



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA

TATIANA SOUZA NASCIMENTO

**OLHARES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL: O LUGAR DE MEMÓRIA DA  
NOVONOR**

SALVADOR

2023

TATIANA SOUZA NASCIMENTO

**OLHARES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL: O LUGAR DE MEMÓRIA DA  
NOVONOR**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Colegiado do Curso de  
Arquivologia do Instituto de Ciência da  
Informação da Universidade Federal da  
Bahia como requisito para a obtenção do  
grau de Bacharela em Arquivologia.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Leyde Klebia Rodrigues da Silva

SALVADOR

2023

### Catlogação na Publicação

N244o Nascimento, Tatiana Souza

Olhares sobre a memória institucional: o lugar de memória da Novonor / Tatiana Souza Nascimento. – Salvador, 2023.  
93f.: il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Instituto de Ciência da Informação, Curso Graduação em Arquivologia, Salvador, 2023.

Orientadora: Leyde Klebia Rodrigues da Silva

1. Memória institucional. 2. Identidade Organizacional. 3. Novonor. 4. Lugar de memória. I. Silva, Leyde Klebia Rodrigues da. II. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
COLEGIADO DE ARQUIVOLOGIA



## TERMO DE APROVAÇÃO

**Tatiana Souza Nascimento**

**OLHARES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL:  
O Lugar de Memória da Novonor.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) submetido à aprovação da Comissão Examinadora como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Arquivologia, pelo Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, em 11 de dezembro de 2023.

EXAMINADORAS:

Leyde Klebia Rodrigues da Silva  
Doutora em Ciência da Informação (UFBA)  
Professora do ICI/UFBA

Carolina de Souza Santana  
Doutora em Ciência da Informação (UFBA).  
Professora do ICI/UFBA

Denise Braga Sampaio  
Doutora em Ciência da Informação - (UFPB)  
Professora do ICI/UFBA

A meu pai Manoel (*in memoriam*), e a minha mãe Maria Vitória, pois sempre acreditaram em mim, e apoiaram tudo que me propus a fazer.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus agradecimentos por todo o apoio e orientação recebidos durante a realização deste trabalho acadêmico.

Primeiramente, agradeço a Deus, que sempre me deu direção, mesmo quando não sabia que precisava.

À minha mãe, que com sua dedicação e paciência, me deu suporte incondicional durante os momentos de estudo.

À minha irmã Mônica, parceira e incentivadora das minhas escolhas acadêmicas e de vida. Detentora do meu bem mais valioso, minha sobrinha Ana Vitória.

Aos meus amigos, que estiveram presentes em momentos de descontração e alívio do estresse acadêmico, muito obrigada por serem meu refúgio e minha fonte de alegria quando mais precisei.

A Ana Paula Teixeira, a amiga que acredita em mim, às vezes mais do que eu.

À minha amiga xará, Tati Miranda, por ter uma escuta ativa e braços abertos.

A Liana, amiga que o trabalho me deu. Nossas discussões e troca de ideias contribuíram significativamente para o aprimoramento deste trabalho.

Agradeço à Novonor por abrir as suas portas e me possibilitar experienciar esse lugar e falar sobre ele.

À minha orientadora, Leyde Klebia, por aceitar ser minha parceira nessa caminhada com sua orientação, conhecimento e apoio inestimáveis. Sua objetividade, dedicação e comprometimento foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Às professoras Carolina Santana e Denise Sampaio, membros da Banca Examinadora, pelo interesse e disponibilidade em exercerem esse papel e pelo conhecimento para analisar este trabalho.

Ao ICI, com o seu Corpo Docente e Funcionários, pelo acolhimento nas três vezes em que por aqui passei.

A todos vocês, muito obrigada!

[...] eu tenho apenas um guia fiel com o qual posso contar: a cadeia dos sentimentos que marcaram o desenvolvimento da minha existência, e da qual os acontecimentos têm sido a causa ou o efeito [...]. Posso fazer omissão nos fatos, transposições, erros de atas, mas não posso me enganar sobre o que senti nem sobre o que meus sentimentos me fizeram fazer (Rousseau, 1841, p. 251).

## RESUMO

Compreender o papel do Centro de Memória da Novonor na difusão da memória institucional da empresa e na construção da identidade organizacional é o objetivo geral desta pesquisa. Especificamente pretendeu-se: estabelecer a concepção de memória da Novonor e como essa se expressa nas políticas da empresa; investigar a trajetória do CMN na construção da memória institucional; descrever as formas como o centro de memória pode ser utilizado para promover a memória institucional e identificar a percepção do público interno da Novonor sobre o centro de memória na consolidação da memória institucional. O referencial teórico do estudo se aportou em discutir e aprofundar os seguintes temas: memória individual e coletiva, memória institucional, identidade organizacional, lugar, topofilia, lugar de memória e centros de memória. Metodologicamente se caracteriza dentro da pesquisa social sob o ponto de vista da abordagem, como uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e exploratória quanto aos objetivos. Quanto ao delineamento, configura-se como documental. A análise foi realizada por meio do método hermenêutico-dialético, aliada aos procedimentos de coleta e organização de dados da pesquisa documental, e ainda recorreu-se à observação direta e à entrevista semiestruturada. O lócus escolhido para a pesquisa foi o Centro de Memória da Novonor e como participantes foram selecionados dois integrantes, o coordenador do Centro de Memória e um gerente da área de comunicação. Os resultados apontaram que a Novonor tem uma história rica e complexa, que fundamenta a sua memória institucional. Com relação às entrevistas, os integrantes da Novonor percebem o centro de memória com um papel relevante e estratégico para a consolidação da memória institucional. As considerações finais, por sua vez, discorrem que a memória institucional é o reflexo da trajetória de uma instituição e que sua difusão potencializa as relações que esta mantém com a sociedade e com os indivíduos que dela fazem parte.

**Palavras-Chave:** Memória institucional; identidade organizacional; lugar – topofilia; lugar de memória; Centro de Memória da Novonor.



## ABSTRACT

To understand the role of Novonor's Memory Center in disseminating the company's institutional memory and building organizational identity is the general objective of this research. Specifically, it was intended to: establish Novonor's conception of memory and how it is expressed in the company's policies; investigate the CMN's trajectory in the construction of institutional memory; describe the ways in which the memory center can be used to promote institutional memory and identify the perception of Novonor's internal public about the memory center in consolidating institutional memory. The theoretical reference of the study focused on discussing and deepening the following themes: individual and collective memory, institutional memory, organizational identity, place, topophilia, place of memory and memory centers. Methodologically, it is characterized within social search, from the point of view of approach, as qualitative and descriptive and exploratory research in terms of objectives. As for the design, it is configured as documentary. The analysis was carried out using the hermeneutic-dialectic method, combined with data collection and organization procedures from documentary research, and also used direct observation and semi-structured interviews. The location chosen for the research was the Novonor Memory Center and two members were selected as participants, the coordinator of the Memory Center and a manager from the communications area. The results showed that Novonor has a rich and complex history, which underpins its institutional memory. Regarding the interviews, Novonor members perceive the memory center as having a relevant and strategic role in consolidating institutional memory. The final considerations, in turn, argue that institutional memory is a reflection of the trajectory of an institution and that its dissemination enhances the relationships it maintains with society and the individuals who are part of it.

**Keywords:** Institutional memory; organizational identity; place – topophilia; place of memory; Novonor Memory Center.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

### IMAGENS

Imagem 1	Logomarca da Novonor	51
Imagem 2	Núcleo de Memória Odebrecht	56
Imagem 3	Núcleo da Cultura Odebrecht	56
Imagem 4	Biblioteca Hertha Odebrecht	57
Imagem 5	Exposição Odebrecht Informa 150 Edições	61
Imagem 6	Exposição Odebrecht Informa 150 Edições	62
Imagem 7	Exposição D. Hertha Odebrecht – Mãe educadora	62
Imagem 8	Encontro com pesquisadores da UFBA e equipe do CDR	63
Imagem 9	Palestra Água: desafio do presente ou do futuro?	63
Imagem 10	Layout do site Nossa Memória	64

### QUADROS

Quadro 1	Documentos utilizados para discussão sobre o Centro de Memória da Novonor	53-54
Quadro 2	Ações realizadas pelo CMN para difundir a memória institucional	59-60
Quadro 3	Identificação dos entrevistados	65

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
BHO	Biblioteca Hertha Odebrecht
CA	Conselho de Administração
CDR	Centro de Documentação e Referência
CGU	Controladoria-Geral da União
CMN	Centro de Memória da Novonor
CNO	Construtora Norberto Odebrecht
COPENE	Companhia Petroquímica do Nordeste
EEP	Estaleiro Enseada Paraguaçu
EOBA	Edifício Odebrecht na Bahia
ICI	Instituto de Ciência da Informação
NCO	Núcleo da Cultura Odebrecht
NMO	Núcleo de Memória Odebrecht
ODT	Odebrecht Defesa e Tecnologia
OTP	Odebrecht Transport
PDCIS	Programa de Desenvolvimento e Crescimento Integrado com Sustentabilidade
P&O	Pessoas e Organização
SIGAD	Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TEO	Tecnologia Empresarial Odebrecht
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b>	15
<b>3</b>	<b>MEMÓRIA, IDENTIDADE E INSTITUIÇÃO</b>	19
3.1	CONCEITOS E TEORIAS SOBRE MEMÓRIA INDIVIDUAL E COLETIVA	21
3.2	DA INSTITUIÇÃO À MEMÓRIA INSTITUCIONAL	24
3.3	IDENTIDADES NO CONTEXTO INSTITUCIONAL	27
<b>4</b>	<b>DO LUGAR AOS CENTROS DE MEMÓRIA</b>	33
4.1	A NOÇÃO DE LUGAR (TOPOFILIA – UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO)	34
4.2	DOS LUGARES DE MEMÓRIA	39
4.3	CENTROS DE MEMÓRIA: CONCEITOS E FUNCIONALIDADES	42
<b>5</b>	<b>CENTRO DE MÉMORIA DA NOVONOR: RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES</b>	48
5.1	GRUPO NOVONOR: histórico	48
5.2	CENTRO DE MEMÓRIA DA NOVONOR	53
5.2.1	A trajetória do CMN na construção da memória institucional	55
5.2.2	Ações do CMN na difusão da Memória Institucional	58
5.2.3	Entrevista: percepção dos integrantes da Novonor sobre o CMN na consolidação da memória institucional	64
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	79
	<b>REFERÊNCIAS</b>	83
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO</b>	92
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO</b>	93

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo da memória desloca-se por diversas áreas do conhecimento como filosofia, psicologia, história, sociologia e ciência da informação. Nessa perspectiva, esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como foco o Centro de Memória da Novonor (CMN), um espaço físico enquanto um Lugar de Memória, com uma apropriação simbólica de sentimentos de pertencimento. O lugar guarda em si conexões e narrativas que vinculam o indivíduo com ele mesmo, com a empresa e esta com a sociedade, uma ponte para a cultura adentrar no universo individual e realizar conexões coletivas e como esse lugar pode se constituir como espaço social para difusão da memória institucional e construção da identidade organizacional.

Os caminhos percorridos para chegar a esta pesquisa começam com a graduação em Biblioteconomia, iniciada em 1996 na Universidade Federal da Bahia (UFBA) e concluída 3 anos após o início da primeira turma do Curso de Arquivologia na UFBA, em 2001.

Não foi fácil adentrar o mercado de trabalho. E isso aconteceu com uma experiência na área de gestão documental por meio de uma prestação de serviços na Copenor, empresa do Polo Industrial de Camaçari. A partir dessa experiência iniciou-se a relação com a Arquivologia, ou mais precisamente, o entendimento que precisava buscar um conhecimento específico da área, apesar da sua interlocução com a Biblioteconomia.

Antes de chegar à Arquivologia, no entanto, é preciso continuar o relato da trajetória profissional e acadêmica. Em 2008, ainda trabalhando no Polo Industrial de Camaçari, entre idas e vindas iniciei a pós-graduação *stricto sensu* em Engenharia e Gestão do Conhecimento: Inteligência Empresarial, no Instituto de Ciência da Informação (ICI) da UFBA. Ainda nesse ano, o trabalho na Doc-Expõe Gestão Museológica e Documental, especificamente no Centro de Documentação e Referência (CDR) da Odebrecht, hoje Novonor, possibilitou a imersão no ambiente da memória institucional e no espaço que é o objeto de estudo deste TCC.

O trabalho no CDR durou cerca de doze anos, sendo interrompido em 2019 por conta da desmobilização do prédio da Novonor na Paralela, em Salvador, justamente quando iniciava a graduação em Arquivologia no ICI.

Hoje a Novonor está em um processo de retomada dos trabalhos com a sua memória institucional, o que me possibilitou voltar a fazer parte do CMN como integrante desse processo. Esse é o ponto de partida para a inquietação dessa pesquisa.

Entendemos que a inexistência desse espaço social para a memória institucional pode ser mais uma ruptura na imagem e identidade da empresa, no que diz respeito a um instrumento de difusão da memória da Novonor com seus diferentes públicos, colaboradores, clientes, parceiros e sociedade.

A fundamentação deste trabalho consiste na relevância histórica de uma organização brasileira que tem mais de 70 anos a construir o Brasil e, paralelamente, atua de maneira substancial no campo social.

Outra motivação primordial para a construção dessa pesquisa foi a experiência vivenciada trabalhando na Doc-Expõe no CMN, o que me levou a essa inquietação e a vontade de falar sobre esse espaço. A pesquisa também é guiada pelo desejo de evidenciar o lugar de memória institucional como um espaço corporativo estratégico para preservação e difusão dessa memória e demonstrar sua utilização para o fortalecimento da identidade corporativa, aumentando o sentimento de pertencimento de diferentes públicos.

Outro ponto relevante é os desafios enfrentados pelas construtoras envolvidas nas investigações da Operação Lava Jato, entre elas o Grupo Novonor. Ressalta-se que com as mudanças e incertezas advindas desse momento vivido pelo Grupo, se faz necessário fortalecer a imagem da empresa. Para isso, a memória institucional é um alicerce para o fortalecimento da identidade e a construção do sentimento de pertencimento. Serve para a organização entender sua própria história, construir sua identidade e se posicionar no mundo. É evidente que as organizações que dispõem das melhores narrativas de comunicação são as que alcançam melhor desempenho em lidar com o seu público.

Existe uma relação estreita entre memória e identidade, o que possibilita a criação do sentimento de pertencimento nos indivíduos (Pollak, 1992). Em última análise, preservar a memória institucional significa criar possibilidades reais de vínculos. Portanto, as organizações precisam possuir lugares de memória, nos quais a trajetória das empresas é contada de forma que possam conectar as instituições com seus públicos de interesse e com a sociedade para criar um sentimento de identificação.

A difusão da memória institucional é importante para ajudar a promover a compreensão do passado, a construção da identidade coletiva e a valorização da diversidade cultural. A pesquisa sobre o papel do centro de memória na difusão da memória institucional pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de preservação da memória e para a educação do público sobre a história das organizações.

Neste trabalho, evidenciamos a importância dos lugares de memória como artefatos para difusão da memória institucional. E, em tempo, demonstramos a utilização desse espaço social para a construção da identidade institucional. Dessa forma, ao pensar a questão teórica dos lugares de memória, questiona-se: De que forma o Centro de Memória da Novonor pode se constituir como espaço social para difusão da memória institucional e construção da identidade organizacional?

A partir da questão de pesquisa norteadora deste TCC, definimos como objetivo geral: **compreender o papel do Centro de Memória da Novonor na difusão da memória institucional da empresa e na construção da identidade organizacional.**

Vinculam-se a esse estudo os seguintes objetivos específicos:

- a) Estabelecer a concepção de memória da Novonor e como essa se expressa nas políticas da empresa;
- b) Investigar a trajetória do CMN na construção da memória institucional;
- c) Descrever as formas como o centro de memória pode ser utilizado para promover a memória institucional;
- d) Identificar a percepção do público interno da Novonor sobre o centro de memória na consolidação da memória institucional.

O objeto de estudo e os elementos propostos nesta pesquisa nos permitirão encontrar respostas por meio do diálogo entre os conhecimentos teórico e prático. Para tanto, adotamos o método hermenêutico-dialético, proposto por Minayo (2002), para articular os elementos teóricos como forma de interpretar os dados da pesquisa.

Acreditamos que o método hermenêutico-dialético, aliado a procedimentos como a pesquisa documental, observação direta e entrevista semiestruturada, nos permitirá perceber as formas como o centro de memória pode ser utilizado para promover a memória institucional, bem como identificar as percepções do público interno da Novonor sobre o centro de memória na construção da identidade organizacional.

A abordagem utilizada foi a qualitativa, que busca compreender os fenômenos de forma aprofundada e contextualizada e tende a responder a questões das pesquisas sociais. E o tipo de estudo foi o descritivo e exploratório, com o objetivo de descrever o objeto de estudo e explorar seus significados.

O TCC está organizado em seis seções. Na primeira seção apresentamos a introdução, com a contextualização do tema, a problematização, a questão de pesquisa, as justificativas e os objetivos traçados para orientar a nossa trajetória. O percurso metodológico para o desenvolvimento da pesquisa está detalhado na segunda seção.

Nas seções três e quatro apresentamos algumas perspectivas teóricas pautadas no conhecimento produzido por autores das áreas relevantes para a reflexão proposta. Sendo assim, ressaltamos autores como Halbwachs (1990) e Le Goff (2003) e suas ideias acerca da memória, da individual à coletiva. A memória institucional e identidade também são abordadas neste item, por meio dos estudos produzidos por Thiesen (2013), Nassar (2004), Hall (2006) e Candau (2011). Ainda são discutidos pontos relacionados ao lugar, partindo do conceito de topofilia de Tuan (1980; 1983), para tratar a conexão das pessoas com o espaço. Assim como a utilização de Nora (1993) para tratar o conceito de lugar de memória e de Camargo e Goulart (2015) para discutir centros de memória.

A quinta seção consiste no estudo do Centro de Memória da Novonor em que abordamos a trajetória e a memória da instituição, as formas de difusão dessa memória e a relação deste lugar com a construção da identidade organizacional. Para isso, detalhamos os procedimentos de coleta, a análise dos dados, os resultados da pesquisa e as discussões. O tratamento dos dados está focado na análise hermenêutica-dialética.

As considerações finais constituem-se na sexta e última seção desta pesquisa e abrangem as conclusões possíveis em relação ao objeto estudado. Esse capítulo representa a retomada dos objetivos propostos e suas conclusões, com apresentação dos resultados alcançados por cada um deles. Ressaltamos as reflexões feitas acerca da memória institucional, da sua difusão e das inter-relações entre lugar, lugar de memória e identidade organizacional.



## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

Na metodologia adotada neste estudo abordamos os aspectos metodológicos da pesquisa social, descrevendo os procedimentos necessários e úteis para compreendermos o papel do Centro de Memória da Novonor na difusão da memória institucional da empresa e na construção da identidade organizacional. Para tanto, consideramos a premissa de que a pesquisa social é uma ferramenta importante para a compreensão da realidade social. Pressupomos que a ciência social e aplicada está apta para resolver os problemas existentes na sociedade no que diz respeito ao seu contexto social e histórico.

Minayo (2002), em seu livro “Pesquisa social: teoria, método e criatividade”, apresenta algumas especificidades das ciências sociais que as distinguem das ciências físico-naturais e biológicas, são elas: o objeto das ciências sociais é histórico, a sociedade e os indivíduos têm consciência histórica, trabalham no nível da identidade entre o sujeito e o objetivo da investigação, é intrínseca e extrinsecamente ideológica e o objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo.

As ciências sociais estudam fenômenos sociais, que são dinâmicos, históricos e influenciados por ideologias. O pesquisador social é parte do objeto de estudo e usa métodos qualitativos para compreender os significados e sentidos que os indivíduos atribuem aos fenômenos sociais.

Dessa forma toda investigação social deve compreender a maneira como as sociedades humanas se desenvolvem e mudam ao longo do tempo. Para isso, a pesquisa social deve ser capaz de identificar os traços dos acontecimentos de curta, média e longa duração, expressos nos bens materiais e simbólicos das sociedades humanas.

O presente TCC, sob o ponto de vista da abordagem, se pautou na pesquisa qualitativa para o alcance dos objetivos propostos. A abordagem qualitativa permite que o pesquisador compreenda o fenômeno em estudo a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Isso significa que a pesquisa qualitativa não se limita à descrição de dados, mas busca interpretar e explicar os significados que esses dados têm para as pessoas envolvidas.

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio

os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível (Chizzotti, 2003, p. 221).

Em função do problema a ser investigado, este TCC trata-se de um estudo do tipo descritivo e exploratório. A pesquisa descritiva que tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno e identificar possíveis relações entre variáveis, enquanto a pesquisa exploratória busca possibilitar maior familiaridade com um problema ou assunto de forma mais aprofundada (Gil, 2008).

Quanto ao delineamento, configura-se como documental, que segundo Gil (2017) apresenta muitos pontos semelhantes com a pesquisa bibliográfica, embora nas duas categorias utilizem-se dados já existentes. A diferença central está na natureza das fontes.

As pesquisas documentais apoiam-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico e valem-se de todo tipo de documentos, elaborados com propósitos diversos (Gil, 2017). O autor recomenda que seja considerada fonte documental quando o material pesquisado for interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados. Isso porque, geralmente, os documentos internos são elaborados para atender às necessidades específicas da organização e não para serem publicados para um público amplo. No entanto, Gil (2017) também afirma que há fontes que são consideradas tanto bibliográficas quanto documentais. Um exemplo disso são os relatos de pesquisas, relatórios e boletins e jornais de empresas.

A pesquisa foi realizada no Centro de Memória da Novonor, que busca guardar de forma digital e física a história do Grupo Novonor contada por meio de documentos, fotos, vídeos, peças museológicas e publicações. O CMN, que antigamente era conhecido por Centro de Documentação e Referência Odebrecht, foi criado em 1991 com o objetivo, além da preservação histórica, de possibilitar o conhecimento acerca da empresa e da sua importância cultural na história das pessoas e da memória da cidade de Salvador, através das construções realizadas pela empresa ao longo da sua existência de mais de 75 anos e quase 100 anos da chegada dos Odebrecht à Bahia.

A obtenção dos dados foi realizada por meio de análise documental, observação direta e entrevista semiestruturada. Os documentos referentes ao CMN foram obtidos principalmente no acervo físico e digital do centro de memória. Foram utilizadas também informações e documentos disponibilizados no Portal da Novonor.

As entrevistas foram realizadas junto às pessoas que ainda trabalham no Edifício Odebrecht na Bahia (EOBA), em Salvador, e a técnica utilizada para o registro das informações foi a gravação e posterior transcrição dos áudios.

Utilizamos a entrevista, pois esta é uma forma de interação entre pesquisador e pesquisado que busca compreender as experiências, opiniões e perspectivas dos sujeitos (Severino, 2017). Nesse sentido, fizemos uso da entrevista semiestruturada por combinar elementos de entrevistas estruturadas, que são direcionadas e previamente estabelecidas, e entrevistas abertas, que não têm roteiro pré-estabelecido e os sujeitos têm seu discurso livre. Ela possui um roteiro prévio (Apêndice A), que ajuda o entrevistador a manter o foco da conversa, mas também permite que o candidato e o entrevistador façam perguntas fora do roteiro, o que pode gerar um diálogo mais natural e dinâmico. Os(as) entrevistados(as) assinaram um termo de consentimento (Apêndice B) garantindo a colaboração e autorização da publicização dos dados da pesquisa.

Alinhada à entrevista, a observação direta permite ao investigador aumentar seu conhecimento em torno de um problema específico, com o aprofundamento de seus estudos de uma determinada realidade. Segundo Gil (2017) é a utilização dos sentidos para compreender determinados aspectos da realidade.

A análise dos dados foi feita de acordo com o método hermenêutico-dialético, proposto por Minayo (2002). O método hermenêutico-dialético permite que o pesquisador compreenda o significado dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos e identifique as contradições e conflitos presentes na realidade.

A análise hermenêutico-dialética é uma metodologia que se baseia na hermenêutica, que é a ciência da interpretação, e na dialética, que é o método de análise que busca a compreensão da realidade a partir de suas contradições e conflitos. Portanto, busca compreender o sentido dos dados qualitativos a partir do contexto em que eles foram produzidos, considerando as múltiplas interpretações possíveis.

A escolha deste método se justifica por sua adequação à compreensão holística e contextualizada da realidade social do nosso lócus de pesquisa. Através dessa abordagem, foi possível realizar uma análise integrada dos dados, buscando desvendar as relações entre eles. Além disso, a metodologia utilizada possibilitou a interação com os participantes da pesquisa, enriquecendo o processo de investigação.

A filosofia hermenêutica é determinada principalmente por Hans-Georg Gadamer em *Verdade e Método*, que Minayo (2002) traz em seu livro “Caminhos do pensamento: epistemologia e método”. Apresenta a hermenêutica como “a disciplina básica que se ocupa da arte de compreender textos”. A palavra “hermenêutica” vem do grego “*hermēneuein*”, que significa “interpretar, explicar”. A hermenêutica estuda a interpretação de textos e tem como objetivo compreender o sentido de um texto a partir do contexto em que ele foi produzido. A dialética é um método de pensamento que busca a compreensão da realidade a partir de suas contradições e conflitos. Ela é um método de argumentação que almeja alcançar a verdade através da contraposição e reconciliação de ideias.

Na Grécia Antiga, a dialética era entendida como a arte do diálogo. Os filósofos gregos acreditavam que a verdade só poderia ser alcançada através da discussão, da confrontação de ideias e da busca de um consenso (Konder, 2004).

Para Minayo (2002), a hermenêutica é fundamental para a pesquisa social, pois permite que o pesquisador compreenda o mundo a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos na pesquisa. A dialética, por sua vez, é importante para que o pesquisador identifique as contradições e conflitos presentes na realidade, o que pode levar a uma compreensão mais profunda do fenômeno estudado.

Desta forma, acreditamos abranger o referencial teórico e empírico necessário à compreensão do tema proposto, atendendo assim aos objetivos da pesquisa.

### 3 MEMÓRIA, IDENTIDADE E INSTITUIÇÃO

O foco do trabalho está nas discussões sobre Memória Institucional, mas para isso primeiro é importante contextualizar e entender o campo da memória dentro dos estudos informacionais. Assim, antes de discutirmos as noções de memória, preferimos nos valer das cinco proposições da psicanalista Jô Gondar (2016), que aborda alguns pressupostos teóricos a respeito do conceito de memória social que são relevantes para introduzir essas noções nesta seção.

Gondar (2016) entende que é impossível formar um conceito clássico, simples e unívoco sobre a memória social. Contudo, é possível traçar algumas proposições acerca do campo de estudo em memória social: é um campo transdisciplinar; seu conceito é ético e político; a memória implica o esquecimento; a memória não se reduz à identidade e não se reduz à representação.

Na primeira proposição de Gondar (2016), a memória é polissêmica e transdisciplinar, a partir das diferentes perspectivas das muitas áreas, que sozinhas não dariam conta das várias narrativas, portanto é um conceito em movimento. Dessa forma, isso pode ser percebido quando pensamos a memória enquanto um processo, um produto, uma representação ou uma construção social, num tempo e espaço, que está sendo transformada à medida que a realidade acontece. Outra possibilidade para pensarmos a polissemia da memória é por meio das linguagens (textos, áudios, imagens e objetos), que no caso dos centros de memórias podem ser evidenciados pelo seu acervo híbrido que comporta diferentes gêneros (arquivístico, bibliográfico e/ou museológico). E isso reforça a perspectiva da transdisciplinaridade.

A segunda proposição de Gondar (2016) afirma que discutir memória social é estar imbricado ética e politicamente, é entender as dinâmicas entre esquecimentos, silenciamentos e apagamentos. Desse modo a escolha do que recordar, pesquisar, difundir, implica um posicionamento que leva em conta o direcionamento das nossas vontades e intencionalidades, o que resulta em consequências. Essa ideia de escolha recai na relação entre lembrança e esquecimento, o que nos leva à terceira proposição, em que Gondar (2016) afirma que a memória e o esquecimento estão implicados e que não há memória social sem a dinâmica do lembrar e esquecer, que deixam de ser vistos como opostos e passam a integrar uma relação de interdependentes e complementares. Nesse sentido, ao pensarmos o centro de memória, analisado em conjunto com o contexto social e político e as experiências da

Novonor, nos revela como o passado será revisitado e representado. Essa confluência de fatores molda a seleção das lembranças e recordações que serão preservadas. Ao adotarmos determinadas escolhas, assim como ao selecionarmos certos documentos, que mostram certos aspectos do passado de acordo com um futuro desejado, estamos tomando decisões com consequências éticas e políticas. Assim, não existe neutralidade nas escolhas que fazemos sobre o que lembrar.

Por fim, nas duas últimas proposições, Gondar (2016) afirma que a memória social não se reduz à construção fixa de uma identidade, e a criação de uma representação social. Há algo de processual na memória, que está em constante evolução. Ela é mutável, se exerce nos afetos, nas invenções e nas práticas de si. Com a globalização, disputas políticas e sociais são evidenciadas. A cada momento novas narrativas e perspectivas sobre o passado são produzidas, o que contribui para perceber que a identidade faz parte de um campo de disputas. Se pensarmos nas transformações que a Novonor viveu nos últimos anos, influenciadas por fatores políticos, econômicos, sociais e culturais, perceberemos que a identidade da empresa acompanhou essas mudanças. Até porque uma das grandes transformações foi a demissão de mais da metade dos funcionários, saindo de 168.149 em 2014 (Odebrecht, 2015, p. 26), para 26.379 em 2022 (Novonor, 2023, p. 22), o que também influencia nas relações de afetos, já que podemos dizer que o indivíduo é quem cria a identidade dessa instituição.

Essas proposições destacam a natureza dinâmica, social, política, cultural e material da memória social. Elas sugerem que a memória não é simplesmente uma reprodução do passado, mas um processo ativo que é construído e reconstruído a partir de diferentes perspectivas, afetado por relações de poder, influenciado por valores e crenças e expresso em objetos, imagens, símbolos e nos sentidos.

Imbuídos das concepções de Gondar, nesta seção, iniciamos o referencial teórico da pesquisa, que aborda os seguintes temas e suas relações: memória (individual e coletiva), identidade, instituição e memória institucional, segundo perspectivas teóricas de Joël Candau, Michael Pollak, João Carlos Tedesco, Icléia Thiesen, Jacques Le Goff, Maurice Halbwachs, Stuart Hall, entre outros.

### 3.1 CONCEITOS E TEORIAS SOBRE MEMÓRIA INDIVIDUAL E COLETIVA

A memória é uma parte fundamental da identidade humana, na medida que conecta o indivíduo ao passado, ajuda a entender o presente e prepara para o futuro. E isso tendo como base as relações sociais que, portanto, são mediadas pela memória, que tem como alicerce a memória individual e coletiva.

Muitos caminhos levam à memória. É um campo polissêmico que instiga diversas áreas do conhecimento, com abordagens e sentidos variados, enriquecida pelas várias disciplinas ou temáticas dos saberes.

Nessa perspectiva, Tedesco (2004) afirma que

o interesse das ciências sociais pela memória deve-se ao reconhecimento da importância da dimensão temporal nos fenômenos humanos, na reflexão de que tanto a continuidade quanto a descontinuidade da vida em sociedade está implicada em mecanismos de lembrança e de esquecimentos, de seleção e de elaboração daquilo que o passado deixa para trás de si. No fundo, diríamos que a memória está presente mais ou menos em todas as manifestações da vida (Tedesco, 2004 p. 29).

O Dicionário de Filosofia (Gregório, [2023]) define o termo memória como: “o poder da mente de pensar sobre o passado, que já não existe, suscita problemas psicológicos (empíricos) e também problemas filosóficos mais abstratos”. Já o Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia, discorre do mecanismo aos processos cognitivos:

(1) memory, storage device, storage and retrieval device 1. bib dispositivo que permite o registro, a conservação e a restituição de dados, p.ex.: fichas, arquivos e recuperação automática da informação. 2. inf nos sistemas automatizados, o vocábulo tanto pode se referir às unidades periféricas de armazenamento (p.ex.: fitas magnéticas, discos magnéticos, disquetes) como à memória principal, que se encontra na unidade central de processamento; armazenamento interno, m. (2) memory 1. psi "termo que abrange várias estruturas e processos que têm limites maldefinidos tanto na psicologia do dia-a-dia como na técnica; estes incluem 're-cordando', 're- coligindo', 're-lembrando' e 're-conhecendo' (min, p. 329). Acrescenta-se aqui o termo 're-vocando'. 2. "Possibilidade que a consciência tem de evocar imagens recuando até o passado e reconhecendo-as como tais, e extrair os elementos de uma informação repetitiva ou não" (leg, p. 260). m. (3) memoir bib edu documento escrito, científico, técnico ou literário, apresentado a uma banca examinadora quando da conclusão de curso. dissertação, tese. m. (Cunha; Cavalcanti, 2008, p. 243).

Para Thiesen (2013) a memória é uma construção social, e não um simples reservatório de dados. Portanto não há resgate de memória puro e simples, mas sim, construção e reconstrução. Isso significa que a maneira do indivíduo lembrar do passado é influenciada por suas experiências, crenças e valores atuais. Não se pode simplesmente acessar o passado como ele realmente aconteceu; em vez disso, a memória é uma interpretação do passado que é moldada pelo presente.

A memória pode ser individual e coletiva. A partir da Antiguidade Clássica, considerou-se a memória como fonte de conhecimento. A memória individual, como afirmou o sociólogo francês Maurice Halbwachs (1990), constitui uma perspectiva da memória coletiva. Para o autor, as memórias dos indivíduos são moldadas pelos grupos sociais aos quais pertencem, “diríamos voluntariamente que cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva.” (Halbwachs, 1990, p. 51). Portanto, essa memória é um fenômeno social, que é construído e compartilhado por grupos e instituições.

Ainda sobre a memória individual,

Ela não está inteiramente isolada e fechada. Um homem, para evocar seu próprio passado, tem frequentemente necessidade de fazer apelo às lembranças dos outros, ele se reporta a pontos de referência que existem fora dele, e que são fixados pela sociedade. Mais ainda, o funcionamento da memória individual não é possível sem esses instrumentos que são as palavras e as ideias, que o indivíduo não inventou e que emprestou de seu meio (Halbwachs, 1990, p. 54).

De acordo com Halbwachs (1990), a memória coletiva é uma construção social e o espaço é um elemento fundamental para sua formação e expressão. Os grupos sociais, por meio de suas instituições, símbolos e rituais, criam e preservam as memórias coletivas. Essas memórias são compartilhadas pelos membros do grupo e são usadas para promover a identidade e a coesão social. Nessa perspectiva, os espaços sociais, os lugares, são possibilidades de fomento da representação das lembranças originárias dos indivíduos inseridos no grupo social. Isso porque "a recordação de hábitos, costumes e tradições que nos são comuns leva a preferências afetivas e sociais. Procuramos laços, geralmente culturais ou de afinidades e, com base em nossas memórias comuns, formamos grupos" (Izquierdo, 2018, local. 24).

Delmas, em seu livro “Arquivos para quê?”, afirma que a lembrança social se trata da memória, que "é aquela fala que circula nas noites de vigília, que passeia de



aldeia em aldeia de um lado a outro do reino, palavras com as quais um povo se reconhece e comunica” (Delmas, 2010, p. 41).

No desenvolvimento de Halbwachs sobre as dimensões que a memória assume, individual e coletivamente, Pollak (1992) refere que memória é um fenômeno construído social e individualmente e evidencia que os elementos constitutivos dessa memória são: os acontecimentos vividos pessoalmente, os acontecimentos vividos pelo grupo que o indivíduo pertence, as pessoas/personagens e os lugares. Nesse sentido, a memória pressupõe um processo dinâmico, influenciado por fatores internos e externos, como as experiências pessoais, os eventos históricos e as mudanças sociais, que é seletivo, pois nem tudo que acontece é lembrado.

Para o historiador francês Jacques Le Goff (2003), a memória coletiva é um elemento fundamental nas sociedades desenvolvidas e em desenvolvimento, assim como para reforçar a dominação de uma classe ou grupo sobre os outros. Ela pode ser usada para promover o sentimento de pertencimento e a identidade, mas também é passível de manipulação, tanto por interesses políticos e ou de grupos. Sabe-se que o passado é incerto, mas a memória é a única forma de conhecê-lo. Por isso, é necessário transformar vestígios do passado em referências tangíveis, para que se possa aprender com ele e vislumbrar um futuro.

Destarte,

[...] é a partir das narrativas que a humanidade pôde apropriar-se de infinitas informações que lhe possibilita responder de maneira diversa as suas demandas cotidianas, construir e constituir conhecimento para gerações futuras, fazendo-se presente e útil dentro do mundo (Shikida; Moura, 2007, p. 4).

Le Goff (2003) também define a memória como a capacidade de conservar informações e atualizar impressões ou informações passadas, o que significa não apenas um armazenamento de informações, mas também um processo de construção e reconstrução de lembranças, um processo ativo e não passivo.

No que concerne à construção da memória, Assmann (2011, p. 24) considera que “indivíduos e culturas constroem suas memórias interativamente através da comunicação por meio da língua, de imagens e de repetições ritualísticas, e organizam suas memórias com o auxílio de meios de armazenamento externo e práticas culturais”. Nesse sentido, a linguagem é um instrumento fundamental para a construção da memória, pois permite que os indivíduos e as culturas compartilhem suas experiências e lembranças. As imagens também são importantes, pois podem

ajudar a fixar e a transmitir lembranças. Por sua vez, as repetições ritualísticas podem ajudar a reforçar e a perpetuar memórias coletivas.

De acordo com o sociólogo austríaco Michael Pollak (1992), a memória tem duas funções essenciais: manter a coesão interna e defender as características que identificam um grupo. A memória contribui para a construção de uma identidade, com uma ideia de definição e reforço da coletividade.

Podemos, portanto, dizer que a memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si (Pollack, 1992, p. 204).

Na relação entre memória e identidade, Le Goff (2003, p. 746) evidencia que “a memória é um elemento essencial do que se costuma chamar identidade, individual e coletiva, cuja busca é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades de hoje”. Entendemos que a busca pela identidade é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades. Isso ocorre porque vivemos em um mundo cada vez mais plural e globalizado, onde as fronteiras entre as culturas estão se tornando mais tênues. Nesse contexto, a memória é uma ferramenta essencial para nos ajudar a entender quem somos e o que nos torna únicos.

Para dar continuidade à discussão, na próxima seção, abordaremos a questão da instituição e memória institucional.

### 3.2 DA INSTITUIÇÃO À MEMÓRIA INSTITUCIONAL

Iniciamos essa discussão refletindo que a memória institucional evidencia a trajetória de uma instituição e as relações que ela estabelece com os diferentes grupos sociais. Portanto, não se pode estudar a memória institucional sem passar pelos conceitos de instituição e organização. Entendemos que organização e instituição são dois conceitos intimamente relacionados, mas que possuem distinções importantes.

Segundo Sodré (2018) as organizações definem-se pela regulação de objetivos comuns voltadas à produção de bens e serviços e voluntárias, voltadas à defesa de interesses de grupos. Ou seja, um grupo de pessoas que trabalham juntas para alcançar um objetivo coletivo. Ainda para o autor, as organizações se baseiam no

poder fazer, que é uma dimensão externa às pessoas, levando-as a internalizar suas regras de funcionamento e as aceitar como um contrato.

Nessa mesma linha, Maximiano (2000, p. 2) afirma que “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços”. A partir desse ponto, podemos inferir que as organizações desempenham um papel fundamental na produção de bens e serviços, na defesa de interesses de grupos e na promoção do desenvolvimento social.

De acordo com Glauco Schultz (2016), em seu livro "Introdução à gestão das organizações", as organizações são influenciadas pela realidade externa a que estão expostas, o que seria, portanto, uma concepção sociológica da teoria das organizações.

Refletindo sobre os conceitos mencionados acima, podemos dizer que as organizações são espelhos da sociedade em que estão inseridas. Elas refletem os valores, as crenças e as práticas da sociedade em que operam. Assim como são agentes de mudança social, pois podem promover mudanças na sociedade ao criar novos produtos e serviços, ao gerar empregos e ao contribuir para o desenvolvimento econômico. Também são sistemas complexos que estão em constante interação com o ambiente externo e que podem influenciá-lo e modificá-lo. Para além disso, podemos dizer que “apesar da impossibilidade de generalização, uma organização possui caráter mais tecnicista e racional, voltada ao cumprimento de metas e objetivos” (Carlassara; Rocco Júnior; Fortaleza, 2022, p. 165).

No que concerne à instituição, Thiesen (2013, p. 29) afirma que “são tomadas como formas fundamentais de saber-poder, que emergem no seio das sociedades e possuem duas faces simétricas: lembrar e esquecer”. Sodré (2018) também vai dizer que as institui es se articulam em fun o do saber, definindo um modo de regula o que assegura a transmissão de um saber internalizado. A institui o desempenha um papel fundamental na transmissão de valores, crenças e conhecimentos, que são essenciais para a coesão social e o desenvolvimento individual.

Com pertinência, Leandro Boechat (2016) amplia o entendimento e apresenta a institui o

como obra coletiva, cria o social, cultural e histórica. Trata-se de agenciamentos coletivos que se instituem no seio das rela es sociais, trazendo em seu processo mecanismos de controle e estabelecendo regras e padrões de conduta que venham a garantir

seu funcionamento e o exercício de suas funções reprodutivas. Tendem à estabilidade e obedecem a uma regularidade (Boechat, 2016, local. 497).

Nessa concepção, fica evidente que as instituições são criadas e moldadas pelas relações sociais entre os sujeitos, servem a diversas funções, incluindo a regulação das relações sociais, com garantia da ordem pública. Cada instituição é única, com suas crenças, valores, cultura, assim como o indivíduo. Como exemplos de instituições temos: família, casamento, linguagem, religião, política, cultura, educação, economia e Estado.

Para o autor, as instituições estão interligadas. Uma mudança em uma instituição pode levar a mudanças em outras. As instituições refletem as culturas, que são as maneiras de ser, agir e pensar de diferentes sociedades (Boechat, 2016).

Segundo Silva (2014, p. 23), a instituição é um “conjunto extremamente variado e diversificado de relações sociais, cada uma delas mostrando-se bastante complexa, no que diz respeito às formas e aos meios de que se utilizam as pessoas para suprir suas necessidades”. Para atender à essa complexidade e às suas formas, “o importante é conhecermos o modo de funcionamento dessas instituições e como se comunicam dentro das redes sociais de poder” (Thiesen, 2013, p. 101).

Para Thiesen (2013), no processo racional, as instituições retêm e esquecem, fundamentadas pelo comportamento e a prática, em que a instituição emerge como resposta a um possível problema criado no campo social. Dessa forma, a instituição se atualiza no interior da organização, para desempenhar a reprodução, sua principal característica.

Tendo em vista o exposto, é relevante refletir sobre as possibilidades da memória no contexto institucional. As organizações ocupam um espaço significativo na sociedade, influenciando e interferindo em vários aspectos da vida dos indivíduos.

Nesse sentido para Thiesen (2013), a memória institucional é uma dimensão mais ampla da memória organizacional. “São as relações de forças que determinam o plano institucional que, por sua vez, define a organização. A questão da instituição é a legitimidade” (Thiesen, 2013, p. 31).

A memória é um dos alicerces da vida. Com as instituições não é diferente. A memória institucional é um conjunto de informações e documentos que registram a história e a trajetória de uma instituição.

Ela é importante para manter a instituição viva, para fortalecer suas bases e para garantir sua continuidade. Além de preservar o legado institucional, promover a aprendizagem e o desenvolvimento da instituição, e para fortalecer o relacionamento da instituição com seus públicos de interesse.

Paulo Nassar (2008 *apud* Boechat, 2016) define memória institucional como:

uma (re)construção do passado, visto que não é possível, voltar ao que não atua mais, ao tempo decorrido, se não for por uma memória. Como em todo processo de escolha e de seleção, constituirá a memória da organização aquilo que foi relevante para ela e ela estará impregnada de sua cultura. Ou seja, a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória (Nassar, 2008 *apud* Boechat, 2016, local. 477).

Nesse sentido, como não é possível voltar ao passado, a memória é a única forma de preservar a experiência e o conhecimento acumulado ao longo do tempo, na perspectiva da seleção, já que a instituição só preserva aquilo que considerada relevante. Essa seleção é influenciada pela cultura organizacional, que é o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhados pelos membros da organização.

Trabalhar com a memória institucional não é apenas reviver o passado de uma organização. É, sobretudo, aproveitar sua história para construir o futuro, tomar decisões mais acertadas e construir uma identidade forte. O registro histórico pode incluir não apenas a empresa, mas também seus fundadores, líderes, gestores, colaboradores, produtos e serviços, segmentos econômicos e regiões. Sendo assim, a memória institucional é um jogo, uma interação entre o instituído e o instituinte, pensada como uma memória-hábito, que fixa comportamentos e condutas e uma memória-arquivo, que produz documentos e informações que devem ser recuperados (Thiesen, 2013).

Para dar continuidade à discussão, na seção seguinte, abordaremos a questão da identidade.

### 3.3 IDENTIDADES NO CONTEXTO INSTITUCIONAL

A memória é importante para a construção da identidade. As memórias coletivas fornecem aos indivíduos uma sensação de pertencimento a um grupo social. Permite a ideia de tornar comum, partilhar, comungar, reconhecer. A memória é tanto

o produto quanto o produtor da identidade. É alimento gerador. Também fornece um sentido de continuidade e propósito, permitindo compreender quem somos, de onde viemos e para onde vamos.

A identidade, assim como a memória, não é algo fixo, mas sim mutável, que está em permanente processo de transformação e se adaptando às nossas novas experiências e vivências.

Nessa perspectiva, Tomaz Tadeu da Silva (2000) defende que

A identidade não é uma essência; não é um dado ou um fato – seja da natureza, seja da cultura. A identidade não é fixa, estável, coerente, unificada, permanente. A identidade tampouco é homogênea, definitiva, acabada, idêntica, transcendental. Por outro lado, podemos dizer que a identidade é uma construção, um efeito, um processo de produção, uma relação, um ato performativo. A identidade é instável, contraditória, fragmentada, inconsistente, inacabada. A identidade está ligada a estruturas discursivas e narrativas. A identidade está ligada a sistemas de representações. A identidade tem estreitas conexões com relações de poder (Silva, 2000, p. 96-97).

É preciso ressaltar que “há uma ligação fenomenológica muito estreita entre memória e o sentimento de identidade” (Pollak, 1992, p. 204). Nessa perspectiva, a dialética da memória-identidade é apresentada por Joel Candau (2011), que afirma que,

a memória, ao mesmo tempo em que nos modela, é também por nós modelada. Isso resume perfeitamente a dialética da memória e da identidade que se conjugam, se nutrem mutuamente, se apoiam uma na outra para produzir uma trajetória de vida, uma história, um mito, uma narrativa (Candau, 2011, p. 16).

Essa dialética pode ser representada pelo espaço, que por sua vez, é um elemento fundamental para a memória coletiva, pois fornece um contexto físico e simbólico para as experiências sociais. Os lugares, por exemplo, são locais de memória, pois eles estão associados a eventos e experiências compartilhadas pelos membros de um grupo.

O teórico cultural Stuart Hall, na obra “A identidade cultural da pós-modernidade” (2006), discute a natureza da identidade cultural na era pós-moderna. Hall argumenta que a pós-modernidade é uma era de mudança social e cultural acelerada, que está levando à fragmentação e à diversificação das identidades. O autor apresenta três concepções de sujeito presentes na modernidade: o iluminista, o sociológico e o pós-moderno.

O sujeito Iluminista é aquele que é concebido como um indivíduo com uma identidade forte e consistente. Seu centro é a sua essência, que está presente desde o nascimento e se desenvolve ao longo da vida. Essa concepção de sujeito é baseada na ideia de que o indivíduo é um ser racional e autônomo, com liberdade para escolher seu próprio caminho.

O sujeito sociológico é aquele que é concebido como um produto da sociedade. Ele é formado por uma variedade de fatores, incluindo sua classe social, etnia, gênero, religião e cultura. Essa concepção de sujeito é baseada na ideia de que o indivíduo é um ser social, que é moldado pelas relações sociais em que está inserido.

Já o sujeito pós-moderno é aquele que é concebido como um sujeito fragmentado e contraditório. Ele não possui uma identidade única ou unificada, mas sim uma variedade de identidades, que estão em constante disputa. Essa concepção de sujeito é baseada na ideia de que a modernidade tardia é marcada pela fragmentação e pela diversidade cultural.

Hall (2006) argumenta que as três concepções de sujeito coexistem na modernidade. O sujeito do Iluminismo ainda é uma referência importante para muitas pessoas, mas o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno também são cada vez mais relevantes, à medida que a sociedade torna-se mais complexa e diversificada.

Candau (2011) destaca que não é fácil a depuração do conceito de identidade. Ele explica que no caso do indivíduo, a identidade pode ser um estado, uma representação e um conceito. No caso de um grupo, o termo é impróprio, mas no uso metafórico, seria uma representação, pois não há um indivíduo que possa representar o grupo como um todo, mas pode ser usado para descrever a representação que um grupo tem de si mesmo.

O autor ainda evidencia que as identidades estão ancoradas em dois pilares: a origem e o acontecimento, o que ele vai denominar de "pedras numerárias", que compõem a identidade narrativa dos sujeitos e asseguram a estrutura identitária do grupo (Candau, 2011). Destarte esses dois elementos são alicerces temporais importantes que possibilitam os processos identitários, visualizados nos lugares de memória, com narrativas de início e fim, em que o ser humano é ponto central.

Em "Memória, Esquecimento, Silêncio", Michael Pollak apresenta três elementos importantes para a construção da identidade social: a unidade física, a continuidade e o sentimento de coerência, que formam a identidade do sujeito e ela é refletida para si e para os outros (Pollak, 1992).

A unidade física é a sensação de pertencer a um grupo que é distinto de outros grupos. Essa sensação pode ser causada por fronteiras físicas, como um muro ou uma barreira, ou por fronteiras morais ou psicológicas. Essas fronteiras podem interferir na comunicação entre membros de grupos diferentes, levando a hostilidades ou preconceitos.

A continuidade é a sensação de estar conectado aos outros em um contexto de mudança social. Essa sensação pode ser mantida por meio de negociações com o coletivo, que permitem que o indivíduo continue a se identificar com os valores e símbolos sociais do grupo.

Neste processo, se apresenta o conceito de identidade organizacional, em que há uma aderência dos valores pessoais com os valores organizacionais. Antes de adentrarmos na discussão desse conceito, contudo, apresentaremos um panorama das terminologias encontradas que regem o campo institucional. Realizamos uma breve pesquisa no Google Acadêmico com os termos: identidade organizacional, identidade corporativa e identidade institucional.

Na pesquisa realizada no Google Acadêmico, que é um mecanismo de busca voltado para a literatura acadêmica, entre artigos científicos, trabalhos acadêmicos, publicações nacionais e internacionais, livros e resumos das mais diversas áreas, foram recuperados 7.540 registros sobre os termos mencionados acima. Sendo que 2.650 registros para “Identidade Organizacional”, 1.610 registros para “Identidade Corporativa” e 3.280 registros para “Identidade Institucional”. A pesquisa, cujo recorte cronológico foi o período de 2019 a 2023, mostrou-nos que o tema é muito explorado pelas pesquisas recentes realizadas na literatura.

A identidade de uma organização está alinhada à sua personalidade a partir de aspectos como história, valores, filosofia e cultura. Assim, Kunsch (2003, p.172), defende que a identidade organizacional “é a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc.”. Nesse contexto, a comunicação é essencial para estabelecer relações de confiança e de transmissão de experiências e lembranças.

Teresa Ruão (2001) acrescenta que:

entendemos a identidade organizacional como o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projectam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização



de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos (Ruão, 2001, p. 3).

Tereza Ruão Pinto (2008), em sua Tese de doutoramento "A Comunicação organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006", argumenta que a identidade organizacional designa a autorrepresentação que empresas e instituições desenvolvem sobre si próprias, num contexto da coletividade, mas não deixa de ser construída por relação com os elementos do ambiente que a circundam (Pinto, 2008).

No contexto da identidade coletiva, Pollak (1992) afirma que é o investimento que o grupo faz para proporcionar o sentimento de unidade, de continuidade e de coerência em cada membro dele. Nesse sentido, a identidade organizacional busca compreender o comportamento humano e as relações dos indivíduos com o ambiente no qual estão inseridos.

No que concerne à identidade corporativa, Hígila Oliveira (2022) entende que o conceito de identidade corporativa "mostra a existência de várias perspectivas e definições sobre (gestão) da identidade corporativa, a qual pode ser mais associada às dimensões identidade visual, cultura, comportamento e comunicação" (Oliveira, 2022, p. 25).

Margarida Kunsch (2003) argumenta que:

A identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos (Kunsch, 2003, p. 172).

Quanto ao conceito de identidade institucional, apesar de ter o maior quantitativo de registros encontrados na pesquisa realizada no Google Acadêmico, não conseguimos encontrar uma definição própria sobre o termo, está sempre associado à identidade organizacional, o que entendemos ter sentido, pois parte-se do pressuposto de que quando se discute a identidade institucional, discute-se o que torna uma instituição, empresa, ou corporação única e diferente das demais.

Isso pode ser evidenciado nas palavras Oliveira (2022), quando ela afirma:

A análise das questões linguística é, aliás, da máxima pertinência, porque as *dificuldades* dos investigadores começam, desde logo, com a detecção das várias designação da área. No domínio da

Comunicação Organizacional adoptou-se a denominação de *identidade organizacional* (Hatch e Shultz, 1997), ainda que esta não constitua a *única forma* dos autores se referirem à auto-representação empresarial/institucional. Como é possível verificarmos pela leitura da Declaração de Strathclyde, existe também a designação de *identidade corporativa* que constitui o nome preferencial dos estudos em Comunicação Corporativa (van Riel, 1995), Marketing (Baker e Balmer, 1997; Wilson, 1997), Gestão de Marca (Kapferer, 1992; King, 1991) ou Imagem Corporativa (Barich e Kotler, 1991). Na investigação de Comunicação Organizacional, no entanto, a tradição aponta para o uso da designação de identidade organizacional por referência aos fundamentos sociológicos da disciplina (grifos nosso) (Oliveira, 2022, p. 65-66).

Nesse contexto, para o que interessa a essa pesquisa adotaremos o termo Identidade Organizacional, que no nosso entendimento atende às ideias que acreditamos pertinentes para tal.

Por fim, os alicerces da identidade e da memória se constituem nos espaços sociais. Nessa perspectiva, o lugar que guarda o acervo da memória da empresa, o Centro de Memória, contribui não só para a preservação, mas também para a difusão da memória institucional e a consolidação da identidade, na premissa de construir o futuro orientado pelos valores e crenças organizacionais. A seguir, iniciaremos as discussões sobre a problemática dos lugares.

#### 4 DO LUGAR AOS CENTROS DE MEMÓRIA

“Não há lugar como o nosso lar”. Essa é uma fala emblemática de Dorothy, a protagonista do filme “O Mágico de Oz”. Dorothy está perdida no mundo de Oz, entre estradas de tijolos amarelos e perigos, mas no fim ela descobre que o lugar que ela mais ama é o seu lar. Essa descoberta é importante porque nos ensina que o lar não é apenas um lugar físico, mas também um sentimento de segurança e conforto, um sentimento de pertencimento. Essa é uma analogia que podemos associar com os espaços e as relações que os indivíduos estabelecem com eles, numa perspectiva da memória, pois “[...] não há memória coletiva que não se desenvolva num quadro espacial” (Halbwachs, 1990, p. 143). O autor ainda afirma que “o espaço é uma realidade que dura” e que é sobre esse espaço que devemos voltar nossa atenção.

O conceito de lugar recebe abordagens diferenciadas. Então nessa concepção, discutir Lugar, que é uma categoria de leitura do espaço, nos permite fazer conexões interdisciplinares, contribuindo para um entendimento acerca da tríade memória-identidade-espaço, em que lugar é a configuração espacial que sustenta a memória e identidade é a evidência dessa relação. Entendemos lugar como a identidade que as pessoas têm com o local de convívio, assim como é um produto das relações sociais que estabelecem com este lugar. E lugar como produto das relações sociais é evidenciado pelas ideias de autores como Tuan (1983) e Halbwachs (1990).

Partir do pressuposto de que a memória e as identidades se conectam no lugar e entender esse lugar como criador de sentidos é o que nos leva a refletir sobre o espaço, numa perspectiva interdisciplinar, utilizando a Geografia Humanística, que trata de explorar as experiências geográficas dos seres humanos, os espaços e lugares dos homens, e as Ciências Sociais.

O lugar guarda memórias, conexões e narrativas que proporcionam o sentimento de pertencimento nas organizações. Nessa perspectiva, os lugares de memória são a representação do espaço imbuído de sentido, em que se permite compreender como os grupos sociais constroem e preservam sua memória e como essa memória é utilizada para construir e manter a identidade do grupo, conectando o passado com o presente. Os lugares de memória nascem da compreensão de que não existe memória espontânea e que é preciso criar arquivos (Nora, 1993).

Esses arquivos, assim como centros de memória, e demais espaços utilizados para preservar essa memória, estão cheios de experiências, narrativas e

conhecimentos, têm valor material, funcional e simbólico. Os centros de memória, especificamente, são lugares onde se materializa a memória institucional. Essa materialização é feita por meio do acervo documental e informacional, da reconstituição da história da instituição e da difusão da mesma para as gerações futuras.

Le Goff (2003) trata da materialização da memória com as categorias: documento e monumento. O documento é um objeto que foi produzido intencionalmente para ser fonte histórica. Ele pode ser um texto, uma imagem, um objeto material, ou qualquer outra forma de registro que possa ser utilizada para reconstruir o passado. Já o monumento é um objeto que, embora não tenha sido produzido para esse fim, pode ser utilizado como fonte histórica. É um termo que remete à ideia de legado do passado. Ele pode ser um edifício, uma obra de arte, um ritual, ou qualquer outra forma de manifestação cultural que possa ser interpretada como um registro do passado. As categorias documento/monumento são produzidas por indivíduos, instituições e sociedades e podem ser concebidas para celebrar eventos, ideias, ou para criar um registro da vida cotidiana e para deixar um legado para o futuro. Os documentos fornecem informações sobre o passado, enquanto os monumentos fornecem um contexto para essas informações.

Nesta seção, damos continuidade ao referencial teórico da pesquisa, com as abordagens sobre Lugar, na perspectiva da Geografia Humanística, especialmente tofílica, Lugares de Memória até chegar aos Centros de Memória, com as contribuições de Yi-Fu Tuan, Marc Augé, Doreen Massey, Ana Fani Carlos, Pierre Nora, Ana Maria Camargo e Silvana Goulart, entre outros.

#### 4.1 A NOÇÃO DE LUGAR (TOPOFILIA<sup>1</sup> – UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO)

Tratando de conceito, cabe então teorizar um pouco sobre a noção de lugar. Dembicz (2001) afirma que:

[...] ‘o homem molda o lugar e o lugar molda o homem’. E que esta interação é feita por meio da memória, assim entendida a memória humana individual e coletiva sobre os processos de formação individual, social e do espaço e a memória dos lugares e espaços,

---

<sup>1</sup> A descoberta das ideias e das duas obras de Yi-Fu Tuan - “Topofilia” (1980) e “Espaço e Lugar” (1983) – me levaram ao mundo tofílico e a usar essa perspectiva para discutir lugar, em uma tentativa de compreender os lugares amados, idealizados e vividos que fazem parte da vida cotidiana das pessoas e dos seus sonhos e desejos.

codificada em suas estruturas físicas palpáveis, resultado do processo de formação do mesmo espaço. E, por certo, cada vez com maior frequência vamos recorrendo à memória dos espaços para esclarecer qualquer dúvida sobre nossas raízes e identidades (Dembicz, 2001, p. 52).

Essa percepção social do espaço é constituída pela relação dialética entre o homem e o lugar, uma relação de interdependência e mútua influência. O homem molda o lugar, por meio de suas ações e atividades, e o lugar molda o homem, por meio da memória e das experiências que ele proporciona. O lugar que ocupamos fala da nossa condição. Vale mencionar que para Halbwachs (1990), os lugares não são estáveis, pois estão sujeitos a transformações, e seguem as mudanças que ocorrem nos grupos dos quais fazem parte.

O termo lugar tem origem no latim *locus* que significa lugar, local ou posição. Até o século XX, o termo lugar era usado para designar um espaço que tinha um significado especial para as pessoas, mesmo que não fosse bem definido ou delimitado. No século XX, o termo adquiriu um significado mais técnico, passando a ser usado para designar a posição ou coordenada de um objeto no espaço geométrico. Neste contexto, a Geografia foi uma das ciências que adotou o termo "lugar" para nomear uma posição determinada no espaço (Holzer, 2019).

Segundo o geógrafo sino-americano Yi-Fu Tuan (1983), espaço e lugar são termos familiares, o lugar seria segurança, algo concreto, dotado de significado para alguém ou para um grupo de pessoas. O espaço é a liberdade, o movimento. O lugar é o que vem depois do espaço. Quando nós nos familiarizamos com um espaço, ele se torna um lugar. Essa passagem do espaço para o lugar se concretiza pelas relações afetivas (Tuan, 1983). Assim, para ele, o lugar “[...] é um mundo de significado organizado. É essencialmente um conceito estático” (Tuan, 1983, p. 198). Se o mundo fosse visto como um processo constante de mudança, não seria possível desenvolver um sentido de lugar.

Em contrapartida, Carlos (2007) sustenta que o lugar é um espaço que é simultaneamente global e local. Ele é um espaço que é influenciado por forças globais, mas que também é produto de processos locais. Essa dualidade refuta a ideia de estático de Tuan (1983) e propõe uma nova percepção sobre o lugar.

o lugar guarda em si e não fora dele o seu significado e as dimensões do movimento da vida, possível de ser apreendido pela memória, através dos sentidos e do corpo. O lugar se produz na articulação

contraditória entre o mundial que se anuncia e a especificidade histórica do particular. Deste modo o lugar se apresentaria como ponto de articulação entre a mundialidade em constituição e o local enquanto especificidade concreta, enquanto momento (Carlos, 2007, p. 14).

Em consonância com as ideias de Carlos (2007), Massey (2000, p. 185) afirma "[...] que precisamos de um sentido global do local, de uma consciência global do lugar". A autora argumenta que, no contexto da globalização, é necessário repensarmos a relação entre o local e o global. Para ela, o local não é mais um espaço isolado, mas está conectado a uma rede de relações globais.

No texto intitulado "Um sentido global do lugar", Massey (2000) apresenta uma discussão acerca do sentido do lugar em que trata do "conceito progressista do lugar". Para o desenvolvimento desse conceito progressista, a autora afirma que o lugar não é um espaço estático, mas está sempre em mudança. Isso ocorre porque as relações sociais e culturais que constroem o lugar estão sempre em transformação. Não é uma história longa e internalizada que dá especificidade a um lugar, mas o conjunto diferente de relações sociais que operam na construção desse espaço. Por fim, o conceito progressista do lugar de Massey aponta que os lugares não devem ter fronteiras demarcatórias. Eles estão cheios de conflitos internos e, portanto, não têm identidades únicas ou singulares.

Para além das concepções de lugar, brevemente apresentadas aqui, existe um conceito de "não-lugar", cunhado pelo antropólogo francês Marc Augé (1994). Os não-lugares são espaços onde as pessoas passam apenas por um período curto de tempo. São espaços de passagens incapazes de dar forma a qualquer identidade. Eles não têm história, memória ou cultura. As pessoas que frequentam não-lugares são normalmente anônimas e intercambiáveis. O autor Augé (1994) afirma que o não lugar pode designar duas realidades complementares e distintas: a sua finalidade e a relação que os indivíduos estabelecem com eles.

Para Augé (1994, p. 73) "se um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir como identitário, nem como relacional, nem como histórico definirá um não-lugar". Essa tríade é a base da definição de lugar para o autor, sendo "o lugar do sentido inscrito e simbolizado, o lugar antropológico" (Augé, 1994, p. 76).

Augé (1994) alerta que as categorias de lugar e de não-lugar não existem em uma forma absoluta. Antes, elas devem ser vistas como polaridades onde o primeiro nunca é plenamente apagado e o segundo nunca se realiza plenamente (Augé, 1994).

Por fim, Augé (1994, p. 98) adverte “na realidade concreta do mundo de hoje, os lugares e os espaços, os lugares e os não lugares misturam-se, interpenetram-se”. Como resultado, os lugares e os não lugares estão se tornando cada vez mais indistinguíveis. E isso ocorre em diferentes formas e contextos. Por exemplo, a mistura de lugares e não lugares é mais evidente em contextos urbanos, onde as pessoas estão mais expostas à mobilidade e à globalização.

Como resultado das discussões acerca da tríade memória-identidade-lugar e das relações afetivas estabelecidas pelo indivíduo, abordamos o conceito topofílico para tentar compreender como essas relações são produzidas no universo dos lugares de memória.

O lugar é um constructo da memória. Ela o constrói e o recria, a partir de sentimentos, permitindo que o lugar seja sentido, vivido e lembrado. A memória é o elo entre o lugar e o indivíduo. E essa ligação emocional é explicada pela Topofilia, que é o termo utilizado para designar a relação afetiva que as pessoas desenvolvem com os lugares. É um conceito que foi cunhado pelo geógrafo Yi-Fu Tuan, precursor da Geografia Humanista.

Tuan (1980) define topofilia como “o elo afetivo entre a pessoa e o lugar ou ambiente físico. Difuso como conceito, vívido e concreto como experiência pessoal” (1980, p.5). É o sentimento de afeto, conexão e pertença a um lugar, que pode ser influenciado por fatores como a história pessoal, as experiências, as memórias e os valores de cada indivíduo. Segundo o autor, a topofilia é uma experiência subjetiva, que é moldada por diversos fatores, incluindo:

- a) As experiências pessoais de cada indivíduo;
- b) A cultura e a sociedade em que o indivíduo está inserido;
- c) As características físicas do lugar.

É uma relação complexa entre o ser humano e o espaço, que envolve aspectos físicos, psicológicos e sociais. Os aspectos físicos podem influenciar o bem-estar e a sensação de segurança. Nos aspectos psicológicos, o espaço pode trazer conforto e segurança, ou pode causar ansiedade e medo. Nos aspectos sociais, a relação com os outros pode influenciar a percepção do espaço pelo indivíduo. Quando trazemos nossas experiências e nossas emoções, a nossa relação com o meio é afetada

diretamente pela memória. O lugar é vivido e atrelado à experiência. Para Carlos (2007),

o lugar é produto das relações humanas, entre homem e natureza, tecido por relações sociais que se realizam no plano do vivido o que garante a construção de uma rede de significados e sentidos que são tecidos pela história e cultura civilizadora produzindo a identidade, posto que é aí que o homem se reconhece porque é o lugar da vida. O sujeito pertence ao lugar como este a ele, pois a produção do lugar liga-se indissociavelmente a produção da vida (Carlos, 2007 p. 22).

Carlos (2007) corrobora com Tuan (1980) quando defende que o lugar é mais do que um mero espaço físico. Ele é um espaço que é significado e construído pelo homem, a partir de suas relações sociais, históricas e culturais. É um espaço que é vivido nas experiências e nas relações afetivas, o que confere identidade ao sujeito. Dessa forma, podemos afirmar, assim como fez Tuan (1980, p. 107) que a topofilia é “um neologismo, útil quando pode ser definida em sentido amplo, incluindo todos os laços afetivos dos seres humanos com o meio ambiente material”.

Ao discutir topofilia, Tuan (1980) valorizou a experiência no espaço geográfico, em que o lugar é um centro cheio de significados produzidos pela experiência. E esse contexto evidencia a importância de se considerar as experiências e sentimentos das pessoas em relação aos lugares. Sobre essas experiências, entendemos que à medida que nos ligamos a determinados lugares, dentro de uma experiência de convívio, criamos um laço emocional com o lugar em função da sua intensidade e construímos um sentimento topofílico.

Nessa ótica, é importante ressaltar que o sentimento de pertencimento é essencial à condição humana. Ele nos dá a sensação de que estamos em casa, que temos um lugar no mundo. Esse sentimento pode ser construído a partir das relações e interações que acontecem entre os sujeitos de determinado lugar, gerando afetividade e identidade coletiva e nos conectando com o mundo ao nosso redor.

De acordo com o Dicionário de Direitos Humanos escrito por Ana Lúcia Amaral (2006, *apud* Assumpção; Castral, 2022, p. 18), o sentimento de pertencimento é definido como a crença subjetiva numa origem comum que une distintos indivíduos, que pensam em si mesmos como membros de uma coletividade na qual símbolos expressam valores, medos e aspirações. A sensação de pertencimento é descrita como a crença de que somos parte de um lugar e que esse lugar também é parte de



nós. Essa crença nos dá a confiança de que podemos intervir no cotidiano e nos rumos do lugar, o que o torna mais valioso para nós.

O lugar, nesse sentido, é mais do que um espaço físico. Ele é um espaço simbólico, que carrega memórias, experiências e afetos. Quando nos sentimos conectados a um lugar, nos sentimos parte dele. Ele passa a ser um refúgio, um lugar onde podemos ser nós mesmos e nos sentirmos seguros.

A afetividade é um componente essencial do apego ao lugar. Quando nos sentimos emocionalmente conectados a um lugar, é mais provável que desenvolvamos um sentimento de pertença em relação a ele. E, por conseguinte, estaremos mais propensos a cuidar dele e a nos envolver na comunidade local.

Considerando as ideias de Carlos (2007) e Massey (2000) apresentadas na seção anterior e as de Tuan (1980, 1983) nesta seção, podemos afirmar que a relação dos seres humanos com o ambiente se transformou significativamente desde a criação do conceito de topofilia. O processo de globalização da informação e da mobilidade, facilitado pelas novas tecnologias, reduziu as barreiras culturais derivadas de isolamento e as pessoas passaram a ter acesso a informações e experiências de todo o mundo (Duarte *et al*, 2021). Nesse sentido, reconstituir a memória de um lugar está para além dos aspectos históricos, mas de uma redescoberta de significados e símbolos que permeiam uma consciência social e institucional do espaço por parte dos indivíduos.

A seguir, na próxima seção, discorreremos sobre as especificidades dos lugares de memória.

## 4.2 DOS LUGARES DE MEMÓRIA

O conceito de lugar de memória foi proposto pelo historiador francês Pierre Nora no início da década de 1980. Nora (1993) argumenta que a memória coletiva não é uma entidade estática, mas sim um processo dinâmico que se transforma ao longo do tempo. Os lugares de memória, por sua vez, são elementos materiais ou simbólicos que servem para preservar e transmitir essa memória coletiva.

Os lugares de memória desempenham um papel importante na construção da identidade coletiva. São espaços onde as memórias coletivas são preservadas, transmitidas e reinterpretadas. Eles ajudam a lembrar do passado, dos valores e da

cultura, assim como a conectar os membros de uma comunidade. Eles podem ser usados para construir identidades e narrativas institucionais.

Halbwachs (1990) evidencia como o espaço é um elemento fundamental para a construção e expressão da memória coletiva, e como a memória coletiva pode ser usada para moldar o espaço.

O que dota determinados locais de uma força de memória especial é sua ligação mais fixa, porém mutável e em movimento, por se tratar de uma relação duradoura com histórias de instituições, o que pressupõe uma memória institucional.

Dentro dessa construção, os lugares de memória são percebidos como essenciais para o resgate da história e, por conseguinte, da memória, no seu espaço-tempo, e da identidade. Lugares que possam armazenar os registros da memória material e solidificar as relações sociais.

O interesse em construir lugares de memória dentro das organizações surgiu na década de 1970, no Brasil, quando algumas empresas passaram a enxergar a importância de preservar sua história, pois ela poderia ajudar a traçar estratégias para o futuro e a fortalecer a sua identidade.

Ao longo desse tempo os resultados mostraram que esses Lugares de Memória tiveram ótimos resultados no que diz respeito à comunicação entre as empresas e seus públicos externo e interno. Conforme Nora (1993, p. 7), “o sentimento de continuidade torna-se residual aos locais. Há locais de memória, porque não há meios de memória”.

Nora (1993, p. 21) ainda ressalta que os lugares de memória “são lugares, com efeito nos três sentidos da palavra, material, simbólico e funcional, simultaneamente”. Representam fisicamente uma ideia de coletividade.

Esses simbolismos presentes nos lugares de memória dão significado a narrativas acerca do passado, com atribuições de valores que exprimem perspectivas vinculadas ao conhecimento e intenções do momento presente.

A criação de locais de memória nas empresas ajuda também a criar um laço afetivo entre os sujeitos, que rememoram acontecimentos e vivências passadas em grupo ou individuais, e a criar analogias para que as pessoas se identifiquem e se reconheçam.

Nesse aspecto, isso pode ser evidenciado nos exemplos de organizações que aderiram aos espaços de memória para criar valor nas empresas, assim como para defender a sua imagem, difundido narrativas institucionais. Uma materialização disso

é o Museu da Pessoa<sup>2</sup>, um museu virtual e colaborativo de histórias de vida, que em seus 30 anos de vida contribui com empresas e organizações privadas em projetos de integração com a comunidade e colaboradores, gerando conexões. Projetos de memória institucional que constroem legados e fomentam a cultura organizacional. O Museu disponibiliza um breve histórico dos Centros de Memória de empresas da área de mineração, economia, sindicalismo, entre outras. Respectivamente, são eles: Memória Votorantim<sup>3</sup>, Memória BNDES<sup>4</sup>, Centro de Memória Virtual: Casa Vale (Espaço Memória Vale<sup>5</sup>).

Para Candau (2011), a transmissão é a mobilização da memória, é a expansão da memória que tem o papel de “fixar” o passado.

(lugares, escritos, comemorações, monumentos, etc.) contribuem para a manutenção e transmissão da lembrança de dados factuais: estamos, assim, em presença de ‘passados formalizados’, que vão limitar as possibilidades de interpretação do passado e que, por essa razão, podem ser constituídos de uma memória ‘educada’, ou mesmo, ‘institucional’, e, portanto, compartilhada (Candau, 2011, p. 118).

Sobre esta perspectiva, o lugar que guarda o acervo da memória da empresa, o Centro de Memória, contribui não só para preservação, mas também para a difusão da memória da Novonor, forjada para tornar acessível a informação contida nesse acervo, variando conforme o público e o conteúdo a ser disponibilizado. Essa difusão é o “processo cujo objeto é a informação que segue uma dinâmica emissiva em relação ao público para o qual se dirige, numa estratégia de transmissão cujo objetivo último é acessibilidade via produtos e serviços” (Aldabalde; Rodrigues 2015, p. 259).

No entendimento de que a difusão prima pelo estreitamento da relação entre o acervo e o usuário, difundir deve ser um dos pontos basilares dos centros de memórias. Assim, podemos observar que Bellotto (2006) apresenta três modelos de difusão em arquivos que, a nosso ver, podem ser aplicados aos centros de memória: a difusão educativa, que compreende uma relação entre a instituição e a comunidade educacional por meio de visitas e conhecimento do acervo custodiado; a difusão editorial, que divulgam os produtos e serviços por meio de publicações; e a difusão cultural, voltada para projetos culturais com diversas temáticas.

---

<sup>2</sup>Disponível em: <https://museudapessoa.org/>

<sup>3</sup>Disponível em: <https://www.memoriavotorantim.com/>

<sup>4</sup>Disponível em:

[http://www.memoriabndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Hotsites/Projeto\\_Memoria/](http://www.memoriabndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Projeto_Memoria/)

<sup>5</sup>Disponível em: <https://www.vale.com/pt/espaco-memoria>

Nesse sentido, a difusão tem um papel norteador nos centros de memória, na medida em que “lança elementos de dentro do arquivo para fora, procurando atingir um campo de abrangência cada vez mais amplo, e a que permite o retorno dessa mesma política, acenando com atrativos no recinto do arquivo” (Bellotto, 2006, p. 228).

A seguir, abordaremos a discussão sobre centro de memória, para finalizar essa seção.

#### 4.3 CENTROS DE MEMÓRIA: CONCEITOS E FUNCIONALIDADES

Os Centros de Memória podem se confundir com os Centros de Documentação e Informação, por isso entendemos que cabe fazer uma diferenciação dessas terminologias. O Centro de Documentação tem o objetivo de coletar e organizar a documentação e disseminar informações. Já o Centro de Memória, tem, além desses, a função de pensar na trajetória da instituição, elaborando formas de utilizar o conhecimento adquirido, produzindo novos conteúdos, difundindo valores e refletindo a cultura organizacional (Itaú Cultural, 2013). Nessa pesquisa, adotaremos o termo centro de memória, no sentido de completude, pensando no acúmulo de documentação referente à instituição e na perspectiva de preservar e disseminar a memória institucional. Nesse sentido, os centros de memória podem ser pensados como um quadro social da memória, onde habitam múltiplas memórias das instituições que representam.

Sobre essa diferenciação, Ana Maria de Almeida Camargo e Silvana Goulart (2015) corroboram esse pensamento quando explanam que o centro de documentação é um desdobramento especializado das bibliotecas, já os centros de memória são as instituições híbridas que reúnem características de Arquivo, Biblioteca e Museu, que por já possuírem um arcabouço teórico, dão suporte ao centro de memória e permitem novas abordagens.

Segundo Viviane Tessitore (2003) o Centro de Documentação é uma entidade híbrida e por isso, não contam com uma teoria metodológica específica para o tratamento do seu acervo, assim como representa uma mistura das entidades anteriormente citadas, sem se identificar com nenhuma delas.

Nos termos de Totini e Gagete (2004) os Centros de Documentação e Memória

constituem-se como setores responsáveis pela definição e aplicação de uma política sistemática de resgate, avaliação, tratamento técnico e divulgação de acervos, principalmente, pelos serviços de disseminação do conhecimento acumulado pela empresa e de fontes de interesse histórico (Totini; Gagete, 2004, p. 125).

Uma visão apresentada por Fontanelli (2005) e com a qual concordamos conclui bem essa relação entre Centro de Documentação e Centro de Memória:

[...] centro de memória e centro de documentação se assemelham, uma vez que ambos acumulam documentos e se preocupam com a gestão das informações para a geração de novos conhecimentos. Acontece, porém, que a função dos documentos no acervo de um centro de memória é diferente. O foco dos profissionais responsáveis por seu gerenciamento, via de regra, está no coletar, preservar, organizar e disponibilizar documentos relacionados especificamente à história da instituição e com os quais seja possível reconstituir sua memória (Fontanelli, 2005, p. 85).

Nesse sentido, para conceituar centros de memória se faz necessário situá-los como um lugar de memória híbrido, em função do acúmulo de acervos arquivísticos, bibliográficos e museológicos. No entanto, não há um consenso na literatura sobre os centros de memória, seu “formato, alcance e significado”, assim como suas diferenças em relação a outras terminologias. Dessa forma, os papéis acabam muitas vezes misturados. Acreditamos que é uma questão de para qual finalidade eles foram concebidos, qual a motivação da criação. De fato, para Nora (1993), os lugares de memória são criados a partir de três sentidos: material, funcional e simbólico. Pensando assim, os centros de memória são criados para preservação da memória, fortalecimento da responsabilidade social e histórica, disseminação da cultura organizacional, divulgação de valores e crenças, possibilitando seu uso como fator estratégico nas instituições.

De acordo com o entendimento de Thiesen (2013) a memória é fundamental para as instituições. Nesse sentido, os centros de memória são lugares que abrigam e preservam a memória institucional e desempenham um papel importante na construção da identidade institucional. Eles fornecem um espaço para que as pessoas aprendam sobre a história de uma instituição, compartilhem suas histórias e se conectem com outras pessoas que compartilham seus interesses.

Segundo o Manual Básico para Implantação de Centros de Memória do Itaú Cultural (2013), o centro de memória é:

uma área de uma instituição cujo objetivo é reunir, organizar, identificar, conservar e produzir conteúdo e disseminar a

documentação histórica para os públicos interno e externo. Ecoando os valores das instituições, os Cms geram produtos e serviços, dialogando com o campo da gestão do conhecimento, da comunicação e da cultura organizacional (Itaú Cultural, 2013, p. 12).

Camargo e Goulart (2015) ressaltam que,

[...]o centro de memória, ao trazer à tona as escolhas feitas e os caminhos percorridos pela instituição a que se vincula, é capaz de evidenciar sua identidade. Trabalhar a memória seria, portanto, uma forma de fortalecê-la e consolidar os valores que propaga, contribuindo para fixar os elementos que a distinguem (Camargo; Goulart, 2015, p. 80).

Sobre esse aspecto, os Centros de Memória precisam ser fundamentados na trajetória da instituição, o que pode levar a um importante aliado no diferencial competitivo, crescimento estratégico, especialmente no que tange ao relacionamento da instituição com seus diversos públicos.

No âmbito organizacional é importante o registro de informações geradas, tanto internamente quanto externamente, pois, a documentação produzida nas organizações tem como finalidade auxiliar e influenciar, direta ou indiretamente, na construção do conhecimento organizacional e, portanto, da sua memória.

Com relação à documentação, o que caracteriza um Centro de Memória é o seu acervo heterógeno, composto pela documentação acumulada pela instituição, documentação produzida/fabricada, por não existir em seus arquivos, e as obtidas a partir de fontes externas. Essas categorias envolvem o documento de arquivo, resultante do desenvolvimento das ações da instituição; criação de indicadores, correlação de dados, história oral, coleção de artefatos para atestar qualidade de produtos e serviços; informações jurídicas, técnicas e científicas, obtidas fora da instituição (livros, artigos, manuais e outras publicações) (Camargo; Goulart, 2015). Um conjunto de documentos, registros e informações que contam a história da instituição. Eles podem incluir fotografias, documentos escritos, registros sonoros, registros visuais, entre outros.

O acervo de um Centro de Memória, mesmo que composto por documentos de naturezas distintas, deve ser tratado com o mesmo rigor e respeito dispensado aos acervos nos arquivos, bibliotecas e museus. No caso específico dos documentos arquivísticos no centro de memória, o valor histórico prevalece ao valor de prova.

Nesse sentido, é necessário que façamos uma análise sobre o conceito de documento, já que existe uma riqueza de fontes documentais nos centros de memória,

o que evidencia especificidades, convergências e afinidades das áreas científicas Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Ciência da Informação.

Bellotto (2006) define, a partir de uma conceituação clássica e genérica, documento como qualquer elemento produzido pela atividade humana, com motivação funcional, jurídica, científica, técnica, cultural ou artística.

Partindo de técnicas completamente distintas, o tratamento e a organização de documentos híbridos exigem um planejamento cuidadoso e a adoção de soluções tecnológicas adequadas. A adoção de uma abordagem integrada que considere as características específicas de cada área é essencial para garantir a preservação, a acessibilidade e a utilidade da informação.

O documento não deve ser classificado de acordo com o seu suporte, mas sim de acordo com a sua função e origem. Assim, um documento impresso pode ser considerado um documento de arquivo se for produzido no decurso das atividades de uma instituição, mesmo que não tenha sido criado originalmente para fins arquivísticos (Bellotto, 2006).

Smit (2011) reforça o argumento de Bellotto (2006) ao afirmar que o que vai determinar a função do objeto na instituição são as políticas de acervo institucionais. Dessa forma, a organização dos documentos em um Centro de Memória deve ser adequada às características dos documentos e aos objetivos do Centro. Para isso, podem ser utilizadas diferentes lógicas de organização, cada uma com suas especificidades.

De acordo com Smit (1999), três grupos de processos/atividades são elementos de confluência aos arquivos, bibliotecas e museus: Gestão da memória; Produção de informação documentária; e Mediação da informação. A gestão da memória trata da seleção, coleta e avaliação de documentos/objetos e estoques informacionais. A produção de informação documentária se refere à criação de representações da informação armazenada (base de dados, resumos, catálogos, etc.). Por último, a mediação da informação diz respeito à comunicação de informações com o objetivo de viabilizar o acesso e a efetiva transferência da informação necessária aos usuários.

Bibliotecas, arquivos e museus podem ter diferentes nomenclaturas e ênfases para esses elementos, mesmo que tenham objetivos comuns. Em geral, bibliotecas e museus trabalham com unidades informacionais, enquanto arquivos trabalham com séries. Na biblioteca, o principal critério de organização é o assunto. No arquivo, é a

estrutura organizacional da instituição, bem como a função administrativa dos documentos. Quando se trata de arquivo, os documentos são de caráter permanente. No museu, os critérios podem ser variados, como tipos de suportes, funções, períodos, etc. (Smit, 1999).

Bellotto (2006) reforça as concepções de Smit (1999) quando afirma que o processamento técnico da documentação varia de acordo com o tipo de instituição. Bibliotecas e museus tratam os documentos individualmente, mesmo que eles façam parte de uma coleção maior. Arquivos, em geral, tratam as séries documentais como um todo, pois elas formam agrupamentos lógicos e orgânicos. Centros de documentação podem adotar diferentes tratamentos, dependendo da natureza do material.

Dessa forma, Bellotto (2006) também argumenta que as distinções entre as instituições guardiãs da memória são determinadas pela origem e pelo tipo de documento que elas preservam:

- a) Bibliotecas: registros impressos ou audiovisuais de atividades culturais, técnicas ou científicas, seja ela criação artístico-literária, pesquisa ou divulgação;
- b) Arquivos: documentos diversos, desde registros antigos até evidências legais, produzidos por instituições ou pessoas no desenvolvimento de suas atividades;
- c) Museus: objetos artísticos ou funcionais.

Acrescentamos a esse tópico os Centros de Documentação e Memória, que representam um somatório das instituições acima mencionadas. E é com a união de práticas de bibliotecas, arquivos e museus que esses centros são geridos. Os profissionais responsáveis por centros de memória devem ter experiência e conhecimento em naturezas de documentação distintas. O ideal é que seja formada uma equipe multidisciplinar para atuar nesse espaço. Nesse caso, pensamos na multidisciplinaridade como o reconhecimento de que uma questão ou assunto requer a contribuição de diferentes áreas, que têm seus objetivos e métodos específicos de trabalho, mas que contribuem para resolver o problema.

Nesse sentido, Márcia Pazin (2015) menciona que:

uma equipe multidisciplinar, que envolva profissionais de diversas áreas do conhecimento, como historiadores, arquivistas,



documentalistas, conservadores, comunicadores, designers, relações-públicas e educadores, entre outros, possibilitará a existência de diferentes visões sobre a memória da organização, além de contribuir com metodologias específicas para aplicação ao trabalho técnico (Pazin, 2015).

Entendemos que tratar a memória institucional dentro de uma perspectiva multidisciplinar, com profissionais com capacidade e habilidades específicas, é fundamental para possibilitar o uso estratégico do Centro de Memória, para além de somente preservação e disseminação da memória institucional.

Os Centros de Memória são espaços sociais que podem possibilitar a conexão dos indivíduos com suas experiências e com a história da instituição, construindo um senso de identidade coletiva.

Por fim, podemos perceber que o centro de memória pode propiciar um novo olhar sobre a trajetória da instituição, compreendendo seus acertos e erros, desafios e conquistas, assim como entender a relação da instituição com seu entorno, incluindo seu contexto social, econômico e cultural. Ainda, possibilitar a sensibilização da comunidade interna, mostrando que ela também é responsável pela instituição e que tem um papel fundamental no seu sucesso.

A seguir, vamos adentrar nos resultados, análises e discussões do *lócus* da pesquisa, o Centro de Memória da Novonor.

## 5 CENTRO DE MEMÓRIA DA NOVONOR: RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Imbuídos do arcabouço teórico e metodológico trabalhados até aqui e na perspectiva de compreendermos o papel do Centro de Memória da Novonor na difusão da memória institucional da empresa e na construção da identidade organizacional, nesta seção detalhamos melhor o locus da pesquisa, seu perfil e histórico, os procedimentos de coleta e apresentamos as análises, resultados e discussões da mesma.

### 5.1 GRUPO NOVONOR: histórico

O histórico apresentado a seguir fundamentou-se em dois documentos que tratam da trajetória do Grupo Novonor: a Linha do Tempo e o perfil "Odebrecht: memória, presente e futuro" (2004). A Linha do Tempo, localizada na aba Nossa História no site institucional da empresa, disponibiliza informações históricas do período de 1944 até os dias atuais, em que os momentos mais relevantes, organizados por décadas, são lembrados. O perfil apresenta a origem do Grupo a partir de 1856, com a chegada dos Odebrecht ao Brasil, até 2004. No caso específico de estabelecer a concepção de memória da Novonor, consultamos a Política sobre Comunicação (Novonor, 2021), um documento institucional da empresa pertinente ao universo investigado.

De acordo com dados disponibilizados pelo Grupo Novonor (Odebrecht, 2004), a história do Grupo Novonor remonta a meados do século XIX, com a chegada de Emil Odebrecht, engenheiro prussiano, em 1856 ao Brasil, especificamente no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Ele participou ativamente da demarcação de terras, de levantamentos topográficos e da construção de estradas no sul do Brasil.

Em 1918, um de seus netos, o também engenheiro Emílio Odebrecht, transferiu-se para o Recife, onde criou em 1923 a empresa Emílio Odebrecht & Cia. Emílio foi um dos pioneiros no uso do concreto armado no Brasil. Em 1926, transferiu-se para Salvador.

O período que marca o início da Segunda Guerra Mundial provocou uma crise no setor de construção, então Emílio, que era o responsável pelos negócios, decidiu se aposentar e seu filho Norberto assumiu o comando.

Em 1944, Norberto Odebrecht criou sua empresa individual, na Bahia. No ano seguinte fundou a Construtora Norberto Odebrecht (CNO), que dá início ao Grupo Novonor, então Organização Odebrecht. Nos primeiros anos, a CNO atuou apenas em Salvador e no interior da Bahia. Na década de 1960, a empresa expandiu suas operações para outros estados do Nordeste, impulsionada pelos incentivos da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). No final da década, a construtora chegou às regiões Sudeste e Sul do Brasil.

Após 35 anos de atuação nacional, a Novonor deu início, em 1979, à sua atuação internacional, com os primeiros contratos de engenharia e construção no Peru e no Chile, estendendo na década seguinte, sua presença a outros países da América do Sul, assim como a países da África e da Europa.

Também em 1979, a Novonor iniciou o processo de diversificação de suas atividades com a aquisição da participação acionária na CPC, empresa do Polo Petroquímico de Camaçari, na Bahia. E isso se amplia na década de 80, com a aquisição de novas participações acionárias.

Em 2001, em associação com o Grupo Mariani, a Novonor adquiriu o controle da Companhia Petroquímica do Nordeste (COPENE), a central de matérias-primas do Polo de Camaçari. Com isso, a Novonor aumentou sua participação no setor químico e petroquímico e, em 2002, criou a Braskem, atualmente a maior produtora de resinas termoplásticas das Américas e líder mundial na produção de biopolímeros.

Em 2007, a Novonor se consolidou como líder nacional e latino-americana, com cerca de 160 obras em andamento simultaneamente em 16 estados brasileiros e 18 países nos quatro continentes. O século XXI começou com a empresa transformada em uma verdadeira multinacional (Valente, 2017, p. 5). Também em 2007, o Grupo Novonor cria duas empresas: a ETH Bioenergia (atual Atvos), para produzir etanol, açúcar e bioenergia, e a OR, empresa que desenvolve projetos residenciais, empresariais, comerciais e multiusos no Brasil.

O Grupo Novonor ingressou na década de 2010, talvez a mais conturbada da sua história, com a integração ao Estaleiro Enseada Paraguaçu (EEP), atual Enseada, e com a criação da Odebrecht Transport (OTP). Isso intensificou a atuação na implantação de unidades offshore e os investimentos em transporte e logística no Brasil.

Em 2011 foi criada a Odebrecht Defesa e Tecnologia (ODT), empresa voltada para a indústria brasileira de defesa. Além disso, o Grupo Novonor foi escolhido entre

as dez empresas mais admiradas pelos jovens do Brasil, de acordo com o ranking da Cia. de Talentos.

Em 2013, a Novonor inaugurou a Arena Fonte Nova, na Bahia, e Arena Pernambuco, em Recife, e reabriu, após as reformas, o Estádio do Maracanã, no Rio de Janeiro, ampliando seu portfólio e os investimentos em concessões. As obras foram executadas pela Odebrecht Infraestrutura para a Copa do Mundo de 2014.

Com uma atuação variada por meio de 15 negócios, três Fundos de Investimento, cinco Empresas Auxiliares e uma atuação social com a Fundação Odebrecht e um conjunto de programas socioambientais e culturais nas Comunidades em que está presente, o Grupo Novonor chega em 2014 completando 70 anos de criação e comemorando 35 anos de atuação no Peru, 30 anos em Angola e 10 anos em Moçambique.

Em março de 2014, foi iniciada a Operação Lava Jato, uma investigação que revelou um vasto esquema de corrupção na Petrobras e em grandes obras de infraestrutura, atingindo centenas de políticos e algumas das maiores empresas do país, principalmente estatais e empreiteiras, entre elas a Odebrecht. A operação teve, ao todo, 79 fases.

Em 2016, a Novonor assumiu um compromisso com o Brasil e decidiu colaborar com as investigações da Operação Lava Jato com o objetivo de contribuir de forma significativa com a justiça brasileira e com a construção de um país melhor. Para isso, apresentou uma nova deliberação de Governança e Conformidade, que definiu: pelo menos 20% dos membros dos Conselhos de Administração deverão ser considerados independentes; a criação de um Comitê de Conformidade Permanente no Conselho de Administração; e o vínculo direto dos Responsáveis por Conformidade com os Comitês de Conformidade. Também criou um Conselho Global para apoiar a governança, direcionamento estratégico e desenvolvimento das empresas do Grupo e aderiu ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, iniciativa do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Em dezembro de 2016, a Novonor assinou um Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal do Brasil e com a justiça dos Estados Unidos e da Suíça. Com o acordo a empresa se comprometeu a revelar condutas ilícitas e a cessar as práticas. O termo também previa o pagamento de multa às autoridades do Brasil, Estados Unidos e Suíça, ao longo de 23 anos. Novos acordos foram celebrados com

o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) e a Advocacia-Geral da União (AGU) em 2018.

Completando 75 anos, em 2019, o Grupo Novonor, em um esforço de mudar sua imagem e se desvincular dos escândalos de corrupção, anuncia a renovação da marca da Odebrecht Engenharia & Construção, que passa a adotar as iniciais "OEC". Outro marco importante destes anos é o anúncio do pedido de recuperação judicial da antiga Odebrecht S.A., em conjunto com suas sociedades controladoras e algumas controladas.

Seguindo com o propósito da mudança de imagem, em 2020, a Odebrecht passa a se chamar Novonor, que "é a união das palavras novo e norte. Representa a força da renovação e nosso olhar confiante em direção ao futuro" (Novonor, 2022, p. 12), conforme ilustra a Imagem 1.

Imagem 1 - Logomarca da Novonor



**Fonte:** Disponível em: [https://apicdn.novonor.com/media/documents/PDF\\_-\\_Relat%C3%B3rio\\_da\\_Administra%C3%A7%C3%A3o\\_2022.pdf](https://apicdn.novonor.com/media/documents/PDF_-_Relat%C3%B3rio_da_Administra%C3%A7%C3%A3o_2022.pdf). Acesso em: out. 2023.

Maurício Odebrecht (Novonor, 2020), representante do acionista majoritário do Grupo, ao anunciar a mudança, afirma que:

Não estamos apagando o passado. Passado não se apaga. Passado é exatamente o que ele é – passado. Depois de tudo o que promovemos de mudanças e de correção de rumos, estamos agora olhando para o que queremos ser: uma empresa inspirada no futuro. Este é o nosso novo norte (Novonor, 2020, local. notícias).

Hoje, em 2023, o Grupo Novonor é um grupo empresarial com quase 80 anos de trajetória e seis empresas/negócios: OEC, OR, Ocyan, Braskem, OTP e Enseada, respectivamente nas áreas de engenharia e construção, incorporação imobiliária, óleo e gás, química e petroquímica e participações (Mobilidade, Naval, Industrial e Logístico-Portuário). Além de duas empresas auxiliares: Horiens e Vexty, e a Fundação Norberto Odebrecht.

O Grupo tem como propósito o serviço à sociedade por meio das empresas integrantes na construção de um futuro sustentável. Para isso, tem operação em 12

países e exporta produtos e serviços para mais de 100 países. Quanto aos integrantes, são mais de 26 mil, sendo que 73% no Brasil e 27% no exterior, 80% são homens e 20% são mulheres. Em relação às idades desses integrantes, 6% têm até 25 anos, 29% de 26 a 35 anos, 37% de 36 a 45 anos, 25% de 46 a 60 anos e 3% têm acima de 61 anos (Novonor, 2023).

A empresa vem, através dos seus negócios e investimentos, contribuindo para o desenvolvimento dos países e das comunidades onde atua. A memória institucional e a responsabilidade histórica surgem como atributos capazes de diferenciar uma organização no seu relacionamento com seus diversos públicos e como uma ferramenta da comunicação com a sociedade.

No Grupo Novonor, a memória está sob responsabilidade da área de Comunicação, que tem na sua Política de Comunicação (Novonor, 2021) o objetivo de contribuir para que os diversos públicos que se relacionam com a empresa tenham a percepção desejada sobre a Novonor S.A.

Da Política sobre Comunicação (Novonor, 2021), podemos destacar algumas ideias contidas no documento que merecem destaque para os fins desta pesquisa. Primeiro, a questão da identidade, fortalecida pela cultura e pelos integrantes, alinhados aos valores e produtos e serviços fornecidos à sociedade. Segundo, as orientações sobre como deve ser o relacionamento com integrantes, sociedade, clientes e usuários, fornecedores e prestadores de serviço, entre outros. E por último, a reputação, que tão importante quanto as anteriores, "é o vínculo emocional e racional que promove a predisposição favorável ou desfavorável em relação à empresa" (Novonor, 2021, p. 5).

Dos documentos institucionais pesquisados, políticas, diretrizes e códigos, apenas a Política sobre Comunicação trata, de forma superficial, da memória. Segundo o documento, a empresa preserva o patrimônio histórico do Grupo, com objetivo de perpetuar a memória institucional e valorizar a história e a cultura. Para isso, mantém as informações atualizadas, garantindo que o conteúdo esteja disponível para consulta (Novonor, 2021).

É perceptível nas publicações que utilizamos para o desenvolvimento da pesquisa, que essa percepção está imbuída nos escritos e nas falas não formais, quando falamos sobre a memória da empresa sendo usada para construir e preservar sua identidade, fornecendo um senso de continuidade e propósito; usada para motivar e inspirar os funcionários, mostrando-lhes como a empresa chegou ao lugar em que

está hoje; usada para educar o público sobre a empresa, compartilhando sua história e seus valores. De acordo com Noberto Odebrecht (Odebrecht, 1984), essa memória

[..] destina-se a manter vivo, na lembrança de sucessivas gerações de empresários, o acervo de resultados alcançados pelas gerações precedentes, com a consciência de que: os resultados do passado são, a cada dia, os dados - visíveis e invisíveis que devem inspirar cada novo empresário, que se integra à Organização, a captar os fatos de sua realidade presente e a transformar estes fatos em novos atos: o ponto de partida para a obtenção de resultados sempre melhores e maiores; estes resultados sempre melhores e maiores são o fundamento do que realmente pretendemos, com relação a nossos Clientes: a segurança e a tranquilidade que somente uma organização em permanente crescimento e desenvolvimento pode lhes oferecer (Odebrecht, 1984, p. 3).

É necessário frisar que um documento institucional, como uma Política que trate detalhadamente da memória, é um importante instrumento normativo e uma referência oficial da instituição a respeito das intenções, metas e planos de ação da área. É necessária a criação de “mecanismos eficientes de gestão e comunicação da informação e do conhecimento produzidos pela organização” (Pazin, 2015).

## 5.2 CENTRO DE MEMÓRIA DA NOVONOR

Em busca de investigar a trajetória do CMN, nesta seção utilizamos como fontes documentos institucionais e bibliográficos que façam menção ao lugar de memória da Novonor, uma vez que são documentos que dão direcionamento e delineiam a estruturação e consolidação desse lugar de memória. A seguir apresentamos um quadro com a explicação destes documentos:

Quadro 1 – Documentos utilizados para discussão sobre o Centro de Memória da Novonor

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipo</b>	<b>Uso</b>
Memória para crescer e perpetuar	1984	Artigo de periódico	Trajatória do CMN
O Núcleo da Memória Odebrecht	1984	Artigo de periódico	Trajatória do CMN
Núcleo da memória: a importância de um acervo	1989	Artigo de periódico	Trajatória do CMN
Núcleo dinâmico	1990	Artigo de periódico	Ações de difusão
Exposição no NMO	1994	Artigo de periódico	Ações de difusão
Exposição de livros doados	1997	Artigo de periódico	Ações de difusão
Novo Núcleo da Memória Odebrecht – adendo	1998	Notas de reflexão	Trajatória do CMN

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipo</b>	<b>Uso</b>
Núcleo da Memória Odebrecht: evoluindo com a organização	1998	Artigo de periódico	Trajectoria do CMN
Núcleo da Memória Odebrecht: origens	1998	Folheto	Trajectoria do CMN
Discurso da inauguração do NCO	2004	Discurso	Trajectoria do CMN
Odebrecht 60 Anos: uma história a serviço do futuro	2004	Periódico	Trajectoria do CMN
Novo espaço para a preservação da história	2005	Artigo de periódico	Trajectoria do CMN
Para preservar (e utilizar) a memória	2008	Artigo de periódico	Trajectoria do CMN
Percepção aguçada	2008	Artigo de periódico	Ações de difusão
Odebrecht - 30 anos de internacionalização	2009	Artigo de periódico	Ações de difusão
Patrimônio de todos	2009	Artigo de periódico	Ações de difusão
Uma história de pessoas e suas realizações	2009	Artigo de periódico	Trajectoria do CMN
Exposição Odebrecht Informa 150 Edições	2010	Fotografia	Ações de difusão
Acervo de princípios	2011	Artigo de periódico	Ações de difusão
Biblioteca Hertha Odebrecht	2011	Fotografia	Trajectoria do CMN
Biblioteca Hertha Odebrecht: uma ponte entre as pessoas e o saber	2011	Artigo de periódico	Ações de difusão
Exposição D. Hertha Odebrecht – Mãe educadora	2011	Fotografia	Ações de difusão
Núcleo da Cultura Odebrecht	2011	Fotografia	Trajectoria do CMN
Encontro relembra o clássico literário Capitães de Areia	2012	Artigo de periódico	Ações de difusão
Núcleo da Cultura Odebrecht estimula a formação intelectual de jovens	2012	Artigo de periódico	Ações de difusão
Odebrecht homenageia Jorge Amado	2012	Artigo de periódico	Ações de difusão
Representação simbólica de uma cultura	2012	Artigo de periódico	Trajectoria do CMN
Incentivo à preservação da água	2013	Artigo de periódico	Ações de difusão
Palestra Água: desafio do presente ou do futuro?	2013	Fotografia	Ações de difusão
Encontro com pesquisadores da UFBA e equipe do CDR	2016	Fotografia	Ações de difusão
Geração sustentável	2016	Artigo de periódico	Ações de difusão
Troca de conhecimento	2016	Artigo de periódico	Ações de difusão
EOBA 360º: programa dedicado a manter os integrantes do escritório de Salvador bem informados	2018	Artigo de periódico	Ações de difusão
Site Nossa Memória	2023	Imagem	Ações de difusão
Núcleo da Memória Odebrecht	[1984]	Fotografia	Trajectoria do CMN

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).



Com base na identificação dos documentos utilizados podemos perceber que abrangem um período entre 1984 a 2016 e que são publicações oriundas da Novonor, em sua maioria periódicas.

### 5.2.1 A trajetória do CMN na construção da memória institucional

A Novonor acredita que para perpetuar a memória e valorizar a história e cultura da empresa, deve preservar o patrimônio histórico do Grupo (Novonor, 2021). Segundo Norberto Odebrecht, fundador do Grupo, "tudo que tem valor tem uma história e uma memória" (Odebrecht, 1984, p. 2). Sendo assim, o CMN é o espaço para fomentar essas premissas. É o elo entre as realizações da empresa com seus integrantes, clientes e comunidade.

O CMN teve a sua origem com a criação do Núcleo de Memória Odebrecht (NMO), no ano de 1984, inaugurado na sede da empresa na Alameda das Espatódias, em Salvador, na Bahia. O NMO se constituiu numa exposição permanente de objetos e fotografias que contavam a trajetória da instituição, conforme ilustra a imagem 2, a seguir. Ele foi criado dentro de uma concepção museológica de ser "uma instituição viva, dinâmica, forjadora de uma cultura onde o passado e o presente mutuamente se fecundam, para gerar o futuro" (Odebrecht, 1984, p. 3). Também foi o primeiro centro de memória empresarial criado no Brasil.

Imagem 2 - Núcleo de Memória Odebrecht



Fonte: Acervo Novonor, [1984].

Em 2004, foi inaugurado o Núcleo da Cultura Odebrecht (NCO), no novo Edifício-Sede Salvador, na Av. Paralela, inaugurado em 2001. Em substituição ao antigo NMO, O NCO (imagem 3) foi criado para articular filosofia e história empresarial com pessoas, com o intuito de disseminar a cultura do Grupo. Assim, de acordo com Norberto Odebrecht,

O Núcleo se propõe a ser o espaço-síntese de uma história de pessoas e de seus desafios, suas conquistas e suas crises, seus aprendizados e suas realizações, orientadas por uma base cultural comum, pessoas que têm uma linguagem única e compartilham as mesmas concepções filosóficas (Gutiez, 2005, p.31).

Imagem 3 – Núcleo da Cultura Odebrecht



**Fonte:** Acervo Novonor, 2011.

Durante esse intervalo, precisamente em 1991, com a reunião dos acervos iconográfico, audiovisual e textual nasce no Rio de Janeiro, o Centro de Documentação e Referência (CDR), um serviço responsável por guardar e preservar o material histórico e institucional da Novonor com o objetivo de apoiar os integrantes no desenvolvimento dos seus negócios e na educação das futuras gerações de empresários.

Em 1993, o CDR vem para Salvador e passa a fazer parte do Núcleo, permitindo o acesso à gama de informações contida em seu acervo, a exemplo de publicações do Grupo, clippings, fotografias, vídeos, palestras, mensagens, livros, informações sobre o acervo de objetos, entre outros materiais.

Em 1998, o acervo é desmembrado, ficando cada empresa do Grupo responsável pela guarda e gestão da própria documentação.

Em 2005, o CDR foi reinaugurado em Salvador sob a gestão (realizada até 2019) da Doc-Expõe Gestão Museológica e Documental, empresa baiana fundada em 1996. O CDR foi constituído e desenvolvido a partir de processos, que facilitam uma melhor conservação da documentação da Novonor e por conseguinte a preservação da memória do Grupo. Estes processos são geridos pelo *Sistema Acervo*, desenvolvido pela empresa Compuvision, sediada no Rio de Janeiro, que permite controlar uma grande diversidade de informações, além de possibilitar a pesquisa com acesso rápido e eficiente às informações existentes no acervo documental.

Em 2011, nasce também fazendo parte do NCO a Biblioteca Hertha Odebrecht (BHO) (imagem 4), que teve seu acervo formado com doações de Norberto Odebrecht e dos integrantes do Grupo, além de publicações patrocinadas pela Novonor. Composta por revistas, catálogos, almanaques e livros de diversas áreas, a BHO contava com um ambiente dinâmico, destinado a eventos culturais com foco na educação.

Imagem 4 – Biblioteca Hertha Odebrecht



**Fonte:** Acervo Novonor, 2011.

Esses três organismos: NCO, CDR e BHO consolidaram o Centro de Memória, que em 39 anos de trajetória passou por transformações e crescimento, agregando acervos e assumindo um lugar de destaque dentro da empresa no intuito de preservar a memória como fonte de desenvolvimento, onde os ensinamentos do passado ajudam a fortalecer e educar as novas gerações. O CMN contava com instalações físicas do tipo Green Building (edifício sustentável), com acessibilidade integral através de elevadores, rampas de acesso ou escadas, contando com ambientes

identificados visualmente, sinalização adequada, climatização e ambiente apropriado para a realização de pesquisas e eventos.

Em 2019, esses espaços foram desmobilizados em função de uma decisão estratégica da empresa em colocar o prédio à venda. Assim como foi descontinuado todo processamento técnico (coleta, inserção, catalogação e indexação) realizado com a documentação, ficando disponível apenas a pesquisa no site. Parte do acervo da biblioteca foi doado para outras bibliotecas na Bahia, como a da UFBA. O acervo do CMN continua no prédio até que a empresa defina seu destino, mas as ações presenciais nesse espaço não existem mais. Nesse ínterim, o então presidente do Grupo, Luciano Guidolin, solicitou que todos os negócios guardassem os conteúdos criados no período de 2019 a 2022, até que o CMN voltasse à ativa no futuro.

Em 2022, o Centro recomeça os trabalhos de gestão e guarda da memória da Novonor com a inserção, catalogação e indexação dos escritos de Norberto Odebrecht no sistema. Esse foi o primeiro passo para a retomada dos trabalhos com a memória da empresa no CMN, que passa a ser denominado internamente como Nossa Memória.

Hoje, em 2023, o CMN foi reativado, sem o espaço físico que lhe era característico, no intuito de fazer a gestão do acervo arquivístico, biblioteconômico e museológico da Novonor e da família Odebrecht, incorporando aos acervos às principais criações realizadas pela holding, negócios, empresas auxiliares e fundação do Grupo.

Considerando essa trajetória, o CMN tem um papel importante na promoção da memória institucional da Novonor, ampliando a conexão entre a empresa, o integrante e a sociedade, na medida em que a história da empresa se entrelaça com a história da comunidade que a cerca.

### 5.2.2 Ações do CMN na difusão da Memória Institucional

Acreditamos que disseminar a memória de uma empresa para seus diversos públicos: integrantes, clientes, parceiros e sociedade, é importante para assegurar a preservação dessa memória e estabelecer uma comunicação efetiva entre as partes.

Nessa perspectiva, o CMN contribui de forma significativa para a materialização desse processo, através de várias ações de difusão e/ou disseminação realizadas no espaço do Centro de Memória, pois visa “aproximar o público em geral, com o intuito

de dar acesso à informação e fomentar a criação de conhecimentos” (Cabral, 2012, p. 35-36).

As ações de difusão realizadas pelo CMN, por meio da área de Comunicação da Novonor, envolvem integrantes, público escolar, público acadêmico e sociedade por meio da disponibilização de informações e documentos digitalizados, atendimento de pesquisas, realização de palestras sobre assuntos afins, desenvolvimento de exposições e realização de visitas guiadas pelos espaços do centro de memória.

Nesse âmbito, utilizamos as publicações Odebrecht Informa e Odebrecht Notícias como fontes para a descrição das ações relativas à difusão do CMN, assim como fotografias para ilustrá-las. Apresentamos um quadro com algumas ações categorizadas da seguinte forma: atividades realizadas, descrição das atividades e ano de realização. Por fim, comentamos sobre essas ações.

Quadro 2 – Ações realizadas pelo CMN para difundir a memória institucional

<b>Atividade realizada</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Ano de realização</b>
Exposição Programas da Fundação Emílio Odebrecht (FEO)	Mostra realizada dentro do Programa de Dinamização do Núcleo da Memória Odebrecht que apresentou os diversos programas da FEO.	1990
Exposição sobre atuação internacional da Organização Odebrecht	Mostra de objetos típicos, fotografias e informações socioeconômicas e culturais sobre os 18 países onde atuam as empresas do segmento engenharia da Organização.	1994
Exposição de acervo doado	Mostra de publicações doadas ao fundador da empresa.	1997
Programa de Visitação do Núcleo da Cultura Odebrecht	Programa de visitas dirigido a estudantes do ensino médio, universidades e comunidade.	2002
Prêmio Núcleo da Cultura Odebrecht	Prêmio para a melhor redação, de temática livre, que capta as impressões dos estudantes que visitam o Núcleo em relação à história, à filosofia e aos negócios da empresa.	2005
Exposição 30 anos de Internacionalização	Exposição dos marcos históricos e ciclo de palestras, com integrantes marcantes na história da empresa, sobre os 30 anos de internacionalização da Odebrecht.	2009
Exposição Odebrecht Informa 150 Edições	Exposição fotográfica para celebrar as 150 edições da revista Odebrecht Informa. As fotos utilizadas já foram publicadas na revista ou realizadas durante a produção da reportagem.	2010

<b>Atividade realizada</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Ano de realização</b>
Exposição Hertha Odebrecht	Exposição que conta a trajetória de Hertha Odebrecht, mãe de Norberto Odebrecht, e os lugares onde viveu.	2011
Leitura sobre a vida de Castro Alves	Leitura adaptada sobre a vida de Castro Alves realizada pelo ator Jackson Costa, em comemoração ao Dias das Crianças.	2011
Sessões de cinema	Encontros para exibição de longas, como “A pedagogia da presença”, do diretor Jorge Alfredo.	2011
Conversa Livro Capitães de Areia	Bate papo com atores do filme homônimo, lançado em 2011, em que falaram sobre as experiências vividas nas gravações. A iniciativa faz parte das celebrações do centenário de Jorge Amado.	2012
Exposição em homenagem a Jorge Amado	Exposição de obras de Jorge Amado produzidas com o apoio da empresa, na década de 1990, e outras peças que fazem parte do seu acervo.	2012
Palestra Programa de Desenvolvimento e Crescimento Integrado com Sustentabilidade (PDCIS)	Palestra entre integrantes da Odebrecht e alunos e professores de universidades para compartilhamento do saber.	2012
Palestra Água: desafio do presente ou do futuro?	Palestra proferida para estudantes de engenharia ambiental de faculdades de Salvador sobre o recurso água.	2013
Encontro do Grupo de Estudos da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)	Encontro para os integrantes discutirem acerca dos Princípios e Valores da TEO	2016
Encontro estratégico entre pesquisadores e equipe interna (imagem 8)	Encontro com pesquisadores da UFBA, entre eles a coordenadora de pesquisa e professora Alícia Duhá Lose, e equipe do CDR para estudar o acervo de livros especiais da BHO, com foco na identificação de obras especiais, detalhamento e características de livros raros e conservação de obras de cunho artístico e cultural	2016
Lançamento de livro	Lançamento do livro “Certas Mulheres”, de autoria de integrante da empresa	2016
Programa EOBA 360º	Programa realizado para incentivar o compartilhamento de informações dos integrantes dos escritórios de Salvador.	2018

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Referente às ações realizadas, é necessário destacar que é um trabalho realizado conjuntamente com a equipe de Comunicação e o CMN, visando estabelecer um diálogo com os diversos públicos do relacionamento do Grupo



Novonor para contar a história da instituição, reforçar sua identidade, seus valores e sua reputação. O CMN tem o papel de selecionar o acervo e seus conteúdos, explorando o seu potencial.

As ações acontecem entre o período de 1990 e 2018, perpassando por várias configurações do centro de memória. O que demonstra que, independentemente do momento, a instituição está voltada para produção de narrativas e disponibilização de informações para o público.

Sobre as ações, percebemos que apesar de variadas, a categoria exposição é recorrente, talvez por ter, como foi mencionado anteriormente, uma concepção museológica. De qualquer maneira, verificamos que tais ações são temporárias e permitem uma relação com o público e a materialização de informações. A seguir, apresentamos a materialização nas imagens 5, 6 e 7, a seguir.

Imagem 5 – Exposição Odebrecht Informa 150 Edições



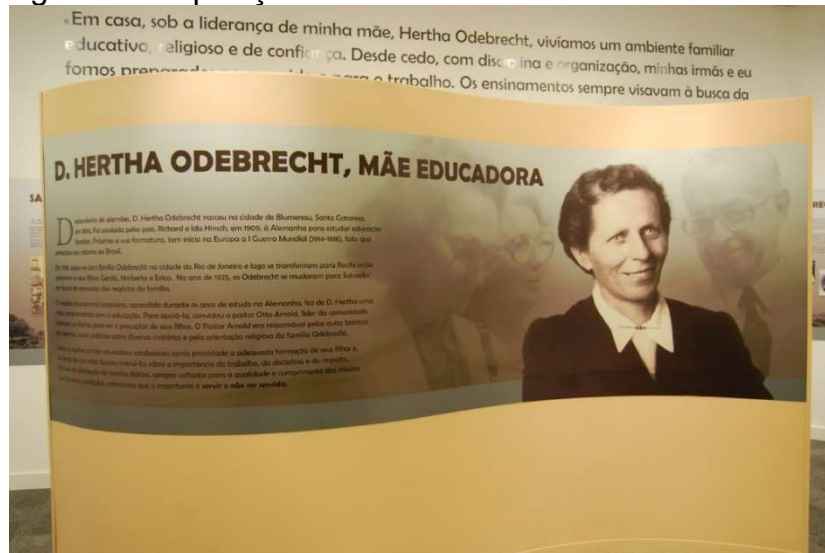
Fonte: Acervo Novonor, 2010.

Imagem 6 – Exposição Odebrecht Informa 150 Edições



Fonte: Acervo Novonor, 2010.

Imagem 7 – Exposição D. Hertha Odebrecht – Mãe educadora



Fonte: Acervo Novonor, 2011.

A realização de ações socioculturais possibilita a promoção de parcerias institucionais, é o caso do encontro entre pesquisadores da UFBA e a equipe do Centro de Memória, assim como as parcerias com faculdades para realização de palestras e visitas de estudantes, conforme ilustra a imagem 8 e 9, a seguir:



Imagem 8 – Encontro com pesquisadores da UFBA e equipe do CDR



**Fonte:** Acervo Novonor, 2016.

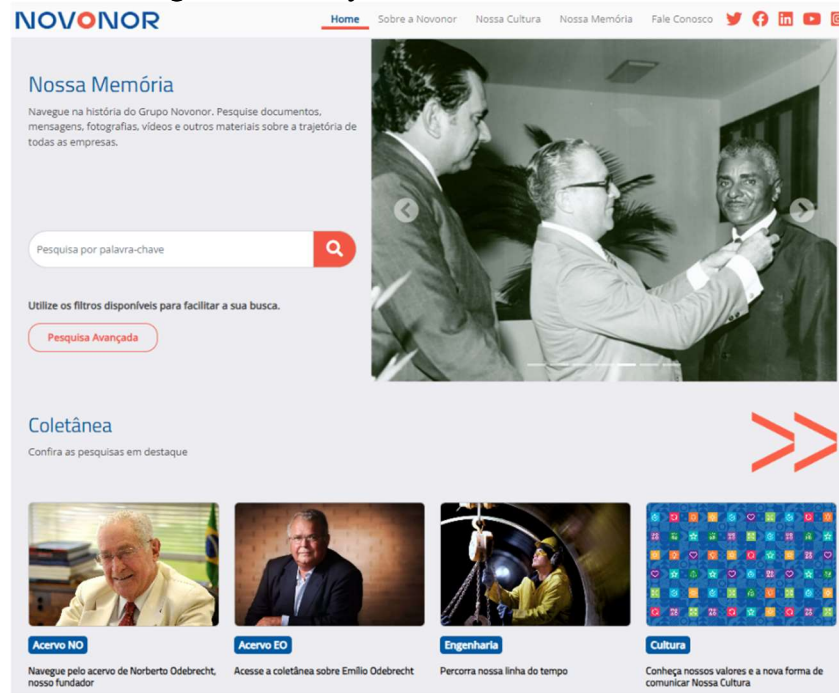
Imagem 9 – Palestra Água: desafio do presente ou do futuro?



**Fonte:** Acervo Novonor, 2013.

A realização do Programa de Visitação do Núcleo da Cultura Odebrecht e do Prêmio Núcleo da Cultura Odebrecht merece destaque por vislumbrar a longo prazo. São ações que dão visibilidade à comunidade que é tocada de alguma forma pela empresa. Percebemos que as ações realizadas permitem uma concepção do fortalecimento do espaço, assim como de compartilhamento de conteúdo. A seguir, apresentamos o layout do Nossa Memória na imagem 10, a seguir.

Imagem 10 – Layout do site Nossa Memória



**Fonte:** Intranet Novonor, 2023. Disponível em:  
<https://nossamemoria.novonor.com/csp/nossoacervo/index.csp>.

Diante da realidade atual, com a inexistência desse espaço de outrora e com a retomada do Centro de Memória, a difusão é subsidiada pelo site Nossa Memória e no auxílio à produção de celebrações de marcos do Grupo.

Com base na análise do quadro 2, é possível concluir que o CMN realizou diferentes ações que se enquadram na concepção híbrida de um centro de memória. Também é perceptível que falta, por parte do centro, uma sistematização dessas ações, uma vez que não existe um lugar ou uma publicação (informativo, boletim, folheto e outros) que trate do aspecto da difusão no CMN e que reúna essas ações especificamente.

### 5.2.3 Entrevista: percepção dos integrantes da Novonor sobre o CMN na consolidação da memória institucional

Na tentativa de identificar a percepção dos integrantes da Novonor sobre o CMN, aplicamos o roteiro de entrevista (semiestruturada), com dez questões, sendo três de identificação (nome, ocupação e tempo de atuação) e sete questões abertas. O roteiro foi dividido de forma que fosse possível caracterizar o(a) entrevistado(a), a memória institucional, a identidade organizacional e a relação com o CMN.

A entrevista foi realizada com dois integrantes da empresa, um ocupa o cargo de coordenador do CMN e o outro é da área de Comunicação. A escolha por esses dois sujeitos se deu para tentar abarcar o olhar de quem atua na gestão da informação e de quem demanda a informação. Seria uma perspectiva de atendente e usuário, já que o CMN é subordinado à área de Comunicação.

Outra perspectiva que podemos apresentar é a relação de poder entre a área de comunicação e o Centro de Memória, já que a área de comunicação faz a gerência financeira do centro. Isso ocorre porque a área de comunicação tem o controle dos recursos financeiros do Centro, o que lhe confere um poder de influência significativo. A área de comunicação pode, por exemplo, determinar quais projetos do Centro serão financiados, bem como o orçamento destinado a cada projeto. Construir uma relação de poder equilibrada entre a área de comunicação e o Centro de Memória garante que cada área possa desempenhar seu papel de forma eficaz e responsável.

A partir dos dados coletados por meio da entrevista, apresentamos o(a) entrevistado(a) 1, administrador(a) e graduando(a) em arquivologia, é coordenador(a) do CMN e atua na empresa há 35 anos, com passagens anteriores. O(A) entrevistado(a) 2 é jornalista, gerente de comunicação e atua na empresa há 12 anos. Demonstrado da seguinte forma:

Quadro 3 - Identificação dos entrevistados

Identificação	Profissão	Ocupação	Tempo de serviço
Entrevistado 1	Administrador	Coordenador	35 anos
Entrevistado 2	Jornalista	Gerente de comunicação	12 anos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Para sistematizar as informações optamos por fazer uma transcrição dos trechos significativos ao apresentar as respostas de cada entrevistado(a) para cada questão.

Na primeira pergunta questionamos: Na sua percepção, qual é a importância que a Novonor dá à memória?

Entrevistado(a) 1 - Acho que é muito importante, porque logo que a empresa começou a melhorar, a ter algum, é, no início no início da recuperação, a primeira coisa que ela fez foi trazer de volta o projeto, o programa de memória. E antes disso, quando ela parou, ela avisou. Foi uma resolução do presidente da empresa dizendo que cada empresa devia guardar a sua memória até o momento que se voltasse a ter equipe para poder voltar a guardar no nosso site, no Centro de memória. Agora, ela nunca parou o centro de memória, o site né, do

Centro de Memória, nunca saiu do ar. Ele sempre esteve disponível, mesmo durante o período que a empresa não estava tratando adequadamente a memória.

Entrevistado(a) 2 - Eu acho que a Novonor é uma das empresas que criou aí um dos melhores centros de memória do mundo, né? Eu falo isso porque, além do centro de Salvador, né, que a gente fez com muito esmero e era realmente muito procurado e muito bonito, né? Muito, muito eficaz. A empresa, quando construiu a sede do Butantã, em São Paulo, ela criou um centro super tecnológico, né? As pessoas que conceituaram ali, o Márcio Polidoro e a Carol Gutierrez na época, foram para a Europa e para os Estados Unidos visitar outros centros de memória de grandes empresas do mundo, né? Acho que Mercedes, Boeing, enfim. [...] A gente consegue perceber uma preocupação muito grande da empresa, um interesse muito grande em fazer com que a sua história fosse contada ali, né? Pra, pra os seus stakeholders<sup>6</sup>.

Ao analisar as respostas que os(as) entrevistados(as) deram, notamos que são positivas quanto à importância que a empresa dá à memória. Elas estão voltadas para uma perspectiva de preservação, aprendizado e relações de confiança, alicerçadas no centro de memória. De acordo com Thiesen (2013, p. 282) "a memória é um elemento primordial no funcionamento das instituições. É através da memória que as instituições se reproduzem no seio da sociedade [...]".

No que concerne à preservação, o contexto empregado na fala do Entrevistado(a) 1 está imbricado com o sentido de guarda sistemática dos documentos de interesse da empresa, para assegurar a memória institucional. Nesse sentido, o CMN tem "[...] a função não apenas da guarda dessa memória, mas também de proporcionar o acesso a esse acervo" (Gomes et al., 2014, p. 14), garantindo a perenidade da história da empresa para que as futuras gerações conheçam o passado e vislumbrem o futuro.

A preocupação com a preservação desses documentos não é apenas no modo físico, mas também no digital, o que permite criar um centro de memória que amplie a concepção de espaço, do físico para o digital, facilitando o acesso. Sendo assim, pensando no aspecto da memória institucional, é "[...] necessário mantê-la em algum suporte e armazená-la em espaços físicos ou digitais, na tentativa de fazê-la sobreviver ao esquecimento" (Mafezolli; Prado, 2023, p. 4).

---

<sup>6</sup> Significa público estratégico e descreve todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio. São os stakeholders que legitimam as ações de uma organização e tem um papel de influência para a gestão e os resultados dessa mesma organização. Disponível em: <https://www.significados.com.br/stakeholder/>

Podemos perceber nessa preservação uma dicotomia entre o perfil custódia e pós custodial, na perspectiva em que o primeiro é focado na guarda do suporte e da preservação da memória e o segundo, está relacionado ao acesso do conteúdo informacional dos documentos. Entendemos que a guarda e preservação devem ser realizadas para permitir o acesso à informação. De acordo com Silva *et. al.* (2018, p. 103) “a guarda da memória só será legítima se realizada com o intuito de que possa ser disponibilizada e acessada de forma democrática”.

A fala do Entrevistado(a) 2 transparece como constituinte do sentimento de pertencimento, no sentido empregado por Cláudia da Silva Cousin (2013, p. 10) que: “[...] pode ser compreendido como uma crença ou ideia que une as pessoas, e é expresso por símbolos e valores sociais, morais, estéticos, políticos, culturais, religiosos e ambientais dentre outros de um lugar”. Quando nos identificamos com um grupo e nos sentimos parte dele, é natural que comecemos a agir de forma altruísta e coletiva. Isso ocorre porque nos preocupamos com o bem-estar do grupo e de seus membros.

Dando continuidade, indagamos: Qual é a memória mais marcante que você tem sobre o Centro de Memória da Novonor?

Entrevistado(a) 1 – São muitas. Mas acho que uma bem importante para mim foi quando a primeira etapa dele, que terminou em 1900, é no final de 98 e quando terminou, eu levei todo o material para o Rio e ele foi todo disperso. Foi. Como é que eu vou dizer, dividido. Cada empresa guardaria a sua memória. Então cada empresa, o que era da Braskem foi para a Braskem. O que era da construtora foi para construtora e assim por diante. E aí eles viram que isso não era o certo, que não era o melhor, e voltaram atrás. [...] É estar perto de Irmã Dulce, conhecer príncipes, reis, sabe assim pessoas que vieram aqui. [...] A pior foi ter que ajudar uma pessoa a escrever um livro ruim para a empresa. [...] E aí a pessoa autora me pedia coisas assim sabe que eu não queria dar. Mas como era essa orientação, eu dei. E foi muito difícil.

Entrevistado(a) 2 - Eu tive a oportunidade de acompanhar Dr. Norberto, né, fazendo algumas visitas ali nos seus últimos anos de vida. [...] Então, a memória mais marcante que eu tenho do centro é essa de vê-lo contando a própria história, contando a história da empresa que ele criou ali, né?

As ideias apresentadas nas respostas dos entrevistados contribuem para trazermos alguns assuntos importantes para a discussão e para evidenciar o dinamismo da memória, construída a partir das lembranças dos indivíduos e, por

consequente, da coletividade, numa relação cíclica em que uma alimenta a outra. Segundo Halbwachs (1990), a memória individual é sempre mediada pela memória coletiva. Isso significa que, mesmo quando lembramos de eventos que nos aconteceram em particular, essas lembranças são sempre influenciadas pelas memórias e crenças do grupo social ao qual pertencemos.

Nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos. Isto acontece porque jamais estamos sós. Não é preciso que outros estejam presentes, materialmente distintos de nós, porque sempre levamos conosco certa quantidade de pessoas que não se confundem (Halbwachs, 1990, p.30).

A exposição do Entrevistado(a) 1, quando relata sobre a divisão do acervo, nos apresenta os conceitos de Proveniência e Organicidade, princípios básicos da Arquivologia. A Proveniência é o princípio que estabelece que os documentos devem ser mantidos em sua unidade original, ou seja, agrupados de acordo com a entidade que os produziu ou acumulou. Esse princípio é importante porque garante a integridade e a autenticidade dos documentos, além de facilitar o seu acesso e uso. Já o princípio da Organicidade estabelece que os documentos devem ser organizados segundo a estrutura e as funções da entidade produtora. A organicidade está relacionada ao princípio da proveniência, pois garante que os documentos sejam mantidos em seu contexto original. Rangel (2015, p. 44) evidencia essa relação do princípio da proveniência com a organicidade, citando Tanodi (2009),

Os documentos de arquivo são produtos da organização administrativa de uma entidade, sendo esta entidade comparável a um organismo. Por conseguinte, toda a documentação, em seu conjunto, apresenta uma unidade de proveniência, relacionada entre si pelo vínculo de organicidade, ao refletir as funções e procedimentos de atividades dos órgãos que formam sua estrutura. (Tanodi, 2009 *apud* Rangel, 2015, p. 44).

Também percebemos nesse relato um sentimento de perda e desconexão, desencadeado pela ruptura da guarda do acervo, relacionando-o a uma memória afetiva e um sentimento de pertença desse lugar. Quando falamos em pertencimento, estamos buscando uma identidade e segundo Candau (2011) “a memória e a identidade se concentram em lugares”, pois “se constituem como referências perenes percebidas como um desafio ao tempo” (Candau, 2011, p. 156). Na prática, significa

que o alinhamento com a identidade da empresa é tão presente que o indivíduo vê o acervo como algo seu.

Ademais, visualizamos na narrativa sobre os visitantes do Centro de Memória, o sentimento de prestígio profissional que está atrelado à imagem da instituição, o que é um fator motivador para o indivíduo.

Esses sentimentos estão atrelados ao conceito de identidade organizacional, que é influenciada pelos membros da instituição e por outros grupos de seus relacionamentos. A identidade de uma instituição interfere na sua imagem, e vice-versa. Esse é um processo contínuo e cíclico, em que a instituição deve alinhar as percepções internas e externas visando a construção de uma reputação sólida e duradoura (Almeida, 2006).

Outro ponto que observamos na fala do primeiro entrevistado(a) se refere à questão do acesso à informação, quando cita “a pessoa autora me pedia coisas assim sabe que eu não queria dar”.

A Constituição Federal do Brasil, no artigo 5º, inciso XXXIII, garante o acesso à informação como um direito fundamental. Esse direito permite a todos o acesso aos documentos, registros e informações produzidos ou custodiados por órgãos públicos, independentemente de sua forma ou suporte. É reforçado com a Lei de Acesso à Informação, nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

No entanto, o direito de acesso à informação não se aplica ao ambiente privado. As empresas e outras organizações privadas não são obrigadas a fornecer informações aos cidadãos, salvo em casos específicos previstos em lei. Em geral, o acesso à informação no ambiente privado é limitado. As empresas são livres para decidir quais informações serão fornecidas ao público. Nesse caso, cabe ao Centro de Memória criar e adotar políticas para o gerenciamento da informação.

A fala do Entrevistado(a) 2 revela o papel do fundador da Novonor narrando a história da empresa e a sua própria, sob o seu ponto de vista, sendo uma fonte de informação. Nesse contexto, as pessoas são fontes de memória valiosas, pois podem fornecer informações sobre si mesmas, sobre fatos que presenciaram ou participaram. Elas podem ser consideradas memórias vivas. O que nos remete a Halbwachs (1990) quando argumenta que a memória é um processo social, pois é formada a partir da interação entre as pessoas. O autor afirma que as pessoas compartilham memórias comuns, que são construídas a partir de narrativas compartilhadas. Essas narrativas

são transmitidas de geração em geração, e ajudam a moldar a memória coletiva de uma sociedade.

Dando prosseguimento, perguntamos: Sendo identidade organizacional a “manifestação tangível, o autorretrato da organização ou soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc.”. Você acha que o espaço social do CMN contribui para a construção e fortalecimento da identidade organizacional da Novonor? Em que sentido?

Entrevistado(a) 1 – Sem dúvida. Todos os sentidos, aqui tudo aqui. Você tem história da empresa. Então você tá. Isso agrega. A pessoa se sente abraçada, se sente. Como é que eu vou dizer? Integrada. Tanto que o nome é integrante, tá ligado a isso. É porque ela se sente integrada. E é isso que a gente faz aqui. A gente integra e abraça.

Entrevistado(a) 2 – [...] O centro de memória, ele tem essa funcionalidade, né? Ele tem essa pretensão de conseguir transmitir, né? Mesmo que de forma ali resumida, né? Um tanto distante das obras que são o nosso centro de trabalho, a realidade da empresa, né? A história dela e o que ela conseguiu construir ao longo dos anos.

As reminiscências do Entrevistado(a) 1 nos apresentam um conceito que precisa ser mais bem explicado, Integrante. Segundo a publicação "Nossa Cultura" da Novonor (2022, p. 80), integrante é "quem, depois de identificado e selecionado, passa a fazer parte da empresa, é formado, integrado, nela permanece e participa da criação e da entrega de tudo o que na empresa se faz, consciente de que faz parte do todo". Nesse sentido, o integrante é uma pessoa que se sente parte da empresa, implicando em ações de modo efetivo e intencional. O uso dessa nomenclatura, vinculada à definição dada pela empresa, possibilita uma sensação de pertencimento, que está intimamente relacionado à noção de lugar e identidade, pois seu desenvolvimento depende dessas interrelações.

O lugar é mais do que um simples espaço físico. Ele é também um espaço de significados, que são construídos a partir das experiências e das memórias das pessoas. O lugar tem efeito sobre os indivíduos, pois fornece um contexto para a construção de sua identidade. Nessa concepção, e trazendo Tuan (1983, p. 10) para quem “a experiência implica a capacidade de aprender a partir da própria vivência”, podemos deduzir que o CMN interfere nas vivências e identidades dos integrantes da Novonor. O CMN tem relação com a ideia de lugar retratado por Tuan como “um



arquivo de lembranças afetivas e realizações esplêndidas que inspiram o presente” (Tuan, 1983, p.171).

A fala do Entrevistado(a) 2 nos apresenta a função de difusão da memória, conceito chave para os centros de memórias. O compartilhamento da memória da instituição com o público possibilita a preservação da memória e a construção da identidade organizacional.

Segundo Barbosa e Silva (2012), a difusão deve ser uma prioridade para os arquivos, pois é por meio dela que a sociedade conhece o patrimônio documental. O autor defende que os acervos não devem ser apenas acessíveis, mas também conhecidos por um público mais amplo. Em função disso, é necessário investir na divulgação, difusão, comunicação e vulgarização dos acervos. A difusão dá visibilidade às fontes, antecipando ao público a riqueza documental de um arquivo. Sua importância está em chamar a atenção para o que está guardado.

A seguir, questionamos: Existe hoje alguma ação/projeto, no sentido integrar os funcionários recém-contratados com a história da organização? De que forma?

Entrevistado(a) 1 – Existe. Existe *e-learning*. Foi lançado recentemente. Agora, antes eles vinham aqui fazer uma imersão com a gente, né? Então era fantástico. E agora tem já, desde que a gente retomou o centro de memória eles começaram a fazer um uma pesquisa para fazer esse *e-learning*. [...] Mas tudo baseado também no que a gente passou para eles, para o pessoal de P&O, para poder fazer as questões, aí passar para as pessoas a história, a memória da empresa toda. Porque isso é importante para ela conhecer os valores da empresa e a tecnologia dentro da nossa cultura.

Entrevistado(a) 2 – A gente não tem mais um centro de memória, né? Infelizmente. Então, o que eu diria que persiste e que sim, as nossas áreas têm interesse em continuar fazendo com os novos integrantes e tem que ser natural. É a transmissão da nossa cultura, da antiga TEO, que hoje é chamado de nossa cultura. Então, essa é a forma que os novos integrantes têm de se conectarem com a história da empresa, com os valores que Dr. Norberto deixou para gente através dos livros que ele escreveu.

Nas narrativas apresentadas pelos entrevistados(as), foram citadas duas ações que a Novonor usa no sentido de contar a história da empresa para os novos integrantes. O Entrevistado(a) 1 relata o *e-learning*, que é uma modalidade de educação a distância que utiliza as tecnologias da informação e comunicação (TICs) para promover o aprendizado.

Na Novonor, o *e-learning* é desenvolvido conjuntamente com a equipe de Pessoas e Organização (P&O) e com o CMN, por meio do fornecimento de conteúdo informacional para composição dos materiais de aprendizado.

Já o Entrevistado(a) 2 apresenta a difusão da Nossa Cultura, antiga Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), filosofia criada por Norberto Odebrecht, que fornece os fundamentos éticos, morais e conceituais para a atuação dos integrantes da Novonor. Os valores e crenças de uma empresa devem complementar a arte de empresariar com o espírito de servir. Esse espírito se traduz no compromisso de gerar riquezas, com ética, integridade e transparência, para todos os stakeholders, incluindo clientes, usuários, comunidades, integrantes, acionistas e a sociedade em geral (Novonor, 2021).

Em sequência, interrogamos: Como você analisa a(s) mudança(s) ocorrida(s) nos últimos anos na empresa e de que forma isso impactou o CMN?

Entrevistado 1 – Fortemente. Porque a empresa era muito, muito voltada para guarda, preservação e disseminação da memória. E aí, quando teve, né? Quando aconteceu tudo isso e dava muito valor a sua memória e quando isso aconteceu, ela meio que quis apagar um pouco. Quer hoje em dia apagar um pouco do que aconteceu e é muito difícil. Então na verdade não é bem apagar, é superar tudo isso e seguir em frente. Mas a memória das pessoas, a informação antiga de tudo isso que aconteceu, ainda está muito enraizada, apesar de ter muita deturpação e tudo isso [...]. Começaram fortemente porque existia um grande centro de exposição do Centro de memória, que era o núcleo onde estavam todas as informações, todas não, mas uma grande parte das informações contidas no núcleo eram expostas. Ele fazia essa relação direta com a comunidade, com os integrantes, todo mundo que entrava na empresa que podia, né, vinha aqui conhecer a empresa. [...]E essa perda foi muito forte para gente. Todos, por exemplo, a Braskem, todos os P&O de todas as unidades no mundo. Imagino que tem na Alemanha, Estados Unidos, vários lugares. Todos tinham que vir aqui ficar com a gente um tempo, fazendo imersão na cultura e na memória da empresa. Então fez muita falta.

Entrevistado 2 – Como eu disse, infelizmente a gente viveu uma crise, ou melhor ainda, vive resquícios dessa crise iniciada lá em 2015 e que desde então, fizeram com que a empresa precisasse tomar determinadas atitudes, inclusive a desmobilização da sede de Salvador e, conseqüentemente, do Centro de Memória. Então, essa mudança nos trouxe diversos prejuízos, infelizmente, principalmente de imagem. E a desmobilização do nosso centro de memória é um desses resquícios. É um desses problemas que surgiram a partir dessa crise maior de imagem que a gente viveu nos últimos anos. Infelizmente, não temos mais hoje um espaço onde a gente consiga levar visitantes, levar novos integrantes, levar pessoas do nosso relacionamento para conhecerem aí melhor a nossa história, as pessoas que construíram a empresa.

As lembranças narradas pelos entrevistados(as) permitem-nos compreender um aspecto vivido nos últimos anos pela Novonor, que foi o seu envolvimento na Operação Lava Jato. Esse evento teve impactos significativos no futuro da empresa, provocando uma crise financeira e de imagem. Diante disso, percebemos que o entrevistado(a) 1 não expressa claramente o que aconteceu, deixando o episódio subentendido. Já o entrevistado(a) 2 trata abertamente da situação, expondo-a de forma mais direta.

Essas são narrativas imbuídas das experiências e sentimentos vivenciados pelos entrevistados. São representações de uma memória conturbada da empresa. Segundo Candau (2011, p. 24), a representação da memória é entendida como “um enunciado que membros de um grupo vão produzir a respeito de uma memória supostamente comum a todos os membros do grupo”. Essas representações são formas pelas quais os grupos sociais e os indivíduos dão sentido ao seu passado.

O Entrevistado(a) 1 revela em sua fala sobre apagar a memória, uma imposição ao esquecimento desse acontecimento histórico, como a criar um distanciamento entre o passado e o presente. Segundo Nora (1993), a memória é vulnerável aos muitos usos e manipulações por estar aberta à possibilidade do esquecimento, assim como da lembrança. Nesse sentido, a reconstrução da memória envolve um processo de seleção, dentro de uma estratégia de interesse e poder, sobre o que lembrar e esquecer. “A memória é seletiva. Nem tudo fica gravado. Nem tudo fica registrado” (Pollak, 1992, p. 203).

Outro ponto expressado na fala do Entrevistado(a) 1 é o sentimento de perda, em função da descontinuidade e ruptura do espaço físico do CMN. Um lugar em que as experiências subjetivas dos indivíduos eram vivenciadas cotidianamente e onde a memória da Novonor era construída, pois, “a memória se enraíza no concreto, no espaço, no gesto, na imagem, no objeto” (Nora, 1993, p. 9).

Retomando o Entrevistado(a) 2, sua resposta parte de uma perspectiva bem realista que aborda os impactos da crise financeira e de imagem que a Novonor enfrentou nos últimos anos e ainda hoje.

Percebemos os sentimentos de tristeza, frustração e impotência, que são compreensíveis, pois sendo um integrante da empresa, provavelmente se sente responsável pela crise. Dessa forma, fica evidente o sentimento de pertencimento,

instituindo uma identidade organizacional, o que possibilita que esse indivíduo se perceba como parte da história da empresa.

A desmobilização da sede de Salvador e do Centro de Memória pode ser vista como um símbolo da perda de identidade da empresa. O Centro de Memória era um espaço onde a empresa podia preservar sua história e cultura. A sua desmobilização representa a perda desse legado. Por conseguinte, o lugar é apropriado por meio de um processo de afeto, que pode ser expresso por meio da memória, identidade e o sentimento de pertença (Tuan, 1983).

A partir desta questão, perguntamos: Como você enxerga o papel do CMN no desenvolvimento de ações que visam a promoção e na difusão da memória institucional da Novonor? Valorizam a origem, a trajetória, a identidade e as ações da organização?

Entrevistado 1 – Valorizam muito. E eles estão sempre perguntando para a gente. Agora mesmo eu tô vendo uma pesquisa que eu tô fazendo relatório de pesquisa e tô vendo. [...]. Você vê que existe uma preocupação com isso, né? Pena que são pessoas, funcionários novos, que não conhecem ainda toda essa memória e agora vão passar a conhecer por causa do *e-learning*, eu espero, e dá gente que está aqui para incentivar que eles pesquisem.

Entrevistado 2 – Sim, sem dúvida nenhuma, o papel do CMN, ele é muito importante, né? Ou melhor, foi muito importante e espero que volte a ser em breve, quando a gente conseguir novamente formatar um centro de memória. [...] Não é à toa que nós, via de regra, mandávamos para Salvador pessoas, né? Clientes, parceiros, novos integrantes, né? Pessoas da comunidade de Salvador para conhecerem o nosso centro e terem contato com a nossa cultura, com nossa história, com nossas obras, né? Então tenho certeza que ele desempenhou um papel muito, muito importante, né? Nas ações de promoção, de difusão da nossa memória institucional. E espero que em um futuro muito breve ele volte a existir e a gente retome esse trabalho muito importante para gente.

Nestas respostas, os Entrevistados(a) abordam dois temas importantes para a discussão sobre o CMN: o centro como fonte de pesquisa e como instrumento de difusão da memória institucional.

Os centros de memória são instituições que se dedicam à preservação e à divulgação da memória de uma determinada instituição, organização ou comunidade. Eles abrigam um acervo de documentos, fotografias, objetos, depoimentos e outros materiais que contam a história dessas entidades. Portanto, são fontes de pesquisa para diversas áreas do conhecimento, dentro do escopo da instituição que fazem

parte. De acordo com Camargo e Goulart (2015, p. 19), os centros de memória são instituições "entendidas como centros de difusão do saber, como espaços culturais de formação ou ainda como núcleos de coleta, preservação e transmissão de nosso patrimônio cultural".

Essa ideia está alinhada com o pensamento Gagete e Totini (2004, p. 121) ao afirmar que:

As fontes e informações históricas reunidas e analisadas a partir de pesquisa sistemática, transformam-se em valiosas matérias-primas não apenas para análise dos caminhos vividos pela empresa com as ações estratégicas corporativas de comunicação interna e externa e os públicos-alvo visados (Gagete; Totini, 2004, p. 121).

Na perspectiva da difusão da memória institucional, os centros de memória atendem à configuração de lugares abertos para diversas possibilidades de diálogos com a sociedade, estabelecendo uma relação interativa entre o público e a história da empresa.

Vale destacar que a fala do Entrevistado(a) 1 revela uma preocupação com o fato de que os integrantes novos não conhecem a história da empresa. Isso pode ser um problema, pois eles podem não ter o mesmo senso de pertencimento ou de identificação com a empresa que os integrantes mais antigos. Nesse sentido, segundo Barbosa; Silva (2012) a difusão é essencial para dar visibilidade às fontes dessa memória. Ela chama a atenção para o que está guardado, em dar publicidade ao que já é público e em construir a noção do valor do patrimônio.

A memória institucional é um elemento essencial para a construção de uma identidade forte e coesa. Ao conhecer o passado da empresa, os integrantes novos podem se sentir parte da instituição e se identificar com seus valores. Portanto o "centro de memória seria responsável, nesse sentido, por criar fatores de coesão e ajudar a construir e legitimar, ante os diversos públicos com os quais a instituição se relaciona, uma verdadeira cultura organizacional" (Camargo; Goulart, 2015, p.80).

No que concerne ao Entrevistado(a) 2, a sua fala expressa uma forte valorização do papel do CMN, ao afirmar que o centro é muito importante para a construção da identidade organizacional e para a difusão da memória institucional. Também demonstra uma preocupação com a construção de relacionamentos e com a divulgação da cultura e da história da empresa. Nessa linha de argumentação, Camargo; Goulart (2015, p. 80) declara que os centros de memória "ao trazer à tona as escolhas feitas e os caminhos percorridos pela instituição a que se vincula, é capaz

de evidenciar sua identidade". Sendo assim, o centro de memória, ao abrigar as memórias da instituição, torna-se um símbolo de sua identidade e contribui para a construção de vínculos afetivos com a sociedade.

Para finalizar, questionamos: Sobre a experiência no CMN, o que mais gostaria de deixar registrado?

Entrevistado 1 – No nosso Centro de memória? Fantástico! Fantástico! É muito bom estar aqui. Ele consegue fazer a gente se sentir integrado mesmo. Parte disso. E ele tem. Ele é, assim, eu posso lhe dizer uma coisa só que eu acho que ainda não é tão legal que é, o sistema ainda pode ser melhorado porque eu gostaria e é minha, como é que eu vou dizer assim? meu objetivo que seja um SIGAD, sabe? Mas hoje em dia, por causa de toda a dinâmica da empresa, não é possível, até pela forma de pesquisar tudo, tem que ser um site e eles querem uma coisa tipo Google, então é mais complicado fazer isso. Mas quem sabe um dia a gente consiga fazer. Outra coisa é o quê? A forma de conseguir as informações ainda também não é a ideal. Eu já fiz uma reunião com os principais comunicadores da empresa, de todas as empresas do grupo, porém nem todos ainda aderiram a mandar informação para gente. Então eu vou ter que de novo, vou fazer um papel assim, trabalho de formiguinha, ir de um em um pedindo informação, pedindo que incluam a gente no mailing. Eu soube que o mailing daqui quem cuida P&O. E se eles veem um e-mail que não é da empresa, eles tiram, mas não tá certo, né? Tem que deixar. Então eu vou correr atrás disso agora. Mas a gente já está conseguindo informação, tem trabalho, tem muito trabalho, mas ainda podia ser melhor.

Entrevistado 2 – [...] eu tive o privilégio, a oportunidade de trabalhar na sede de Salvador e eu não sei se diariamente, mas com muita frequência entrava lá no centro de memória para sentir até o cheiro, né? Para rever lá informações, para rever objetos, a raiz, né? Aquela primeira parte que mostrava ali a chegada dos Odebrecht no Brasil, a luneta, as medalhas que o Dr. Norberto já havia recebido nas homenagens, que Exército e outras entidades fizeram a ele. E assim como a evolução da empresa, né? A chegada no sul do Brasil, a expansão da empresa até a expansão para a área petroquímica. E ali, na última parte, onde tinham os painéis dos negócios, né, que eram 14 ou 15 negócios naquela época, quando eu entrei no grupo em 2012, então era algo que nos orgulhava muito, né? Além de ser um lugar muito bonito, muito agradável, a história era muito rica e ficava fácil, né? Passar aquela história, né? Contar aquela história para os nossos visitantes. [...] Conheciam todas as empresas que o grupo tinha naquele momento e passar por ali, fazer aquela, aquele roteiro do centro realmente mostrava a grandeza e a importância que que essa empresa tem aí para o país. Então, acho que essa, essa é a minha memória, minha experiência vivida ali no Centro de memória.

A primeira coisa que nos chama a atenção no relato do Entrevistado(a) 1 é o sentimento de pertencimento que ele expressa. Para ele, o Centro de Memória

"consegue fazer a gente se sentir integrado mesmo. Parte disso". Isso é um sinal interessante, pois indica que a empresa criou um ambiente de trabalho em que os integrantes se sentem valorizados, respeitados, pertencentes e representados.

Nessa direção, Candau (2011, p. 25-26) afirma que a identidade é uma representação e que os "indivíduos percebem-se [...] membros de um grupo e produzem diversas representações quanto à origem, história e natureza desse grupo".

Outro ponto importante da fala do Entrevistado(a) 1 são os comentários sobre os processos desenvolvidos no CMN: o sistema informatizado e a coleta de informações. O entrevistado(a) diz que gostaria que fosse utilizado um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD), mas que isso não é possível no momento por causa da dinâmica da empresa. Ele também diz que a forma de obter informações ainda não é ideal. Isso pode ser interpretado como um sinal de que a empresa ainda precisa melhorar a comunicação interna.

Por conta do contexto de acesso, preservação da memória e recuperação da informação, esses pontos são preocupações relevantes, pois cabe ao centro de memória "potencializar o acesso às informações de interesse da organização, operando de comum acordo com seus diferentes setores e procurando atender a todo tipo de demanda" (Camargo; Goulart, 2015, p. 58).

A partir da análise da narrativa, é possível identificar alguns pontos que poderiam ser melhorados nos processos do Centro de Memória. A primeira recomendação é a modificação do sistema do CMN. O sistema atual não é ideal, pois não é eficiente e funcional. Uma mudança para um sistema SIGAD, por exemplo, poderia melhorar a organização e o acesso às informações. A segunda recomendação é a melhoria da comunicação interna. O fato de que nem todos os comunicadores da empresa enviaram informações para o CMN é um problema que precisa ser resolvido. A empresa deve criar mecanismos para garantir que todas as informações importantes cheguem ao Centro de Memória.

Essas recomendações poderiam contribuir para aumentar o sentimento de pertencimento dos integrantes e para melhorar a qualidade do trabalho que é realizado no Centro de Memória.

O trecho da narrativa do Entrevistado(a) 2 mostra elementos de uma memória vivida e, dessa forma, constituída pelos acontecimentos, lugares e personagens, que segundo Pollak (1992) constituem a memória. Esses critérios, "conhecidos direta ou indiretamente, podem obviamente dizer respeito a acontecimentos, personagens e

lugares reais, empiricamente fundados em fatos concretos. Mas pode se tratar também da projeção de outros eventos” (Pollak, 1992, p. 202).

A fala do Entrevistado(a) 2 revela uma forte identificação com a Novonor, uma identificação que se manifesta de diversas formas. Em primeiro lugar, ele se refere à empresa como "nossa empresa" e "essa empresa", o que sugere que a Novonor é parte de sua identidade. Em segundo lugar, ele se orgulha da grandeza e importância da empresa para o país, o que demonstra seu sentimento de orgulho e admiração pela empresa.

A descrição do Centro de Memória também é reveladora. O entrevistado menciona detalhes sensoriais, como o cheiro, a visão e o toque, o que sugere que ele tem uma memória vívida e afetiva do lugar. Além disso, ele diz que gostava de "sentir o cheiro" do lugar e de "reviver ali informações", o que indica que o Centro de Memória era um lugar importante para ele, onde ele podia aprender sobre a história da empresa e se conectar com seus valores. Para Tuan (1983, p. 203), o lugar é “uma mistura singular de vistas, sons e cheiros, uma harmonia ímpar de ritmos naturais e artificiais [...]”.

Por fim, o entrevistado diz que o Centro de Memória "mostrava a grandeza e a importância que essa empresa tem aí para o país". Essa frase sugere que o entrevistado acredita que a Novonor é uma empresa importante e que tem um papel significativo na sociedade brasileira.

Essas narrativas estão fundamentadas no sentimento de pertença e na existência de uma identidade organizacional, que segundo Pollak (1992, p. 204), "se produz em referência aos outros, em referência aos critérios de aceitabilidade, de admissibilidade, de credibilidade [...]”.

Quando compartilhamos narrativas significativas, elas nos ajudam a construir nossa identidade. Nesse sentido, Worcman (2006) afirma que:

A possibilidade de compartilhar desta memória – como produtores e receptores – é que dá, a cada um de nós, o senso de pertencimento e constitui o que chamamos de memória social. Trata-se de uma relação criativa e dinâmica entre o indivíduo e o grupo. Nosso lembrar e as maneiras como lembramos se fazem a partir da experiência coletiva (Worcman, 2006, p. 202).

Dessa forma, compartilhar memórias nos conecta com os outros, nos dá um senso de pertencimento e nos ajuda a compreender o mundo ao nosso redor.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender o papel do Centro de Memória da Novonor na difusão da memória institucional da empresa e na construção da identidade organizacional. Para isso, realizamos uma discussão teórica sobre os conceitos pertinentes à temática, assim como entrevistas semiestruturadas com integrantes da empresa, observação direta e análise de documentos.

A partir do referencial teórico, foi possível estabelecer que a memória institucional é um elemento fundamental para a construção da identidade organizacional, pois fornece um sentido de continuidade e propósito à empresa. A difusão da memória institucional, por meio de centros de memória, é uma estratégia eficaz para fortalecer a identidade organizacional e potencializar as relações da empresa com a sociedade e com os indivíduos que dela fazem parte. Também entendemos que a relação entre memória e lugar é fundamental, pois os espaços físicos são portadores de lembranças e significados, que podem ser ativados por meio da experiência e da interação.

A metodologia adotada na pesquisa permitiu o alcance dos objetivos propostos. Assim, com base nos objetivos específicos traçados e nas conclusões obtidas, entendemos que:

No que concerne a estabelecer a concepção de memória da Novonor e como essa se expressa nas políticas da empresa, entendemos como é estruturada e formalizada a área da memória nos documentos institucionais da empresa. Este foi um objetivo alcançado, na medida em que identificamos que essa formalização é incipiente, mencionada apenas na Política de Comunicação, mas de forma simples.

No que diz respeito a investigar a trajetória do CMN na construção da memória institucional, a análise documental revelou que a Novonor tem uma história rica e complexa. A empresa foi fundada em 1944 e tem um papel importante no desenvolvimento econômico e social do Brasil. A Novonor também foi envolvida em escândalos de corrupção, que impactaram negativamente a sua imagem e o Centro de Memória é testemunha disso, pois guarda informações relevantes dos momentos vividos pela empresa, o que subsidia a construção e o fortalecimento da sua memória institucional.

Em se tratando de descrever as formas como o centro de memória pode ser utilizado para promover a memória institucional, a pesquisa evidenciou que o CMN é

um espaço múltiplo que se comunica com o usuário através de diversos tipos de eventos, ampliando a difusão do acervo e da trajetória da empresa. O espaço era utilizado para atividades de educação e sensibilização, que contribuíram para o fortalecimento da cultura organizacional da empresa.

Com relação a identificar a percepção do público interno da Novonor sobre o centro de memória na consolidação da memória institucional, as entrevistas com integrantes da empresa revelaram que o CMN é visto como um espaço importante para a valorização da história da instituição e dos seus colaboradores.

Os resultados da pesquisa ainda apontaram que os integrantes da Novonor percebem o CMN como um espaço relevante para a difusão da memória institucional da empresa. O CMN é visto como um espaço que contribui para a construção da identidade organizacional, ao preservar a memória da empresa e torná-la acessível ao público interno e externo; ao promover a reflexão sobre a história da empresa e seu papel na sociedade e contribuir para a formação de uma cultura organizacional forte e coesa.

Assim, compreendemos que o Centro de Memória Novonor é um espaço que busca contar a história completa da empresa, incluindo os seus aspectos positivos e negativos. O lugar é um importante instrumento de aprendizagem e reflexão, que serve para produção de narrativas, a partir do acervo, e disponibilização de informações para o público.

Na perspectiva que o CMN hoje não é mais o mesmo lugar de outrora, um espaço vivo para compartilhamento de informações e conhecimento, e visando contribuir para a construção da identidade organizacional da empresa e para o fortalecimento de suas relações com a sociedade, recomendamos que a Novonor continue a investir na estruturação de um espaço de troca para difusão da sua memória institucional; amplie suas ações de comunicação e difusão da sua história para o público interno e externo e desenvolva parcerias com instituições acadêmicas e culturais para promover a pesquisa e a reflexão sobre a história da empresa.

A pesquisa desenvolvida apresentou algumas limitações que poderiam ser minimizadas com algumas alterações. O público entrevistado foi limitado. Para obter uma visão mais abrangente das percepções dos integrantes, seria interessante ampliar a amostra para incluir outros setores e negócios da empresa.

Outra limitação foi a organização das informações no CMN das ações de difusão desenvolvidas pela Novonor. Essas informações poderiam ser melhor

estruturadas e reunidas para facilitar o acesso aos conhecimentos e aprendizados produzidos, a exemplo de publicações periódicas que promovam e atuem na difusão dessas ações.

A última limitação foi a falta de pesquisas acadêmicas que abordassem o conceito de topofilia aliado a estudos do campo da Arquivologia. Essa limitação impossibilitou a comparação dos resultados da pesquisa com outros estudos. Por isso, sugerimos mais pesquisas que possam articular esses conceitos, a fim de fomentar esse espaço de discussão no campo arquivístico.

Acreditamos que a pesquisa desenvolvida no Centro de Memória da Novonor oportuniza o registro do conhecimento para a empresa e especificamente para o centro de memória. Dessa forma, recomendamos para pesquisas futuras o aprofundamento da temática da difusão, na perspectiva de uma função arquivística. Assim como a ampliação da discussão de memória/identidade da empresa para memória coletiva e da cidade, tendo em vista a predominância da Novonor em Salvador, na Bahia e no Brasil. Desse modo, também propomos a ampliação da amostra da pesquisa para os diversos públicos do relacionamento da empresa.

Por fim, é necessário destacar o quanto a Memória e a Arquivologia estão conectadas, principalmente se pensarmos em uma memória social e coletiva, e no arquivo, no âmbito da preservação dos registros documentais, assim como um lugar de memória. Sendo assim, os arquivistas desempenham um papel fundamental nessa preservação e na construção das narrativas oriundas dos acervos documentais e desses lugares.

Para além da arquivologia atuante na gestão documental, há que se pensar a atuação do arquivista como produtor de conhecimento. E dessa forma, os arquivistas podem ampliar as possibilidades de atuação nos centros de documentação e memória, no que concerne à geração de conhecimento para a instituição, visando preservação, acesso e recuperação da informação.

A atuação dos arquivistas nos centros de memória e nos demais espaços que lidam com informações híbridas pode potencializar esses espaços como ferramentas estratégicas para a instituição. Em especial, na estruturação e formalização do conhecimento gerado e registrado.

Em síntese, a pesquisa permitiu perceber o papel do Centro de Memória da Novonor no processo de difusão da memória institucional da empresa e como este lugar é importante para a construção e consolidação da identidade organizacional. O

lugar permite a articulação entre a história da empresa e seus diferentes públicos, sendo a base para sustentar a memória institucional e fomentar a identidade.

## REFERÊNCIAS

- ALDABALDE, T. V.; RODRIGUES, G. M. Mediação cultural no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. **TransInformação**, Campinas, v. 27, n. 3, p. 255-264, set./dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v27n3/0103-3786-tinf-27-03-00255.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.
- ALMEIDA, A. L. de C. A construção de sentido sobre "quem somos" e "como somos visto". In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 31-50.
- ASSMANN, A. **Espaços de recordação**: formas e transformações da memória cultural. Campinas: Editora da Unicamp, 2011. 456p.
- ASSUMPÇÃO, A. L.; CASTRAL, P. C. Memória, identidade e cultura: condições de pertencimento aos espaços da cidade. **Revista Memória em Rede**, Pelotas, v. 14, n. 27, p. 6-32, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.15210/rmr.v14i27.23435>. Acesso em: 16 out. 2023.
- AUGÉ, M. Dos lugares aos não lugares. In: AUGÉ, Marc. **Não lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas: Papirus, 1994. p. 71-15.
- BARBOSA, A. C. O.; SILVA, H. R. K. da. Difusão em Arquivos: definição, políticas e implementação de projetos no Arquivo Público do Estado de São Paulo. Rio de Janeiro: **Acervo**, v. 25, n. 1, 2012. Disponível em: <https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/337/337>. Acesso em: 02 nov. 2023.
- BARREIRO, J. E. Representação simbólica de uma cultura. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 160, p. 34-38, maio/jun. 2012.
- BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- BIBLIOTECA Hertha Odebrecht: uma ponte entre as pessoas e o saber. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, n. 265, p. 8-13, set. 2011.
- BOECHAT, L. **Entre a memória e o mercado**: identidade, (re)significação e cultura empresarial. 1. ed. Rio de Janeiro: Gramma, 2016. E-book.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 02 nov. 2023.
- CABRAL, R. M. Arquivo como Fonte de Difusão Cultural e Educativa. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 35-44, jan./jun. 2012.
- CAMARGO, A. M.; GOULART, S. **Centros de Memória**: uma proposta de definição. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2015.

CANDAU, J. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2011. 219 p.

CARLASSARA, E. de O. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J.; FORTALEZA, K. K. C. O papel organizacional de clubes de futebol brasileiros e os conceitos de organização e instituição. **Organicom**, [S. l.], v. 19, n. 39, p. 160-170, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.190352. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/190352>. Acesso em: 9 set. 2023.

CARLOS, A. F. A. **O lugar no/do mundo**. São Paulo: FFLCH, 2007. Disponível em: [https://gesp.fflch.usp.br/sites/gesp.fflch.usp.br/files/O\\_lugar\\_no\\_do\\_mundo.pdf](https://gesp.fflch.usp.br/sites/gesp.fflch.usp.br/files/O_lugar_no_do_mundo.pdf). Acesso em: 23 set. 2023.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga/Portugal, v. 16, n. 2, 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37416210.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023.

COUSIN, C. S. Pertencimento ao lugar e a formação de educadores ambientais: um diálogo necessário. *In*: EPEA – Encontro Pesquisa em Educação Ambiental, 7, 2013, Rio Claro – SP. **Anais...** 2013. Disponível em: [http://www.epea.tmp.br/epea2013\\_anais/pdfs/plenary/0130-1.pdf](http://www.epea.tmp.br/epea2013_anais/pdfs/plenary/0130-1.pdf). Acesso em: 30 out. 2023.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTI, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. xvi, 451 p. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34113>. Acesso em: 20 ago. 2023.

DELMAS, B. **Arquivos para quê?** Textos escolhidos. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2010.

DEMBICZ, A. Espaço-Memória-Identidade. *In*: LEMOS, M. T. T. B.; BAHIA, L. H. N.; DEMBICS, A. (Org.). **América Latina: fragmentos de memória**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2001. p. 50-53. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Pd55mJLZxO4C&oi=fnd&pg=PA50&dq=espa%C3%A7o+e+lugar+%2B+mem%C3%B3ria&ots=EObeg0xnEJ&sig=qlo2n4pAj4Go2km94SNYsziCMc4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 19 set. 2023.

DUARTE, D. R.; ANDRADE, J.; SOUZA, J. C.; SANTIAGO, A. G. Conexão entre pessoas e ambiente: uma revisão de literatura sobre topofilia | Connection between people and environment: a literature review on topophilia. **Oculum Ensaios**, v. 18, p. 1–18, 2021. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/oculum/article/view/4706>. Acesso em: 24 set. 2023.

ENCONTRO relembra o clássico literário capitães de areia. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, n. 292, p. 31, maio 2012.

EOBA 360º: programa dedicado a manter os integrantes do escritório de Salvador bem-informados. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, [s.n.], abr. 2018.

EXPOSIÇÃO de livros doados. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 79, p. 30, jan./fev. 1997.

EXPOSIÇÃO no NMO. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 62, p. 31, mar. 1994.

FONTANELLI, S. A. **Centro de memória e ciência da informação**: uma interação necessária. Trabalho de Conclusão de Curso (Biblioteconomia). Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/309607622\\_Centro\\_de\\_Memoria\\_e\\_Ciencia\\_da\\_Informacao\\_uma\\_interacao\\_necessaria](https://www.researchgate.net/publication/309607622_Centro_de_Memoria_e_Ciencia_da_Informacao_uma_interacao_necessaria). Acesso em: 02 out. 2023.

GAGETE, Élide; TOTINI, Beth. Memória empresarial: uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo (org.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: ABERJE, 2004.

GERAÇÃO sustentável. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, n. 381, p. 36, maio 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. A., OLIVEIRA JÚNIOR, J.; ARAÚJO, N. C. de. Memória: construção social, lugares e competência. **Ciência da Informação em Revista**, vol. 1, no. 2, 2014, p. 9-19. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/1365>. Acesso em: 30 out. 2023.

GONDAR, J. Cinco proposições sobre memória social. **Morpheus**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 15, p. 19-40, 2016. Disponível em: [http://www.memoriasocial.pro.br/painel/pdf/publ\\_19.pdf](http://www.memoriasocial.pro.br/painel/pdf/publ_19.pdf). Acesso em: 06 set. 2023.

GREGÓRIO, S. B. (org.). **Dicionário de filosofia**. Disponível em: <https://sites.google.com/view/sbgdicionariodofilosofia/mem%C3%B3ria>. Acesso em: 20 ago. 2023.

GUTTIEZ, K. Novo espaço para a preservação da história: inaugurado o Núcleo da Cultura Odebrecht, em Salvador. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 116, p. 30-32, jan./fev. 2005.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.

HALL, S. A identidade em questão. In: HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006, p. 7-22.

HOLZER, W. Lugar. **GEOgraphia**, Niterói, v. 21, n. 47, p. 130-134, set./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/geographia/article/view/40757/23468>. Acesso em: 23 set. 2023.

INCENTIVO à preservação da água. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, n. 309, p. 44, jun. 2013.

INSTITUTO ITAÚ CULTURAL. **Centros de memória**: manual básico de implantação. São Paulo: Instituto Itaú Cultural, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/tatiananascimento/Downloads/centros%20de%20memo%CC%81ria.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

IZQUIERDO, I. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2018. 124 p. Disponível em: <https://doceru.com/doc/8e1v5c0>. Acesso em: 18 ago. 2023.

KONDER, L. **O que é dialética**. São Paulo: Brasiliense, 2004. Disponível em: [https://www.academia.edu/33508935/KONDER\\_Leandro\\_O\\_Que\\_%C3%A9\\_Dial%C3%A9tica\\_Primeiros\\_Passos\\_](https://www.academia.edu/33508935/KONDER_Leandro_O_Que_%C3%A9_Dial%C3%A9tica_Primeiros_Passos_). Acesso em: 20 ago. 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LE GOFF, J. **História e Memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

MAFEZOLLI, Elisiane; PRADO, Jorge Moisés Kroll do. Os lugares de memória na produção científica da ciência da informação. **Brazilian Journal of Information Science**: research trends, vol. 17, publicação contínua, 2023, p. 1-21. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/14330>. Acesso em: 02 nov. 2023.

MAIA, L. Para preservar (e utilizar) a memória. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 136, p. 58-59, maio/jun. 2008.

MAIA, L. Percepção aguçada. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 135, p. 86-87, mar./abr. 2008.

MASSEY, D. Um sentido global do lugar. In: ARANTES, A. A. (org.). **O espaço da diferença**. Campinas-SP: Papirus, 2000. Disponível em: [http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio\\_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/O%20ESPACO%20DA%20DIFERENCA%20-%20Arantes.pdf](http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/O%20ESPACO%20DA%20DIFERENCA%20-%20Arantes.pdf). Acesso em: 23 set. 2023.

MAXIMIANO, A. C.A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. Hermenêutica-Dialética como Caminho do Pensamento Social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Caminhos do Pensamento**: epistemologia e método. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002. p.72-93

MURGUIA, E. I. (Org.). **Memória**: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus. São Carlos: Compacta Gráfica e Editora, 2010.

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

NORA, P. Entre memória e história: a problemática dos lugares. trad. Yara AunKhoury. In: **Projeto História - Revista do Programa de Estudos Pós-**



**Graduados de História.** Programa de Pós-Graduação de História da PUC-SP. 1993. jul./dez. v. 10. p. 07-28. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/12101/8763>. Acesso em: 13 out. 2019.

NOVONOR. **Novonor, inspirada no futuro, nasce no lugar da Odebrecht.** São Paulo, 17 dez. 2020. Disponível em: <https://novonor.com/pt/noticias/novonor-inspirada-no-futuro-nasce-no-lugar-da-odebrecht>. Acesso em: 03 out. 2023.

NOVONOR. **Nossa história.** [São Paulo], 2023. Disponível em: <https://novonor.com/pt/a-novonor/nossa-historia>. Acesso em: 03 out. 2023.

NOVONOR. **Nossa cultura.** São Paulo: Novonor, 2022. 82 p.

NOVONOR. **Política sobre pessoas.** Versão 2. São Paulo: Novonor, 2021. 19 p. Disponível em: [https://apicdn.novonor.com/media/documents/politica\\_sobre\\_pessoas.pdf](https://apicdn.novonor.com/media/documents/politica_sobre_pessoas.pdf). Acesso em: 02 nov. 2023.

NOVONOR. **Política sobre comunicação.** Versão 2. São Paulo: Novonor, 2021. 17 p. Disponível em: [https://apicdn.novonor.com/media/documents/politica\\_sobre\\_comunicacao.pdf](https://apicdn.novonor.com/media/documents/politica_sobre_comunicacao.pdf). Acesso em: 27 abr. 2023.

NOVONOR. **Relatório da administração Novonor S.A. 2022.** São Paulo: Novonor, 2023. Disponível em: [https://apicdn.novonor.com/media/documents/PDF\\_-\\_Relat%C3%B3rio\\_da\\_Administra%C3%A7%C3%A3o\\_2022.pdf](https://apicdn.novonor.com/media/documents/PDF_-_Relat%C3%B3rio_da_Administra%C3%A7%C3%A3o_2022.pdf). Acesso em: 20 set. 2023.

NOVONOR. **Relatório anual 2021: nosso caminho para o futuro.** São Paulo: Novonor, 2022. Disponível em: [https://apicdn.novonor.com/media/documents/Relatorio\\_Novonor\\_2021\\_FINAL.pdf](https://apicdn.novonor.com/media/documents/Relatorio_Novonor_2021_FINAL.pdf). Acesso em: 03 out. 2023.

NÚCLEO da Cultura Odebrecht estimula a formação intelectual de jovens. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, n. 289, p. 38, ago. 2012.

NÚCLEO da Memória Odebrecht: evoluindo com a organização. **Boletim do Núcleo**, São Paulo, n. 2, p. 5-8, set. 1998.

NÚCLEO da Memória: a importância de um acervo. **Boletim do Núcleo**, São Paulo, n. 3, p. 8-10, fev. 1989.

NÚCLEO dinâmico. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 45, p. 41, abr. 1990.

O NÚCLEO da Memória Odebrecht. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 34, p. 4-7, ago. 1984.

ODEBRECHT. **Relatório anual Odebrecht 2015**. São Paulo: Odebrecht, 2015.

Disponível em:

[https://apicdn.novonor.com/media/documents/ra\\_odebrecht\\_2015.pdf](https://apicdn.novonor.com/media/documents/ra_odebrecht_2015.pdf). Acesso em: 20 set. 2023.

ODEBRECHT. **Memória, presente, futuro**. Salvador: Odebrecht, [2004].

ODEBRECHT. **Núcleo da Memória Odebrecht: origens**. Salvador: Odebrecht, 1997. 16 p.

ODEBRECHT homenageia Jorge Amado. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, n. 291, p. 29, set. 2012.

ODEBRECHT - 30 anos de internacionalização. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, n. 185, p. 2, set. 2009.

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

ODEBRECHT, N. **Discurso da inauguração do NCO**. Salvador, 2004. 13f.

ODEBRECHT, N. Memória para crescer e perpetuar. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 34, p. 2-3, ago. 1984.

ODEBRECHT, N. **Novo Núcleo da Memória Odebrecht: adendo**. Salvador: Odebrecht, 1998. 4 p.

OLIVEIRA, H. de S. N. **Análise e consequências da entidade corporativa do IFRO: um estudo empírico com os professores**. 2022. 134 p. Dissertação (Mestrado Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Disponível em:

[https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/21547/1/Higila\\_Oliveira\\_MAA\\_2022.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/21547/1/Higila_Oliveira_MAA_2022.pdf).

Acesso em: 12 set. 2023.

PAZIN, M. **A importância dos centros de memória para as instituições e para a sociedade**. São Paulo, Itaú Cultural, 2015. Disponível em:

<https://www.itaucultural.org.br/a-importancia-dos-centros-de-memoria-para-as-instituicoes-e-para-a-sociedade>. Acesso em: 08 out. 2023.

PINTO, T. A. R. C. **A comunicação organizacional e os fenômenos de identidade: a aventura comunicativa da formação na Universidade do Minho: 1974-2006**. 2008. 524 p. Tese (Doutoramento em Ciências da Comunicação) – Universidade do Minho. Disponível em:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

POLLACK, M. Memória e identidade Social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992. Disponível em:

<http://www.pgedf.ufpr.br/memoria%20e%20identidadesocial%20A%20capraro%202.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.

RANGEL, K. da S. **Revisitando o princípio da proveniência: percepções sobre a organicidade**. 2015. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional de Gestão de Documentos e Arquivos) - Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [http://www.repositorio-bc.unirio.br:8080/xmlui/bitstream/handle/unirio/11753/Kissila\\_Versao%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio-bc.unirio.br:8080/xmlui/bitstream/handle/unirio/11753/Kissila_Versao%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 02 nov. 2023.

ROUSSEAU, J. J. **Les confessions**. Paris: Charpentier, 1841.

RUÃO, T. **O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor**. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Lisboa:2001. Disponível em: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao\\_IISOPCOM\\_2001.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf). Acesso em: 12 set. 2023.

RUEDA, V. M. da S.; FREITAS, A. de; VALLS, V. M. Memória institucional: uma revisão de literatura. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 78-89, abr. 2011. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/46587>. Acesso em: 13 out. 2019.

SANTOS, A. F. M. dos; FERREIRA, E.; CORRÊA, G. V.; SILVA, O. O.; SILVA, R. de O.; DO AMARAL, V. E. S. Memória coletiva e espaço em Maurice Halbwachs: uma interdisciplinaridade com a geografia humanista cultural. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, [S. l.], v. 16, n. 8, p. 9442–9458, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/1336>. Acesso em: 23 set. 2023.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 06 set. 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017. *epub*.

SHIKIDA, A. M.; MOURA, M. A. Memória e redes sociais: informação e conhecimento em relatos orais. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 8., 2007. **Anais...** Salvador: UFBA, 2007. Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT3--132.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2023.

SILVA, A. P. C da; CAVALCANTE, L. E; NUNES, J. V. Informação e Memória: aproximações teóricas e conceituais. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 95-106, maio/ago., 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/50799>. Acesso em: 02 nov. 2023.

SILVA, G. **Sociologia aplicada à administração**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014. Disponível em:

[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3\\_2013-2/Modulo\\_1/Sociologia/material\\_didatico/Livro\\_Texto-Sociologia.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Sociologia/material_didatico/Livro_Texto-Sociologia.pdf). Acesso em: 06 set. 2023.

SILVA, T. T. da (org.); HALL, S.; WOODWARD, K. **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

SMIT, J. W. A interoperabilidade semântica entre os diferentes sistemas de informação no museu. *In: SEMINÁRIO SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO EM MUSEUS*, 1., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2011. P. 33-41. Disponível em: <http://biblioteca.pinacoteca.org.br:9090/bases/biblioteca/322823.pdf>. Acesso em: 08 out. 2023.

SMIT, J. W. Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia: o que agrega estas atividades profissionais e o que as separa? **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 1, n. 2, p. 27-36, 1999/2000. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/399/373>. Acesso em: 08 out. 2023.

SODRÉ, M. Entre a instituição e a organização. *In: Ferreira, J. et al. Entre o que se diz e o que se pensa: onde está a midiatização?* Santa Maria: FACOS-UFSM, 2018. v. 1. Disponível em: [https://www.academia.edu/41300371/Entre\\_o\\_que\\_se\\_diz\\_e\\_o\\_que\\_se\\_pensa\\_ond\\_e\\_est%C3%A1\\_a\\_midiatiza%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/41300371/Entre_o_que_se_diz_e_o_que_se_pensa_ond_e_est%C3%A1_a_midiatiza%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 07 set. 2023.

TEDESCO, J. C. **Nas cercanias da memória: temporalidades, experiência e narração**. Passo Fundo: UPF, 2004.

TESSITORE, V. **Como implantar centros de documentação**. São Paulo: Arquivo do Estado, Imprensa Oficial, 2003, volume 9. (Projeto como fazer).

THIESEN, I. **Memória institucional**. João Pessoa: UFPB, 2013. 312p.

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

TROCA de conhecimento. **Odebrecht Notícias**, São Paulo, n. 391, p. 18, set./out. 2016.

TUAN, Y. **Espaço e lugar: a perspectiva da experiência**. São Paulo: Difel, 1983.

TUAN, Y. **Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente**. São Paulo: DIFEL, 1980.

VALENTE, N. Origem da Odebrecht e a fantástica história do seu crescimento. **Jornal do Cambuci & Aclimação**, São Paulo, 28/04/2017, p. 4-5.

VILAR, R. Acervo de princípios. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 157, p. 76-77, nov./dez. 2011.

VILAR, R. Patrimônio de todos. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 145, p. 38-40, nov./dez. 2009.

VILAR, R. Uma história de pessoas e suas realizações. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 143, p. 22-23, jul./ago. 2009.

WORCMAN, K. Memória do futuro: um desafio. *In*: NASSAR, P. (Org.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004. p. 23-30.

WORCMAN, K.; PEREIRA, J. V. (coord.). **História falada**: memória, rede e mudança social. São Paulo: SESC SP, 2006.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Título do Projeto de pesquisa: **OLHARES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL: O LUGAR DE MEMÓRIA DA NOVONOR**. Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso da graduação em Arquivologia e tem como objetivo compreender o papel do Centro de Memória da Novonor na difusão da memória institucional da empresa e na construção da identidade organizacional.

Nome:

Ocupação/Profissão:

Tempo de Atuação na Empresa:

1. Na sua percepção, qual é a importância que a Novonor dá a memória?
2. Qual é a memória mais marcante que você tem sobre o Centro de Memória da Novonor?
3. Sendo identidade organizacional a “manifestação tangível, o autorretrato da organização ou soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc”. Você acha que o espaço social do CMN contribui para a construção e fortalecimento da identidade organizacional da Novonor? Em que sentido?
4. Existe hoje alguma ação/projeto, no sentido integrar os funcionários recém-contratados com a história da organização? De que forma?
5. Como você analisa a(s) mudança(s) ocorrida(s) nos últimos anos na empresa e de que forma isso impactou o CMN?
6. Como você enxerga o papel do CMN no desenvolvimento de ações que visam a promoção e na difusão da memória institucional da NOVONOR? Valorizam a origem, a trajetória, a identidade e as ações da organização?
7. Sobre a experiência no CMN, o que mais gostaria de deixar registrado?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) colaborador(a),

Esta pesquisa intitulada **OLHARES SOBRE A MEMÓRIA INSTITUCIONAL: O LUGAR DE MEMÓRIA DA NOVONOR** é a proposta de um trabalho de conclusão de curso da graduação em Arquivologia. Solicitamos a sua colaboração e autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos, bem como publicar em revista científica na área da Arquivologia e Ciência da Informação. Por ocasião da publicação dos resultados e em todo o processo restante, seu nome será mantido em sigilo.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o Senhor(a) não é obrigado a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e publicação dos resultados.

---

Assinatura