagiária (auxiliar técnica) e em um regime de trabalho de seis horas em um sistema de plantão, ficando à disposição e realizando o trabalho do dia a dia (Entrevista 10 e 11).

O Grupo Suzano recentemente passou por uma reestruturação interna e há poucos meses o CDM passou a ficar sob a responsabilidade de uma gestora (a entrevistada 12) e esta sob supervisão de uma diretora e está vinculado ao departamento de comunicação corporativa (consoante entrevistada 10, agosto, 2017).

Anualmente é um feito um cronograma de atividades feito em conjunto com a supervisora do CDM e duas pessoas do Grupo Suzano (coordenadora e a analista de governança familiar – entrevistada 12), como nos relatou as entrevistadas 10, 11 e 12.

“Ele é feito em conjunto. Tem todo um diálogo com a [entrevistada 10] que é nossa supervisora lá do Memória & Identidade, com a [entrevistada 12] e com a [nome omitido XXX], e ele é aprovado no fim pela [entrevista 12 e XXX] mesmo no início do ano. E em média pensando, são seis depoimentos colhidos com colaboradores. A gente começa... às vezes trabalhamos com linhas temáticas mesmo. Então no ano passado foram seis depoimentos focados na área florestal, que é a base da empresa, do grupo né?” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

“Então a gente tem o planejamento anual, isso vale pra todos os centros. Mas lá também você pode perguntar isso pra [entrevistada 11]. A gente tem um planejamento e um cronograma com as frentes de trabalho a serem desenvolvidas, tanto na parte de acervo, como na parte de pesquisa e produção de conteúdo.” (Entrevistada 10, agosto, 2017).

Para esse ano estão sendo feitos pela Memória & Identidade a coleta de depoimentos de colaboradores que estão saindo da empresa ou fazendo aniversário na empresa. Salienta-se que todos esses roteiros são elaborados previamente e disponibilizados trechos no portal interno da organização (Grupo Suzano):

“A gente tá trabalhando não com eixo temático nesse sentido, mas a ideia é pegar colaboradores que ou tão saindo da empresa pra não perder né? Toda a história que eles podem compartilhar com a gente e... ou colaboradores que tão fazendo aniversário na casa, que no final do ano sempre tem uma homenagem por tempo de casa.” (Entrevistada 11, agosto, 2017).

Ressalta-se que a publicização de alguns depoimentos tem gerado conflitos sobre porque alguns são dispostos no site e outros não, mas a entrevistada 11 destacou que todos ficam no arquivo do CDM.

De acordo com o cronograma deste ano, estão sendo realizados atualizações do portal interno do Grupo e uma proposta de remodelação do mesmo com conteúdo aberto ao público e não só na intranet (entrevistada 11).

Neste ano também está sendo desenvolvido um livro do Instituto EcoFuturo, onde toda a parte histórica e fotográfica foi realizada com o auxílio do CDM (conforme entrevistada 11).

Destacamos ainda o papel do CDM para o grupo familiar e trazemos como exemplo a fala da entrevistada 12:

“sou analista de governança familiar então minha função aqui dentro é basicamente lidar com a família de modo que a gente constitua um corpo de acionistas responsáveis e formule os programas de desenvolvimento, tanto individuais como o desenvolvimento que seja atrelado aos negócios. E uma parte muito importante, essencial desse trabalho e da própria construção do legado da empresa e da família é o CDM e todo o acervo que a gente tem aqui. Então... audiovisual, depoimentos que as meninas [da Memória & Identidade que estão no CDM que, no caso, são todas mulheres] gravam, então isso é fundamental pra nossa rotina, muitas vezes a gente é demandado de alguma forma pela empresa ou pela própria família então é fundamental ter um arquivo bem estruturado com pessoas que saibam lidar.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

O papel da preservação dos valores e da continuação de um legado permanece como propósito final do CDM para a família, o que se coaduna com a literatura como em Burghausen e Balmer (2014) e Worcman (2004) e ressaltada na entrevista 12:

“...acho que tanto do reforçar os valores da família e os valores que misturam um pouco o que é família, o que é empresa e o que é a família empresária, eles têm uma consciência muito grande disso e uma consciência de que é uma das maiores empresas brasileiras e que existe uma importância histórica pra se manter. Então desde a constituição, da fundação da empresa, as condições históricas, sociais que a empresa foi fundada como ela se desenvolveu então como que se posiciona dentro do setor privado e o posicionamento da empresa como uma das pioneiras em várias áreas. Então essa questão de legado é muito forte pra eles, eles têm uma consciência grande disso.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

O CDM também é utilizado no reforço do caráter histórico da empresa como visto em Nassar (2007) e Marcovitch (2003, 2005 e 2007) e também destacado pela analista familiar entrevistada:

“(...) relação sim do propósito que o colaborador vê quando ele enxerga um passado. Então desde a decisão da pessoa ao aceitar vir trabalhar aqui, como você saber utilizar a informação de memória, ela constitui tanto a imagem da empresa, a solidez que ela tem no mercado e eu acho que existe um posicionamento muito grande de marca relacionado à trajetória de inovação, às bases sólidas que a empresa se constituiu ao longo do tempo e isso vem de saber utilizar todo o material que a gente tem armazenado aqui. Então eu acho que existe uma relação muito forte tanto pra quem vê de fora, como pra quem está aqui dentro e entender que você faz parte de uma construção maior do que talvez aquele trabalho que seja mais processual. Eu acho que faz a diferença.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

E ainda neste papel da história a entrevista 12 destaca que os possíveis erros cometidos no passado devem constar no CDM para ser tomados como aprendizado e não devem ser apagados (Entrevista 12).

Como já mencionado, há a conjugação da gestão pela M&I dos dois acervos, tanto institucional quanto familiar, contudo, como bem destacado pela entrevistada 12, a gestão do grupo é totalmente profissionalizada e a família não exerce influência nos negócios, apenas no acervo da família, que pelo próprio nome, é voltado para os aspectos familiares e quando há alguma sobreposição de interesses, é feita uma divisão, como esclarece:

“O que for família e que tenha conexão aos negócios, ele fica dentro dos negócios. Então um acionista controlador, se houve uma mudança, igual agora, a gente está tendo um fluxo grande de pra mudar pra novo mercado, por exemplo, isso tem a ver com a família, impacto na família, mas impacta nos negócios, então, aí vira negocio. E o acervo da família é só da família. Então existe um diálogo, uma troca, dentro da área de governança. A gente tenta alimentar isso pra que não se perca e também vai muito da demanda deles pra utilização disso. Então isso são eles quem fazem a gestão junto com a minha área [de governança familiar].” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

Apesar da existência do CDM desde 2002 e com todo o envolvimento da família, a utilização do CDM e das políticas de gestão da memória parece ser incipiente frente ao universo de mais de 8 mil colaboradores, mas vem sendo trabalhado e fomentado um maior uso e demanda do CDM, como salientou:

“Olha, eu acho que é assim, a comunicação ela sabe que existe e demanda, a utilização em campanhas pontuais, mas de forma geral assim, você pensando num ambiente de 8200 colaboradores próprios eu acho que é pouca o conhecimento das pessoas. Então óbvio que a gente tem que ter a consciência de que a pessoa que está na linha de produção ela, muito provavelmente, ela não vai querer demandar nenhum tipo... não vai querer ter um conhecimento tão aprofundado, ela vai ver o que está nas campanha. Então acho que a área fundamental a ser impactada, que é comunicação, a gente tem uma adesão significativa e está sempre em contato. A gente busca principalmente, a [entrevistada 07] busca fomentar a utilização disso, então não é só ser reativo é você mostrar o que você tem de memória que pode ser utilizado de forma comercial pra um produto, de forma de mobilização, uma campanha interna, enfim, utilizar datas comemorativas pra dar essa visibilidade, mas esse ambiente macro né, esse ambiente macro eu acho que não é muito a utilização.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

Como mencionado previamente, o site do CDM está sendo remodelado de forma a dar maior publicidade ao acervo, respeitando-se, claro, as informações privadas da organização:

“É o movimento agora é esse, de reverberar pra fora uma parte e também reverter pra dentro, né. (...) Publicizar até certo nível porque tem informações internas também.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

Interessante notar que a importância do CDM e do papel da história transparece para os *stakeholders* como os acionistas e também a visão da empresa perante os concorrentes, como salientado na entrevista 12:

“Acho que depende, né? Depende de quem vai ser impactado com essa história. Eu acho que existe uma... a partir do momento em que a empresa é transparente em todos os processos, transparente na história e mostra pro... no caso, pro acionista, a trajetória eu acho que dá uma vantagem competitiva porque acho que mostra pro mercado que a gente não veio do nada. Pela parte da solidez mesmo. E como que isso foi evoluindo através do tempo, né? Você ser uma empresa bem-sucedida hoje nem sempre vai refletir que isso se perpetue no futuro. Mas você mostrar que são 95 anos quase de história, de consolidação forte no mercado eu acho que dá uma segurança maior pro acionista e pro controlador na hora que ele vai optar por uma ação da Suzano ou por uma ação da concorrência.” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

Outro papel importante de um CDM é, para além desses objetivos externos com *stakeholders*, ele também sirva para o atendimento e seja alimentado por funcionários internos, em um processo contínuo, como mencionado por:

“O que diferencia é o papel que o centro tem dentro da organização, como que é o funcional dele no atendimento, né? E quanto mais ele é disseminado, quanto mais ele atinge, chega, né, na verdade, ao público interno, mais ele tem coisa pra fazer, né?” Entrevistada 10, parte 2, agosto, 2017.

“Acho que o planejamento principal é fazer as pessoas enxergarem valor no que tem aqui e criarem uma rotina de alimentar isso. Então acho que tudo que a gente tem se movimentado pra fazer é buscando que o CDM continue com arquivos e continue mostrando para os colaboradores e pra fora o propósito e os valores da empresa e do nome que a marca leva. Acho que é isso. E a gente trabalha com papel, né, então tem quem...” (Entrevistada 12, agosto, 2017).

e também seja fonte de pesquisa externa como o caso desta pesquisa, onde foi permitida a sua visitação sem qualquer intercorrência e essa particularidade de integração é vinculada pela entrevistada 10 pelo fato de ser um CDM peculiar, que está ligado a holding e também a família e preconiza uma valorização de sua história e do seu legado:

“Principalmente porque a gente está na holding e a comunicação da holding ela está diretamente ligada à família, ao conselho da família. Então é um centro diferente também por isso porque a gente tem esse compromisso, né, essa coisa de manter viva essa memória. Então a gente, ao mesmo tempo que a gente alimenta as nossas cronologias, os nossos produtos da informação, a gente devolve com informação, uma apresentação que vai ser feita, um evento, a estruturação e informação pra estruturar um release, qualquer coisa, né?” (Entrevistada 10, parte 2, agosto, 2017).

Neste sentido, podemos concluir que o CDM do Grupo Suzano realiza diversas atividades internas e externas, contudo, enxergar que o papel de integração com seus colaboradores (como já percebido pela organização e pela M&I) pode ser aumentado, com mais políticas de fomento da existência do CDM perante os mesmos e maior atuação destes com a alimentação de fontes documentais, fotográficas e outros tipos para o acervo do CDM.

4.1.1.7. Principais desafios identificados

Conforme relatado anteriormente, um dos maiores desafios de atuação na área foi no seu início, onde não haviam práticas e metodologias próprias arquivísticas para o ambiente privado, sendo necessário o desenvolvimento consoante as demandas dos clientes.

Pontos importantes que são dignos de nota referem-se ao alinhamento estratégico do que a organização contratante quer e seu apoio para a consecução do projeto, como já salientamos o que a M&I preconiza em seu site: “O sucesso de um projeto de memória empresarial depende de um planejamento que considere as demandas reais, a escala de prioridades, as possibilidades de investimento financeiro e o envolvimento de gestores, de acordo com o perfil e a cultura organizacional de cada empresa ou instituição” (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017h).

Outra questão importante que foi mencionada nas entrevistas e é tratada na literatura em administração por Carson e Carson (2003), March (2007), Costa e Saraiva (2011) e Dailey e Browning (2014) é quanto ao uso de narrativas para esquecimento ou não lembrança de um fato, contudo, nos foi relatado que não houve nenhum acontecimento de censura à construção de uma narrativa empresarial e que mediante esta construção, escolhe-se estrategicamente o que contar e acaba sendo escolhido também o que esconder, como nos foi dito:

“O escolher o esquecimento, que tá também sendo muito discutido ultimamente, ele... quando você tem uma política de gestão da memória, você lida com o não esquecimento de outra maneira (...) você mostra que você teve momentos de

dificuldade, você mostra que aquilo tinha um contexto na época né?”
(Entrevistada 10, agosto, 2017),

ou seja, nos parece que a contextualização do que foi praticado no passado pode indicar uma naturalização do fato já ocorrido e pode ser benéfico para a organização mostrar o fato diante desse contexto do que tentar escondê-lo por qualquer outra forma como, por exemplo, fazendo menção apenas a fatos paralelos e não as evidências do fato em si.

Uma importante dificuldade é quanto à existência de empresas não especializadas em história e memória empresarial, mas que vem aplicando sua atuação no mercado, gerando disparidades entre os preços cobrados por empresas especializadas (com custos, portanto, maiores) e aquelas recém criadas sem qualquer expertise no ramo.

E, por último, ainda que se pese o maior entendimento do caráter estratégico da memória pelas pessoas, as pessoas ainda confundem muito a respeito dos produtos da memória decorrentes da memória empresarial.

Diante do exposto, analisamos a empresa Memória & Identidade. A seguir passamos a análise de outra empresa identificada no estudo, o Museu da Pessoa.

4.1.5. Museu da Pessoa

Destacamos que a análise do Museu da Pessoa se deu por dados primários, coletados e produzidos a partir de entrevistas realizadas pela pesquisadora com o coordenador do acervo na sede da empresa e com o responsável pela gestão institucional da organização, bem como com uma visita técnica ao Museu da Pessoa, o que gerou arquivos digitais (fotos). Foi também realizada uma visita técnica ao Memorial São Paulo Futebol Clube, que foi produzido pelo Museu da Pessoa, em 1994. Também foram utilizados dados secundários coletados a partir dos sites

institucionais das empresas Museu da Pessoa, do próprio Memorial do São Paulo Futebol Clube e de livros produzidos pelo Museu da Pessoa.

4.1.5.2. Histórico da Empresa e da Equipe

O Museu da Pessoa foi fundado em 1991 e constituído como uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), sem fins lucrativos. Tal denominação diferencia-se de uma organização não governamental (ONG) por ser uma qualificação dada pelo Ministério da Justiça e é regulada pela Lei nº 9.790, de 23 março de 1999, que permite que tais organizações tenham parcerias com o Poder Público, desde que seus objetivos sociais e normas estatutárias cumpram os requisitos legais.

Conforme relatado pelo entrevistado 13, a iniciativa do museu foi idealizada por Karen Worcman ao realizar um estudo sobre a imigração judaica no Rio de Janeiro.

Em 1997, estreou seu site na internet, e, em 2003, lançou o Portal do Museu da Pessoa, onde é possível criar sua própria coleção de histórias.

Tem um propósito diferente das empresas já apresentadas, possui como objetivo constituir uma “rede internacional de histórias de vida”, vinculando sua missão a ser um “museu aberto e colaborativo que transforme as histórias de vida de qualquer pessoa em fonte de conhecimento, compreensão e conexão entre pessoas e povos” (MUSEU DA PESSOA, 2017a).

Ambos entrevistados salientaram esse ponto de histórias de vida e seu impacto social e a própria metodologia desenvolvida pelo Museu da Pessoa, principalmente na Tecnologia Social da Memória (disponível gratuitamente no site do Museu), como o entrevistado 13 destacou:

“Tecnologia Social, o motivo dela principal, (...) ela tem todo um passo a passo de como a gente costuma fazer, executar esses projetos de memória, mas ela é muito focada em como (...) essas histórias de vida coletadas de modo a impactar, a causar impacto, a gerar transformação social. Então, a ideia dele é que ele seja como um filtro, que seja um

modelo de projeto de história oral aplicável e replicável que as pessoas possam se apropriar dele e ter autonomia de fazerem os seus próprios projetos, comunidades, pessoas (...) é um dos braços do museu.” (Entrevistado 13, agosto, 2017).

Desta forma, o Museu da Pessoa acaba tendo uma particularidade de ter um acervo próprio, como salientado pelo entrevistado 14:

“O Museu tem uma peculiaridade, que o [entrevistado 13] deve ter te explicado, (...), a gente é o único, se eu não estou equivocado, mas acho que não, que tem constituição de acervo próprio. E isso muda muito. A gente é um museu e tem as prerrogativas e as responsabilidades de um museu. Então, o serviço de memória é adicional e ele deve estar a serviço de manter a instituição para que a gente foque na salvaguarda, tratamento e difusão desse acervo.” (Entrevistado 14, setembro, 2017).

É interessante destacar a própria trajetória histórica da organização disposta em seu site institucional, dividida em 05 fases (MUSEU DA PESSOA, 2017b):

- a) 1991-1996 (“uma rede sem rede: novas vozes na história”): onde conta o início de atuação nesse mercado, em 1991, com a exposição Memória & Migração sobre a trajetória de imigrantes judeus para o Brasil, e, em parceria com o Museu da Imagem e do Som de São Paulo, disponibilizou um estúdio para que qualquer pessoa interessada possa contar sua história. Posteriormente, em 1994 atuou na montagem do Museu do São Paulo Futebol Clube.
- b) 1997-2003 (“novos produtores de memória”): Em 1997, ciente da importância da internet, iniciou no seu site a seção “Conte sua História”, a fim de que leitores tivessem a oportunidade de contar sua própria história e de criar novos conteúdos. Em 2003, lançou o portal atual.
- c) 2004-2008 (“conectando redes”): a mudança no cenário da produção cultural do país e a valorização da história e dos mais diversos grupos sociais trouxeram a reformulação do papel do Museu da Pessoa, passando a atuar como articulador de iniciativas de variados projetos de memória do país, como o “Brasil Memória em Rede”.

Houve a geração de uma Rede de “Museus da Pessoa” em Portugal, EUA e Canadá, levando a constituição de um Dia Internacional de Histórias de Vida e a elaboração da “Tecnologia Social da Memória”, já mencionada e disponível para download no site.

- d) 2008-2014 (“histórias de vida como patrimônio”): o momento de crise econômica no país, em 2008, quase resultou no fechamento do Museu e na redução da equipe. Entretanto, foi possível realizar a digitalização e transcodificação do acervo, e, paralelamente, foram realizados importantes projetos que reuniam a metodologia do Museu da Pessoa com o uso das histórias pelo país, como o projeto “Aproximando Pessoas”, uma campanha com apoio institucional dos Correios, com as histórias de conexão entre as pessoas antes da Internet, resultando em uma campanha virtual das histórias coletadas, uma exposição e uma publicação.
- e) 2014-2015 (“principais atividades”): com o relato das atividades realizadas nesses dois anos, como a expedição “A gente na Copa” (2014) e o “Projeto todo lugar tem uma História para Contar” (2015).

A particularidade dessa empresa também passa pelo fato de ser uma OSCIP como já mencionado. Desta forma, em seu site existem formas de apoiar a organização por meio de doações para ser “Amigos do Museu” (MUSEU DA PESSOA, 2017c), sendo possível doar até 6% do imposto de renda devido, pois tal benefício é assegurado pela Lei Rouanet, ou, ainda, realizar doações com frequência (mensal, semestral, anual, com valores de R\$30, R\$50 e R\$100 por PayPal) ou uma doação única (também com os mesmos valores acima mencionados ou outra cota por meio de PayPal).

Outra iniciativa do Museu é o voluntariado para tratamento do acervo, por meio da revisão e edição de transcrições de histórias de vida,

criação de sinopses para as histórias, minibiografias e outras (MUSEU DA PESSOA, 2017d).

Pela própria proposta do Museu da Pessoa, qualquer pessoa que o visite pode fazer parte do acervo, sendo possível deixar registrada a sua história de vida e atuar como curadora, já que pode criar suas próprias coleções de história (MUSEU DA PESSOA, 2017a). Para permitir isso, o Museu conta com um código de conduta que norteia o uso e responsabilidades do material desenvolvido como, por exemplo, responsabilidade sobre o conteúdo e o uso desse (MUSEU DA PESSOA, 2017e).

Desde sua criação, já realizou cerca de 250 projetos de memória que visam a multiplicar e a democratizar a sua metodologia, possuindo em seu acervo mais de 16 mil histórias de vidas. Sua atuação inspirou a construção de três museus fora do Brasil.

Em Portugal, com base na experiência brasileira, foi criado em 1999, em Braga, no Departamento de Informática da Universidade do Minho, o Núcleo Português do Museu da Pessoa (WORCMAN e PEREIRA, 2006).

Também foi criado um Museu da Pessoa nos Estados Unidos, o *Museum of the Person*, 2000, em Indiana, com projetos de memória local e que teve o projeto expandido, em 2005 (WORCMAN e PEREIRA, 2006).

No Canadá, o *Musée de La Personne* foi criado oficialmente em 2004, como uma organização sem fins lucrativos e que possui como ponto central a coleta de depoimentos por meio da formação de voluntários na comunidade (WORCMAN e PEREIRA, 2006).

No Brasil, atualmente existem 16 pessoas ligadas às atividades principais do Museu, conforme relatado pelo entrevistado 14, contudo, mais pessoas podem atuar, consoante o número de projetos. O entrevistado 13 também salientou que a fundadora do Museu atua hoje no Conselho e na Curadoria.

De acordo com o Balanço Anual do Museu da Pessoa disponível no site institucional, em 2016 a organização possuía os seguintes números: 17 mil histórias de vida, 60 mil fotos e documentos e 25 mil

horas de gravação em vídeos. O Projeto Tecnologia Social da Memória contou com 4.500 professores e com 45.000 estudantes, profissionais e lideranças comunitárias. O Museu já executou 252 projetos, com 19 prêmios. Ainda constam em seus produtos: 74 exposições, 68 publicações e 8 exposições permanentes e centros de memória (MUSEU DA PESSOA, 2017f).

4.1.5.3. Portfólio de produtos

De acordo com Worcman (2004), fundadora da empresa, o foco do Museu da Pessoa é a memória oral como método de trabalho por meio da coleta e tratamento de depoimentos. Desta forma, acaba por prescindir de outros métodos de pesquisa, como levantamento e catalogação de documentos. Contudo, a autora esclarece que o Museu compreende “que a história de uma empresa transcende a preservação física de documentos e monumentos” (WORCMAN, 2004, p. 25).

Existem várias formas de coletar e tratar os depoimentos, como disposto na “Tecnologia Social da Memória”, metodologia desenvolvida pelo próprio Museu da Pessoa e difundida em seu site institucional, (MUSEU DA PESSOA, 2017g) e em outras publicações do próprio Museu da Pessoa, por exemplo, em livros impressos como em “História Falada: memória, rede e mudança social”, onde consta um guia sobre como fazer um Projeto de Memória Oral. Tal metodologia também é salientada por Worcman (2004) e pelos entrevistados 13 e 14 dessa pesquisa.

Para a realização de um projeto de memória oral, o Museu da Pessoa preconiza que sejam feitas etapas, iniciando com perguntas sobre o propósito do projeto, com a definição de “que história contar? ”, “para quê? ”, “por quê? ”, “quem participa? ” (Tecnologia Social da Memória, MUSEU DA PESSOA, 2017g; WORCMAN e PEREIRA, 2006) e com as etapas subsequentes de coleta; processamento; e, integração, difusão e uso (WORCMAN e PEREIRA, 2006).

Apesar de os depoimentos serem o foco principal que embasa as histórias de vida e a memória social, de acordo com o institucional, o Museu da Pessoa possui quatro linhas de ação (MUSEU da Pessoa, 2017h):

- a) Conte sua história: ponto central do Museu, conforme já salientado, onde é possível contar sua história gratuitamente, seja por meio do estúdio instalado na sede do Museu (desde que feito agendamento telefônico), pelo estúdio itinerante Museu que Anda, pelo portal do Museu da Pessoa e mediante projetos temáticos realizados pela organização. Uma vez coletada a gravação, há sua própria transcrição, edição e inserção no portal do Museu da Pessoa;
- b) Museologia: acervos físico e digital compostos pelas narrativas de vida coletadas em áudio, vídeo, texto, fotos e documentos digitalizados;
- c) Educativo: cursos e atividades realizados pela organização para difundir o conceito e metodologia desenvolvidos pelo Museu da Pessoa em escolas, comunidades, organizações e grupos de indivíduos. Os cursos variam de conteúdo, data, público (contadores de história, escritores, professores do ensino médio e fundamental, pesquisadores e interessados em geral) e preço. Citamos alguns cursos como, por exemplo, Narradores de vida – a memória em cena (sobre construção de mitos, memória, (re)significação e outros temas, duração de 30 horas, valor R\$380,00) e Histórias de quem veio de longe (sobre narrativas e memórias de imigrantes que chegaram ao Brasil no século XX, duração de 3 horas, valor R\$175,00).
- d) Memória Empresarial: registro, sistematização, preservação e divulgação de memórias de organizações.

Como a visão do Museu da Pessoa é exatamente difundir e “democratizar” a memória social, apesar dessas linhas de ação, conseguimos identificar, como já feito, que o “produto” central da organização é o “Conte sua História”, que passamos a detalhar mais a seguir.

Conforme já mencionado, é possível que sejam feitas gravações agendadas para o uso do estúdio dentro do Museu da Pessoa (consoante figura 43 a seguir) ou ainda a instalação de cabines para captação de depoimentos em qualquer lugar público ou privado, de forma a estimular que indivíduos contem suas histórias.

Figura 43 – Estúdio de gravação do Museu da Pessoa



Fonte: visita técnica ao Museu da Pessoa.

Destacamos que existe todo um procedimento para a recepção do entrevistado e também um roteiro base, como já salientamos anteriormente.

Posteriormente, os depoimentos, que duram em média de 01h a 02h (entrevistado 13), são transcritos e disponibilizados no Portal, no “Conte sua história”. Sobre essa transcrição e a edição dos depoimentos, o entrevistado 13 esclareceu que isso ocorre devido ao tempo de duração extenso:

“(…) por mais que goste de uma história, parar ali duas horas no dia para ver.... Então, a gente sempre edita trecho do vídeo. E a história também dá cerca de 30 laudas e a gente enxuga para duas páginas.” (Entrevistado 13, agosto, 2017).

No caso de memória empresarial, essa cabine pode ser instalada na fábrica da organização, por exemplo. O entrevistado 13 esclarece como são feitas essas coletas, com um mapeamento dos possíveis depoentes:

“Então, nesses projetos de memória institucional né, que é uma prestação de serviço para instituições, em geral acontece um pouco dos dois, a gente tem... A gente recebe sugestões da empresa que... Instituição que contrata o nosso serviço, mas a gente também tenta (...) dar uma diversificada né. (...). Então, é um olhar bem panorâmico com uma série de perspectivas diferentes sobre essa história né?” (Entrevistado 13, agosto, 2017).

Interessante destacar que mesmo na hipótese de memória empresarial, sempre que possível e permitido por contrato, o Museu da Pessoa disponibiliza as histórias em seu Portal, como destacou o entrevistado 13:

“Depende do contrato, exato. É uma prestação de serviço. Já houve projetos que a gente executou, fez o trabalho, entregou o produto e não...Mas a maior parte dos projetos a gente tem uma contrapartida que as histórias fazem parte do acervo do museu também.”(Entrevistado 13, agosto, 2017).

Apesar de o foco central serem os depoimentos gravados em vídeos, o Museu da Pessoa também produz livros baseados nessas histórias de vidas relatadas como, por exemplo, em 2012, com o livro “Todo mundo tem uma história para contar”, no qual vinte histórias de vida, dentre as mais de 15 mil realizadas ao longo de 20 anos de existência do Museu da Pessoa, foram apresentadas em forma de crônicas escritas por escritores, jornalistas e demais autores convidados como, por exemplo, Martha Medeiros (escritora e cronista), Wellington Nogueira (ator, palhaço, empreendedor social e fundador do Doutores da Alegrias), Heloisa Buarque de Holanda (pesquisadora e professora) e outros. Nesse livro, apresentam a foto do depoente, a crônica e a transcrição do depoimento realizado, com informações como quando foi feita, dados pessoais como data e local de nascimento.

Na mesma linha, em 2017, o Museu da Pessoa, em parceria com o Governo do estado de São Paulo e a Secretaria de Cultura, publicou um livro intitulado “Quase canções: histórias de vida em tom de cotidiano”, onde reuniu algumas narrativas contadas no ano de 2016 no Museu e

utilizou a música como elemento de ligação para os mais diversos temas que vão desde uma história de amor à busca de um sentido para vida, reunindo 34 quase canções, assim como relatando as histórias de vida com base em nomes de músicas conhecidas como “Entre tapas e beijos”, “Fina estampa”, “Além do horizonte”, “Andança” e outros.

Um dos entrevistados também esclareceu que o Museu realiza diversos projetos com livros, exposições e muitas vezes de ponta a ponta:

“Você facilita para o seu cliente a gestão, né, de um projeto, que muitas vezes é complexo. Você vai contar uma história de 100 anos, você vai falar com 50 pessoas dentro da empresa, fora da empresa, parceiro, não parceiro, vai fazer um livro, vai fazer uma exposição e aí você ainda tem vários parceiros, pelo menos alguns momentos diferentes, não vários, mas sei lá, que sejam três ou dois, um que vai fazer a exposição em si e outro que vai fazer a pesquisa, outro que vai tratar o acervo; a gestão disso tudo fica muito mais difícil. Então, acho que uma das vantagens competitivas aí é que a gente...Faz tudo (...) o projeto de ponta a ponta.”(Entrevistado 14, setembro, 2017).

Quanto à duração dos projetos, o entrevistado 14 destacou que a “regra” é que se tenha um prazo médio de 09 a 12 meses, contudo, tal normativa vem sendo modificada:

“(...) tinha um prazo ideal lá para eles de nove meses a 12 meses para se fazer um projeto. Mas a gente não tem esse tempo. E aí quando eu digo "a gente não tem esse tempo"; é a gente empresa, a gente, né, eu vindo do mercado sei que o mercado não tem esse tempo. Normalmente, quando a empresa está buscando realizar isso, ela ... Aí até ela tem o timing prévio(...)”(Entrevistado 14, setembro, 2017).

Cumprido destacar que a variedade dos produtos ofertados pelo Museu da Pessoa para empresas é sempre pautada pela participação dos funcionários. Caso contrário, perde o seu sentido, como assevera o entrevistado 14:

“A questão é: o entendimento de que se a empresa de fato precisa deles. Então, por que a empresa às vezes chega para você e fala assim: "quero fazer o meu livro de 100 anos"! "tá, qual o seu problema? Por que você quer fazer o livro de 100 anos? ". "Ah, porque eu vou fazer 100 anos e quero comemorar". "Como você vai fazer essa comemoração? Você vai fazer isso envolvendo os funcionários? A comemoração é para quê? É para dar um centro de pertencimento a algo que é grande, que existe há um século? ” Então, não adianta você fazer um livro e entregar na mão do funcionário. Ele tem que participar desse processo de construção, ele tem que se enxergar nessa história e aí pode ser que ele, participando do processo (...)”(Entrevistado 14, setembro, 2017).

Diante do exposto, podemos compreender que o portfólio de produtos do Museu da Pessoa é coadunado com a literatura em

administração, isto é, é variável, consoante a narrativa pretendida pela organização contratante, como Casey (1997), Nassar (2007), Worcman, (2004), Booth e Rowlinson (2006), Casey e Oliveira (2011). Contudo, dentro dos produtos oferecidos, tem como mote as histórias de vida coletadas oralmente por depoimentos, mas também realiza a organização de livros institucionais, exposições e outras ações (TOTINI e GAGETE, 2004).

4.1.5.4. Portfólio de Clientes

O Museu da Pessoa possui diversos clientes como mencionado em seu site institucional.

No tocante aos clientes referentes à memória institucional (MUSEU DA PESSOA, 2017i), em seu site institucional, o Museu da Pessoa dá destaque a alguns trabalhos realizados com o uso da metodologia da história oral, dentre os quais citamos:

- a) Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta (ABEVD) em 2007, para a comemoração dos seus 25 anos, com a realização de entrevistas e a transcrição dessas servindo como base para um livro institucional que está disponível no Portal do Museu da Pessoa;
- b) Fundação Gol de Letra em 2010, com a realização de 29 entrevistas e o levantamento de documentos, publicações, projetos e relatórios da empresa e a realização de um livro que também se encontra disponível para download no Portal do Museu da Pessoa;
- c) Fundação Bradesco, em 2006, pelos seus 50 anos foi desenvolvido um projeto com duração de dez meses e contou com a realização de 60 entrevistas com diferentes indivíduos considerados importantes para a história da Fundação. Foi também produzido um livro que se encontra disponível para download no Portal do Museu da Pessoa;
- d) Anglo American em 2013, idealizado pela comemoração dos 40 anos de presença da empresa do setor de mineração no Brasil.

Assim como os demais clientes, também está disponibilizado para download o arquivo desse trabalho.

Não obstante tais registros, alguns clientes foram mencionados nas entrevistas que se destacam como, por exemplo, a Memória Votorantim, onde o Museu da Pessoa atuou:

“A gente participou da constituição do Centro de Memória, a gente fez o centro de projeto de história oral, são... A Votorantim, a Memória Votorantim é uma grande parceira, a gente faz... Ainda faz esse fórum permanente todo ano, um evento que a gente executa em parceria.” (Entrevistado 13, agosto, 2017).

“O projeto da Votorantim, a gente poderia falar que ele é completo assim, não sei se é a nomenclatura correta, mas completo querendo dizer que ele abarca isso tudo que você está listando: o tratamento de acervo, um entendimento e o desenho de pesquisa, entrevistas, a memória oral e depois isso num centro expositivo, onde as pessoas possam acessar tudo aquilo. Com uma sede, enfim. A questão, assim, a gente pode continuar fazendo um projeto com essa mesma premissa.” (Entrevistado 14, setembro, 2017).

Há outros como o SESC São Paulo, os 50 anos do BNDES e o São Paulo Futebol Clube, onde realizamos uma visita técnica que analisaremos *a posteriori* neste capítulo.

Diante de um portfólio tão vasto, questionamos nas entrevistas realizadas como a captação de clientes era feita, sendo apontada a ocorrência; tanto a prospecção quanto o atendimento reativo de clientes que o procuram, entretanto, o entrevistado 14 destacou uma mudança nessa captação:

“A gente faz tudo isso. Isso pode ser bem de acordo com o que a empresa precisa. O que eu estou te falando é que, assim, esses produtos continuam existindo e a gente pode combiná-los para que o projeto seja o mais completo possível. A questão é: o entendimento de que se a empresa de fato precisa deles. (...). Eu não sei o problema da empresa, se é uma empresa que eu não estou indo atrás, mas a gente está se posicionando de uma forma a pesquisar e fazer isso ativamente. Então, eu identifico uma questão e de repente eu vou tentar resolver, oferecer uma solução.” (Entrevistado 14, setembro, 2017).

4.1.1.5. Relação com o mercado: em busca de legitimidade

O Museu da Pessoa já obteve diversos prêmios da ABERJE, dentre os quais destacamos (vide Anexo I):

- 2006 – Prêmio finalista em São Paulo e nacional na categoria “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”, com o Projeto Memória Votorantim – Rumo aos 100 anos;
- 2004 – Prêmio finalista em São Paulo na categoria “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”, com o Projeto Votorantim 80 anos;
- 2003 - Prêmio finalista no Rio de Janeiro e nacional na categoria “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”, com o projeto BNDES – 50 anos de desenvolvimento;
- 2003 - Prêmio finalista em Minas Gerais na categoria “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”, com o projeto Alexandrino Garcia – Perfil de um Pioneiro;
- 2003 - Prêmio finalista em Minas Gerais e nacional na categoria “Memória Empresarial”, com o Projeto Memória Local da CTBC Telecom – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central;
- 2001 - Prêmio finalista no Rio de Janeiro e nacional na categoria “Memória Empresarial”, com o projeto Vale Memória, da Companhia Vale do Rio Doce.

No tocante à relação da empresa com as demais empresas construtoras de história e de memória empresarial, o entrevistado esclarece que não existira uma concorrência e que deveria existir uma relação de parceria tanto com essas empresas como as identificadas, como a Tempo&Memória, Expomus, Memória & Identidade e as agências de publicidade:

“(…) a agência de publicidade, ela deveria ser um parceira. Mas aí é como eu te falei, né, a gente tem que ir desenvolvendo e testando uma estratégia de cada vez. Então, para mim, por exemplo, já está mapeado que a agência de publicidade precisa ser parceira, mas ainda não consegui ter braços para me relacionar com ela, eu estou fazendo primeiro o trabalho direto com as empresas. É importante essa parceria porque sim, são elas que fazem uma.... Acabam sendo mais predadoras aí em relação ao budget que está no mercado. As empresas em si de memória, a Tempo & Memória,

Expomus... Você falou outras duas que eu não lembro.”(Entrevistado 14, setembro, 2017).

4.1.1.6. Relação com o cliente: Exemplo do Memorial São Paulo Futebol Clube

Importante destacar que a memória pode ser resgatada e organizada por qualquer tipo de organização, isto é, exemplificamos com o cliente do Museu da Pessoa, o Memorial São Paulo Futebol Clube, produzido em 1994, com o intuito de resgatar, preservar e divulgar a história do clube e também do futebol brasileiro.

São Paulo Futebol Clube (SPFC) é uma associação esportiva brasileira fundada em 25 de janeiro de 1930 e, posteriormente, por razões que fogem ao escopo deste trabalho¹¹, refundado em 1935 (SÃO PAULO F.C., 2017a).

É um time de futebol que já conquistou muitos títulos nacionais (como, por exemplo, Campeonatos Brasileiros) e internacionais (como, por exemplo, o Mundial). No início da década de 1950, realizou a construção do maior estádio particular do Brasil, o Estádio Cícero Pompeu de Toledo, mais conhecido como “O Morumbi”, localizado na cidade de São Paulo e inaugurado parcialmente em 02 de janeiro de 1960 e totalmente construído apenas em 1970 (SÃO PAULO F.C., 2017b).

Dentro do andar térreo do estádio existem diversas instalações resultado de um projeto intitulado Morumbi *Concept Hall*, lançado em 2007, com bares, restaurantes e lojas que podem ser acessadas livremente pelas pessoas, torcedoras ou não do clube (SÃO PAULO F.C., 2017c).

Ainda é possível realizar o Morumbi Tour, uma visita guiada através dos corredores e da história do Estádio que se confunde com a história do clube de futebol, com a visita ao Memorial Luiz Cássio dos Santos Werneck (também conhecido como Memorial do São Paulo

¹¹ Para a história completa sobre a fundação e refundação do São Paulo Futebol Clube, v. <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/historia/2015/1/25/1930-e-1935-entenda-a-historia-do-tricolor/> Acesso em 15/11/2017.

Futebol Clube), acesso ao desembarque das delegações quando jogam no estádio, ao Centro de Mídia, área de aquecimento e vestiários e até mesmo a entrada do campo de futebol. (SÃO PAULO F.C., 2017d).

A visita é operada pela agência de turismo do próprio clube, a PassaporteFC, que realiza o *tour* mediante agendamento, de 2^a a 6^a feiras nos horários de 10h, 12h, 14h e 15h30 e aos sábados, domingos e feriados, às 10h30, 11h30, 12h30, 13h30, 14h30 e 15h30. Em dias de jogos ou na ocasião de shows realizados nos estádios, esses horários podem sofrer alterações. O valor da visita guiada é de R\$40 para adultos, R\$20 para crianças acima de cinco anos, sócios torcedores R\$30. São beneficiados pela meia entrada crianças de 6 a 12 anos, portadores de carteira de identidade e maiores de 60 anos e são isentos de pagamentos crianças de 0 a 05 anos acompanhadas de adultos pagantes (MORUMBI TOUR, 2017).

Realizamos uma visita ao Morumbi Tour no dia 10/11/2017, onde foi possível coletar dados e informações para esta análise de dados.

Especificamente no que se refere ao Memorial São Paulo Futebol Clube, nos foi relatado que passará em breve por uma reformulação, já que foi inaugurado em 1994 e desde então a história do clube e suas premiações requerem uma renovação.

O Memorial ocupa um grande espaço em frente à entrada da Tribuna de Honra do Estádio do Morumbi, em São Paulo, conforme figura 44 a seguir.

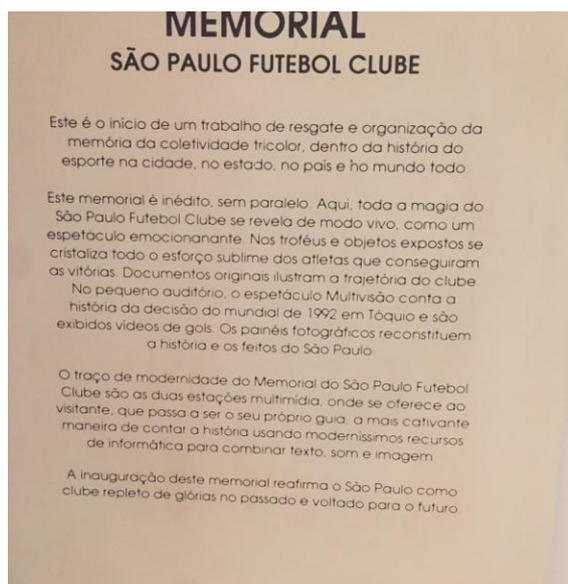
Figura 44 – Entrada do Memorial São Paulo F.C. realizado pelo Museu da Pessoa



Fonte: visita técnica ao Memorial SPFC

Há três níveis onde estão dispostos o acervo com objetos, fotos e documentos guardados ao longo do tempo por funcionários e torcedores (MUSEU DA PESSOA, 2017g) para o resgate e organização da memória coletiva do clube, consoante figura 45 a seguir.

Figura 45 – Propósito do Memorial São Paulo Futebol Clube



Fonte: Visita técnica do Memorial SPFC.

No primeiro piso, encontramos fotos de jogadores do São Paulo que se consagraram Campeões Mundiais pela seleção brasileira, informações sobre visitantes importantes como presidentes de países, uma sessão com ídolos do clube, como, por exemplo, Éder Jofre, pugilista brasileiro que conquistou o Campeonato Mundial de Boxe Categoria Peso Galo (1960) e Peso Pena (1973) e outros importantes atletas da história do clube. Neste piso e no segundo, ainda encontramos as diversas premiações conquistadas pelo clube, conforme figura 46 a seguir.

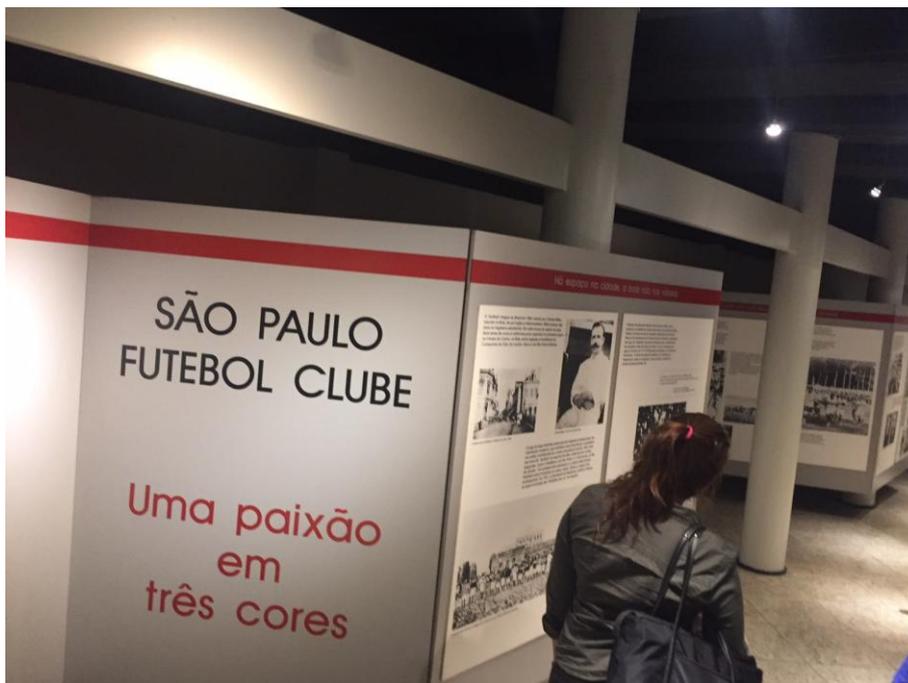
Figura 46 – Sala de prêmios do Memorial São Paulo F.C.



Fonte: Visita técnica do Memorial SPFC.

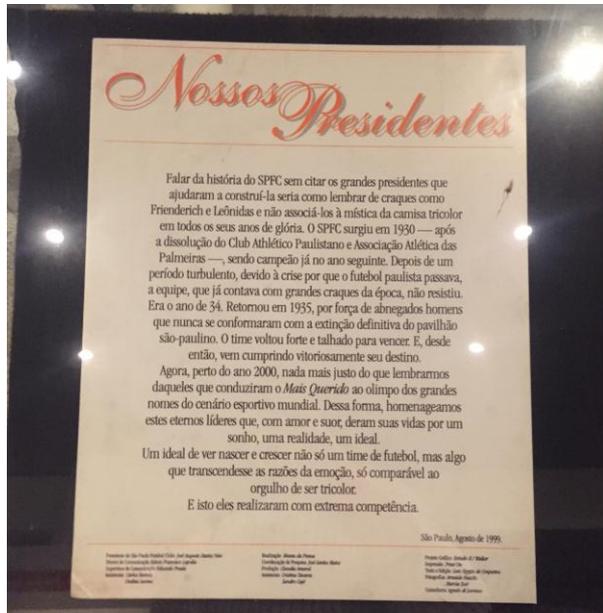
É interessante destacar que a história do clube, da construção do estádio e os presidentes do clube é contada em paralelo a história do país, como, por exemplo, com o Golpe do Estado Novo, realizado por Getúlio Vargas, como podemos ver nas figuras 47 a 50, a seguir.

Figura 47 – painel com a história do clube e do país no Memorial São Paulo F.C.



Fonte: Visita técnica do Memorial SPFC.

Figura 48 – Importância dos presidentes do São Paulo F.C.



Fonte: Visita técnica do Memorial SPFC.

Figura 49 – Segundo piso do Memorial SPFC – painel sobre a história do clube, do país e dos presidentes do Clube



Fonte: Visita técnica do Memorial SPFC.

Figura 50 – Painel sobre história do país e história do SPFC



Fonte: Visita técnica do Memorial SPFC.

Como já mencionado anteriormente, a visita ainda passa por outros locais do estádio, como, por exemplo, instalações de mídia, vestiários e área de aquecimento, contudo, focamos a análise a parte do Memorial que foi desenvolvida pelo Museu da Pessoa.

Consoante a visita, podemos perceber a metodologia da história de vida desenvolvida pelo Museu da Pessoa presente em toda a narrativa construída no espaço do Memorial, intercalam-se as histórias pessoais de indivíduos de grande importância no clube com a própria história do clube, reforçando a memória para a construção de uma memória coletiva de grupo, o que se coaduna com Nora (1989), Le Goff (1990) e Halbwach (1992), transformando o local em um “lugar de memória”, principalmente para os torcedores do clube, mas também consegue demonstrar a importância do clube para o país e para o esporte mesmo para aqueles que não são torcedores do clube.

Destaca-se ainda que o *tour* acaba encontrando similaridades com o preconizado por Danilov (1992) e Nissley e Casey (2002) a respeito de Museus, mesmo não sendo propriamente um museu, o Morumbi Tour, acaba proporcionando uma experiência da marca do clube, preserva a história do próprio clube, propicia um senso de orgulho e identidade para com seus torcedores, informa os visitantes sobre seus feitos e prêmios também influencia a opinião pública pelo fato de ser um estádio privado com diversas opções para além do esporte (futebol).

4.1.1.7. Principais desafios identificados

Alguns desafios foram relatados nas entrevistas, como a dificuldade em guardar as histórias, como digitalizar o conteúdo dos depoimentos e a obsolescência dos arquivos, como destacou o entrevistado 13:

“É o nosso desafio hoje: digitalizar o conteúdo. (...). É porque o problema do digital é que ele tem uma obsolescência muito grande (nos meios), não só do digital. Por exemplo, o tempo que isso daqui durou né? Que a maior parte do nosso acervo é (DVD), mas em questão de oito anos ficou completamente obsoleto. E o desafio é esse né? É prevenir essa obsolescência das mídias, do suporte. (...)” (Entrevistado 13, agosto, 2017).

Outro desafio identificado foi com relação a quem responde nas empresas pela questão da memória, sendo questionado ainda que setor

seria o melhor para ser responsável por tal área, o entrevistado 14 salientou:

“Eu acho que o desafio maior é.... Assim, tem uma.... Não é muito consensual nas empresas quem responde por essa área. Então isso, por exemplo, é um desafio. Você tem uma.... É muito disforme, né? Ah! Uma empresa é no marketing, uma empresa é no institucional, a outra empresa é no RH, a outra empresa é no comercial... Eu já fui em empresa que eventualmente o projeto de memória estava sendo tocado pelo jurídico. E aí a interlocução é muito diferente, né? Então, você imagina ter uma equipe preparada para falar com cada uma dessas interlocuções.(...)”

(...). Eu acho que comunicação seria um caminho mais interessante para empresa, mais atraente para isso. Mas é claro, aí é como... Se você chega a uma empresa e está lá na área do jurídico, não dá pra você virar para a empresa e falar: "então, você está falando que está errado aí, não vão falar com você." (Entrevistado 14, setembro, 2017).

Destaca-se ainda, não como um desafio, mas como o papel da memória pode ser representativo de um legado e da gestão da comunicação pelo entrevistado 14, o que se coaduna com o que Worcman (2004, p. 25) já havia salientado: “A narrativa histórica é, em última análise, a consolidação dos valores da empresa. É a narrativa histórica que norteia a compreensão do presente – para o indivíduo e para a organização”. Outros autores da literatura em administração também salientam esse ponto, como Burghausen e Balmer (2014).

Finalmente podemos ainda ressaltar como um desafio a existência ou não de um mercado de memórias e como esse é entendido. De acordo com o entrevistado 14, não existiria ainda tal mercado, contudo, há ainda assim espaço para sua concretização:

“Acho que tem uma estruturação que precisa ser mais bem construída. E aí... Então, por isso que eu falo para você: ah! Eu não sei se eu enxergo um mercado de memória. Eu sei que tem alguns players e que as pessoas estão tentando fazer seus projetos. Mas o mercado, eu acho que tem uma, para mim, uma questão de oferta e demanda de necessidade já identificada e mapeada pela sociedade de uma forma geral, né? E eu acho que isso ainda está muito enfraquecido nesse universo da memória. Acho que precisaria, por isso que eu te falei que talvez seja interessante uma reunião dos players, de um reforço dessa identidade da memória por meio desses players porque a gente fica muito frágil nesse sistema ainda. Para você ver, eu estou experimentando bons resultados este ano com uma troca de abordagem aí, mas eu estou fazendo isso naquilo que eu consigo alcançar. Se o mercado já tivesse isso absorvido ou esse problema já tivesse instaurado para o mercado, para as empresas que têm esse problema, enfim, isso seria muito mais fácil, né? Então, eu não enxergo ainda que tenha um mercado, eu acho que tem um espaço”. (Entrevistado 14, setembro, 2017).

Desta forma, esses foram os desafios encontrados pela empresa Museu da Pessoa. Passamos agora para a caracterização da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) e em como sua atuação favorece ao que chamamos de mercado de memórias.

4.2. Aberje

A análise dos dados a seguir se deram por dados primários, coletados e produzidos a partir da entrevista feita pela pesquisadora com o diretor presidente da ABERJE no dia 30/08/2017 na sede da organização em São Paulo e pela participação da pesquisadora na Audiência Pública do 43º Prêmio ABERJE de 2017 na categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial” com os finalistas regionais que concorreram a premiação deste ano no dia 24/10/2017 em São Paulo. Foram também utilizados nesta análise dados secundários, disponíveis no site institucional da organização, jornais e livros.

A ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) é uma instituição fundada em 08 de outubro de 1967 e possui importante papel na comunicação empresarial do Brasil.

Na época de sua fundação, era chamada de Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, fruto de um encontro de editores de revistas e jornais empresariais, ocorrido no estado de São Paulo.

De acordo com seu site institucional (ABERJE, 2017a), possui como missão “produzir conhecimento e compartilhar as melhores práticas para fortalecer a Comunicação de empresas e de instituições, e reforçar o papel estratégico e cidadão do consumidor”, e, como visão, “ser um *Think Tank* de referência global em Comunicação e Relacionamento”.

A instituição atua de diversas formas (ABERJE, 2017a) como, por exemplo:

1. Centro de Memória e Referência (CMR): com um acervo voltado para Comunicação Empresarial da América Latina;
2. ABERJE Editorial: Editora específica com publicações voltadas às teorias e práticas desse setor, com diversos livros como os livros mencionados no Capítulo 3, cedidos a essa pesquisa como “Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da comunicação”, editado em 2016, “Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações” de 2004;
3. DATABERJE: Instituto Aberje de Pesquisa voltado para a área da Comunicação Organizacional;
4. Revista de Comunicação Empresarial: uma publicação trimestral focada nos principais temas que impactam e influenciam as empresas e suas respectivas estratégias de comunicação;
5. Plataforma de Comunicação: um portal digital com informações essenciais para o comunicador;
6. Eventos e cursos: como, por exemplo, premiação anual e os prêmios universitário e internacional;
7. MBA em Gestão da Comunicação Empresarial;
8. Cursos Internacionais e em *in Company*;
9. Painel Profissional.

Com meio século de vida completado neste ano de 2017, já publicou 41 livros, 100 edições da revista Comunicação Empresarial, 30 pesquisas, 43 edições do Prêmio Aberje, 8 edições do Prêmio Universitário Aberje, 9 edições do *International Aberje Awards*, mais de 800 eventos e 500 cursos, além de 17 turmas de MBA (ABERJE, 2017b).

A ação da ABERJE para o que identificamos como indústria da memória é de grande valor, atuando fortemente para a simbiose entre o papel da comunicação com as estratégias das organizações.

Destacamos que há tempos a instituição se preocupa com o tema da história e da memória das organizações.

Em entrevista concedida para essa pesquisa, o entrevistado 15, atual diretor-presidente da Aberje, salienta que a instituição tomou para si o papel de observadora crítica dos processos de privatizações realizados no fim da década de 90 em segmentos importantes como telefonia, que passaram a ter uma atuação de empresas estrangeiras e questionou à época sobre o que seria feito dos acervos de tais empresas devido ao seu papel também na própria história das cidades:

“Então a Aberje se posicionou como uma observadora crítica desses processos. A Aberje não queria dizer assim, “foi ruim, foi bom”, não, ela não entrou nesses aspectos, ela fez a pergunta, mas ela fez uma pergunta aí no caso, estratégica, para posicionar esses [o que iria acontecer com memórias, com os documentos, os acervos]” (Entrevistado 15, agosto, 2017).

Mais especificamente em 1999, ciente da importância da História e da Memória, realizou o I Encontro Internacional de Museus Empresarias em São Paulo, reunindo empresas nacionais e internacionais para o debate do tema.

Até hoje se preocupa com os debates e reflexões sobre esse assunto como, por exemplo, no 11º Fórum Permanente de Gestão do Conhecimento e da Memória, realizado em novembro de 2016, em parceria com outras organizações (Memória Votorantim, Museu da Pessoa, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo [ECA-USP] e o Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP [GENN]) a respeito do impacto das tecnologias digitais na forma pela qual as pessoas armazenam e compartilham memória, e com palestra do professor da Universidade de Leicester (Inglaterra) Matthew Allen, que também atua como editor da revista *Memory Studies* (ABERJE, 2017c).

Em março deste ano (2017), o evento da *Aberje Trends – Tendências da Comunicação* 2ª edição, convidou Ruediger Borstel, diretor global da História Corporativa e Documentação da Bayer, para palestrar sobre a interface entre História e Negócios (ABERJE, 2017d). Ele destacou como a existência de um departamento especial para História e Arquivos Corporativos pode auxiliar as organizações das mais diversas formas, como ferramenta de venda para os departamentos de

marketing e branding, departamento de comunicação por meio de materiais de referência para a pesquisa, na ajuda para criação de datas “redondas” (como 100 anos da empresa), bem como no auxílio para o setor jurídico da empresa. Ressalta-se ainda o papel da história em fatos problemáticos e em como a empresa pode ser beneficiada ao narrar tais acontecimentos, criando uma imagem melhor e assegurando uma transparência e responsabilidade social (ABERJE, 2017d).

Como já mencionado, a ABERJE possui uma premiação anual que reconhece as melhores práticas da comunicação empresarial brasileira. Atualmente, está na sua 43^a Edição com 18 categorias separadas por duas etapas, uma regional, dividida em cinco regiões (Espírito Santo e Rio de Janeiro; Minas Gerais e Centro-Oeste; Norte e Nordeste; São Paulo e Sul) e outra nacional e em quatro etapas de avaliação – Triagem, Etapa de Premiação Regional, Audiência Pública Brasil e Cerimônia Final.

Ciente do papel da história criou uma categoria de “Memória Empresarial” em sua tradicional premiação anual, em 2000; além de em 2003 ter havido a mudança da nomenclatura da categoria para “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”, sinalizando mais ainda a importância da “responsabilidade histórica” das organizações contemporâneas, como salientada por Nassar (2007).

De acordo com o regulamento deste ano de 2017 (ABERJE, 2017e), estão aptos a concorrer nessa categoria os trabalhos voltados para a preservação permanente da memória empresarial, isto é, museus e centros de memória, bem como campanhas voltadas para comemorações históricas, especificamente:

“Conjunto de ações ou trabalhos cujos objetivos sejam a preservação, a valorização e a divulgação da memória de empresas e instituições e as inter-relações com a história da organização, o contexto de desenvolvimento do(s) setor(es) em que atua(m), as comunidades e os demais públicos de relacionamento” (Regulamento. Item X. Detalhamento da categoria Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial para o 43^o Prêmio, ABERJE, 2017e).

Distinguem-se ainda as inscrições de publicações de livros sobre Memória Empresarial para essa categoria, já que podem ser inscritos na categoria de “Publicação Especial”, bem como no caso de vídeo histórico, que se alinha mais à categoria de “Mídia Audiovisual” (ABERJE, 2017).

Pelo Regulamento (item 14.3, ABERJE, 2017e) são considerados diversos critérios de julgamento, como criatividade, inovação, qualidade das peças, processos, meios utilizados para a comunicação com o público, compromisso histórico com a sociedade em geral e com a comunidade e outros.

Neste ano (2017), de acordo com o presenciado na Audiência Pública do Prêmio, foram finalistas regionais da categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”:

- a) Espírito Santo e Rio de Janeiro: Finalista: Memória da Eletricidade. Título: Memória da Eletricidade 30 anos: tradição em movimento.
- b) Minas Gerais e Centro-Oeste. Finalista: Fundação Dom Cabral – FDC. Título: Memória FDC – O que confirma nossa história é a memória que se tem dela.
- c) Norte e Nordeste: não houve inscrição de nenhum case.
- d) São Paulo. Finalista: Embraer. Título: Centro Histórico Embraer: voando além do horizonte.
- e) Sul. Finalista: Rede Marista. Título: Espetáculo um novo começo: a história Marista contada pelos nossos estudantes através do teatro.

É importante destacar a multiplicidade dos temas empresariais abordados neste ano e também a discrepância entre os orçamentos de cada empresa finalista (por não sabermos se tais dados são públicos e apenas apresentados no painel de cases, não iremos informar os valores corretos).

De uma forma mais ampla, foram apresentados os cases onde foi possível notar que foram utilizadas exposições específicas com linhas do tempo das organizações com uso de material fotográfico e audiovisual, publicações impressas e digitais, festas/cerimônias comemorativas e diferenciação entre os públicos-alvo atingidos com as campanhas (dentro os quais citamos, os acionistas e consumidores).

O vencedor nacional da categoria “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial” do 43º prêmio deste ano foi o case finalista da

Região de São Paulo, Embraer, “Centro Histórico Embraer: voando além do horizonte”.

Os vencedores de todos os prêmios de 2000 a 2016 estão reunidos no Anexo I e podemos identificar algumas empresas analisadas nesse estudo, como a Memória & Identidade, Tempo & Memória, Museu da Pessoa e Expomus.

Podemos identificar que a atuação da ABERJE em estimular o uso da comunicação por meio de narrativas e o uso de *storytelling* coaduna-se com a literatura de estudos organizacionais, vinculada à organização da história e da memória empresarial a um caráter estratégico e alinhado ao discurso pretendido pela empresa, seja ao realizar um centro de memória ou qualquer tipo de política de gestão de memória identificado.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve por objetivo final identificar e compreender quem constrói e gerencia a história e memória das organizações. De forma a atingir a consecução desse objetivo, também traçamos alguns objetivos intermediários, quais sejam, identificar as principais empresas produtoras de memória organizacional, as políticas ou produtos de história e memória oferecidas por elas e a correlação entre a literatura atual de memória organizacional e de políticas de gestão de memória empresarial.

Em relação ao primeiro objetivo intermediário, identificamos neste estudo cinco empresas construtoras de história e memória organizacional de atuação nacional, foram elas: Grifo, Tempo&Memória, Expomus, Memória & Identidade e o Museu da Pessoa.

Como vimos anteriormente, a Grifo atua há mais de 30 anos na produção de memória organizacional e produção cultural, com um grande portfólio de clientes, dentre os quais citamos, Associação Brasileira de Embalagem, Atlas Schindler, Bradesco, Colgate, Demarest Advogados, Editora Abril, Fundação Mario Covas, Fundação FHC, IMS, Lacta, a Unilever, descrita também anteriormente e muitos outros (GRIFO, 2017f).

A Tempo&Memória existe há 29 anos e fornece serviços de organização de acervos históricos e administrativos, a implantação de centros de memória e exposições e também no desenvolvimento de projetos editoriais. Já atendeu mais de 50 clientes, dentre os quais destacamos a AMBEV, Avon, Bosch do Brasil, Brinquedos Bandeirante, Bunge, Dupont, Eurofarma, HP Brasil, Itaú Unibanco, a Klabin, objeto de estudo deste trabalho e outros (TEMPO&MEMÓRIA, 2017m).

Já a Expomus atua desde 1981 em projetos museológicos nos âmbitos social, cultural, científico, tecnológico e do meio ambiente, bem como na elaboração de exposições e coleções. Em seu rol de clientes, podemos citar diversas exposições realizadas nos CCBB do Rio de Janeiro e São Paulo, como a “Picasso e Modernidade Espanhola”, o Museu de Zoologia da Universidade de São Paulo, Museu de Artes Sacra

de Paraty, Museu da Imigração do Estado de São Paulo e o Museu Banco do Brasil, onde foi realizada uma visita técnica e outros (EXPOMUS, 2017m).

A Memória & Identidade existe desde 1988, com foco de atuação na organização e gestão de documentos e informações, pesquisa histórica, memória oral e produção de conteúdos, bem como na implantação e gestão de centros de documentação e memória. Dentre seu portfólio de mais de 100 clientes, citamos como exemplo, Instituto Adolfo Lutz, AGF Brasil Allianz Group, Bayer, Droga Raia, Instituto Butantan, Mills, Natura, Peixoto e Cury Advogados, Samaritano Hospital São Paulo, Grupo Seculus, Grupo Suzano, foco também de análise desta pesquisa e muitos outros (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017i).

Dentre as empresas pesquisadas, a mais recente é o Museu da Pessoa, existente desde 1991 e com um foco de atuação voltado a memória oral, com uma metodologia desenvolvida pela empresa na atuação de projetos institucionais e culturais de amplo aspecto. Possui em seu acervo mais de 16 mil histórias de vida contadas, contudo, qualquer pessoa pode participar e inserir sua história de vida consoante as indicações do site institucional da empresa e no capítulo 04 desta dissertação. Dentre seus clientes institucionais, podemos citar AmBev, Banco Itaú (Memória Oral Itaú Unibanco), Petrobras, Pinheiro Neto Advogados, Votorantim e o Memorial São Paulo Futebol Clube, analisado neste trabalho (MUSEU DA PESSOA, 2017f).

Nesta pesquisa ficou evidenciado que o gerenciamento das histórias e memórias construídas pelas empresas supracitadas é de responsabilidade da empresa contratante, que define não só a narrativa e a política de memória a ser implementada por essas empresas construtoras de histórias empresariais (consoante a grande maioria das entrevistas realizadas), mas também a política de acervo que será implementada e gerida pela organização.

Cumprе salientar que é possível ainda que esse gerenciamento seja terceirizado para algumas dessas empresas construtoras de história e memória empresarial examinadas no estudo, como é o caso da Tempo&Memória e da Memória & Identidade, que podem também se

responsabilizarem por esse gerenciamento, contudo, salienta-se mais uma vez, que a empresa contratante que definirá *como* esse gerenciamento será feito mediante a estipulação de suas políticas de memória e de acervo institucionalizadas na empresa.

Desta forma, caberá a cada organização contratante como irá definir narrativamente sua história e como utilizará o “dever de memória” e sua responsabilidade histórica social perante a sociedade, comunidade e indústria que está inserida. Podendo escolher estrategicamente a utilização ou não desse dever e dessa responsabilidade preconizada na literatura em administração ou se prefere ainda a construção de sua história e memória para os outros fins elencados na literatura, como, por exemplo, para reforço da identidade, cultura e valores organizacionais, reforço de marca e outros.

No que se refere ao segundo objetivo intermediário, foi possível identificar de uma forma mais ampla, que todas as empresas identificadas neste estudo, possuem uma homogeneidade na oferta dentro de seu portfólio/rol de produtos e serviços, isto é, praticamente todas oferecem a possibilidade de desenvolvimento e implementação de centros de documentação e memória, projetos editoriais que envolvem livros institucionais e folders e também exposições. A demanda da empresa contratante que irá determinar ao final qual produto ou serviço final será realizado.

No tocante ao terceiro objetivo intermediário, essa pesquisa evidenciou que a memória é utilizada por meio de narrativas consoante o fim pretendido pela organização contratante dessas empresas construtoras de histórias e memória organizacional como já salientado por autores como Carson e Carson (2003), Burghausen e Balmer (2014), Balmer e Burghausen (2015), com o uso da memória de forma estratégica para composição de uma herança empresarial (*corporate heritage*), para um reforço de uma responsabilidade histórico-social e um dever de memória, como em Nassar (2007), Andreoni (2011), Schrempf-Stirling, Palazzo, Phillips (2016), como um reforço da identidade, cultura e valores organizacional, como em Albert e Whetten (1985) e Figueiredo (2009), como reforço de marketing e estratégia de valorização econômica da

empresa; estrategicamente escolhendo o que contar e relembrar (BOECHAT, 2016) e ainda a organização como um “lugar de memória” com um papel legitimador da trajetória histórica da empresa como em Costa, Barros e Teixeira (2013).

Diante do exposto, cumpre salientar que essa pesquisa está circunscrita dentro dos Estudos Organizacionais, principalmente na área de história organizacional (*organizational history*), isto é, estamos debatendo quem constrói e gerencia a história e a memória das empresas, e não na perspectiva da história de empresas (*business history*) que, a saber, volta seus esforços para a compreensão, por exemplo, da história econômica de setores ou de uma indústria para o desenvolvimento do país.

Uma vez feitas essas considerações, ao compararmos as empresas identificadas nesta pesquisa, podemos destacar 15 pontos de aproximações e afastamentos com relação às empresas examinadas de acordo com as categorias utilizadas neste estudo, a saber, com relação ao histórico e equipe, portfólio de produtos, rol de clientes, relação com o mercado e sua legitimidade, desafios e relação com um cliente específico de cada organização examinada, que passamos a relatar a seguir.

Em relação à primeira categoria referente ao histórico e equipe de cada empresa identificada, o primeiro ponto de destaque é que todas as empresas possuem em suas equipes historiadores de formação e/ou arquivistas, o que se coaduna com um nicho de mercado desenvolvido por essas empresas desde o final da década de 1980. Contudo, salientamos que é desejável uma maior multidisciplinariedade para o aumento da visão estratégica da memória não só nas empresas construtoras, mas também nas empresas contratantes. Compreendemos que essa multidisciplinariedade pode auxiliar no fomento da participação de mais funcionários/colaboradores das organizações, conforme veremos posteriormente.

Em relação à segunda categoria referente ao portfólio de produtos, o segundo ponto de destaque é que podemos perceber uma homogeneidade no portfólio de produtos oferecidos pelas empresas examinadas praticamente todas oferecem o desenvolvimento de livros

institucionais, exposições, elaboração de cronologias e centros de documentação e memória por meio de vários tipos de acervos, sejam eles, textuais, fotográficos, audiovisuais, museológicos, história oral (depoimentos) e outros, conforme preconizado por Totini e Gagete (2004).

Deste fato, podemos inferir que os produtos são homogêneos à primeira vista já que as empresas costumam se comportar de forma mimética, principalmente no início dos anos 1980, onde ocorreu esse “boom museológico” destacado por Huyssen (2000), com aparecimento de museus e resgate da memória coletiva e nacional. Outro fato que pode justificar essa homogeneidade é que muitas empresas recorriam (e ainda recorrem consoante as entrevistas realizadas) a essas organizações para a realização de livros institucionais comemorativos das chamadas “datas redondas”, de aniversário de 20, 30 e assim por diante.

Como vimos nas entrevistas, como a narrativa delineadora de todos os produtos desenvolvidos partem da escolha estratégica da empresa contratante, não podemos inferir por ora que existam práticas de mercado homogêneas.

Um terceiro ponto referente à categoria de portfólio de produtos, que apesar dessa manifesta homogeneidade, reflete também em afastamentos entre as empresas examinadas neste estudo, uma vez que cada uma possui uma *expertise* na sua atuação.

A Tempo&Memória, que para além do rol de produtos supracitados, também oferece a organização e o gerenciamento de arquivos empresariais, seja de forma terceirizada (totalmente exercida por uma equipe da empresa) ou na forma de consultoria, onde aplica o conhecimento, ensina os funcionários/colaboradores da organização contratante e o procedimento passa a funcionar “sozinho” dentro da própria empresa que solicitou o serviço.

Na mesma linha da Tempo&Memória, encontramos a Memória & Identidade que atua também com esses produtos e serviços e destacamos o caráter mais ligado à responsabilidade histórica das organizações em seu próprio site institucional por exemplo.

A empresa Grifo também se distingue para além da atuação em memória organizacional, na atuação em projetos culturais com ou sem a

atuação de Leis de Incentivo à Cultura, com aspectos referentes a história do país e ao trabalho e trajetória de personalidades e de setores como exemplificado em seu site institucional com elaboração da história de setores como Telecomunicações e de personalidades como Mario Covas e Fernando Henrique Cardoso (GRIFO, 2017g).

A Expomus possui uma atuação bem mais ampla do que as demais na área de Exposição, Coleções e Museologia, com um *know-how* que lhe permite desenvolver exposições que tiveram recorde de público de visitação, como já visto, e o que a configura como a maior empresa identificada.

Também de forma mais pontual, a atuação do Museu da Pessoa possui como destaque a metodologia de história oral desenvolvida ao longo de sua história, o que a faz ter clientes tão diferentes, caso do Memorial São Paulo Futebol Clube, a empresas como a Votorantim, por exemplo, onde todas buscam o uso da coleta de depoimentos para reforço de sua cultura e identidade organizacional.

Um quarto ponto que consideramos importante ressaltar é referente a algumas aproximações identificadas nas práticas cotidianas das empresas pesquisadas como a consciência de que as histórias e memórias perpassam narrativas que são construídas conforme o pedido ou a necessidade de cada organização contratante, ou seja, a memória é seletiva, consoante autores como Nissley e Casey (2002), Worcman (2004), Nassar (2007), Rowlinson *et al* (2010) e outros. Igualmente semelhante é a forma pela qual os projetos institucionais se iniciam, muitas vezes em razão de uma data comemorativa, evoluindo depois para projetos maiores como, por exemplo, organização de arquivos, realização de exposições e até mesmo a elaboração de um centro de documentação e memória.

Um quinto ponto em comum identificado é que ainda existe uma dificuldade tanto da alta gestão quanto dos próprios funcionários/colaboradores para compreenderem o caráter estratégico da memória, contudo, isso vem diminuindo ao longo do tempo, consoante relatado pelas empresas Expomus, Grifo e Memória & Identidade.

Deste modo, algumas empresas identificadas nesse estudo destacaram a atuação de algumas organizações e algumas pesquisas acadêmicas que auxiliaram e podem contribuir ainda mais na percepção da importância da memória para as empresas, como, por exemplo, o papel desenvolvido pela ABERJE, com seus cursos e premiações anuais, especialmente na categoria de “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”. Ao par, a atuação colaborativa de Jacques Marcovitch no desenvolvimento do seu projeto sobre empreendedores brasileiros inovadores, onde foi feita uma parceria com a Expomus para a realização de Exposições em alguns estados brasileiros, e também a Associação de Centros de Memória que ainda não se encontra institucionalizada, mas é fruto da Rede de Centros de Memória, iniciativa de 2010, que foi preconizada pelo então presidente da Fundação Bunge (no caso, Jacques Marcovitch) com a reunião de várias empresas construtoras de histórias e memórias, incluindo empresas que já tinham feito a construção de seus Centros de Memória.

Destacamos que essa dificuldade de compreensão do caráter estratégico da memória perpassa a questão da existência ou não de um mercado de memórias.

Neste estudo ficou evidenciado que a a memória é uma construção dinâmica, feita por meio de narrativas, tal como feita e refeita ao longo do tempo pelas organizações.

Desta forma, possui valor não só estratégico em longo prazo, mas também para a gestão do conhecimento e dos processos e rotinas organizacionais, já que a memória é também fruto da construção coletiva desse conhecimento gerado por meio dos funcionários/colaboradores no dia a dia organizacional.

Porém, se admitirmos que a memória ou um CDM é um instrumento de gestão, como podemos operacionalizar essa ferramenta? Como demonstrar para a empresa contratante o seu uso estratégico, econômico/financeiro? Como criar medidas de desempenho que justifiquem a existência de sistemas de arquivos e documentação e CDM's ao longo do tempo e não apenas o uso da memória por meio de projetos pontuais como livros institucionais comemorativos?

Reconhecendo então que a memória tem valor, tem caráter estratégico e pela existência de uma oferta e demanda de produtos e serviços, compreendemos que existe sim um mercado de memórias e a consciência por parte das organizações contratantes de histórias e memórias deste fato pode ajudar a sanar o problema identificado no ponto cinco citado anteriormente, de deficiência da alta gestão de compreensão do valor estratégico da memória.

Salientamos ainda que a existência de um mercado de memórias não foi unanimidade entre as empresas examinadas, algumas reconheceram a sua existência, outras compreendem que é um setor que sendo encaminhado para um mercado e está longe de ser caracterizado como uma indústria. Citamos como exemplo que algumas empresas estudadas utilizam em seus sites institucionais a nomenclatura de “produtos” (empresa Memória & Identidade, 2017e) e a sua atuação nesse “mercado de memória institucional” (empresa GRIFO, 2017a).

Um sexto ponto a respeito dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas construtoras de história e memória institucional é referente ao “dever de memória” e de responsabilidade histórico social preconizado por algumas empresas tanto construtoras quanto contratantes e não foi alvo de unanimidade entre as empresas examinadas, como, por exemplo, a T&M, que compreende que a memória e o CDM’s servem para além disso (para além desse dever de memória e responsabilidade histórica), enquanto outras organizações como a Grifo, Expomus e Memória & Identidade compreendem que seria uma forma até devolutiva de demonstrar a sociedade o papel desempenhado pela empresa ao longo do tempo em paralelo a história do país.

Essa dissonância no entendimento pode ser explicada de algumas formas, uma vez que, se levarmos em consideração que recontar uma história é diferente daquilo que se é lembrado (March, 2007), podemos fazer como fora preconizado por Carroll (2002), isto é, uma articulação intencional da história a ser contada pela organização, assim, nos vinculando também ao entendimento de Burghausen e Balmer (2004), no qual a memória abarca todos os processos e práticas de lembrança e esquecimento, construídos e reconstruídos cotidianamente ao longo do

tempo. Devemos ter atenção em relação às narrativas escolhidas pelas organizações para eventos desabonadores de sua imagem corporativa, pois as empresas podem fazer uso de narrativas de modo a esconder erros que remetam a uma responsabilidade muitas vezes jurídica e financeira para a comunidade está inserida, possivelmente ao Estado, e, até mais amplamente, ao país.

Como administradores devem lidar com esse possível esvaziamento da “responsabilidade histórica” e desse “dever de memória” antes preconizado com bastante veemência pelas empresas e que, ultimamente, diante de diversos escândalos de corrupção, estão silentes a respeito de sua conduta? Como tais organizações vão contar tais fatos no futuro em seus CDMs ou em suas narrativas, ainda que pontuais para sanarem tais acontecimentos?

Como é possível então operacionalizar esse “dever de memória” e essa responsabilidade histórica por parte dos administradores e gestores? Não encontramos respostas concretas a respeito desses pontos, mas voltaremos a eles nas implicações gerenciais.

Em relação a categoria de clientes, o portfólio das empresas identificados é muito amplo e não podemos fazer inferências pontuais com relação a todos os clientes.

Em relação à categoria de relação de mercado e legitimidade, podemos fazer algumas considerações.

Como sétimo ponto podemos identificar que as empresas examinadas discordam a respeito à da existência ou não de uma concorrência intra-grupo. Para algumas empresas, existiria sim uma concorrência (como para empresas Expomus, Grifo e Memória & Identidade), para outras não (como a Tempo&Memória e Museu da Pessoa), o que acaba por confundir tanto a pesquisadora quanto os possíveis clientes dessas organizações. De todo modo, entendemos que se trata de um mercado com atuação de poucas empresas, então, em alguns momentos possam existir um *benchmarking* como outros de concorrência mais acirrada no caso de uma licitação por exemplo.

Em relação aos desafios encontrados, como cada empresa está inserida em diferentes contextos e clientes, encontram ao longo da sua

trajetória desafios diferentes, contudo, alguns são consonantes, como veremos a seguir.

Um oitavo ponto que podemos identificar é que algumas empresas que foram pioneiras no mercado na organização e sistematização de arquivos, como a Grifo, Tempo&Memória e Memória & Identidade, salientaram a dificuldade inicial na sua atuação com os métodos arquivísticos para empresas privadas. Desta forma, relataram a necessidade de procurar cursos de arquivística e desenvolver processos de gestão de arquivos empresariais privados que não existiam naquela época (Entrevistadas 01, 02 e 10).

Um nono ponto suscitado em todas as empresas identificadas neste estudo é com relação ao desafio a respeito de que área o CDM deve ser subordinado. Grosso modo, foram relatados que muitos CDMs já foram submetidos a diversas áreas, como a de comunicação, de sustentabilidade, de marketing, de recursos humanos e até mesmo ao Conselho Administrativo da empresa, não tendo um consenso a respeito de qual área seria a melhor para administração e fomento de um CDM.

Deste problema, identificamos um décimo ponto, que é decorrente da preocupação tanto das empresas construtoras quanto as contratantes é com relação à guarda e preservação de documentos e arquivos. Não há no país uma política nacional de arquivos, há apenas com relação à guarda de documentação comercial contábil pelo prazo de cinco anos a dez anos, dificultando a concepção geral dos indivíduos e das organizações sobre as normas de guarda e descarte (como visto em algumas entrevistas como na T&M).

Assim, podemos elencar como décimo primeiro ponto a necessidade da empresa contratante de estabelecer sua própria política de acervos que será instituída na organização, onde serão determinados quais documentos serão guardados, quais serão descartados e mais ainda, no caso de um CDM, uma política de conscientização de seus funcionários/colaboradores de alimentarem e retroalimentarem o CDM com esses documentos e outros tipos de acervo.

Um décimo segundo ponto é consequência dessa política de acervos e de descarte, principalmente no tocante a problemática de

documentos e informações desenvolvidas digitalmente, como, por exemplo, via aplicativos de celulares (Whatsapp) e computadores. Desta feita, como será possível serem realizados a guarda e o descarte de informações que são disponibilizadas e descartadas instantaneamente¹²? É uma indagação que merece reflexão e deverá ser respondida com a atuação das empresas com o tempo.

Podemos ainda identificar um décimo terceiro ponto com relação às empresas que já possuem Centros de Documentação e Memória e/ou Museus Corporativos, identificamos também algumas aproximações como, por exemplo, o fato que seus acervos podem ser acessados pelo público interno e externo de forma gratuita (Exceção: Memorial do SPFC, que também tem uma experiência de marca e um passeio por todo o estádio, sendo cobrado um valor pelo ingresso).

A seu turno, o décimo quarto ponto identificado é em relação ao uso dos CDM's como forma também de tomada de decisão como preconizado por Walsh e Unsgon (1991), a fim de uma reflexão de decisões passadas para novas decisões serem tomadas, alinhando-se à perspectiva de Carson (2003) de uma história aplicada (*applied history*) cujo passado serve de aprendizado nos eventos ocorridos para a compreensão do presente, assim como para o futuro, podendo ter um caráter mais dinâmico e estratégico para a gestão do conhecimento organizacional, a somar com engajamento de funcionários/colaboradores para sua alimentação e reforço da identidade e cultura organizacional (ALBERT e WHETTEN, 1985; FIGUEIREDO, 2009), como, por exemplo, podemos identificar nos sites institucionais dos seguintes CDMs:

- CDM Klabin: “nossa vasta experiência em uma linha do tempo e do espaço, com as consequências de decisões no passado e os resultados de ações no futuro” (KLABIN, 2017b).

¹² Destacamos que tais preocupações foram suscitadas também em uma mesa-redonda de Centros de Memória realizada na Faculdade de Economia e Administração na Universidade de São Paulo, no dia 25/10/2017, com a presença de algumas empresas, como a Tempo&Memória, e empresas que possuem CDM's, como a Votorantim, Gol, Fundação Bunge e a presença de estudantes de mestrado e doutorado, onde a pesquisadora também fez parte.

- CDM Grupo Suzano: “Conhecer o passado para construir o presente e o futuro, é com este objetivo que desenvolvemos o programa de memória empresarial do Grupo Suzano”(...) “a história é um dos mais valiosos patrimônios de uma organização empresarial, porque nela são traçados os fundamentos de sua cultura organizacional e de sua identidade, o DNA que é transmitido de geração para geração.” (GRUPO SUZANO, 2017f).

Os demais Centros de Documentação e Memória e Museus visitados também se coadunam com a literatura que preconiza que a memória pode ter várias finalidades, como, por exemplo, a utilização da memória organizacional no uso estratégico enquanto uma herança empresarial (*corporate heritage*, CARSON e CARSON, 2003; BURGHAUSEN e BALMER, 2014; BALMER e BURGHAUSEN, 2015), visto, a saber, no caso supracitado do Grupo Suzano. Outro exemplo, uma responsabilidade histórico-social (NASSAR, 2007; ANDREONI, 2011; SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO, PHILLIPS, 2016), como no caso da Exposição Unilever. Por fim, e com relação ao reforço de marketing e estratégia de valorização econômica da organização, os casos do Memorial do São Paulo Futebol Clube e do Museu do Banco do Brasil.

Por fim, como décimo quinto ponto, ficou evidenciado que cada empresa estrategicamente escolheu o que contar e relembrar (BOECHAT, 2016) e algumas utilizaram a trajetória da empresa contada em sua linha do tempo como “um “lugar de memória”, atribuindo para si um papel legitimador perante seus funcionários/colaboradores e seus stakeholders, (COSTA, BARROS e TEIXEIRA, 2013), como no caso do Museu do Banco do Brasil, que utilizou até mesmo carteiras de trabalho de seus próprios funcionários para constituir uma peça do seu acervo (consoante figura 23).

Desta forma, concluímos que esse estudo foi apenas um passo para a identificação de empresas que constroem história e memória, bem como das empresas contratantes dessas organizações e maior

compreensão das políticas de gestão de memória existentes atualmente no país, contudo, ainda existem muitas outras indagações e demais perguntas desafiadoras e inquietantes que não podem ser respondidas em uma dissertação de mestrado e que merecem uma reflexão não só de pesquisadores da área de administração, mas também de toda a sociedade.

5.1. Implicações Gerenciais

Diante do exposto, identificamos nesta pesquisa que algumas implicações gerenciais para as empresas contratantes dos serviços e produtos em questão.

Uma primeira implicação gerencial diz respeito aos CDM's, que podem ser desenvolvidos de forma que atinjam um melhor desempenho.

Como vimos, muitos CDM's não chegam a suas máximas utilizações devido à falta de conhecimento dos próprios funcionários/colaboradores, deste modo, indicamos como forma de despertar a consciência de funcionários/colaboradores a sugestão de que eles também façam parte da história que a organização está (e vem) construindo ao longo do tempo. Isso pode ser feito por meio de campanhas de endomarketing que estimulem não só o envio de documentos importantes, mas também a doação de arquivos textuais, como campanhas antigas de marketing, acervos museológicos na forma de brindes corporativos de anos anteriores, produtos antigos descontinuados pela empresa, objetos simbólicos como vimos em alguns CDM's como, por exemplo, um relógio, um livro-caixa antigo, em síntese, qualquer antiguidade que remeta à história da organização e que contribua no sentimento de pertencimento à empresa (reforçando sua identidade organizacional), à sua cultura e seus valores perpetrados dentro e fora da empresa.

Podemos identificar outra implicação gerencial que merece desenvolvimento é no tocante à conscientização do CDM como um investimento e não um gasto, ou seja, na medida em que se assume o

pressuposto de que a memória tem sim um valor, é preciso desenvolver medidas de desempenho que justifiquem a existência de CDM's na empresa, isto é, que ele não seja visto apenas como um repositório de informações que podem ou não serem utilizadas e sim no seu uso para outras áreas, principalmente na área de marketing, com a guarda de campanhas antigas e para o desenvolvimento de novos produtos com base nos já existentes.

Essa implicação gerencial está diretamente ligada ao dever de memória e responsabilidade histórica que muitas empresas preconizam para si. Uma vez que as empresas compreendam que o CDM é um investimento, poderão se utilizar ainda mais das narrativas que podem ser desenvolvidas com as informações, dados e referências arquivadas em seus CDM's, podendo auxiliar diversas áreas da empresa, como a área de marketing e a própria gestão estratégica da organização a curto e longo prazo.

Essas são apenas algumas das implicações gerenciais elencadas neste estudo, podemos ter diversos benefícios organizacionais e estratégicos na implantação de um CDM, ou qualquer outro produto de história e memória institucional, como por exemplo, uma exposição ou um livro institucional e um Museu, de forma a resgatar acontecimentos e feitos importantes da trajetória da empresa que podem auxiliar sua relação com seus funcionários/colaboradores, seus *stakeholders* externos e também a opinião pública sobre sua organização, como bem salientado por Danilov (1992), Nissley e Casey (2002), Rowlinson *et al* (2010) e Costa, Cuba-Mancebo e Pessoa (2016).

5.2 Sugestões de pesquisas futuras

Consoante o disposto nas considerações finais, existem muitos pontos que devem ser aprofundados como, por exemplo, como o papel da história e da memória será realizado nos casos de corrupção e como as

narrativas das organizações serão construídas e serão inseridas em seus Centros de Memórias (se existirem, claro).

Sugerimos ainda estudos que aprofundem o papel da responsabilidade e o risco do uso de narrativas que esvaziem o “dever de memória” e “responsabilidade histórica” das empresas, e, ainda, se é possível sistematizar preceitos e princípios que possam reger o que chamamos nessa pesquisa de mercado de memórias diante da inexistência de qualquer política nacional a respeito de guarda e descarte de documentos e arquivos de empresas privadas (salvaguardamos aquelas referentes a documentos financeiros e contábeis).

Não obstante, sugerimos ainda estudos que abordem a operacionalização da memória como ferramenta de gestão e a proposição de medidas de desempenho específicas para esse ramo, transbordando a pesquisa para a área de finanças, por exemplo.

6. Referências bibliográficas

- ABERJE. Disponível em <<http://www.aberje.com.br/institucional/>> Acesso em 10/10/2017. 2017a
- ABERJE. Disponível em <<http://www.aberje.com.br/aberje-completa-50-anos/>> Acesso em 10/10/2017. 2017b.
- ABERJE. Disponível em <http://www.aberje.com.br/calendario/forum-de-gestao-do-conhecimento-comunicacao-e-memoria/> Acesso em 10/10/2017. 2017c.
- ABERJE. Disponível em <<http://www.aberje.com.br/historia-e-comunicacao-empresarial-juntas-impulsionando-os-negocios/>> Acesso em 10/10/2017. 2017d.
- ABERJE Prêmio Aberje Disponível em <<http://www.aberje.com.br/premio/>>. Acesso em 04/10/2017. 2017e
- ABERJE. Disponível em <http://www.aberje.com.br/premio/regulamento.html> Acesso em 10/10/2017. 2017f.
- ADORISIO, A. L. M. Organizational remembering as narrative: 'Storying' the past in banking. **Organization**, vol. 21, n.4, p. 463-476, 2014.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, 7, 263-295, 1985.
- ALBERTI, V. **Vender História? A posição do CPDOC no mercado das memórias**. Rio de Janeiro: CPDOC, 1996.
- ALLEN, F.; GERSBACK, H.; KRAHNEN, J.; SANTOMERO, A. M. Competition among banks: introduction and conference overview. **European Finance Review**, v. 5, p. 1-11, 2001.
- ALLEN, M. ; BROWN, S. Memorial meshwork: The making of commemorative space of the Hyde Park 7/7 Memorial. **Organization**, Vol. 23 (1)10-28, 2016.
- ANAND, V., MANZ, C. C.; GLICK, W. H. An organizational memory approach to information management. **Academy of Management Review** 23(4): 796–809, 1998.
- ANDERSON, M.H; SUN, P. Y.T. What have scholars retrieved from Walsh and Ungson (1991)? A citation context study. **Management Learning** 41(2) 131-145, 2010.
- ANDREONI, R. Museu, Memória e Poder. **Revista Em Questão**, Porto Alegre, 17(2), 167-179, jul/dez, 2011.
- ANTEBY, M.; MOLNAR, V. Collective Memory meets organizational identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. **Academy of Management Journal**, vol. 55, n.3, p.515-540, 2012.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol. 82, n.1, p. 150-169, 2000.
- ASSMANN, J. **The collective memory reader** edited by Jeffrey K. Olick, Vered Vinitzky-Seroussi, and Daniel Levy. Oxford University Press, p. 209-220, 2011.
- BANCO DO BRASIL. Disponível em <<http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/investimento-social/centros-culturais-e-circuito-cultural#/>> Acesso em 09/11/2017. 2017a.

BANCO DO BRASIL. Disponível em <<http://culturabancodobrasil.com.br/portal/>> Acesso em 09/11/2017. 2017b.

BALMER, J. M. T.; BURGHAUSEN, M. Introducing Organisational Heritage: Linking Corporate Heritage, Organisational Identity and Organisational Memory (June 2015). **Journal of Brand Management**, Vol. 22, Issue 5, pp. 385-411, 2015.

BANCO DO BRASIL. Amostra do Museu BB. Disponível em <<http://culturabancodobrasil.com.br/portal/museu-banco-brasil-acervos-brasil/>> Acesso em 21/11/2017.

BARBERO, M. I. "Historiografía y problemas de la historia de empresas". **História de empresas. Aproximaciones historiográficas y problemas en debate**. BA: CEAL, 1993.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BLASCHKE, S.; SCHOENEBORN, D. The Forgotten Function of Forgetting: Revisiting Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Soziale Systeme** 12, Heft 1, S. 99-119, 2006.

BINHOTE, J.M.; COSTA, A.S.M. *Quem constrói a História e Memória das Organizações? Reflexões sobre a utilização da memória organizacional e as empresas produtoras de histórias organizacionais do Estado de São Paulo*. **Anais XX SemeAd**. São Paulo, 8 a 10 de novembro, 2017.

BOECHAT, L. **Entre a memória e o mercado: identidade, (re)significação e cultura empresarial**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Gramma, 168p, 2016.

BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. **Management & Organizational History**, vol.1, no.1, p.5-30, 2006.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto Nº. 25, de 30 de Novembro de 1937. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0025.htm> Acesso em 04/11/2017.

BRASIL. Lei 8.313/91 (Lei que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – Pronac Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm> Acesso em 04/11/2017.

BRASIL. Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm> Acesso em 04/11/2017.

BRASIL. Lei n. 11.906, de 20 de janeiro de 2009. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2007-2010/2009/Lei/L11906.htm Acesso em 04/11/2017.

BUENO, L. P. **Paixão e técnica ao volante: a história do automobilismo brasileiro**. São Paulo: Tempo&Memória, 2010.

BURGHAUSEN, M.; BALMER, J. M. T. Repertoires of the corporate past: Explanation and framework. Introducing an integrated and dynamic perspective. **Corporate Communications: An International Journal** 19(4): 384–402, 2014.

BUSINESS HISTORY GROUP. Site institucional disponível em <<http://www.businesshistorygroup.com/our-people/>> Acesso em 04/10/2017.

CAMPBELL, S. Our Faithfulness to the Past: Reconstructing Memory Value, **Philosophical Psychology**, 19:3, 361-380, 2006.

CARDOSO, F. H. **O empresário industrial e o desenvolvimento econômico no Brasil**. Rio de Janeiro: Difel, 1964.

CARROLL, C.E., The strategic use of the past and future in organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, Special Issue,15 (6), 2002.

CARSON, P. P.; CARSON, K. D. An exploration of the importance of history to managers: The meaningful, manipulative, and memorable uses of milestones. **Organizational Dynamics** 32(3): 286–308. 2003.

CASEY, A. Collective Memory in Organizations. In: P. Shrivastava, A. Huff (vol. Eds). **Advances in Strategic Management**. Volume 14: Organizational Learning and Strategic Management, pp. 111-151, JAI Press, Greenwich, CT, 1997.

CASEY, A.; OLIVERA, F. Reflections on Organizational Memory and Forgetting. **Journal of Management Inquiry** vol. 20, n. 3, p.305-310, 2011.

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

CCBB-BH. Disponível em <<http://culturabancodobrasil.com.br/portal/belo-horizonte>> Acesso em 09/11/2017. 2017.

CCBB-BSB, 2017 Disponível em <<http://culturabancodobrasil.com.br/portal/distrito-federal>> Acesso 05/11/2017.

CCBB-RJ. Disponível em <<http://culturabancodobrasil.com.br/portal/rio-de-janeiro#historia>> Acesso em 09/11/2017. 2017.

CCBB-SP Disponível em <<http://culturabancodobrasil.com.br/portal/sao-paulo/#historia>>Acesso 09/11/2017.

CHANDLER JR, A. **Scale & Scope**. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHANDLER JR, A. What is a firm?: A historical perspective. **European Economic Review**, vol. 36, issue 2-3, 483-492, 1992.

CHANDLER JR., A. **Strategy and Structure**. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CLARK, P.; ROWLINSON, M. The treatment of history in organization studies: toward an “historical turn”? **Business History**, v. 46, n. 3, p. 331-352, 2004.

COGO, R. **Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da comunicação**. São Paulo: ABERJE, 2016.

CORAIOLA, D., FOSTER, W.M., SUDDABY, R. **Varieties of history in organization studies**. In book: The Routledge Companion to Management & Organizational History, Publisher: Routledge Publishing, Editors: Patricia Genoe McLaren, Albert J. Mills, Terrance G. Weatherbee, p.206-221, 2015.

- COSTA, A.M.; BARROS, D.F.; MARTINS, P.E.M. Perspectiva Histórica em Administração: Novos Objetos, Novos Problemas, Novas Abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol.50, n.3, p.288-299, jul/set, 2010.
- COSTA, A.S.M.; BARROS, D.F.; TEIXEIRA, A.C.C. A Empresa como um “Lugar de Memória”? Uma análise do Discurso do Programa Memória Petrobras. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ – 7 a 11 de setembro de 2013.
- COSTA, A.M., CUBA-MANCEBO, R., PESSOA, L.A.G. Museus Corporativos Estratégicos: Uma Análise do Espaço de Memória da Cervejaria Bohemia. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, mai/ago, 2016.
- COSTA, A.M.; SARAIVA, L.A.S. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 45, n.6, p. 1761-80, nov./dez, 2011.
- CPDOC, Disponível em <<http://cpdoc.fgv.br/sobre>> Acesso em 10.10.2017.
- CRAIG E.; CARROLL,C.E. "Introduction", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 15 Issue: 6,pp.556-562, 2002.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Maga Lopes. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAILEY, S.; BROWNING, L. Retelling Stories In Organizations: Understanding The Functions Of Narrative Repetition. **Academy of Management Review** Vol. 39, No. 1, 22–43, 2014.
- DANILOV, V. **A Planning Guide for Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers**. Greenwood Press, Westport, 1992.
- DEAN, W. **A industrialização de São Paulo, 1880-1945**. São Paulo: Difel, 1971.
- DE BENEDICTO, S.C.; DE BENEDICTO, G.C.; STIEG, C.M.; ANDRADE, G.H. Postura Metodológica indutiva e dedutiva na produção científica dos estudos em administração e organizações: uma análise de suas limitações e possibilidades. **Revista Economia & Gestão**, v.12, n. 30, set/dez, pp. 4-19, 2012.
- DECKER, S. Solid intentions: An archival ethnography of corporate architecture and organizational remembering. **Organization**, Vol. 21 (4) 514-542, 2014.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. **Análise de Conteúdo e Sua Aplicação em Pesquisa na Administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (orgs.). Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. In Praise of Organizational Forgetting. **Journal of Management Inquiry** vol.20, n. 3, p. 311-316, 2011.
- EXPOMUS. Disponível em <http://expomus.com.br/projeto/colecao-beatriz-e-mario-pimenta-camargo-arte-luso-brasileira> Acesso em: 04/11/2017. 2017l
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/museologia>> Acesso em 04/11/2017. 2017a.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/>> Acesso em 04/11/2017. 2017b.

- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/exposicoes>> Acesso em 04/11/2017. 2017c.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/colecoes>> Acesso em 04/11/2017. 2017d.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/projeto/museu-de-zoologia-da-universidade-de-sao-paulo>> Acesso em 04/11/2017. 2017e.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/projeto/museu-de-arte-sacra-de-paraty>> Acesso em 04/11/2017. 2017f.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/projeto/mayas-revelacao-de-um-tempo-sem-fim>> Acesso em 04/11/2017. 2017g.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/projeto/tao-longe-tao-perto>> Acesso em 04/11/2017. 2017h.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/projeto/colecao-beatriz-e-mario-pimenta-camargo-arte-luso-brasileira>> Acesso em 04/11/2017. 2017i.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/projeto/impressionismo-paris-e-a-modernidade>> Acesso em 04/11/2017. 2017j.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/projeto/de-aleijadinho-a-niemeyer-colecao-joao-marino>> Acesso em 04/11/2017. 2017k.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://expomus.com.br/projeto/colecao-beatriz-e-mario-pimenta-camargo-arte-luso-brasileira>> Acesso em: 04/11/2017. 2017l.
- EXPOMUS. Disponível em <<http://www.expomus.com.br/home#historia>> Acesso em 24/11/2017. 2017m
- EXPOMUS. FOLDER Informativo sobre a Expomus cedido pela organização. s/d, 1.
- EXPOMUS. FOLDER Núcleo de Coleções. Informativo cedido pela organização. s/d, 2.
- FELDMAN, M.S. Organizational Routines as a Source of Continues Change. **Organization Science**, vol.11, n. 6, nov-dec, pp.611-619, 2000.
- FELDMAN, R.; FELDMAN, S. What links the chain: an essay on organizational remembering as practice. **Organization** vol.13, n.6, p. 861-887, 2006.
- FIEDLER, M.; WELPE, I. "How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory", **Organization Studies**, vol.31, n.4, p. 381-407, 2010.
- FIGUEIREDO, M. 'Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: história de um projeto'. **Dissertação de Mestrado**. CPDOC – FGV, Rio de Janeiro, 2009.
- FIGUEIREDO, M. C. . O uso da Historia oral nas empresas - o caso do Memória Petrobras. In: **VII ENCONTRO REGIONAL SUDESTE DE HISTORIA ORAL**, 2007, Rio de janeiro. caderno de resumos, 2007.
- FIGUEIREDO, M.C. 'Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: história de um projeto'. **Dissertação de Mestrado**. CPDOC – FGV, Rio de Janeiro, 2009.
- GODFREY, P.C.; HASSARD, J.; O'CONNOR, E.S.; ROWLINSON, M.; RUEF, M. What is Organizational History? Toward a Creative Synthesis of History and Organization Studies. **Academy of Management Review**, 41(4), 590-608, 2016.

- GONÇALVES, C.; SAES, A. "Surgimento e desenvolvimento da Business History: da História de Empresas à História de Negócios". **XII Congresso Brasileiro de História Econômica**. Niterói: ABPHE, 2017.
- GOURVISH, T. What Can Business History Tell Us About Business Performance? **Competition & Change**, Vol. 10, No. 4, December 2006 375–392, 2006.
- GRIFO. Disponível em <<http://www.grifoprojetos.com.br/>> Acesso em: 09/10/2017. 2017a.
- GRIFO. Disponível em <http://www.grifoprojetos.com.br/?page_id=3664> Acesso em: 09/10/2017. 2017b.
- GRIFO. Disponível em <http://www.grifoprojetos.com.br/?page_id=2712> Acesso em: 09/10/2017. 2017c.
- GRIFO. Disponível em <http://www.grifoprojetos.com.br/?page_id=11280> Acesso em: 09/10/2017. 2017d.
- GRIFO. Disponível em <http://www.grifoprojetos.com.br/?page_id=12419> Acesso em: 02/11/2017. 2017e.
- GRIFO. Disponível em <http://www.grifoprojetos.com.br/?page_id=11280> Acesso em 24/11/2017. 2017f.
- GRIFO. Disponível em <http://www.grifoprojetos.com.br/?page_id=12378> Acesso em 24/11/2017. 2017g.
- GRUPO SUZANO. Disponível em <<http://www.suzano.com.br/grupo/o-grupo/#!/quem-somos>> Acesso em 07/11/2017. 2017a.
- GRUPO SUZANO. Disponível em <<http://www.suzano.com.br/grupo/sustentabilidade/#!/instituto-ecofuturo>> Acesso em 07/11/2017. 2017b.
- GRUPO SUZANO. Disponível em <<http://www.suzano.com.br/grupo/memoria/#!/centro-de-documentacao-e-memoria-suzano-cdm>> Acesso em 07/11/2017. 2017c.
- GRUPO SUZANO. Disponível em <<http://www.suzano.com.br/grupo/memoria/#!/timeline>> Acesso em: 07/11/2017. 2017d.
- GRUPO SUZANO. Disponível em <[http://www.suzano.com.br/grupo/memoria/#!/geracao-de-empresenedores](http://www.suzano.com.br/grupo/memoria/#!/geracao-de-empresendedores)> Acesso em 07/11/2017. 2017e.
- HALBWACHS, M. **On collective memory**: edited, translated, and with an introduction by Lewis A. Coser. The University of Chicago Press, 1992.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, 31(5/6), 356-365, 1997.
- HISTORY ASSOCIATES. Site institucional disponível em <<https://www.historyassociates.com/who-we-are/our-history/1981-founding-company/>> Acesso em 04/10/2017.
- HOGG, M. A.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of Management Review**, 25, 121-140, 2000.
- HUBER, G. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science** 2(1):88-115, 1991.

- HUYSSSEN, A. Mídia e discursos da memória. Entrevista dada a Sonia Virginia Moreira e Carlos A. de Carvalho Moreno. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 27, n. 1, p. 97-106, 2004.
- HUYSSSEN, A. **Seduzidos pela Memória: arquiteturas, monumentos, mídias**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.
- IBGE. Disponível em <<http://memoria.ibge.gov.br/sobre-memoria/outros-centros-de-memoria.html>> Acesso em: 24/04/2017.
- IBRAM. Disponível em <<http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/>> Acesso em 04/11/2017. 2017a.
- IBRAM. Disponível em <<http://www.museus.gov.br/fomento/>> Acesso em 04/11/2017. 2017b.
- KEULEN, S.; KROEZE, R. Understanding management gurus and historical narratives: The benefits of a historic turn in management and organization studies. **Management & Organizational History**, 7(2), 171– 189, 2012.
- KIESER, A. Crossroads—Why organization theory needs historical analyses—and how these should be performed. **Organization Science**, vol.5, p. 608–620, 1994.
- KIPPING, M.; USDIKEN, B. History in Organization and Management Theory: More than Meets the Eye. **The Academy of Management Annals**, vol. 8, n.1, p.535-588, 2014.
- KLABIN. Disponível em <<https://www.klabin.com.br/pt/a-klabin/a-empresa/>> Acesso em 20/11/2017. 2017a.
- KLABIN. Disponível em <<https://www.klabin.com.br/pt/a-klabin/memoria-klabin/>> Acesso em 20/11/2017. 2017b.
- LE GOFF, J. **História e memória**. Tradução Bernardo Leitão. Campinas, SP Editora da UNICAMP, 1990.
- LEVY, M. B. **História da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Editora Ibmecc, 1977.
- Livro da **Exposição Acervos do Brasil: história, cultura e cidadania**. Expomus, s/d.
- Livro da **Exposição Acervos do Brasil: história, cultura e cidadania**. Expomus, s/d.
- Livro institucional: **Drava Metais 30 anos: os caminhos do crescimento**. São Paulo: Tempo&Memória, 2015.
- Livro institucional: **Physis Soma: o corpo, a expressão e a poética do movimento**. São Paulo: Tempo&Memória, 2013.
- MACLEAN, M; HARVEY, C.; CLEGG, S.R. Conceptualizing Historical Organization Studies. **Academy of Management Review**, 41(4), 609-632, 2016.
- MACLEAN, M.; HARVEY, C.; SILLINCE, J.A.A; GOLANT, B.D. Living up to the past? Ideological sense- making in organizational transition. **Organization**, 21(4): 543-567, 2014.
- MARCOVITCH, J. **Pioneiros e Empreendedores: A Saga Do Desenvolvimento No Brasil**. São Paulo: EDUSP, Volume I, 2003.
- MARCOVITCH J. **Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Edusp, Volume II, 2005.
- MARCOVITCH, J. **Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Edusp, Volume III, 2007.

MARCOVITCH, J.; BRUNO, M.C.O. [Coordenadores]. **O Brasil Reencontra os Pioneiros: Textos e Contextos Regionais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2016.

MARCOVITCH, J.; BRUNO, M.C.O. [Coordenadores]. **Pioneiros & Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil – Os caminhos do processo de musealização**. São Paulo: Expomus, 2012.

MARCOVITCH, J.; BRUNO, M.C.O. [Coordenadores]. **Pioneiros & Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil – Caderno do Estudante**. Expomus, s/d.

MARSH, E. J.. Retelling is not the same as recalling: Implications for memory. **Current Directions in Psychological Science**, 16: 16 –20, 2007.

MARTIN DE HOLAN, P.; PHILLIPS, N. Organizational forgetting as strategy. **Strategic Organization** vol. 2, n. 4, p. 423-433, 2004b.

MARTIN DE HOLAN, P.; PHILLIPS, N. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. **Management Science**, vol. 50, n. 11, p. 1603-1613, 2004.

MARTIN DE HOLAN, P. Organizational Forgetting, Unlearning, and Memory Systems. **Journal of Management Inquiry** 20 (3) 302-304, 2011.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/a-empresa/>> Acesso em 06/11/2017. 2017a

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/conceitos-e-praticas/>> Acesso em 06/11/2017. 2017b.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/conceitos-e-praticas/como-implantar-projetos-de-memoria-empresarial/>> Acesso em 06/11/2017. 2017c.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/produtos-e-servicos/>> Acesso em 06/11/2017. 2017d.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/produtos-e-servicos/organizacao-e-gestao-de-documentos-e-informacoes/>> Acesso em 06/11/2017. 2017e.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/produtos-e-servicos/pesquisa-historica-memoria-oral-e-producao-de-conteudos/>> Acesso em 06/11/2017. 2017f.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/produtos-e-servicos/implantacao-e-gestao-de-centros-de-documentacao-e-memoria/>> Acesso em 06/11/2017. 2017g.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/produtos-e-servicos/consultoria-de-apoio-e-cursos-de-capacitacao/>> Acesso em 06/11/2017. 2017h.

MEMÓRIA & IDENTIDADE. Disponível em <<http://www.memoriaeidentidade.com.br/clientes/>> Acesso em 06/11/2017. 2017i.

MENA, S., RINTAMÄKI, J., FLEMING, P., SPICER, A. On the forgetting of corporate irresponsibility. **Academy of Management Review**, vol. 41, n. 4, p. 720-739, 2016.

MIRANDA, M. P.S. **Lei do Tombamento comentada: Decreto-Lei n. 25/1937 – doutrina, jurisprudência e normas complementares**. Belo Horizonte: Del Rey,. 286p., 2014.

MORUMBI TOUR. Disponível em <<http://www.morumbitour.com.br/>> Acesso em 15/11/2017. 2017.

MUSEU DA PESSOA [Org. e vários autores]. **Quase canções – Histórias de vida em tom de cotidiano**. São Paulo, SP: Museu da Pessoa, 2017.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <<http://www.museudapessoa.net/pt/entenda/o-museu-da-pessoa>> Acesso em: 10/10/2017. 2017a.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <<http://www.museudapessoa.net/pt/entenda/historia>> Acesso: 11/10/2017. 2017b.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <<http://www.museudapessoa.net/pt/apoie/amigos-do-museu>>. Acesso em: 10/10/2017. 2017c.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <<http://www.museudapessoa.net/pt/apoie/voluntarios>>. Acesso em: 10/10/2017. 2017d.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <http://www.museudapessoa.net/public/editor/c%C3%B3digo_de_conduta_-_museu_da_pessoa.pdf> Acesso em: 10/10/2017. 2017e.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <<http://www.museudapessoa.net/pt/o-museu-da-pessoa/museu-em-numeros>>. Acesso em: 03/11/2017. 2017f.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <<http://www.museudapessoa.net/pt/entenda/portfolio/centros-de-memoria/memorial-sao-paulo-futebol-club-1994>>. Acesso em: 03/11/2017. 2017g.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <<http://www.museudapessoa.net/pt/entenda/portfolio>>. Acesso: 11/10/2017. 2017h.

MUSEU DA PESSOA. Disponível em <<http://www.museudapessoa.net/pt/entenda/portfolio/publicacoes/memoria-institucional>>. Acesso em 03/11/2017. 2017i.

NASSAR, P. ; COGO, R.S. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MERCHIORI, M. **História e Memória**. São Paulo: Difusão Editora, 2013.

NASSAR, P. **Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: ABERJE, 2004.

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

NASSAR, P.; COGO, R. S. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do *storytelling*. In:

MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e memória**. São Caetano do Sul: Difusão, v 4. (Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional), p. 87-99, 2013.

NEVES, M.S. Nos compassos do tempo. A história e a cultura da memória. IN: SOIHET, R.; ALMEIDA, M.R.C.; AZEVEDO, C; GONTIJO, R. **Mitos, projetos e práticas políticas: memória e historiografia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009.

NISSLEY; N.; CASEY, A. The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory'. **British Journal of Management**, vol.17, p.535-543, 2002.

NORA, P. Between Memory and History: Les Lieux de Mémoire. **Representations**. N. 26, Special Issue: Memory and Counter-Memory, pp.7-24, 1989.

OLICK, J. Collective Memory: The Two Cultures. **Sociological Theory** vol. 17, p. 333-348, 1999.

OLICK, J.K.; ROBBINS, J. Social Memory Studies: From "Collective Memory" to the Historical Sociology of Mnemonic Practices. **Annual Review of Sociology** 24: 105-140, 1998.

OLIVEIRA, F. Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. **Journal of Management Studies**, vol. 37:6, p. 811-832, 2000.

PAULO, E. M. **BNDES – 50 anos** In: NASSAR, Paulo (Org). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, pp. 33-41, 2004.

PETANI, F. J.; MENGIS, J. In search of lost space: The process of space planning through remembering and history. **Organization**, Vol. 23 (1): 71-89, 2016.

POLLAK, M. Memória, Esquecimento, Silêncio. **Estudos históricos**, Rio de Janeiro, vol.2, n. 3, p. 3-15, 1989.

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

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of corporation. **Harvard Business Review**. May-June, p. 79-91, 1990.

PROST, A. **Doze Lições sobre a História**. 2ª Ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

RABELLO, S. "Tombamento - O Estado na preservação de bens culturais", disponível para download no site do IPHAN em <http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/SerRee_OTombamento_m.pdf> Acesso em 04/11/2017.

Reportagem sobre O fenômeno das grandes exposições de arte em São Paulo Disponível em <<http://gente.ig.com.br/cultura/2017-01-24/exposicoes-de-arte.html>> Acesso em 04/11/2017.

RIBEIRO, A.P.G.; BARBOSA, M. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. **Comunicação e Sociedade**, vol. 47, p. 99-114, 2007.

RICOUER, P. **Memory, History, Forgetting**. Chicago: University of Chicago, 2004.

RIGNEY, A. Divided pasts: A premature memorial and the dynamics of collective remembrance. **Memory Studies**, 1(1): 89-97, 2008.

ROWLINSON, M. Historical analysis of company documents. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**, Sage: 2004.

ROWLINSON, M. Revisiting the Historic Turn: a personal reflection. In: McLAREN, P.G.; MILLS, A.J.; WEATHERBEE, T.G. **The Routledge Companion to Management and Organizational History**, Routledge: 2015.

ROWLINSON, M; BOOTH, C.; DELAHAYE, A.; Procter, S. Social remembering and organizational memory. **Organization Studies**, v.31, n.1, p. 69-87, 2010.

ROWLINSON, M.; HASSARD, J. DECKER, S. Research strategies for organizational history: a dialogue between historical theory and organizational theory. **Academy of Management Review**, vol.39, n.3, p.250-274, 2014.

ROWLINSON, M.; CASEY, A.; HANSEN, P.H.; MILLS, A.J. Narratives and memory in organizations. **Organization**, vol. 21, n.4, p.441-446, 2014.

SAMARA, E.M.; TUPY, I.S.S. **História & Documento e Metodologia de Pesquisa**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2010.

SANTOS, J. [Org.] **Todo mundo tem uma história pra contar**. São Paulo: Editora Olhares: Museu da Pessoa, 2012.

SÃO PAULO F.C. Disponível em <<http://www.saopaulofc.net/oclube/sobre-o-sao-paulo-fc/>> Acesso em 15/11/2017. 2017a.

SÃO PAULO F.C. Disponível em <<http://www.saopaulofc.net/estrutura/morumbi/sobre-o-morumbi/>> Acesso em 15/11/2017. 2017b.

SÃO PAULO F.C. Disponível em <<http://www.saopaulofc.net/estrutura/morumbi/morumbi-concept-hall/>> Acesso em 15/11/2017. 2017c.

SÃO PAULO F.C. Disponível em <<http://www.saopaulofc.net/estrutura/morumbi/morumbi-tour/>> Acesso em 15/11/2017. 2017d.

SCHATZKI, T. On organizations as they happen. **Organization Studies** 27 (12): 1863-1873, 2006.

SCHREMPF-STIRLING, J.; PALAZZO, G.; PHILLIPS, R. A. Historic corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, vol. 41, n. 4, p. 700-719, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, Zahar, Rio de Janeiro, 1942.

SCHUMPETER, J. A. **Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism**, Transaction Publishers, Classics in economics collection, in the introduction by editor Richard Vernon Clemence, p. xviii-xix, 1951.

SEIXAS, J. A. Os tempos da memória: (des)continuidade e projeção. Uma reflexão (in) atual para a história? **Projeto História**, São Paulo, (24), jun. 43-63, 2002.

SILVA, J.A.N. **Tombamento e classificação de bens culturais: estudo comparado entre Brasil e Portugal**. Revista do Instituto do Direito Brasileiro, Ano 2, n. 6, pp. 5733-5840, 2013.

STEIN, E.W. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. **International Journal of Information Management**, vol. 15, n. 2, p.17-32, 1995.

STEIN, E.W.; ZWASS, V. Actualizing Organizational Memory with Information Systems. **Information Systems Research** 6(2):85-117, 1995.

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em: <<http://www.tempoememoria.com.br/site/a-tempo-e-memoria.html>>

Acesso em 12/11/2017. 2017a.

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <<http://www.tempoememoria.com.br/site/a-tempo-e-memoria/equipe.html>>

Acesso em 12/11/2017.2017b.

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <<http://tempoememoria.com.br/site/atuacao/servicos-de-arquivo/organizacao-e-gestao-dos-servicos-de-arquivo.html>> Acesso em 19/11/2017. 2017c.

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <http://www.tempoememoria.com.br/site/atuacao/servicos-de-arquivo/vantagens-de-ter-seu-arquivo-sob-a-gestao-da-tempoememoria.html> Acesso em 19/11/2017. 2017d

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <<http://www.tempoememoria.com.br/site/atuacao/memoria-empresarial/pesquisa-historica.html>> Acesso em 19/11/2017. 2017e

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <<http://www.tempoememoria.com.br/site/atuacao/memoria-empresarial/centro-de-memoria.html>> Acesso em 19/11/2017. 2017f

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <<http://www.tempoememoria.com.br/site/imprensa/boletins/179-boletim-10-edicao.html>> Acesso em 19/11/2017. 2017g

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <http://www.tempoememoria.com.br/site/atuacao/solucao-integrada.html> Acesso em 19/11/2017. 2017h.

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <http://www.tempoememoria.com.br/site/experiencia/cases.html> Acesso em 19/11/2017. 2017i.

TEMPO&MEMÓRIA Disponível em <<http://www.tempoememoria.com.br/site/experiencia/cases/espaco-memoria-itaunibanco.html>> Acesso em 19/11/2017. 2017j.

TEMPO&MEMÓRIA Disponível em <<http://www.tempoememoria.com.br/site/experiencia/cases/center-norte.html>>. Acesso em 19/11/2017. 2017k

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <<http://tempoememoria.com.br/site/atuacao/servicos-editoriais/portfolio.html>> Acesso em 19/11/2017. 2017l.

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <<http://www.tempoememoria.com.br/site/clientes.html>> Acesso em 19/11/2017.2017m.

TEMPO&MEMÓRIA. Disponível em <http://www.tempoememoria.com.br/site/a-tempo-e-memoria/premios.html> Acesso em 19/11/2017. 2017n.

THE HISTORY FACTORY. Site institucional disponível em <<http://www.historyfactory.com/who-we-are/>>Acesso em 04/10/2017.

- TOTINI, B.; GAGETE, E. **Memória Empresarial: uma análise de sua evolução**. In: **Memória de Empresa**. NASSAR, P. (Org). São Paulo: Aberje. p.113-126, 2004.
- UNILEVER. Disponível em <<https://www.unilever.com.br/about/who-we-are/>> Acesso em 02/11/2017. 2017a.
- UNILEVER. Disponível em <<https://www.unilever.com.br/about/historia-das-marcas/>> Acesso em 02/11/2017. 2017b.
- USDIKEN, B.; KIESER, A. Introduction: history in organization studies. **Business History**, vol.46, no.3, p.321-330, 2004.
- VAARA, E.; LAMBERG, J. Taking Historical Embeddedness Seriously: Three Historical Approaches to Advance Strategy Process and Practice Research. **Academy of Management Review**, 41(4), 633-657, 2016.
- VAN DE VEN, A. H. **Engaged scholarship: A guide for organizational and social research**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2007.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- VIDAL, C.N; FRANCO, M. I. M. **Museu Banco do Brasil**, Museu Plural In Livro da Exposição Acervos do Brasil: história, cultura e cidadania. Expomus, s/d.
- VIEIRA, M.M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. IN: VIEIRA, M.M.F. ; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- VIZEU, F. Potencialidades da Análise Histórica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, 50(1), 37-47, 2010.
- WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, vol. 16, n.1, p. 57-91, 1991.
- WEATHERBEE, T.G.; DUREPOS, G.; MILLS, A.; MILLS, J.H. Theorizing the Past: Critical engagements, **Management & Organizational History**, 7(3), 193-202, 2012.
- WEICK, K.E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- WEXLER, M. Organizational memory and intellectual capital, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 3, Iss 4, pp. 393-414, 2002.
- WINTHROP. Site institucional disponível em <<http://winthropgroup.com/about>> Acesso em 04/10/2017.
- WORCMAN, K. 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.
- WORCMAN, K.; PEREIRA, J.V. [Coord.] **História falada: memória, rede e mudança social**. São Paulo: SESC SP, Museu da Pessoa, Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2006.
- YATES, J. Understanding Historical Methods in Organization Studies. In: BUCHELI, M.; WADHWANI, D.R. **Organizations in Time: History, Theory and Methods**. Oxford University Press, 2014.
- ZERUBAVEL, E. **The collective memory reader** edited by Jeffrey K. Olick, Vered Vinitzky-Seroussi, and Daniel Levy. Oxford University Press, p. 221-224, 2011.

Anexo I - Histórico das Premiações da ABERJE nas categorias “Memória Organizacional” e “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial” de 2000 a 2016

ANO	VENC REGIÃO	VENC BRASIL	CATEGORIA	TRABALHO	AGÊNCIA	EMPRESA
2016	MGCO 017		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Fundação Banco do Brasil - Há 30 Anos Transformando a História de quem Transforma	Gaicometti Agência de Publicidade; BB Turismo	Fundação Banco do Brasil
2016	NN 028		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Campanha de Comunicação - 50 anos da Fundação Odebrecht		Fundação Odebrecht
2016	SP 073		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Cargill 150/50 anos: História, confiança e reputação para superar novos desafios.	Memória e Identidade Consultoria; Aktuellmix; AD Comunicação	Cargill
2016	SUL 014	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Memórias Maristas: histórias de amor e vida. Programa permanente de preservação e valorização da memória		Rede Marista

				da Rede Marista		
2015	MGCO 006		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	História comentada: o uso do Facebook como ferramenta colaborativa para identificar fotos do acervo da Assembleia de Minas		Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais
2015	SP 045	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	90 anos do Itaú Unibanco	Scriptorio; Agência Tudo	Itaú Unibanco
2014	ESRJ 029	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Museu das Telecomunicações Oi Futuro		Oi Futuro
2014	SP 068	FINALIST A	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Polo Petroquímico do Grande ABC: Histórias que se cruzam	Comunicação Invitro	Braskem
2014	SUL 005		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Senai 70 anos		Senai
2013	ES/RJ 017		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	50 Anos Eletrobras	Agência 3 / Grafoto Studio Fotográfico /Play Again / Rioacapela Produções	Eletrobras

					Artísticas / Memória da Eletricidade / Cine Vídeo / Sintesi Evento / Fattoriaweb / Abóborax Design / Media Mundi	
2013	MG/CO 023		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Projeto 200 anos de Fábrica Patriótica	18 Comunicação Ltda. / Panda Promoções e Eventos	Vale
2013	SP 052	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Projeto CPFL 100 Anos	Gad / Lew Lara / Capacitá	CPFL Energia
2012	ES/RJ 96		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Parque arqueológico e ambiental São João Marcos		Light Sesa
2012	SP 77	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Como implantar um projeto de memória empresarial e engajar seus colaboradores em 18 meses	Memória e Identidade	Ticket Serviços
2012	SUL 30		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Comemoração dos 50 anos Britanite –a memória como reforço	Tempo e Memória / Agência Fog /	Britanite

				da marca e da responsabilidade social	Lumen Design / Yup Design	
2011	MCO 52		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Lançamento Memorial Minas Gerais	18 Comunicação	Vale
2011	SP 16	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Memória do Gás - patrimônio a serviço da educação	Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento	Companhia de Gás de São Paulo
2010	M CO 10	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Exposição Tão longe, tão perto	Artevento / Burson- Marsteller / Expomus / Objeto Sim / Sofia Carvalhosa / Young & Rubican	Fundação Telefônica
2010	SP 113		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	O papel da memória empresarial na fusão Itaú Unibanco	La Casa Comunicação / Temas Comunicação	Itaú Unibanco
2010	SP 57	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Refinaria Henrique Lage: Uma travessia de 30 anos		Petrobras

2010	SUL 19		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	65 anos da FIEP		FIEP - Federação das Industrias do Estado do Paraná
2009	M CO 17	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Vale Registrar	Bureau Santa Rosa	Vale
2009	NN 05		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Caminhos do Transporte no Ceará - Nas Rodas do Tempo	AD2M Engenharia de Comunicação	Cepimar
2009	SP 38		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Espaço Votorantim - Projeto Memória Votorantim		Votorantim
2008	ES-RJ 99	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Centro de Memória Águia Branca	Studio RBS	Grupo Águia Branca
2008	NN 04		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Vicunha 40 anos		Vicunha
2008	SP 73		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Toyota 50 anos de Brasil - Ampliando Horizontes	Memória e Identidade	Toyota do Brasil
2007	M CO 42	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Trem da Vale	Santa Rosa Bureau Cultural / Panda / MPM Propaganda	Vale do Rio Doce - Companhia Vale do Rio Doce

2007	SS 77	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Centro de Memória BOSCH - um case de responsabilidade Histórica	Tempo & Memória Pesquisa Histórica	Bosch
2006	SP 252	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Projeto Memória Votorantim "Rumo aos 100 anos"	Instituto Museu da Pessoa / Olhar Cidadão	Grupo Votorantim
2006	MG 10		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Memória Belgo	BH Press Comunicação / Panorama Soluções Visuais	Belgo Siderurgia
2006	RJ 66		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	O Centenário da Light		Light
2006	SUL 39		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Memória Ipiranga	Memória e Identidade	Ipiranga
2005	MG 27	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Programa Monumentos	Mínimo 2 Comunicação	Novelis do Brasil
2005	COL 28		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Tells its Story From the Beginning	Studio Ronaldo Barbosa Consultoria e Design / Memória e	Mineração Rio do Norte

					Identidade	
2005	NE 56		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Águas do passado para o futuro	Estudios Mega	Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - CHESF
2005	RJ 89		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Memória Petrobras 50 Anos	Invision Comunicação Interativa	Petrobras
2005	SP 07		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Cultura Preservacionista		Bunge
2004	RJ 64	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	100 anos - Souza Cruz 100 anos		Souza Cruz
2004	MG 65		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Livro O Vale do Rio Doce		Vale do Rio Doce - Companhia Vale do Rio Doce
2004	SP 148		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	80 anos - Votorantim 80 Anos	Museu da Pessoa / FMF Comunicação	Votorantim
2003	RJ	SIM	Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	BNDES - 50 Anos de desenvolvimento	DBA Editora / DPZ / Museu da Pessoa / LC Barreto Produções / Tabanet	BNDES

2003	COL		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Histórias e percursos - O departamento nacional do Senai	Paulo Miceli / Informart Arte 7 Design / Gráfica Ipiranga	Senai - Departamento Nacional
2003	MG		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Alexandrino Garcia - Perfil de um pioneiro	Museu da Pessoa	CTBC
2003	NE		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Livro dos 25 anos	Oficina da Notícia	Unimed Natal
2003	SP		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	CPFL 90 Anos de Tradição	Alter Marketing / De Brito Produçone	CPFL Energia
2003	SUL		Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial	Essência dos sonhos	A Design	O Boticário
2002	MG	SIM	Memória Empresarial	Projeto Memória Local	Museu da Pessoa / Instituto Avisa Lá	CTBC Telecom - Companhia de Telecomunicações do Brasil Central
2002	COL		Memória Empresarial	Exposição itinerante - Terra e Alimento		Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
2002	MG		Memória Empresarial	15 anos - 15 Anos de	DNA	Açominas - Aços

				Açominas	Propaganda	Minas Gerais S.A.
2002	RJ		Memória Empresarial	Energia elétrica no Brasil: breve histórico		Centro de Memória da Eletricidade no Brasil
2002	SP		Memória Empresarial	Valores Humanísticos - a história do Hospital Samaritano	Prêmio Editorial	Hospital Samaritano
2002	SUL		Memória Empresarial	Centro de Documentação e Informação Gerdau	02 Memória e Comunicação	Gerdau
2002	SUL		Memória Empresarial	Livros dos Causos de Itaipu		Itaipu Binacional
2001	RJ	SIM	Memória Empresarial	Vale Memória	Museu da Pessoa	Vale do Rio Doce - Companhia Vale do Rio Doce
2001	MG	SIM	Memória Empresarial	Mirante do Frazão nas minas de Timbopeba	Máximo Conselheiro	Vale do Rio Doce - Companhia Vale do Rio Doce
2001	COL		Memória Empresarial	Casa da Memória	Memória e Identidade	MRN - Mineiração Rio do Norte
2001	SP		Memória Empresarial	Havaina as legítimas		São Paulo Alpargatas
2001	SUL		Memória Empresarial	50 anos - 50 anos Consul		Multibrás
2000	SP	SIM	Memória Empresarial	GM Faz História -	Tempo e	General Motors do

				Exposição do Acervo Histórico	Memória	Brasil
2000	COL		Memória Empresarial	Centro de Documentação e Memória e Exposição Museológica	Memória e Identidade	Chocolates Garoto
2000	MG		Memória Empresarial	Exposição Belo Horizonte - A capital do século		BH Trans
2000	NE		Memória Empresarial	Agenda RLAM 50	Fajardini Monteiro Cônsul Publicações	Petrobras RLAM
2000	RJ		Memória Empresarial	Projeto Memória Light		Light
2000	SUL		Memória Empresarial	Itaipu à Luz		Itaipu Binacional

Apêndice I – Roteiro Semiestruturado para empresa construtora de história e memória

Objetivo da Entrevista: Coleta de Dados para Pesquisa de Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração – IAG/PUC-Rio.
Título da Dissertação: *Quem constrói a História e Memória das Organizações?*
Um estudo sobre a utilização da memória organizacional e as empresas produtoras de histórias organizacionais.
Aluna: Juliana Binhote
Orientadora: Profa. Dra. Alessandra de Sá Mello da Costa

Data:

ENTREVISTA

1. INFORMAÇÕES GERAIS

- Nome:
- Idade:
- Qual seu cargo?
- Quais são as atividades relacionadas com o seu cargo? Qual é a sua área de atuação?
- Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- Como é o seu trabalho na empresa?

2. EMPRESA

- Você poderia falar um pouco sobre a empresa? O que ela faz? Em que ramo atua? ?
- Você poderia falar sobre a História da Empresa?
- A importância da História e da Memória para a Empresa? Exemplos de clientes?
- Como é desenhada a estrutura da Empresa?
- Qual é o número de Funcionários?
- Como a empresa atua no mercado?
- Quais produtos relacionados com a História e a Memória a empresa oferece para os clientes? Você poderia nos dar um exemplo?
- A empresa possui alguma certificação? Você considera isso importante para os negócios da empresa? Por que?
- A empresa já ganhou algum prêmio? Considera isso importante para os negócios da empresa? Por que?

3. RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS

- Quais são os seus principais clientes?
- Como ocorre a captação de clientes?
- Entre os seus clientes existe algum Centro de Memória?
- Há alguma terceirização da gestão de documentos para algum cliente? Poderia nos dar algum exemplo?
- Como a empresa se relaciona com as demais empresas construtoras de história e memória empresarial?
- Qual é a relação da sua empresa com empresas de comunicação? Elas são concorrentes?

4. PRINCIPAIS DESAFIOS

- Quais são os principais desafios relacionados com a gestão de memórias?
- Vocês enfrentaram dificuldades para construir algum Centro de Memória e Documentação? Por que? Você poderia dar um exemplo?
- Quais seriam, na sua opinião, as principais vantagens para as empresas em manter um Centro de Memória e Documentação funcionando?
- Quais seriam, na sua opinião, os principais desafios para as empresas em manter um Centro de Memória e Documentação funcionando?
- As empresas, nos dias de hoje, podem prescindir de gerenciar a sua história e as suas memórias? Por que?
- Na sua opinião existe um mercado de memórias?

Apêndice II – Roteiro Semiestruturado para empresa contratante de uma empresa que constrói história e memória

Objetivo da Entrevista: Coleta de Dados para Pesquisa de Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração – IAG/PUC-Rio.
Título da Dissertação: *Quem* constrói a História e Memória das Organizações?
Um estudo sobre a utilização da memória organizacional e as empresas produtoras de histórias organizacionais.
Aluna: Juliana Binhote
Orientadora: Profa. Dra. Alessandra de Sá Mello da Costa

Data:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Abertura da Entrevista

1. INFORMAÇÕES GERAIS DO ENTREVISTADO

- Nome?
- Idade?
- Qual seu cargo?
- Atividades relacionadas com o cargo? Área de atuação?
- Há quanto tempo trabalha (ou trabalhou) na empresa?
- Como é o seu trabalho na empresa?

2. EMPRESA

- Informações gerais?
- História da Empresa?
- A importância da História e da Memória para a Empresa? Exemplos?
- Estrutura da Empresa?
- Número de Funcionários?
- Como a empresa atua no mercado?

3. CENTRO DE MEMÓRIA E DOCUMENTAÇÃO

- Quando foi criado?
- Por que foi criado?
- Por quem foi criado?
- Você participou do processo de criação do CMD?
- Pode-se dizer que existe uma política de gestão de memória?

4. RELAÇÃO COM A EMPRESA CONTRATADA PARA CONSTRUIR O CMD

- Como vocês escolheram a empresa que criou o CMD?
- Como foi o relacionamento entre contratada e contratante durante o processo?
- Houve conflito? Houve divergência de interesses? Exemplos?
- Quem [ou qual área] gerencia atualmente o CMD? Por que?

5. PRINCIPAIS DESAFIOS

- Quais são os principais desafios relacionados com a gestão cotidiana de um CMD?
- Vocês enfrentaram dificuldades para construir o CMD? Por que? Você poderia me dar um exemplo?
- E para manter um CMD funcionando? Por que? Você poderia me dar um exemplo?
- Você identifica alguma vantagem para a empresa em ter um CMD? Quais seriam essas vantagens? Você poderia, por favor, hierarquizar essas vantagens?
- Qual a sua opinião sobre o CMD? Vale a pena ter um CMD?

Fechamento da Entrevista

Apêndice III – Termo de confidencialidade da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Aceito participar da pesquisa sobre *Quem* constrói e gere a História e Memória das Organizações? Reflexões sobre a utilização da memória organizacional e as empresas produtoras de histórias organizacionais, de Juliana Molina Binhote, aluna do curso de Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, sob supervisão da Profa. Dra. Alessandra de Sá Mello da Costa.

Declaro que fui informado(a) que a pesquisa pretende analisar as políticas de gestão de memória organizacional na perspectiva das empresas especializadas em História e Memória organizacional.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado (a) um ou mais vezes pela pesquisadora em local e duração previamente ajustados, () permitindo/ () não permitindo a gravação das entrevistas.

Fui informado (a) pela pesquisadora que tenho a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta, assim como recusar, a qualquer tempo, de participar da pesquisa, interrompendo minha participação, temporária ou definitivamente.

() Autorizo/ () Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados da pesquisa, comprometendo-se a pesquisadora, a utilizar as informações que prestarei somente para os propósitos da pesquisa.

Local e Data:

Nome do Entrevistado(a):

Atividade/cargo/função:

Contato do entrevistado(a):

Assinatura: