

# NARRATIVAS MEDIÁTICAS E COMUNICAÇÃO

CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COMO  
PROCESSO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

JOÃO FIGUEIRA  
ANA TERESA PEIXINHO  
EDITORES E ORGANIZADORES

IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**MEMÓRIA, IDENTIDADE  
E AS EMPRESAS BRASILEIRAS:  
A DIFÍCIL METAMORFOSE**

**MEMORY, IDENTITY  
AND BRAZILIAN COMPANIES:  
THE DIFFICULT METAMORPHOSIS**

*Paulo Nassar*

*Universidade de São Paulo*

*paulonassar@usp.br*

*Luiz Alberto de Farias*

*Universidade de São Paulo*

[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_10](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_10)

### **Resumo**

O objetivo deste capítulo é trazer à luz a candente questão da memória como base para a construção da narrativa da identidade organizacional, seu valor e a crise de identidade por que passam as empresas, particularmente as brasileiras, diante dos desafios impostos pela globalização e por processos de reestruturação patrimonial (fusões, aquisições e cisões). Ênfase especial é dada ao enfraquecimento das relações entre a memória e os territórios de origem das empresas brasileiras, à falta de transcendência e de uma narrativa que destaque os vínculos dessas empresas com o desenvolvimento do país e de suas regiões. Em importantes empresas brasileiras, o atributo territorial da identidade é mais do que um patrimônio. É um valor simbólico. Uma forma com que as organizações projetam a si mesmas para o seu quadro de colaboradores e para o mundo externo. Uma das questões centrais dessa reflexão pergunta se essa identidade mais difusa é duradoura e resistente em sua interação com a sociedade e com mercados tensionados por rápidas e constantes mudanças econômicas, sociais, culturais e tecnológicas.

### **Palavras-chave:**

Memória, identidade organizacional, globalização, patrimônio

**Abstract**

The goal of this chapter is to bring to light the pressing issue of memory as the base for building the narrative of an organization's identity, its value and identity crisis through which companies, especially Brazilian, go through, in face of the challenges imposed by globalization and processes of equity restructuring (mergers, acquisitions and divisions). A special focus is given to the weakening of relationships between memory and the territories from which Brazilian companies come from, the lack of transcendence and of a narrative that highlights the links between these companies with the development of their country and region. In important Brazilian companies, the territorial attribute of identity is more than a simple asset. It is a symbolic value. A way in which organizations project themselves to their staff and external world. One of the main questions in this discussion asks whether this diffuse identity is lasting and resistant in its interaction with society and markets that are molded by fast and constant economic, social, cultural and technological changes.

**Keywords:**

Memory, organizational identity, globalization, patrimony

(Página deixada propositadamente em branco)

*Sempre que vou ao universo do outro, preciso entender algo crucial, quando alguém me apresenta o seu mundo, o que me mostra e o que não me mostra? Por quais caminhos me leva? Por que palavras nomeia seu território? E por quê? (Eliane Brum, em O olbo da rua<sup>1</sup>)*

*A identidade só se torna um problema quando está em crise, quando algo que se supõe fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza (Kethryn Woodward, em Identidade e diferença<sup>2</sup>)*

*O mito é inseparável da linguagem e, como Logos, Mitos significam, na origem, palavra, discurso. Nascem juntos, da linguagem, e depois se distinguem; Logos torna-se o discurso racional, lógico e objetivo do espírito pensando um mundo que lhe é exterior; Mitos constituem o discurso da compreensão subjetiva, singular e concreto de um espírito ao mundo, sentindo-o no interior. (Edgar Morin, em O método<sup>3</sup>)*

## **Introdução**

Empresas não são iguais entre si. Além de suas diferenças naturais, determinadas por suas histórias, mercados e modos de gestão, são influenciadas pelas culturas que as cercam. Nesse caldo cultural diversos elementos são importantes. O presente

---

<sup>1</sup> BRUM, E. (2017). *O olbo da rua: uma repórter em busca da literatura da vida real* (2ª edição). Porto Alegre: Arquipélago Editorial. p. 260.

<sup>2</sup> WOODWARD, K. (2014). *Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual*. (T. T. da Silva, trad). Petrópolis, RJ: Vozes. p. 20.

<sup>3</sup> MORIN, E. (1999). *O método: o conhecimento do conhecimento* (2ª edição). (J. M. da Silva, trad). Porto Alegre: Sulina. p. 174.

artigo tem como proposta discutir os elementos da memória em relação à construção de narrativas de identidade organizacional e de como isso influencia gerando valor para o universo corporativo.

A partir desse ponto de partida serão analisadas empresas brasileiras, presentes em um país ainda novo, longo dos grandes centros de poder mundiais e diante de um cenário de globalização que as impacta. Esse universo se redimensiona e perde referência de memória em um momento de inúmeras fusões, aquisições e cisões, mais uma vez reflexo do mundo global, em que se planejam ações em escala mundial, com vistas a otimizações e melhorias de margens de resultado.

Empresas, como pessoas, têm histórias e dessa combinação entre local de origem e memória analisam-se os vínculos existentes com crescimento e desenvolvimento de regiões e do próprio país.

O texto “Memória, identidade e as empresas brasileiras: a difícil metamorfose” pautou-se em revisão de literatura combinada com o vasto acervo do Centro de Memória Aberje, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, criada em 1967, no Brasil. A partir do repositório de história e memória empresarial desse Centro, pode-se observar a transformação pela qual passou o mundo empresarial brasileiro nas últimas décadas, especialmente no período considerado como globalizado. Enfim, o texto oferece uma análise sobre as transformações ocorridas no ambiente empresarial e como elas foram narradas, podendo-se em decorrência dessa narrativa ter obtido maior ou menor reforço institucional.

Como objeto são tratadas empresas de grande porte com histórias de grande relevância, vinculadas à construção do universo empresarial brasileiro e impactadas pelas transformações amplas decorrentes da globalização.

## **O ambiente contemporâneo e os seus impactos na identidade corporativa**

Antes de esboçar um painel dos problemas da construção da identidade das empresas brasileiras, a partir de suas memórias e história organizacionais, convém contextualizar o tema.

Na sociedade brasileira contemporânea, constituída por mais de 208 milhões de habitantes (IBGE, 2017) a extensa rede de públicos estratégicos – dentre eles, a imprensa, autoridades, sindicatos, empregados, organizações não-governamentais, clientes, investidores e as comunidades diretamente atingidas ou interessadas pelas atividades e operações organizacionais – está cada vez mais atenta à qualidade da identidade das empresas, construída a partir da memória e história relacional dessas organizações, mediadas a partir de suas narrativas da experiência com esses públicos.

São narrativas alicerçadas na memória e na história, que expressam os fatos ligados à competência, à legalidade e à legitimidade organizacionais, fundamentais para a concessão pela sociedade do licenciamento social para o funcionamento organizacional. Narrativas que exigem compromissos por parte da organização que transcendam o contexto dos acontecimentos das linhas de produção, dos escritórios, dos pontos de venda, e colocam as suas políticas, os seus planejamentos e as suas ações também alinhadas com as transformações sociais, do Estado, da política e da democracia, sob o pano de fundo da globalização e das novas tecnologias da informação, em que se criam novas significações em um ambiente de agora digital. Neste contexto social, político e tecnológico, em que a responsabilidade histórica das empresas e instituições é examinada pela sociedade e os seus públicos, inaugura-se um extenso cortejo de impactos sobre a identidade organizacional.



Em outras palavras, deve-se observar diante dessas exigências da sociedade e do mercado em que a identidade organizacional está sedimentada o suficiente para que sejam levadas à prática mudanças que sintonizem as empresas com as amplas transformações da ecologia social, cultural e econômica a que pertencem. Caso contrário, essas organizações correrão sérios riscos de lançar as bases de seu próprio enfraquecimento e de sua destruição. No Brasil, a partir do processo de retomada da democracia, iniciado em 1985, após 20 anos de ditadura militar, as empresas e instituições foram gradativamente sendo pressionadas a tornar públicas as suas histórias, construídas a partir de seus relacionamentos com a sociedade (Nassar & Bernardes, 1998).

No ambiente da democracia, essas primeiras narrativas organizacionais, ainda feitas dentro de marcos econômicos e administrativos quase que descritivos, têm entre os seus objetivos a legitimação das ações organizacionais passadas ou desejadas diante do ambiente de liberdade de expressão e de questionamento das práticas empresariais inaugurado pela democracia brasileira. Destaca-se nos anos 1980, a coleção de livros denominada *História empresarial vivida*, organizada por Cleber Aquino, estruturada com depoimentos dos grandes empresários brasileiros, da época, cujas jornadas de negócio, em sua maioria, se caracterizam em seus momentos de partida pelos esforços e recursos familiares. Outro traço da identidade desses negócios, mesmo quando consolidados, é a sua exclusiva presença local, voltados para atender o mercado doméstico, protegido da concorrência internacional pelas políticas governamentais, dos governos ditatoriais e anteriores a esses. Reunidos na coleção *História empresarial vivida* estão os relatos dos maiores empresários brasileiros, do período, por ordem em seus volumes: I – Olacyr Francisco de Moraes (Grupo Itamarati), pioneiro no cultivo de soja na região

brasileira do Cerrado, denominado, nos anos 1980, como o «rei da soja»; Omar Fontana, fundador da companhia aérea Transbrasil; Jorge Wilson Simeira Jacob, fundador do grupo varejista Fenícia; Paulo Diederichsen Villares, proprietário das Empresas Villares, fabricante de produtos manufaturados, dentre eles, elevadores, laminadores, locomotivas e motores elétricos. II – Eugênio Staub, dirigente das Indústrias Gradiente, do segmento de eletrodomésticos; Jorge Gerdau Johannpeter, principal acionista do Grupo Gerdau, que opera na área de siderurgia; Ângelo Calmon de Sá (Banco Econômico); Márcio Fortes (João Fortes Engenharia). III – Matias Machline (Grupo Sharp); Henry Maksoud (Hidroservice); João Carlos Paes Mendonça (Grupo Bom Preço); Mauro Salles (Salles Interamericana de Publicidade). IV – Antônio Ermírio de Moraes (Votorantim); João Dias de Macedo (J. Macedo S.A.); Yvonne Capuano (Clock S.A.); Victor Civita (Editora Abril). V – Norberto Odebrecht (Construtora Odebrecht); Sheun Ming Ling (Petropar); Leon Feffer ( Companhia Suzano); Attilio Fontana (Sadia). O tom dessas narrativas é laudatório – nada crítico em relação às relações desses empresários com os diferentes governos e seus representantes ou em relação à forma como esses protagonistas conduziram os seus negócios – mas mesmo com esse viés, o trabalho de Cleber Aquino tenta trazer traços da identidade dos empreendimentos, na medida que persegue os objetivos de:

- Disponibilização, para a sociedade, da trajetória dos principais líderes empresariais brasileiros e de suas empresas; Estudo comparativo dos negócios brasileiros em relação aos desenvolvidos em outras culturas;
- Entendimento do comportamento empresarial «como expressão do contexto civilizatório e cultural institucional».

No contexto de seu trabalho, Aquino (1986, p.24 - 26), entre um conjunto de argumentos sobre a importância da exposição dessas identidades de empresários e de suas empresas, destaca:

- Traçar o perfil da história brasileira, através de estudo, debates e reflexões sobre a vida, a obra e o tempo dos grandes empresários brasileiros. Os depoimentos feitos em *História empresarial vivida* fornecem um rico painel dessa história a partir da ótica dos negócios. Esse papel contribui para se estudar e praticar «administração», tendo como pano de fundo a cultura brasileira.
- Traçar uma «ponte» entre o mundo acadêmico, tradicionalmente fechado, e o mundo empresarial. A longo prazo, o programa «História empresarial vivida» pretende criar uma «ponte» até com o resto do mundo, exportando experiências brasileiras de negócios. Da mesma forma como somos levados a estudar experiências de Henry Ford, Alfred Sloan, Iaccoca, Akyo Morita e muitos outros, também nos sentimos no direito de fazer o mundo estudar ou, pelo menos, tomar conhecimento das experiências de Olacyr Francisco de Moraes, Omar Fontana, Jorge Wilson Simeira Jacob, Paul Diederichsen Villares e muitos outros vitoriosos empresários brasileiros.

Examinando os relatos de *História empresarial vivida* podemos encontrar ali os elementos identitários, culturais e relacionais que contribuirão, poucos anos depois ou nos anos 2010, para a quebra, enfraquecimento ou o desfazer dos negócios da maioria dos personagens da coleção organizada por Aquino. Entre as características dessas identidades relatadas em *História*

*empresarial vivida* estão o forte papel empreendedor de seus fundadores, forte ligação com seus territórios fundadores, controle acionário familiar ou individual, relações espúrias entre empresa e o Estado, governança prejudicada pela frágil separação entre Direção Executiva e Conselho de Administração e o não entendimento do papel histórico da empresa na sociedade.

### **Ambiente de abertura e transformação**

Esse expressar empresarial de suas memórias, histórias e identidades se adentra pelos anos 1990, com a abertura tênue do país no campo de suas relações comerciais internacionais, concretizadas já no final dessa década com as privatizações dos setores de telefonia, mineração e gás, até então sob controle governamental. No contexto de muitas dessas cisões, fusões e aquisições, os mitos, os ritos e as geografias fundadoras, as jornadas destacáveis, os afetos, os elementos que dão significado a uma determinada identidade deixaram de ter sentido para as novas direções e acionistas. A KPMG, consultora global de negócios, calculou que no Brasil, entre 1994 e o ano de 2001, ocorreram 2.440 movimentos de reestruturação patrimonial. Mais do que um forte movimento econômico, essas mudanças representaram a inserção no país de novas culturas empresariais, de novas histórias, novos comandos, novas identidades, novas ritualizações do cotidiano dos negócios e das relações humanas. Isto em praticamente todos os setores da economia. No ano de 1996, o Banco Central abriu o segmento bancário para organizações estrangeiras. O banco britânico Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) incorporou o Bamerindus, que tinha o dito « O banco de nossa terra», como o seu *slogan* publicitário; O holandês

ABN Amro comprou o banco Real, os espanhóis Santander e o BBV adquiriram respectivamente o Banco do Estado de São Paulo e o banco Excel-Econômico. No ambiente das privatizações do sistema Telebras destacam-se a chegada da norte-americana Bell South, da espanhola Telefonica e da portuguesa Telecom. Na área de energia destacaram-se como entrantes as americanas AES, Enron e Houston Power Industries, a francesa EDF –Electricité de France, a espanhola Endesa e a EDP - Eletricidade de Portugal. Ainda no setor alimentício destacam-se a compra das brasileiras Cica e Kibon pela anglo-holandesa Unilever e da tradicional Refinações de Milho Brasil pela americana Bestfoods.

*Milhões de brasileiras, nos seus papéis de cidadãos, trabalhadores e consumidores, perceberam que as identidades de empresas e instituições amplamente reconhecidas em nossa sociedade estavam mudando. Por entre as questões que isso suscitava, eles se perguntavam: mudavam para o quê? (Nassar, 2012, p.149)*

Se, até então, marcas poderosas como Itaú, Votorantim, Sadia, Bradesco, Vale, Embraer, entre outras empresas brasileiras líderes de setores econômicos, eram pouco percebidas na sociedade além de seus produtos e serviços, o final dos anos 1990 foi o momento em que, no Brasil, a percepção de marca pela sociedade começou a se distanciar de uma ideia estritamente mercadológica e se aproximou cada vez mais do terreno do vivido, das pessoas. Empresas brasileiras e estrangeiras que aqui se inseriram entraram em um jogo simbólico onde as suas identidades, as suas histórias e memórias e as suas culturas se transformaram em elementos fundamentais nos processos de suas significações sociais.

É nesse período que instituições como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) promoveu em São Paulo, em 23 agosto de 1999, o I Encontro Internacional de Museus Empresariais. Neste evento, participaram representantes das empresas Telefonica, Companhia Vale do Rio Doce, dentre outras, que relataram como estavam se posicionando diante de seus novos momentos. Além de relatarem sobre o destino dos acervos, documentos, objetos, lugares marcantes relacionados à memória e à história de seus períodos ainda como empresas estatais.

Com a presença do historiador inglês Paul Thompson, professor da Universidade de Essex, diretor do Arquivo Nacional de Histórias de Vida da Biblioteca Britânica, foi realizado em agosto de 2000, o II Encontro de Museus Empresariais. São publicados, pela Aberje, os primeiros livros brasileiros voltados para o tema da História e da Memória organizacional, entre eles o Memória de Empresa (Nassar, 2004).

Em 2007, a própria Aberje inaugura o Centro de Memória e Referência da Aberje (CMR Aberje) constituindo-se no único sistema de informação especializado em Comunicação Empresarial da América Latina (Souza & Nassar, 2010). São ainda criados Centros de Documentação e Memória (CDM) em dezenas de empresas, com o objetivo de preservar acervos de documentos, depoimentos de vida, imagens fotográficas e material audiovisual. Sempre em constante diálogo com as áreas de comunicação, de modo que a organização da memória passe a ser um elemento estratégico para as diversas áreas da empresa (Nassar, 2012). Camargo e Goulart justificam a existência dos centros de memória, no Brasil, ligados a empresas e instituições, ao fortalecimento de suas identidades, ao destacarem que

*Muitos acreditam 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 a 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 e Goulart, 2015, p.80).*

Outro argumento de Camargo e Goulart atesta os centros de memória como fiadores da responsabilidade histórica

*Tal conceito desenvolvido por Paulo Nassar, tem natureza sistêmica e cobre todo o período de existência da organização, cuja credibilidade [e identidade] decorre do cumprimento de suas responsabilidades numa perspectiva histórica, que vai dos feitos do passado às promessas para o futuro (2015, p.82).*

Esse movimento de discussão e ativismo memorialístico e historiográfico no âmbito das organizações brasileiras teve, como destino, desde o seu primeiro momento, uma forte discussão sobre a identidade das organizações e do país, o reforço do sentimento de responsabilidade histórica de empresas e instituições entre historiadores, administradores e comunicadores. E, como resultantes desse processo discursivo a produção de livros, documentários, exposições, redes de valorização de novas abordagens sobre a memória e sobre a história organizacional, dentre outras ações e materiais com fins claros de legitimação e de institucionalização organizacional, por meio da comunicação e dos processos de relacionamentos públicos. Além da potencial gestão do conhecimento organizacional, inúmeras empresas e instituições brasileiras buscaram afirmar os pilares retóricos de suas utilidades, compatibilidade e transcendência diante da sociedade. No

entanto, tal crescimento e abrangência do fazer histórico, a partir da memória, dentro das organizações tem sido posto à prova no âmbito de a maior crise econômica brasileira, desde o debacle de 1929, que provocou o desemprego de mais de 14 milhões de pessoas, levou ao fechamento de empresas e conseqüentemente à diminuição de atividades voltados para a preservação, produção e circulação de atividades de comunicação e de relacionamento, dentro delas as de perfil histórico e memorial. Além dessa crise econômica, os setores econômicos da infraestrutura, proteína animal e gás e petróleo brasileiros foram quase paralisados, por denúncias comprovadas de relações espúrias e evidências de corrupção estrutural envolvendo parte importante de representantes de empresas desses setores e dos poderes executivo, legislativo e judiciário brasileiros, que levaram a processos penais e para a prisão executivos e políticos poderosos. Entre essas empresas questionadas pela sociedade e autoridades, estão empresas como a Petrobras, a Odebrecht e a Andrade Gutierrez, empresas com atuação em inúmeros países, entre eles, Portugal, Angola, Moçambique, Estados Unidos. Ainda nesse período ocorreu o rompimento da barragem, contendora de rejeitos de minério de ferro da Samarco, em 5 de novembro de 2015, em Mariana, cidade histórica localizada no Estado de Minas Gerais. O mais grave acidente ambiental da história do Brasil, que resultou em mortes de habitantes do distrito de Bento Rodrigues e na poluição e morte de parte do Rio Doce, a mais importante bacia hidrográfica da Região Sudeste brasileira.

Um quadro de realidade que tem testado a veracidade e a consistência dos relatos históricos, das promessas, da responsabilidade histórica e das identidades organizacionais, de empresas como Companhia Vale do Rio Doce, acionista da Samarco em sociedade com a BHP Billiton, mineradora



e petrolífera anglo-australiana. Tensões entre os discursos organizacionais e a realidade dos fatos que demonstram que a identidade não é uma mera âncora, mas um conjunto de raízes rizomáticas que alimentam árvores chamadas empresas e instituições, no caso brasileiro, com forte relação com os seus territórios de origem e as vivências dos brasileiros. De acordo com Deleuze e Guattari (1992, p. 85) “pode acontecer que o personagem conceitual apareça por si mesmo muito raramente, ou por alusão. Todavia, ele está lá; e, mesmo não nomeado, subterrâneo, deve ser reconstruído pelo leitor”. Assim é a construção das narrativas das organizações: deve ser vista como parte essencial no processo de construção da identidade.

A visão de Manuel Castells nos ajuda a entender esta relação entre território e identidade, quando afirma que há conflitos por toda parte: entre religiões, entre gerações, e na sociedade, nesta com ênfase para o colapso dos discursos e das gestões governamentais neoliberal e da esquerda tradicional, na maioria dos países latino-americanos. Tudo isso implica, ao nível das organizações, que a primeira e fundamental identidade seja a territorial (2007, pp. 28-138). Segundo ele, a aldeia e seus laços comunitários não ficaram para trás, mas foram, sim, transportados para os centros urbanos. Testemunha dessa realidade é o fato de as pessoas se identificarem não apenas pelo nome, mas citando seu país, sua cidade, sua ilha no oceano da globalização (Castells, 2007, p. 148).

Somam-se as questões étnicas (geralmente atribuídas à identidade pessoal), e culturais (atribuídas à identidade coletiva), ambas intensificadas na medida em que se agravam os conflitos sociais; e ainda as questões de gênero e o fundamentalismo. É, a julgar pelas observações de Castells, “o maior movimento de mudanças através da história” (2007, p. 174).

## Novo mundo, necessidade de novas empresas

A adaptação das organizações a esse novo mundo, um mundo em dinâmica transformação, é um desafio permanente. Em particular, para as empresas chamadas “egocêntricas”<sup>4</sup>, que têm uma autoimagem muito forte e se têm a si mesmas como referência.

Muitas organizações encontram sérios problemas em lidar com o mundo exterior por não reconhecerem que são uma parte dos seus respectivos ambientes. Consideram-se como entidades isoladas que se deparam com o problema de sobreviver contra os caprichos do mundo exterior, que é frequentemente concebido como um lugar de ameaças e oportunidades. Isto se torna ainda mais evidente nas práticas de empresas que denomino como *organizações egocêntricas*, que possuem uma noção um tanto fixa daquilo que podem ser e acham-se determinadas a impor ou sustentar a identidade a qualquer preço. Esse tipo de egocentrismo faz com que as organizações fiquem preocupadas com elas mesmas e super-enfatizem a própria importância, ao mesmo tempo que subestimam o significado do sistema de relações mais amplo no qual existem (Morgan,1996, p. 249).

Entretanto, ao interpretar de forma egocêntrica a própria importância, a empresa tem de antemão à sua frente uma barreira cultural que a impede de criar uma relação positiva entre a empresa e o contexto, na busca de corrigir os desequilíbrios. Pois a identidade é modelada pela cultura ao dar sentido à experiência e tornar possível a opção por várias identidades (Woodward, 2014, p. 19). Numa visão retrospectiva, todas as empresas que operam em mercados tradicionais, a exemplo das organizações

---

<sup>4</sup> Cf. Morgan, 1996, p. 249.

brasileiras, deveriam rever seus rituais<sup>5</sup> e suas identidades com relação aos avanços das novas tecnologias, a oportunidade de novos mercados e os novos perfis dos públicos.

E buscar a conciliação da tríade identidade, imagem e reputação. Mas o que significa essa conciliação? É acompanhar as mudanças, procurar soluções para os problemas do cotidiano, entrelaçar os fios do planejamento com seus produtos, serviços e integração com o contexto social. Em uma frase: fazer as promessas saírem do papel. No mundo atual, a identidade pode parecer mutante, de muitas aparências e versões, significados diversos. Não é bem assim (Nassar, 2012).

A identidade é o alicerce maior. Por isso, exige direção forte nos negócios e no respeito ao cliente, à diversidade, em resumo, corresponder ao que os outros esperam: da empresa, dos seus colaboradores, da coerência das suas narrativas. O mundo pode parecer um olho eletrônico, mas a identidade é que nos diferencia, é o que leva as pessoas a fazer escolhas, a perceberem as empresas na sociedade e no mercado.

Daí a identidade precisar ser natural e estar em conexão direta com os valores, missão e visão das organizações. Construir uma realidade identificada com o trabalho e a inserção na sociedade. A identidade é o passaporte assentado na cultura organizacional para o universo onde as empresas e instituições se fazem presentes.

---

<sup>5</sup> Os rituais são narrativas construídas por meio de elementos simbólicos (corporais, orais ou não orais) que são marcados pela repetição e pela intenção retórica. Em um primeiro enquadramento conceitual pode-se falar em narrativas da experiência. Estão presentes nas memórias de todas as culturas, como processos de identificação e afirmação dessas culturas e de seus integrantes. Em um segundo enquadramento conceitual pode-se falar em memórias rituais. Essas narrativas rituais e da experiência – marcadas na memória humana – podem se caracterizar como sagradas ou profanas (Nassar e Farias, 2017, aula 1, na Disciplina Memórias Rituais: Narrativas da Experiência, ministrada na Universidade de São Paulo (USP).

## **Empresas brasileiras, identidade e globalização**

Os primeiros tempos, os tempos míticos da industrialização brasileira, dos anos 30 a 60 do século passado, a identidade era mais definida. De Getúlio Vargas a Juscelino Kubitscheck, para ilustrar, era identificada com os interesses nacionalistas ou nacionais. Assim, eram a CSN – Companhia Siderúrgica Nacional, primeira siderúrgica brasileira, fundada em 1941, no ambiente da Segunda Guerra Mundial e a Petrobras, criada em 1953, a partir de uma mobilização nacional, sob o *slogan* «O Petróleo é nosso».

Mas mesmo nesse ambiente, o empresariado privado carecia de consciência da necessidade de uma narrativa que destacasse a importância do negócio, seu alinhamento com o desenvolvimento do país e sua transcendência, isto é, o seu significado para o futuro. Esse quadro de contradições se manteve e mesmo se agravou no regime militar pós-64 e nos primeiros anos da abertura política, a partir de 1985.

A partir do início dos anos 1990, com o processo de internacionalização da economia brasileira, promovido pelo governo do presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992) e as privatizações de empresas governamentais dos setores de mineração, de energia e telefonia, dos bancos estaduais e das rodovias federais, acontecidas no ambiente do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), além das fusões e das aquisições de empresas privadas brasileiras por grupos empresariais estrangeiros, a primeira vítima desses processos foi a noção de território como forma simbólica de identidade. Como um dos reflexos do impacto dessas transformações sobre aspectos da identidade organizacional de grandes empresas brasileiras, a Companhia Vale do Rio Doce, a maior mineradora brasileira, fundada em 1942, teve o seu nome mudado, em 2007, para Vale: vale de valor financeiro, não mais com a sua identificação de

origem, no vale do Rio Doce mineiro. A TAM, empresa de aviação comercial, que sucedeu a empresas pioneiras desse setor, como a Panair do Brasil (1930-1965) e a Varig – Viação Aérea Rio-Grandense (1927-2006), no início, chamava-se Transportes Aéreos Marília, depois Transportes Aéreos do Mercosul e, desde 2016, LATAM Airlines Brasil, por força dos laços que a ligam a uma empresa de aviação chilena, a Línea Aérea Nacional de Chile (LAN). E, assim, sucessivamente, como apontam outros exemplos, ilustrados em nota de pé de página<sup>6</sup>.

Nesse campo estratégico da identidade, o máximo que se conseguiu foi uma memória, uma narrativa limitada a uma louvação difusa dos feitos iniciais das empresas. Com frequência, foi muito difícil ou mesmo impossível abrir mão das estratégias e identidades que as criaram ou que deram alicerce ao êxito no passado<sup>7</sup>, embora fosse isso que a evolução e a sobrevivência quase sempre exigissem.

---

<sup>6</sup> Empresas que na sua fundação tem nomes, marcas ligadas à cidades, estados e país, nos contextos de reestruturação patrimonial mudam esses nomes e marcas, quase sempre numa perspectiva internacional ou de globalização.

- 1) Empresa Sadia, fundada em 1944 como Sadia S.A., nome construído a partir da referência a cidade de Concordia, no Estado de Santa Catarina, transforma-se em BRF (Brasil Foods ou BR Foods) em 2009 a partir da fusão com outra empresa do mesmo ramo, a Perdigão.
- 2) Empresa Banespa, fundada em 1909 como Fundação do Banco do Estado de São Paulo – BANESPA, transforma-se no banco espanhol Santander, após a privatização em 2000.
- 3) Empresa Bamerindus, fundada em 1929 como fundação Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada Banco Popular e Agrícola do Norte do Paraná (BPA). Em 1951 altera sua razão social para Banco Mercantil e Industrial do Paraná S/A (Bamerindus) transforma-se em HSBC em 1997, após ser comprado pelo banco britânico.

<sup>7</sup> Empresa Petrobras (Petróleo Brasileiro), fundada em 1953, faz uma tentativa frustrada de mudar para Petrobrax em 2001.

Por outro lado, as narrativas pouco reproduziram as visões do economista Celso Furtado<sup>8</sup> e do empreendedor Delmiro Gouveia<sup>9</sup>, com os negócios voltados para também desenvolver regiões brasileiras. É diferente das empresas estatais, como o Banco do Brasil, fundado em 1808, e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), fundado em 1952, que cultivam uma identidade ligada ao país desde os seus inícios, se alimentam ainda de suas metanarrativas fundadoras e cultivam, com maior ou menor intensidade, a visão de transcendência.

Novos fatos econômicos, com desdobramentos culturais, históricos e relacionais, são adicionados aos ambientes descritos anteriormente – os dos tempos míticos das empresas tidas como fundamentais no desenvolvimento do país: a grande siderúrgica (CSN) e a grande mineradora (CVRD), fundadas nos anos 1940, a grande empresa petrolífera (Petrobras), nascida na luta nacionalista dos anos 1950 – com a chegada, a partir de 2010, no Brasil de grandes investimentos da China. Os movimentos no Brasil

---

<sup>8</sup> Economista, da linha desenvolvimentista, fundou a SUDENE – Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste em 1959 (governo Juscelino Kubitschek), hoje extinta, e teve no planejamento e no subdesenvolvimento seus principais objetos de estudo. Foi um pioneiro do desenvolvimento. Viveu no exílio no pós-64 e por quase uma década atuou na Cepal- Comissão Econômica para a América Latina. Viveu 84 anos, tendo publicado mais de 30 livros, na tentativa de entender o Brasil. O *clássico Formação Econômica do Brasil*, que retrata possibilidades de intervenção racional do Estado no processo de desenvolvimento econômico, é uma das suas obras mais conhecidas.

<sup>9</sup> Delmiro Gouveia foi o *Rei do Couro* no Nordeste, mas a Cachoeira de Paulo, onde o rio São Francisco, com suas águas cor de cobre, dá o seu maior salto, exatos 80 metros, foi o início de sua carreira como industrial que revolucionou a região. E fez nascer uma nova Canaã. Delmiro Gouveia é o barão de Mauá do sertão. Construiu a primeira usina hidroelétrica do rio São Francisco, e, também, a fábrica de linhas Estrela, onde os operários tinham jornada de oito horas e não trabalhavam aos domingos, direitos que só seriam democratizados no primeiro governo Vargas. E ainda: o ensino supletivo que só na década de 80 iria ganhar a merecida dimensão na guerra contra o analfabetismo, cinema grátis, futebol, retretas e, inclusive, uma previdência social mantida à custa de três tostões semanais. Morreu assassinado aos 53 anos e as máquinas de sua fábrica, que concorria com o monopólio da gigante inglesa Machine Cottons, foram jogadas no rio.

deste que já se transformou no maior parceiro comercial do Brasil têm provocado questionamentos sobre a identidade de grandes empresas do setor elétrico brasileiro que pendem para o Oriente. Empresas chinesas como a State Grid e China Three Gorges já operam as licenças para construção de usinas hidrelétricas e linhas de transmissão e já são proprietárias da maior parte das ações de empresas brasileiras e estrangeiras do setor energético brasileiro. Diante da crise ética que paralisou o setor de infraestrutura brasileiro, a partir de 2010, os chineses também começam a marcar presença na construção civil e na área portuária.

Diante destes fatos, as perguntas que milhões de brasileiros faziam nos anos 1990, diante das privatizações das empresas estatais dos setores de telefonia e energia, como em um palimpsesto voltado para a questão da identidade organizacional, se colocam novamente: O que somos, de onde viemos, como somos, como fazemos, para onde vamos?

### **Campo de domínio da comunicação**

Cabe, agora, a pergunta: o que mudou na comunicação na transição da galáxia de Gutemberg para a galáxia da Internet? A velocidade e a fluidez dinâmica e caótica das mídias sociais.

A velocidade e a fluidez exigem das empresas que acompanhem o círculo de evolução da identidade, com ênfase para aspectos como reputação, coerência entre missão, valores e objetivos e suas práticas, relacionamentos, legalidade, cidadania (corporativa), qualidade de gestão, transparência, e responsabilidade histórica.

Como desdobramento, o diálogo e a Comunicação de qualidade – aquela que não é vista como *commodity*, mas como uma questão em aberto, discutindo da corrupção ao racismo, da

qualidade dos produtos e serviços ao assédio sexual, ao meio ambiente e à discriminação das mulheres. Questões contemporâneas e urbanas que alimentam as novas faces da identidade organizacional. Estarão preparados e dispostos a construir estas novas identidades organizacionais parceiros comerciais, oriundos de culturas e sistemas políticos distantes da nossa brasilidade e da reconhecida mestiçagem?

Ouvir e ser ouvido, pensar e agir dentro de contexto, eis as questões. Ativos intangíveis, como os valores metafísicos, são diferenciais competitivos e influenciam diretamente o valor de mercado das empresas, ou seja, o preço das suas ações em Bolsa de valores, além, é evidente, das suas receitas advindas dos clientes brasileiros, cada vez mais no papel de cidadãos, que exigem liberdade e igualdade, essa díade observada por Alexis de Tocqueville nos Estados Unidos, no século XIX, e usada como moeda de comparação entre as identidades brasileiras e a norte-americana.

As empresas de identidade mais sólida são também, em consequência, captoras de recursos a custos menores, atraem mais os investidores e são melhor avaliadas pelo mercado global. Motivo: contradição é sinônimo de risco e o risco custa mais caro. Daí a necessidade em investir em Comunicação clara e aberta. Nos bons e maus momentos. A autoimagem é predatória e inibe a visão de contexto.

A identidade é o campo de domínio da Comunicação. Mas é, sobretudo, o campo de domínio dos fatos. Comunicação pode ser um norteador do diálogo. Mas são os fatos que darão o tom. Indicarão os pontos fracos, as incoerências e as contradições. Não há comunicação possível se os fatos são contraditórios ou não correspondem à realidade. Melhor dizendo, se é assim a perda da identidade, portanto, de credibilidade, é irreversível, como a confiança e a legitimidade.



## Considerações finais

No dizer de Edgard Morin, a saída para a crise de identidade, neste século XXI, está na “metamorfose” (2007), que significa a uma só vez manter a essência da identidade – a característica mais recorrente – e fazer as transformações mais fundamentais.

Em âmbito global, esse processo, segundo ele, já é visível graças as novas tecnologias e à globalização, mas não é possível prever uma “metamorfose” na história da humanidade (Morin, 2007, pp.132-137). Uma consciência planetária está emergindo e uma nova civilização se encontra em gestação, alicerçada na procura da qualidade de vida e nas preocupações com o meio ambiente, uma procura que se chama na Alemanha de *Lebensreform*. Mas essa consciência da “metamorfose” não acontece em linha reta (Morin, 2007, p. 140).

Estariam as empresas brasileiras nesse caminho da “metamorfose”? Nada indica que sim, se o tema é a identidade, sobretudo em meio ao empresariado privado. Pelo menos, nada parece autorizar a “metamorfose” em termos de linguagem e de sistemas simbólicos pelos quais são representadas.

Eis o problema atual: a identidade empresarial brasileira tem dificuldades imensas em acompanhar as mudanças macroestruturais da economia, os desafios da globalização e a demarcação de territórios. Tanto que o comando central fora do Brasil vem se tornando regra, não a exceção. Em consequência, os nexos com o desenvolvimento do país estão encolhendo.

A questão, nesse particular, é saber se os tempos modernos produzirão empresas indiferentes ou não, a identificação com o desenvolvimento com o país e suas pessoas, vistas como cidadãos e não só em seus papéis enquanto consumidores. Uma questão identitária que cabe ao empresariado e às lideranças das empresas e da sociedade responder.

## Referências Bibliográficas

- CAMARGO, A. M. & GOULART, S. (2015). *Centros de memória: uma proposta de definição*. São Paulo: Sesc Edições.
- CASTELLS, M. (2007). *The power of identity* (2ª edição). Sussex, Reino Unido: Willey & Sons.
- CONTI, M. S. (1999). *Notícias do Planalto: A imprensa e Fernando Collor*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras.
- DELEUZE, G. & GUATTARI, F. (1992). *O que é filosofia?* Trad. Bento Prado Jr. e Alberto Alonso Muñoz. Rio de Janeiro: Ed 34.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. População do Brasil*. Recuperado em 01 setembro, 2017 de <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>
- LAMOUNIER, B. (2002). *A era FHC: um balanço*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- MORGAN, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- MORIN, E. (2007). *Vers l'abîme*, Paris: L' Herne.
- NASSAR, P. (org.) (2004). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje.
- NASSAR, P. (2012). *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações* (3ª edição). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- NASSAR, P & BERNARDES, R. C. (1998, 2º trimestre). Ajuste de foco: a comunicação empresarial brasileira evolui paulatinamente de uma abordagem apenas instrumental para importante ferramenta estratégica de gestão. In: *Revista Comunicação Empresarial*, 8, 27, 28-31.
- SASAKI, D. L. (2005). *Pouso forçado: a história por trás da destruição da Panair do Brasil pelo regime militar*. Editora Record: Rio de Janeiro.
- SOUZA, G. & NASSAR, P. (2010, dezembro). Disseminação da informação em comunicação empresarial: o caso do Centro de Memória e Referência da Aberje. In: *Revista CRB-8 Digital*, 3, 18-28.
- WOODWARD, K. (2014). *Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual*. (T. T. da Silva, trad). Petrópolis, RJ: Vozes.