

Quem constrói a História e Memória das Empresas? Reflexões Iniciais sobre Gestão e Produção de Memória Organizacional.

JULIANA MOLINA BINHOTE
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)
juliana.mb@globo.com

ALESSANDRA DE SÁ MELLO DA COSTA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)
alessandra.costa@iag.puc-rio.br

Quem constrói a História e Memória das Empresas? Reflexões Iniciais sobre Gestão e Produção de Memória Organizacional.

Resumo:

A literatura *mainstream* 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 Memória de Empresas. Contudo, poucos estudos discutem a importância da forma pela qual essas informações são colhidas, selecionadas e incorporadas ao sistema de conhecimento da organização. 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 de organizações produtoras de história empresarial, sejam elas: Griffó, Memória & Identidade, Museu da Pessoa, Solar Pesquisa de História e Tempo & Memória, todas situadas no Estado de São Paulo e com um portfólio de mais de cem empresas/clientes.

Palavras-Chaves: memória organizacional, políticas de gestão de memória, empresas, mercado de memória.

1. Introdução

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

Entretanto, cabe salientarmos que a conceituação de memória organizacional não é unívoca na literatura. A perspectiva hegemônica de memória organizacional na área de Administração é do *Organizational Memory Studies*, e foi preconizada por Walsh e Ungson (1991), na qual a memória é resultante de um repositório de informações que podem ser utilizadas para a tomada de decisões atuais. Nessa linha, Martin de Holan e Phillips (2004), por exemplo, vinculam o uso da memória organizacional ao seu conhecimento organizacional, assim as organizações podem esquecer, desaprender ou mesmo perder conhecimento, de forma consciente ou inconscientemente, tendo a memória um papel importante e com consequências positivas e negativas para a organização. Porém, esse modelo de repositório de

armazenamento estático sofreu diversas críticas. As informações e o conhecimento armazenado não são colhidos e nem escolhidos aleatoriamente, muito menos quando esquecidos, demandando uma maior atenção aos teóricos da área a respeito dessa escolha, e oferecendo uma abordagem alternativa dinâmica, vinculando a memória organizacional a um fenômeno socialmente construído e em constante processo. (NISSLEY e CASEY, 2002; FELDMAN e FELDMAN, 2006; ANTEBY e MOLNAR, 2012

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 Memória de Empresas. E cada vez mais as organizações passam a gerenciar os seus próprios espaços de memória, construindo tanto espaços físicos e virtuais quanto cargos estratégicos específicos para essa atividade. Segundo Figueiredo (2009, p. 9), pode-se citar “inúmeros exemplos de centros de memórias que têm surgido no Brasil nos últimos anos, como o Núcleo de Memória Odebrecht, o Centro de Memória Bunge, o Memória Globo, o Memória Votorantim, o Projeto Memória Bosch, o Espaço Memória Pão de Açúcar, o Centro de Memória Natura, o Memória Petrobras, entre muitos outros”.

Será possível afirmar, então, como o faz Alberti (1996), que a memória tornou-se um grande negócio? E neste ‘mercado de memórias’, quais seriam os principais ‘construtores de memórias’? Uma resposta a esta indagação pode ser encontrada no elevado número de profissionais especializados na construção da memória empresarial atuando nos dias de hoje, tais como historiadores, museólogos, arquivistas e comunicólogos (FIGUEIREDO, 2009). São estes os responsáveis por criar junto com as empresas políticas de gestão de memória organizacional. Tal trabalho adquire importância – e passa a ser valorizado no ‘mercado de memórias’ por propiciar o alcance de níveis aceitáveis de legitimidade e credibilidade uma vez que “o controle da memória se estende aqui à escolha de testemunhas autorizadas, ele é efetuado nas organizações mais formais pelo acesso dos pesquisadores aos arquivos” (POLLAK, 1989, p. 10).

Contudo, poucos estudos discutem como essas informações são colhidas, selecionadas e incorporadas ao sistema de conhecimento da organização. Diante deste contexto e buscando contribuir para aumentar a compreensão acerca das políticas de gestão de memória organizacional (seja para fins de recuperação e disseminação de histórias e memórias, seja para fins de legitimação social e diferenciação no mercado), o objetivo deste estudo é compreender as políticas organizacionais de gestão de memória e identificar as empresas produtoras de história e memória empresarial.

Este artigo é dividido em mais cinco seções. A próxima discute as políticas de gestão de memória, com a conceituação da memória organizacional e como o processo de *memorialização*ⁱ se dá atualmente no supracitado mercado de memória (ALBERTI, 1996). Em seguida, identificamos as empresas produtoras de histórias e memórias. Na quarta seção os aspectos metodológicos e, por fim, considerações finais são feitas.

2. Políticas de gestão de memória organizacional

2.1 Memória Organizacional: conceituação

A literatura (WALSH e UNGSON, 1991; STEIN, 1995; CASEY, 1997; OLICK, 1999; BOOTH e ROWLINSON, 2006; CASEY e OLIVERA, 2011; FELDMAN e FELDMAN, 2006; NISSLEY e CASEY, 2002; ROWLINSON *et al*, 2010) não é uníssona a respeito da tipologia da memória. Podemos identificar a existência de diferentes tipos de memória: individual, coletiva, cultural, nacional, social e organizacional. 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 organizacional, foco deste 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 estes autores, a forma pela qual as informações são processadas e interpretadas denotam 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, a saber, individuais (como os indivíduos lembram 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). Para Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional é composta pelo conjunto de informações sobre as decisões que foram tomadas e os problemas resolvidos formam o núcleo da memória ao longo do tempo.

Ainda encontramos na perspectiva da memória organizacional como neutra, vinculada a codificação de informações e com efeitos vinculados ao contexto organizacional (STEIN, 1995). Entretanto, 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 inconscientemente, tendo a memória um papel importante e com consequências positivas e negativas para a organização.

No entanto, Nissley e Casey (2002) demonstraram que a memória organizacional não é um repositório fiel da verdade através do compartilhamento de informações, na verdade, a memória é um processo socialmente construído, que perpassa dinâmicas de poder. No mesmo sentido, Casey e Oliveira (2011) também indicam o uso da memória organizacional como mecanismo de poder através do qual novas decisões podem ser tomadas. Neste sentido, diversos autores (Casey e Oliveira, 2011; Feldman e Feldman, 2006; Rowlinson *et al*, 2010; SCHATZKI, 2006, Anteby e Molnar, 2012) passaram a preconizar uma perspectiva construtivista social da memória, encontrando principalmente em Halbwachs (1992) aporte teórico para o que podemos chamar de *Social Memory Studies*. Na mesma linha, autores como Pollak (1989), Zerubavel (2011) e Olick (1999) também advogam por essa perspectiva, vinculando a memória a um fenômeno socialmente construído e em constante processo.

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 em si mesma. Nesta linha, identificamos duas principais 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 inconscientemente (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 de poder 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).

Por conseguinte, podemos identificar que tanto o passado quanto o futuro são construídos narrativamente através de processos de lembrança e esquecimento. Essa transposição de uma memória como objeto estático, vinculado a uma perspectiva mais gerencialista como salientada por Walsh e Ungson (1991) dá lugar a uma prática de memória (*organizational remembering*) identificados em diversos estudos como Schatzki (2006), Feldman e Feldman (2006), Adorisio (2014). É possível ainda identificar que tais processos narrativos não são escolhidos aleatoriamente na significação do passado pelo presente e para o futuro (BOOTH e ROWLINSON, 2006; CASEY, 1997; CASEY e OLIVERA, 2011; FELDMAN e FELDMAN, 2006; NISSLEY e CASEY, 2002; ROWLINSON et al, 2010, RIGNEY, 2008; ADORISIO, 2014, ROWLINSON, CASEY, HANSEN, MILLS, 2014, PETANI e MENGIS, 2016, ALLEN e BROWN, 2016).

Entretanto, novos estudos e pesquisas na área atentaram ao caráter dinâmico da memória, atribuindo à esta uma visão mais dinâmica, sendo construída socialmente pelos indivíduos e a própria organização, surgindo ainda, uma perspectiva do *social memory studies* e do *cultural memory studies*, com trabalhos importantes realizadas por Nissley e Casey (2002), Feldman e Feldman (2006), Rowlinson *et al* (2010), Casey e Oliveira (2011), Olick (1999), Pollak (1989) e, posteriormente, a literatura passou a questionar a dinâmica das relações de poder inseridas na construção da memória, bem como *musealização* das organizações, atribuindo um caráter mais crítico das escolhas feitas no processo de historialização da organização, inaugurando o que podemos chamar de *critical memory studies*.

Na esteira do pensamento de 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, 2012) e sobre a leitura crítica de documentos, (PROST, 2012; SAMARA e TUPY, 2010).

Não obstante essa análise crítica, há de se reconhecer o caráter estratégico da utilização da memória organizacional através dos museus corporativos, ressalta-se ainda na literatura a utilização desses museus, uma na perspectiva tradicional, que de acordo com Danilov (1992) possuem 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 os 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 mais 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 citar como exemplo da Cervejaria Bohemia (COSTA, CUBA-MANCEBO e PESSOA, 2016).

Ressalta-se que além do caráter construtivista da memória e a reconceituação de eventos passados pela organização, destaca-se também o aspecto da memória organizacional na aprendizagem organizacional e de seu aspecto reverso, do esquecimento. Nesta linha, identificamos duas principais 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 inconscientemente (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 de poder 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).

Desta forma, diante da crescente importância da memória organizacional, seja em seu aspecto conceitual ou seu uso estratégico tanto para fins de reforço de marketing quanto para reafirmação de identidade organizacional ou utilização de práticas de esquecimento, faz-se necessário problematizarmos o mercado de memórias organizacionais, *como* essas memórias são construídas e *por quem/quais* empresas estão contribuindo para tal feito na prática gerencial atual.

2.2 Políticas de gestão de memória organizacional

Conforme salientado anteriormente, existem diversas perspectivas para a análise dos aspectos da *memorialização* das organizações, seja assumindo um papel mais gerencialista que preconiza a memória como um repositório de informações (WALSH e UNGSON, 1991) ou na visão construtivista social da memória das organizações, reconhecendo seu papel dinâmico e as relações de poder que existem por detrás dos processos, estruturas e rotinas organizacionais. É notório que as organizações estão estrategicamente gerenciando seu passado no seu presente, atuando na forma pela qual será compreendida no futuro (ANTEBY e MOLNAR, 2012) e se utilizam de narrativas como formas de selecionar, organizar e interpretar o seu passado (ADORISIO, 2014). Desta forma, se advogarmos no sentido de que as organizações possuem uma responsabilidade social na realização das suas atividades, também podemos problematizar o papel da história e da responsabilidade das organizações pelas decisões feitas no seu passado (SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO e PHILLIPS, 2016), com o que podemos denominar de responsabilidade histórica social corporativa e problematizarmos o papel das organizações e a forma pela qual essa história é contada.

As organizações, cientes desse novo papel e da importância da memória organizacional, chamaram para si o que podemos denominar de “dever de memória” e passaram por diversos processos de *memorialização* (HUYSSSEN, 2004; FIGUEIREDO, 2009) ou ainda de políticas de gestão de sua memória organizacional conforme veremos a seguir. Esse processo de *memorialização* de diversas organizações não é um fenômeno novo na realidade brasileira (RIBEIRO e BARBOSA, 2007) Temos visto a construção de diversos Centros de Memória com

uma perspectiva mais estratégica, seja no sentido de reforço de uma marca, tanto para a formação e reforço de uma cultura organizacional, é fato que, a partir dos anos de 1980 várias empresas passaram a utilizar a memória e sua história como parte de reforço de sua cultura organizacional e aquisição de uma certa legitimidade externa pelo seu papel social na história da indústria nacional e por consequência, na própria história do país. Podemos citar como exemplo, a criação do Núcleo da Cultura Odebrecht em 1984, Centro de Documentação e Memória da Klabin em 1989, Centro de Memória Bunge em 1994, Memória Gerdau e Memória Globo em 1999, Centro de Memória Bosch em 2003, Memória Petrobras, 2004 e outros.

Contudo, podemos questionar a maneira pela qual esses centros de memória são construídos e por quem são.

É importante destacar que os produtos fornecidos por essas empresas produtoras de história empresarial não se restringem a constituição de centros de memória e gestão de documentos, de acordo com a ação estratégica pretendida pela organização contratante, os produtos podem ser: livros com caráter histórico-institucional, 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 (TOTINI e GAGETE, 2004).

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). Além da utilização dos mais diversos recursos, cabe salientarmos o papel do historiador no processo de *memorialização* destacado por Alberti (1994), que destaca que as memórias produzidas por historiadores conduzem uma maior “fidedignidade” ao trabalho realizado e é interessante notar que dentre as empresas identificadas, todas possuem em seu quadro historiadores e demais profissionais que garantem uma maior historicidade aos produtos oferecidos.

De acordo com pesquisa realizada sobre o mapeamento a respeito das empresas produtoras de história empresarial, identificou-se cinco empresas que possuem um maior portfólio de clientes e *know-how* em implementação de centros de memória e gestão de documentos históricos, são elas: Griffó, Memória & Identidade, Museu da Pessoa, Solar Pesquisa de História e Tempo & Memória, que passamos a detalhar a seguir.

3. Organizando espaços de história e memória: as Empresas produtoras de memória do Estado de São Paulo.

Diante da crescente utilização de documentos e centros de memórias, foi possível identificar que as organizações utilizam-se de empresas especializadas na produção de memórias e de organização de documentos e que dentro deste nicho de mercado de memórias, algumas organizações despontam com o maior número de clientes/empresas fornecedoras de memórias e documentos, conforme salientado anteriormente: a Griffó; Memória & Identidade; Museu da Pessoa; Solar Pesquisa de História; e Tempo & Memória. Todas as empresas estão localizadas no Estado de São Paulo.

A Griffo atua no mercado há mais de 30 anos na produção de memória institucional e produção cultural. Possui um vasto *portfólio* de clientes em projetos institucionais, projetos culturais e arquivos de memória, como por exemplo, Arquivo Histórico Municipal Washinton Luisa, Atlas Schindler, Bienal, Bradesco, Casa Santa Luzia, Colgate, Demarest Advogados, Abril, Fundação Mario Covas, Fundação FHC, Iguatemi, IMS, Itaú, KPMG, Lacta, Governo do Estado de São Paulo, Unilever, Votorantim e outros (GRIFFO, 2017).

Já a Memória & Identidade atua há 29 anos e oferece como produtos e serviços a Organização e gestão de documentos e informações; pesquisa histórica, memória oral e produção de conteúdos; implantação e gestão de centros de documentação e memória; consultoria de apoio e cursos de capacitação. Possui como clientes instituições e organizações como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), Instituto Abril, Instituto Adolfo Lutz, AGF Brasil Allianz Group, Bayer, BM&F Bovespa, Camargo Correa, Casas Bahia, Central Nacional Unimed, Garoto, Deutsche Bank, Droga Raia, EBX, Embraer, Instituto ETHOS, Fundação Ruben Berta, Gol, Granado, Monsanto, Natura, Odebrecht Angola, Sadia, Vale Fundação, Volskawagen e outros (MEMÓRIA & IDENTIDADE, 2017).

O Museu da Pessoa foi fundado em 1991 com um propósito diferente das empresas apresentadas anteriormente, possui como objetivo constituir uma “rede internacional de histórias de vida” (MUSEU DA PESSOA, 2017) e já realizou cerca de 250 projetos de memória que visam multiplicar e democratizar a sua metodologia e possui em seu acervo mais de 16 mil histórias de vidas. Possui quatro linhas de ação, visando contar a história, museologia, educativo e memória empresarial e tem como clientes o Banco Itaú (Memória Oral Itaú Unibanco), Pinheiro Neto Advogados, Votorantim e participação em projetos como Mestres do Brasil (sobre histórias de vida de profissionais de educação de nove escolas participantes do projeto Tonomundo), Memórias dos Brasileiros (projeto que é desenvolvido desde 2006 sobre histórias de vida de pessoas que vivem em regiões em transformações) e muitos outros (MUSEU DA PESSOA, 2017).

A seu turno, Solar Pesquisa de História está no mercado há 20 anos e presta serviços de pesquisa de História e de organização de projetos de memória, vinculando seus serviços a ferramentas de gestão com atividades relacionadas à informação, à identidade das marcas e à identidade corporativa. Já atuou em projetos com exposições de clientes como ABN AMRO Bank, História dos Chocolates Nestlé, com livros sobre empresa como Mappin 70 anos, a História da Nestlé no Brasil e também na organização de centros de memória da Nestlé, Kibon e Viação Paratodos e dentre outros (SOLAR PESQUISA DE HISTÓRIA, 2017).

E, por fim, a Tempo & Memória, que atua no mercado há 29 anos e um trabalho pioneiro na área de organização de acervos históricos e administrativos, assim como na implantação de centros de memória e exposições, criação e execução de projetos editoriais. Desde sua criação já atuou em diversos projetos e possui uma extensa lista de clientes, dentre os quais podemos citar: AMBEV, Arena Comunicação, Avon, Bosch do Brasil, Brastubo, Brinquedos Bandeirante, Bunge, Camargo Corrêa, Clube Volkswagen, Dupont, Eurofarma, Fundação Iochpe, General Motors do Brasil, Grupo Itaú, Hospital Albert Einstein, HP Brasil, Itaú Unibanco, Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S/A, Mercedes Benz, Pirelli, Rossi Condomínios, Sadia, Santander, SENAC, Sociedade Brasileira de Dermatologia (SBD) e outros (TEMPO & MEMÓRIA, 2017).

3.1. Políticas de gestão de memória na perspectiva das empresas produtoras

De acordo com o *porfólio* apresentado pelas empresas identificadas no que chamamos de mercado de memórias, podemos concluir que é possível escolher as mais diversas políticas de gestão de memória, a saber, gestão de documentação, centro de memória, museu corporativo ou ainda projetos pontuais, como exposição livro, catálogo, revista ou folder.

É interessante notar que a opção de construção de centro de memória e documentação contribui para o registro da história da empresa e que é uma narrativa pretendida que se estende no tempo e esta pode ser através de um centro de memória ou centro de documentação ou a elaboração de um projeto editorial específico, como já salientado anteriormente.

Destaca-se a diferenciação dada pela memória e centro empresarial. De acordo com a sócia fundadora da empresa Tempo & Memória (PEREIRA, 2017), a memória empresarial nada mais é do que a apropriação da narrativa histórica para aproximar sua empresa, sua marca, suas atividades, “uma coisa já editada”. A forma pela qual a memória é baseada pode variar, como por exemplo, na história oral, feita pelas histórias de vidas de trabalhadores da organização. Um exemplo disso foi feito no Centro de Memória Petrobrás. A memória salienta Pereira (2017) tem como base materiais de referência, dados e informações formadas pelo arquivo histórico da empresa.

Por outro lado, Centro de Memória e Documentação seriam os arquivos, históricos das empresas, organizados, colecionados, por arquivistas e historiadores que se utilizam desse acervo histórico e criam ferramentas para divulgação e pesquisa para as mais diversas finalidades, como por exemplo espaços de exposição como feito pelo Itaú e é renovado de tempos em tempos. Pereira (2017) salienta que um arquivo é alimentado com dados, uma vez que estes estão referenciados, é possível editar diversas narrativas para o sentido pretendido pela organização, seja na exposição temporária ou na construção de uma linha do tempo organizacional por exemplo.

Neste sentido, a contratação de uma empresa construtora de memória como as identificadas neste estudo (Griffo, Memória & Identidade, Museu da Pessoa, Solar Pesquisa de História e Tempo & Memória) é diferente da narrativa rápida de resposta de uma empresa que tenha necessidade de responder ao mercado no caso de um evento organizacional que tenha surgido na mídia (PEREIRA, 2017). A utilização da narrativa construída por essas organizações produtoras de memória servirá como base para maior conhecimento da própria organização e de sua história, contudo, não necessariamente tudo que será identificado nos arquivos e documentos da empresa servirá automaticamente para uma narrativa. Pereira (2017) esclarece que a organização contratante que escolhe a narrativa pretendida com o trabalho, existe uma seleção das narrativas e selecionará aquelas que irão compor sua memória. Desta forma, caberá sempre ao final, a narrativa pretendida pela organização contratante, seja mediante a opção de um centro de memória na modalidade que for ou a construção e manutenção de centro de documentação, não havendo juízo de valor por conta da empresa construtora da memória e/ou centro de memória ou de documentos da empresa.

4. Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa configura-se como qualitativa e exploratória-descritiva. Para a construção do corpo de dados, foram utilizadas fontes orais (entrevistas com a sócia fundadora da empresa Tempo&Memória e entrevista com um historiador que atua em uma das cinco empresas identificadas na pesquisa); fontes documentais

públicas das empresas (provenientes do site institucional das organizações); e fontes impressas (reportagens em jornais de grande circulação). De forma a embasar e conduzir os protocolos metodológicos requeridos, os dados foram transcritos e analisados segundo as três fases indicadas dos procedimentos metodológicos da análise de conteúdo (DELLAGNELO e SILVA, 2005; VERGARA, 2008).

5. Considerações Finais

O presente estudo buscou identificar as empresas responsáveis pelo mercado de memórias no cenário atual. A problematização dos aspectos referentes a memória e história das organizações é de grande relevância tanto para a literatura quanto para a prática gerencial, tendo em vista o caráter estratégico da sua utilização nas organizações.

Nota-se que existem diversas perspectivas para a análise dos aspectos da *memorialização* das organizações, contudo, mesmo assumindo um papel mais gerencialista que preconiza a memória como um repositório de informações (WALSH e UNGSON, 1991) ou na visão construtivista social da memória das organizações, reconhecendo seu papel dinâmico e as relações de poder por detrás dos processos, estruturas e rotinas organizacionais, é notório que as organizações estão estrategicamente gerenciando seu passado no seu presente, atuando na forma pela qual será compreendida no futuro (ANTEBY e MOLNAR, 2012).

Se advogarmos no sentido de que as organizações possuem uma responsabilidade social na realização das suas atividades, também podemos problematizar o papel da história e da responsabilidade das organizações pelas decisões feitas no seu passado (SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO, PHILLIPS, 2016), com o que podemos denominar de responsabilidade histórica social corporativa. A atualidade do tema, neste sentido, não necessita de justificativa uma vez que embates a respeito de aspectos endêmicos da corrupção nas/das organizações nunca esteve tão em voga e cabe a literatura e a própria sociedade investigar e debater aspectos importantes da irresponsabilidade corporativa (MENA, RINTAMÄKI, FLEMING, SPICER, 2016), seja em qualquer esfera de crime corporativo ou em algum evento traumático na história das organizações.

Desta forma, tendo em vista o caráter estratégico da memória, uma vez que esta não é escolhida aleatoriamente, isto é, o que é lembrado não é fruto de uma verdade absoluta gerada por fatos históricos e sim resultado de uma escolha de fatos selecionados para a construção de sentido pretendido pela organização e o mesmo raciocínio também pode ser feito para aquilo que se quer ser esquecido (ou não lembrado, se assumirmos a assimetria das funções da memória – lembrar e esquecer), é de suma importância compreender como a história é recontada e este trabalho buscou analisar quais empresas atuam neste mercado de memória.

Nota-se ainda uma homogeneidade das empresas construtoras de memória, com a presença de historiadores em quase todos os quadros organizacionais, contudo, o tratamento feito pelos Centros de Documentação diferenciam-se pela demanda exigida por cada organização contratante a respeito de quais documentos serão/são armazenados. Apesar da crescente utilização das organizações por centros de memória e documentação, a cultura de documentalização ainda é muito deficiente se analisarmos as empresas com Centros de Memória (IBGE, 2017) ou ainda se compararmos a outros países como Alemanha e Estados Unidos (PEREIRA, 2017). Nesta linha, muitos estudos ainda devem ser feitos de forma a analisar o fenômeno da *memorialização* das organizações, bem como o caráter estratégico das políticas de memória e esquecimento praticados pelas empresas.

O presente estudo é apenas o primeiro passo no sentido de problematização dos fenômenos apresentados. Outros estudos podem aprofundar os aspectos suscitados, por exemplo, o papel da história e memória da organização nos casos de corrupção; como Centros de Memória abordam condenações por irresponsabilidade corporativa ou ainda qual seria o papel desempenhado pela própria responsabilidade social e histórica das organizações. Para tanto, sugere-se estudos de casos em organizações em processo de construção de memória e estudos que analisem comparativamente os aspectos culturais de Centros de Memória em países e empresas com maior tradição em documentar seus processos e rotinas organizacionais.

Referências

- ADORISIO, A. L. M. Organizational remembering as narrative: 'Storying' the past in banking. **Organization**, vol. 21, n.4, p.463-476, 2014.
- ALBERTI, V. **Vender História? A posição do CPDOC no mercado das memórias**. Rio de Janeiro: CPDOC, 1996.
- 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.
- CASEY, A.; OLIVERA, F. Reflections on Organizational Memory and Forgetting. **Journal of Management Inquiry** vol. 20, n. 3, p.305-310, 2011.
- 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., 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.
- 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.
- DANILOV, V. **A Planning Guide for Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers**. Greenwood Press, Westport, 1992.
- 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.
- 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, Miriam. 'Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: história de um projeto'. **Dissertação de Mestrado**. CPDOC – FGV, Rio de Janeiro, 2009.

GRIFFO <http://www.grifoprojetos.com.br/> Último acesso: 05/07/2017.

HUBER, G. Organizational Learning: The Contributing Processes and the literature. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 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.

IBGE <http://memoria.ibge.gov.br/sobre-memoria/outros-centros-de-memoria.html>
Último acesso: 24/04/2017.

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.

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.; PHILLIPS, N. Organizational forgetting as strategy. **Strategic Organization** vol. 2, n. 4, p. 423-433, 2004b.

MEMÓRIA & IDENTIDADE <http://www.memoriaeidentidade.com.br/> Último acesso: 05/07/2017.

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.

MUSEU DA PESSOA <http://www.museudapessoa.net/pt/home> Último acesso: 05/07/2017.

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.

OLICK, J. Collective Memory: The Two Cultures. **Sociological Theory** vol. 17, p. 333-348, 1999.

PEREIRA, F. Entrevista concedida a Alessandra de Sá Mello Costa em 17 de março de 2017. São Paulo.

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.

RIBEIRO, A.P.G.; BARBOSA, M. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. **Comunicação e Sociedade**, vol. 47, p. 99-114, 2007.

ROWLINSON, M; BOOTH, C.; DELAHAYE, A.; Procter, S. Social remembering and organizational memory. **Organization Studies**, v.31, n.1, p. 69-87, 2010.

SAMARA, E.M.; TUPY, I.S.S. **História & Documento e Metodologia de Pesquisa**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2010.

SCHREMPF-STIRLING, J.; PALAZZO, G.; PHILLIPS, R. A. Historic corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, vol. 41, n. 4, p. 700-719, 2016.

SOLAR PESQUISA DE HISTÓRIA <http://solarckf.wixsite.com/solar> Último acesso: 13/04/2017.

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.

TEMPO & MEMÓRIA <http://www.tempoememoria.com.br/site/atuacao/memoria-empresaria/centro-de-memoria.html> Último acesso: 11/07/2017.

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.

USDIKEN, B.; KIESER A. Introduction: history in organization studies. **Business History**, vol.46, n.3, p.321-330, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, vol. 16, n.1, p. 57-91, 1991.

ⁱ É importante ressaltar que processo de *memorialização* é um conceito que engloba as mais diversas políticas de memória, ou seja, podendo ocorrer através da criação de um Centro de Memória, um Centro de Documentação, projetos específicos como livros e folders e outros. Contudo, neste estudo estão sendo utilizados como sinônimos.