



**UNIRIO**

**Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Centro de Ciências Humanas e Sociais  
Programa de Pós- Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos  
Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos**

**Arquivo, memória e empresa: proposta de criação do Centro  
de Memória do Sistema FIRJAN**

**MARCIA RODRIGUES PESSOA**

**RIO DE JANEIRO  
2014**

**MARCIA RODRIGUES PESSOA**

**Arquivo, memória e empresa: proposta de criação do Centro  
de Memória do Sistema FIRJAN**

Projeto de pesquisa entregue ao Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos (UNIRIO/CCH/PPGARQ) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão de Arquivos na Arquivologia Contemporânea

Linha de Pesquisa: Arquivos, Arquivologia e Sociedade

Orientador: Prof<sup>o</sup>Dr<sup>o</sup> Paulo Elian dos Santos

Pessoa, Marcia Rodrigues

Arquivo, memória e empresa: proposta de criação do centro de memória do Sistema FIRJAN / Marcia Rodrigues Pessoa. – Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2014.

78p.

Orientador Prof<sup>o</sup>Dr<sup>o</sup> de Paulo Elian dos Santos

Produto (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de documentos e Arquivos, Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos, 2014.

1.Gestão de Documentos 2.Arquivos Permanentes 3.Centro de Memória

4.Memória Institucional

## **ARQUIVO, MEMÓRIA E EMPRESA: PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO CENTRO DE MEMÓRIA DO SISTEMA FIRJAN**

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Documentos e Arquivos da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) como requisito para a obtenção do título de mestre no curso de Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos.

### **Banca Examinadora**

Orientador: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Paulo Roberto Elian dos Santos

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (PPGARQ/UNIRIO)

Examinador \_\_\_\_\_

Interno:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Heymann

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (PPGARQ/UNIRIO)

Examinador \_\_\_\_\_

Externo:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lúcia Maria Velloso de Oliveira

Fundação Casa de Rui Barbosa – Universidade Federal Fluminense (PPGCI/UFF)

**Rio de Janeiro, agosto de 2014.**

A Deus, por tudo.

## AGRADECIMENTOS

Ao professor José Maria Jardim, pelo que representa e realiza para a Arquivologia e pelo estímulo constante nessa caminhada. Às vezes uma palavra, por mais simples que pareça, significa a direção na vida de alguém.

Ao professor Sérgio Albite, por ter me apresentado uma maneira inédita de interpretar os textos e absorver conhecimento.

Ao professor João Marcus, pelas abordagens tão interessantes sobre memória, que me despertaram interesse pelo tema.

Ao professor Paulo Elian, por simplificar o que inicialmente parecia tão difícil.

À professora Luciana Heymann, pelas intervenções tão pertinentes e pelo carinho demonstrado.

À professora Aline Lacerda, pela brilhante contribuição para a realização desta pesquisa.

A todos os colegas de turma, Francisco, Bruno, Fabiane, Djalma, Paola, Mariana, Solange, Thiago e Tiago, fiéis companheiros, jamais esquecerei vocês.

À Cinthia, minha filha querida e o maior amor da minha vida, por compreender minhas ausências.

A Marcos, por muitas vezes demonstrar o apoio que tanto precisei.

A todos os que colaboraram direta e indiretamente para a conclusão deste trabalho, o meu muito obrigada.

## RESUMO

Os documentos gerados pelas entidades que integram o Sistema FIRJAN são mantidos em arquivo somente para atendimento às demandas de consultas relacionadas a comprovações, inexistindo preocupação com a memória da organização. Não há arquivo permanente e os documentos não são avaliados com base em seu potencial histórico. Assim, a ameaça de eliminação de documentos que poderiam integrar o patrimônio documental da organização é iminente. Sob esse prisma, a pesquisa de natureza qualitativa tem como objetivo propor a instituição de um centro de memória para o Sistema FIRJAN, de modo a reunir os elementos que representem a memória institucional, em especial o arquivo permanente. O Centro poderá ser utilizado pela organização como estratégia de gestão, atraindo a atenção da sociedade para a sua trajetória e buscando o estabelecimento de vínculos com segmentos sociais de seu interesse. A metodologia utilizada constitui-se de pesquisa em relatórios de atividades e atas de reunião das entidades formadoras do Sistema FIRJAN. Como referencial teórico utiliza os conceitos de Gestão de Documentos, Arquivos Permanentes, Memória e Memória Institucional.

Palavras-chave: Gestão de Documentos, Arquivos Permanentes, Centro de Memória,  
Memória Institucional

## ABSTRACT

Documents generated by the entities that comprise the FIRJAN are kept on file only for meeting the demands of the evidence related queries, there being concern with memory organization. There is no historical archive and the documents are not evaluated based on their historical potential. Thus, the threat of elimination of documents that could integrate the documentary heritage of the organization is imminent. In this light, the qualitative research aims to propose the establishment of a center for memory FIRJAN in order to gather the elements that represent the institutional memory, particularly the historical archive. The Center may be used by the organization to management strategy, attracting the attention of society to its trajectory, and seeking to establish links with social segments of interest. The methodology consists of research activity reports and meeting minutes of the training entities FIRJAN. As a theoretical framework uses the concepts Document Management, Historical Archives, Memory and Institutional Memory.

Keywords: Document Management, Historical Archives, Memory Center, Institutional Memory



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEDOC – Centro de Documentação

CGU – Controladoria Geral da União

CIRJ – Centro Industrial do Rio de Janeiro

CMSF – Centro de Memória do Sistema FIRJAN

CPDOC – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil

FIRJAN – Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI – Serviço Social da Indústria

TCU – Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO-----	9
2	O SISTEMA FIRJAN E SEUS ARQUIVOS-----	13
2.1	Gestão de Documentos-----	25
2.2	Arquivos Permanentes-----	29
2.3	Políticas e práticas arquivísticas no Sistema FIRJAN: histórico e contexto atual---	32
2.4	A Lei de acesso à Informação e o Sistema FIRJAN-----	39
3	MEMÓRIA, MEMÓRIA INSTITUCIONAL E A CONTRIBUIÇÃO DOS ARQUIVOS-----	42
3.1	A relação genética entre documento e memória-----	54
3.2	Centros de memória institucional-----	56
4	RESPONSABILIDADE SOCIAL E VANTAGEM COMPETITIVA-----	65
4.1	A função social da memória do Sistema FIRJAN a partir dos arquivos-----	70
4.2	O Centro de Memória como agente de Vantagem Competitiva-----	71
5	CENTRO DE MEMÓRIA DO SISTEMA FIRJAN-----	73
5.1	Principais objetivos-----	77
5.2	Fases do projeto-----	78
5.3	Definição da estrutura organizacional-----	83
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	85
	REFERÊNCIAS-----	89

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste de um produto cujo objeto é uma proposta para a criação do Centro de Memória do Sistema FIRJAN, contemplando a identificação, a reunião, a organização, e a disponibilização social dos elementos que simbolizam a memória documental da organização, independente do suporte e do formato em que se apresentem.

A pesquisa aborda a importância da criação de um espaço que abrigue a Memória Institucional das entidades formadoras do Sistema FIRJAN, FIRJAN – Federação da Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, CIRJ – Centro Industrial do Estado do Rio de Janeiro, SESI – Serviço Social da Indústria, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e IEL – Instituto Euvaldo Lodi, demonstrando a relevância dessa memória enquanto agente de contribuição para obtenção de vantagem competitiva no ambiente de negócios. Entendemos que o Centro de Memória do Sistema FIRJAN representará a trajetória das entidades que o integram e da indústria fluminense, considerando que abrigará os arquivos julgados relevantes produzidos pela organização com importância histórica para sua memória.

Apresentaremos um relato acerca das políticas arquivísticas existentes no Sistema FIRJAN, com o objetivo de verificar se as práticas arquivísticas que envolvem os arquivos representam a existência dessas políticas na organização. Buscaremos analisar em que medida a inexistência dessas políticas compromete a memória da organização. Por fim, pretendemos evidenciar como a utilização da memória institucional pode se reverter em vantagem competitiva aos negócios do Sistema FIRJAN.

As seções apresentadas neste trabalho estão relacionadas aos seguintes conceitos: Gestão de Documentos; Arquivos Permanentes; Centro de Memória e Memória Institucional. As abordagens relacionadas a Gestão de Documentos e Arquivos Permanentes estão baseadas nos autores José Maria Jardim, Terry Cook, Heloisa Bellotto e Theodore Schellenberg. Quanto aos conceitos de Memória Institucional e Centro de Memória a pesquisa buscou argumentos nos autores Icleia Thiesen e Paulo Nassar. Além desses autores, recorreu-se também à bibliografia arquivística relacionada aos mesmos aspectos teórico-metodológicos.

Importa destacar que esta pesquisa não se ocupará do relato sobre a história das entidades que integram o Sistema FIRJAN, mas abordará alguns aspectos relevantes a fim de justificar a proposta de criação do Centro de Memória da organização, objetivo central desta proposta.

É importante também ressaltar que as análises contidas neste trabalho, acerca da

gestão documental praticada na organização, estão embasadas em nossa experiência profissional e analisa-la contém a intenção de contribuir para propor uma revisão dos atuais instrumentos de gestão documental, a fim de que os arquivos do Sistema FIRJAN sirvam à memória institucional. O intuito é colaborativo e não crítico.

Para uma organização mantida por contribuições compulsórias das indústrias e que busca a autosustentação, questões relacionadas à preservação da memória não representam prioridade. A proposta de criação do Centro de Memória deve, portanto, ser apresentada em consonância com os projetos estratégicos previstos no plano estratégico da organização. É necessário estudar medidas que transformem o projeto de criação do Centro de Memória atraente aos olhares dos atores que detêm o poder de decisão.

À alta gestão do Sistema FIRJAN e aos empresários, não interessa investir recursos em um espaço cultural sem que este agregue valor aos negócios da organização. Desse modo, é preciso demonstrar que o Centro de Memória vai além dos limites culturais, uma vez que poderá agregar valor aos negócios através do estabelecimento de vínculos emocionais com a sociedade, proporcionando o fortalecimento da marca das entidades que integram o Sistema FIRJAN.

O registro dos acontecimentos cotidianos surgiu com o homem primitivo, que durante séculos marcou sua trajetória através de sistemas de representação nas paredes das cavernas, configurando os primeiros indícios de que registrar, marcar sua existência, representa o desejo de imortalidade, sendo inerente e imprescindível ao ser humano.

A necessidade de transmissão de experiências e saberes acumulados no decorrer de suas vidas ou o simples desejo de registro da existência, suscita o interesse por instrumentos que possam simbolizar a imortalidade. Desse modo, a instituição de um centro de memória e pesquisa tende a atrair a atenção da classe empresarial, projetando perspectivas de bons negócios e se transformando em estratégia de gestão, gerando vantagem competitiva.

É importante promover um trabalho de conscientização junto aos gestores da organização acerca da relevância da memória empresarial, que vai muito além da mera celebração do passado, de festejos, edição de livros comemorativos e de marcos de sua história. A memória desempenha um importante papel como facilitadora de relacionamentos, podendo atuar no contexto organizacional e realçar os laços estratégicos da organização.

A preocupação com a memória no âmbito do Sistema FIRJAN se limita à edição de livros comemorativos, normalmente publicados a cada dez anos, com conteúdo fotográfico e raras utilizações de textos para explicar a trajetória da organização. Tais publicações, porém, não representam a memória institucional, uma vez que não incluem referências precisas sobre

as fontes utilizadas. Trata-se de fragmentos escolhidos para a composição de um artefato, cuja intenção é a monumentalização do passado. São produções isoladas, que privilegiam a imagem institucional e não relatam a história da organização através de uma sequência dos fatos, uma vez que trazem sempre poucas alterações.

A fundamentação deste trabalho consiste da relevância histórica da instituição que representa o empresariado fluminense e que, paralelamente, atua de maneira marcante no campo social. Para revelar a memória do Sistema FIRJAN através da avaliação dos pilares históricos que deram origem às entidades que o integram, é necessário sensibilizar os dirigentes quanto à importância da preservação dos documentos criados com a finalidade de formalizar e comprovar objetos que podem se tornar históricos, o que será procedido com base na possibilidade de utilização da memória da organização como recurso estratégico de gestão.

A partir da corporativação das entidades integrantes do Sistema FIRJAN em 1994, surgiu a preocupação sobre o destino dos acervos de cada entidade. Em razão de somente o SESI dispor de metodologia de arquivamento e contar em seu quadro funcional com profissionais arquivistas, decidiu-se que absorveria a documentação gerada pelas demais entidades a partir daquele momento. Em razão da falta de espaço no arquivo que anteriormente mantinha somente os documentos decorrentes das atividades do SESI, a documentação produzida pelos SENAI, CIRJ, FIRJAN e IEL, anterior à corporativação, não foi recebida para arquivamento, resultando em dispersão e risco de perda de documentos com potencial conteúdo histórico. A dispersão da documentação potencialmente histórica está, sobretudo, relacionada à inexistência de um local de guarda adequado, especificamente criado para a preservação da memória através dos elementos que a formalizam: acervos iconográficos; fílmicos; cartográficos; textuais e objetos que simbolicamente representam as ações do Sistema FIRJAN ao longo da sua trajetória.

A metodologia deste trabalho foi baseada em pesquisa qualitativa, cujo objetivo foi identificar possíveis elementos que, por relevância, possam simbolizar a memória da organização, independente da forma e do suporte em que se apresentem. Foram realizadas visitas a alguns gestores da alta direção do Sistema FIRJAN, a fim de perceber a compreensão sobre o conceito de memória institucional, o nível de intenção em apoiar o projeto e, paralelamente, a sensibilidade quanto à sua relevância. Uma das metodologias de investigação desejadas se baseava na aplicação de entrevistas a alguns diretores, cujos depoimentos identificamos como relevantes à construção desta pesquisa. Houve receptividade por parte de dois diretores, porém, ao analisarmos as entrevistas concluímos que em alguns pontos a

abordagem foge à intenção da proposta deste trabalho. Assim, decidimos por não utilizar os depoimentos na elaboração do trabalho final.

O campo empírico foi o próprio Sistema FIRJAN, sobretudo as áreas cujas atividades fim estão relacionadas às atividades de saúde, educação e lazer, em razão de representarem as principais ações da organização no contexto social em que está inserida. As pesquisas também foram realizadas na biblioteca central, detentora dos relatórios de atividades que permitiram a confirmação de dados relevantes à memória institucional.

A relevância deste trabalho consiste na preservação da memória do sistema FIRJAN através da identificação, reunião, tratamento e preservação dos elementos que a representam, independente do seu formato ou suporte, a fim de evidenciar suas interferências na construção da cidadania e sua atuação em parceria com diversos setores da sociedade, utilizando-a como estratégia de gestão corporativa.

As seções que integram esta pesquisa se ocupam inicialmente de observar a relação entre os arquivos do Sistema FIRJAN e a memória da instituição, a fim de verificar se existe preocupação com a manutenção dos acervos para fins de preservação da memória institucional. Na segunda seção apresentamos uma contextualização do objeto empírico, analisando sua relação com os arquivos, políticas e práticas arquivísticas. Nessa seção também analisamos a contribuição dessas práticas na preservação da memória institucional e se tais práticas equivalem a gestão documental. Na terceira seção verificamos o conceito de memória relacionado às empresas, buscando compreender de que forma as instituições que compõem o Sistema FIRJAN se relacionam com a memória que produzem. A quarta seção apresenta os conceitos de responsabilidade social e vantagem competitiva associando-os aos arquivos e visando perceber em que medida é possível identificar a função social da memória da organização. Finalizando, a quinta seção apresenta o produto desta pesquisa, que é a proposta de criação do Centro de Memória do Sistema FIRJAN, CMSF, com a perspectiva de estabelecer um diálogo com os arquivos da organização, provocar uma revisão nas práticas arquivísticas vigentes e propor o CMSF como uma alternativa à preservação da memória institucional.

## 2 O SISTEMA FIRJAN E SEUS ARQUIVOS

Esta seção se ocupa da contextualização do objeto empírico, buscando evidenciar a relação dos documentos que se encontram nos arquivos do Sistema FIRJAN, com a sua memória.

A corporativação das entidades FIRJAN, CIRJ, SESI, SENAI e IEL, ocorrida em 1994, reuniu-as sob uma mesma égide administrativa organizações com diferentes características, mantendo suas especificidades e unificando suas áreas comuns.

O Sistema FIRJAN é formado pelas seguintes organizações: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro-FIRJAN; Centro Industrial do Rio de Janeiro – CIRJ; Serviço Social da Indústria SESI-RJ; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI-RJ, e Instituto Euvaldo Lodi – IEL.

A FIRJAN desenvolve e coordena estudos, pesquisas e projetos para orientar as ações de promoção industrial e novos investimentos no estado. Seus Conselhos Empresariais temáticos e Fóruns Empresarias setoriais discutem tendências e lançam diretrizes para ações de apoio e assessoria às empresas e representa a continuação do ideal da mais antiga instituição de classe do Brasil, a Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional – SAIN, fundada em 19 de outubro de 1827. O propósito da instituição é representar a indústria fluminense nos debates acerca das questões governamentais.

O CIRJ possibilita às empresas a ele associadas acessar os serviços oferecidos pelas cinco instituições integrantes do Sistema FIRJAN.

O SENAI promove a capacitação tecnológica das empresas, por meio de programas de assessoria técnica e tecnológica e de formação profissional, além da qualificação e especialização de trabalhadores em todos os níveis. Possui uma rede de Unidades Operacionais fixas – entre elas, Centros de Tecnologia de referência nacional e regional – e Unidades Móveis.

O SESI desenvolve ações para a promoção da saúde, educação, esporte, lazer e cultura direcionadas aos trabalhadores e às comunidades em que estão inseridos. A organização também atua nas áreas de saúde ocupacional, segurança do trabalho e proteção ao Meio Ambiente, com Unidades Operacionais em todo o Estado.

O IEL promove o desenvolvimento da indústria, por intermédio da capacitação empresarial e do apoio à pesquisa e à inovação tecnológica. É a organização que realiza o trabalho de integração entre indústrias, universidades e instituições de pesquisa do Estado.

Através da FIRJAN o Sistema representa a classe empresarial da indústria de todo o Estado do Rio de Janeiro, nos debates acerca das ações governamentais relacionadas à indústria, nas esferas regional e nacional, congregando os interesses dos sindicatos a ela filiados. É uma instituição prestadora de serviços às empresas, atuando como fórum de debates e de gestão da informação para o crescimento econômico e social do estado. Desenvolve e coordena estudos, pesquisas e projetos, para orientar as ações de promoção industrial e novos investimentos no estado. Seus Conselhos Empresariais temáticos e Fóruns Empresariais setoriais discutem tendências e lançam diretrizes para ações de apoio e assessoria às empresas.

Com o SESI o Sistema FIRJAN desempenha o serviço social na indústria e nas comunidades em seu entorno e promove o exercício da cidadania aos industriários, desenvolvendo ações nas áreas de saúde, educação, esporte, lazer e cultura direcionadas aos trabalhadores da Indústria. O SESI também atua no estímulo à gestão socialmente responsável nas empresas, contribuindo para a competitividade e o desenvolvimento sustentável do país.

Com o SENAI atua em duas vertentes: promove a qualificação e a especialização dos trabalhadores da indústria, dos cursos de aprendizagem até o nível superior; e oferece soluções tecnológicas para empresas por intermédio de programas de assessoria técnica e tecnológica. Com o CIRJ promove a defesa dos interesses empresariais, assessora tecnicamente o empresariado e fornece informações estratégicas às empresas do Estado do Rio de Janeiro. Através do IEL realiza a interface entre a demanda empresarial e a oferta de conhecimento. Incentiva o desenvolvimento e viabiliza meios de inserção das produções tecnológicas e intelectuais das instituições de ensino nas empresas, proporcionando ganhos na gestão, direcionados ao aumento de competitividade.

Atuando como arquivista no Sistema FIRJAN há vinte e um anos, antes mesmo da corporativação que representou a reunião administrativa das atividades-meio das entidades que atualmente o integram, foi possível perceber a necessidade de criação de um espaço para preservação dos elementos que simbolizam a memória da organização. Falta à organização a designação de um espaço para formalizar a memória, atribuir-lhe visibilidade e lhe conferir relevância. Sobretudo, falta ao Sistema FIRJAN uma gestão documental que contemple a preservação dos documentos arquivísticos de valor histórico.

Entendemos que também falta ao Sistema FIRJAN uma gestão documental aplicada a toda a organização, que compreenda um estudo da produção documental em todas as áreas, seu uso e destinação, a consideração das idades corrente, intermediária e permanente, a fim de elaborar um plano de classificação e uma tabela de temporalidade abrangentes, de modo a



controlar a criação indiscriminada de documentos e, paralelamente, impedir o descarte indevido daqueles que possam representar a memória da organização.

Atualmente, a documentação produzida pelas áreas fim da organização não dispõe de tratamento arquivístico adequado. Cada área produtora mantém a documentação sob sua guarda, com critérios definidos sem a intervenção do arquivo central da organização, em locais improvisados e, em regra, de difícil acesso. A documentação produzida pelas áreas meio recebe tratamento arquivístico somente ao atingir a fase intermediária quando, após seu uso corrente, é transferida ao arquivo central. Após, a documentação cumpre os prazos de guarda previstos na tabela de temporalidade da organização que, de modo incompreensível para nós, se baseiam no caráter de prova em detrimento do valor histórico que esta eventualmente possua.

No início do contato com os arquivos do SESI, a entidade de maior atuação social do Sistema FIRJAN, juntamente com o SENAI, colocou em evidência a dificuldade de investigação sobre a memória da organização, fato relacionado à ausência de preocupação com a preservação da documentação com potencial valor histórico. Em algumas oportunidades essa questão foi relatada aos gestores responsáveis pelos arquivos, mas não houve interesse na submissão do tema à alta direção. Esse desinteresse pode ser explicado através da falta de conhecimento sobre a importância do tema, aliada a questões políticas internas, sobretudo quando relacionado às possibilidades de utilização da memória da organização para agregação de valor aos negócios do Sistema FIRJAN. A trajetória de cada entidade que congrega o Sistema FIRJAN carrega consigo a memória de fatos diretamente relacionados à história do estado do Rio de Janeiro, seus atores, seus expoentes no setor industrial, sua relação política e social. Sua história está intrinsecamente relacionada à história da indústria fluminense.

A criação do Centro de Memória poderá permitir a utilização da memória de acordo com os interesses da organização, sejam eles sociais, políticos ou comerciais. São ações praticadas durante da existência do Sistema FIRJAN, que podem ganhar visibilidade e retirar da opacidade a memória das instituições que a integram, agregando valor aos negócios através do fortalecimento da marca, gerando vantagem competitiva, além de reforçar a necessidade da manutenção da instituição através de seus vínculos com a sociedade e suas intervenções sociais ao longo de toda a existência.

O Centro de Memória do Sistema FIRJAN também poderá incluir um espaço específico para abrigar as experiências profissionais dos empresários, relatadas oralmente ou por meio de documentos textuais e fotografias, permitindo que essas trajetórias sirvam de

fontes a seus pares e, paralelamente, sejam disponibilizadas aos pesquisadores interessados na história da indústria fluminense e do país. Essa concessão visa atrair a atenção da classe empresária, a fim de obter apoio e parceria para implementação do empreendimento.

O Sistema FIRJAN atua no cerne do contexto social em que está inserido e a existência de registros documentais acerca dessas ações é evidente, porém, estes se encontram dispersos, mantidos em diversas áreas, geralmente produtoras, e sob guarda inadequada, uma vez que não dispõem de tratamento arquivístico. Isso deve-se ao entendimento de que a relevância da gestão documental está relacionada somente aos documentos probatórios ou dotados de legislação específica, que obriga a retenção em arquivo por prazo previamente estabelecido pela própria legislação. Sabemos que a documentação produzida em ambiente organizacional tem seu fundamento na formalização da tomada de decisão e na construção da prova, privilegiando o poder probatório dos documentos em detrimento de seu potencial valor histórico, como já foi observado anteriormente. Trata-se do registro do conhecimento explícito da própria organização e envolve informações de suas diversas áreas e interesse.

De acordo com Taylor (1985), os usos da informação produzida em ambientes organizacionais podem ser identificados em oito classes:

- 1- Esclarecimento: informação utilizada com um caráter instrumental de significação, contextualizando determinada situação;
- 2- Compreensão do problema: informação usada de maneira específica, relacionada a um determinado problema;
- 3- Instrumental: utilizada para guiar o usuário, conduzi-lo a uma determinada tomada de decisão;
- 4- Factual: a informação é usada para descrever algum fato ou acontecimento;
- 5- Confirmativa: a informação é usada para verificação de outra informação;
- 6- Projetiva: informação utilizada com o caráter de prever os acontecimentos futuros. Altamente relacionada à inteligência competitiva organizacional;
- 7- Motivacional: informação usada para manter o indivíduo em determinada ação;
- 8- Pessoal ou política: a informação é usada para criar redes de relacionamentos ou concretizar um status

O quadro apresentado por Taylor reflete os usos dos documentos de arquivos nas organizações e está intrinsecamente associado ao caráter probatório, pelas características de autenticidade e veracidade, situação análoga ao Sistema FIRJAN. Comparando as afirmações de Taylor quanto aos usos dos documentos e das informações nos ambientes organizacionais às afirmações de Duranti, é possível compreender que as possibilidades de utilização dos documentos estão pautadas na questão da prova:

[...] As características de imparcialidade, autenticidade, naturalidade, interrelacionamento e unicidade tornam a análise dos registros documentais o método básico pelo qual se pode alcançar a compreensão do passado tanto imediato quanto histórico, seja com propósitos administrativos ou culturais. A natureza da prova documental é de primordial importância e diz que podem ser repetidamente reproduzidos e observados. O passado é essencialmente não verificável e só pode ser descoberto por dedução. Por conseguinte, tanto o direito quanto a história precisam contar mais com probabilidades lógicas do que com certezas para alcançar seus objetivos. A fim de superar as limitações inerentes da prova documental, ambas as disciplinas desenvolveram meios semelhantes de avaliá-la e assegurar sua fidedignidade, pois compartilham a mesma necessidade de prova precisa e autêntica. (DURANTI, 1994, p.52)

Consideramos oportuno apresentar um contraponto às considerações de Duranti, através do pensamento de Cook:

[...] Nada é neutro. Nada é imparcial. Nada é objetivo. Tudo é moldado, apresentado, representado, reapresentado, simbolizado, significado, assinado, construído pelo orador, fotógrafo, escritor, com um propósito definido. Nenhum texto é um mero e inocente subproduto da ação, como Jenkinson afirmava; ao invés, trata-se de um produto conscientemente construído, embora essa consciência possa estar tão transformada em padrões semiconscientes ou até inconscientes de comportamento social, processo de organização e apresentação de informação, que a conexão com a realidade externa e as relações de poder ficam muito escondidas. Os textos (incluindo imagens) são todos uma forma de narração muito mais preocupada com a construção de consistência e harmonia para o autor, melhorando posição e ego, em conformidade com as normas de organização e os padrões de discurso fatos, ou enquadramentos jurídicos ou legais. E não existe apenas uma narrativa numa série ou coleção de documentos, mas muitas narrativas e histórias, servindo a muitos propósitos para muitos públicos, através do tempo e do espaço. (COOK, 2012, p.128)

Cook lança um olhar desconfiado sobre o pensamento positivista da verdade absoluta encontrada nos documentos. Desconfia das provas incontestáveis oferecidas pelos documentos e incita o arquivista a ser um mediador ativo na formação da memória, através dos arquivos.

Com pertinência, Heloisa Bellotto reflete sobre o valor histórico dos documentos:

É preciso que os responsáveis pelas políticas de informação/documentação estejam cientes de que, uma vez cumprida a razão administrativa pela qual um documento foi criado, este não se torna automaticamente descartável. Sua utilização jurídica pela administração e/ou pela pesquisa histórica poderá ocorrer sempre. (BELLOTTO, 2004, p.27)

Bellotto prossegue sua narrativa acerca do ciclo vital dos documentos e função arquivística, enfatizando que um arquivo permanente não se constrói por acaso.

Não cabe apenas esperar que lhe sejam enviadas amostragens aleatórias. A história não se faz com documentos que nasceram para serem históricos, com documentos que só informem sobre o ponto inicial ou o ponto final de algum ato administrativo decisivo. (BELLOTTO, 2004, p.27)

A análise da autora pode ser utilizada para alertar sobre procedimentos adotados no Sistema FIRJAN, acerca da documentação, considerando a importância e a utilização dos documentos somente quando relacionados à sua fase corrente, sobretudo quanto ao seu valor probatório, em detrimento do valor histórico que possuam ou possam adquirir.

A gestão documental atualmente praticada no Sistema FIRJAN está centrada nos documentos com finalidade probatória, sobretudo quanto aos documentos financeiros e aos relacionados à gestão de pessoas, abrangendo apenas parte da organização e, conseqüentemente, desconsiderando as possibilidades históricas da documentação produzida pelas diversas áreas, decorrentes de ações sociais e vínculos institucionais. Assim, contratos de serviços, acordos de cooperação, convênios, dossiês resultantes de licitações, documentação financeira, documentação de Recursos Humanos, dentre outros documentos, são mantidos no mesmo espaço físico, separados apenas pelo critério de corrente e intermediário. Não há preocupação com o potencial histórico dos documentos, somente com o seu caráter de prova. Apesar dos alertas sobre as conseqüências relacionadas à desconsideração do ciclo de vida dos documentos, a situação permanece a mesma.

O arquivo central do Sistema FIRJAN possui dentre suas competências a gestão documental da organização. Equivocadamente denominado Centro de Documentação – CEDOC, é possível constatar esse equívoco em razão do espaço manter exclusivamente documentos textuais, não possuindo diversificação de acervos, característica comum a Centros de Documentação. O CEDOC atua de modo parcial sobre a documentação gerada no âmbito da organização, considerando que é o responsável pela gestão documental e esta não abranger todas as atividades e entidades integrantes da organização. Não mantém controle

efetivo sobre os documentos, tendo em vista que sua atuação é somente receptora e passiva, sem relação com a produção. Recebe a documentação para guarda, observa os prazos de retenção previstos na tabela de temporalidade cujos prazos raramente preveem guarda permanente, atua eventualmente nas áreas que solicitam apoio arquivístico, contudo, as ações não estabelecem diálogo com a gestão documental propriamente dita e, dessa forma, não implementa uma política capaz de resolver as questões demandadas pelas áreas produtoras de documentos do Sistema FIRJAN.

A atual gestão documental do Sistema FIRJAN contempla de modo tímido a terceira idade dos documentos. A utilização do termo **permanente** (grifo nosso) nas tabelas de temporalidade vigentes na organização se observa somente sobre os documentos contemplados por leis específicas, que obrigam sua guarda permanente. Quanto aos documentos à margem dessa situação, são avaliados de acordo com o potencial probatório que possuem. Aos documentos cujo valor implica na guarda permanente, são atribuídos prazos dilatados de guarda sem menção do termo permanente.

Diversos documentos que formalizam projetos relativos às ações institucionais e sociais, e que seguramente serviriam de testemunho à memória da organização, atualmente são considerados somente como probatórios e figuram na tabela de temporalidade vigente relacionados a curtos prazos de guarda, sem a consideração da importância histórica. A utilização do termo permanente é evitada até mesmo em reuniões relacionadas à elaboração dos instrumentos de gestão, e a justificativa se baseia na necessidade de manter os documentos pelo menor prazo possível a fim de desocupar os espaços e utilizá-los para outros fins considerados mais importantes.

O Sistema FIRJAN desenvolve ações amplamente divulgadas, sobretudo nas áreas da Responsabilidade Social, que suscitam o interesse de diversos pesquisadores. A fragmentação da história e a inexistência de uma referência de guarda da memória institucional, já levou à recusa de diversas solicitações de pesquisas demandadas por interessados na história das entidades formadoras do Sistema FIRJAN e na história de fatos relacionados à indústria fluminense.

Há registros fotográficos ainda não organizados de modo a permitir o acesso aos interessados. Esses registros revelam fatos curiosos relacionados à memória do Sistema FIRJAN, tais como: concursos de robustez infantil na década de cinquenta e sessenta, no qual o SESI premiava crianças filhas de operários que, através de critérios de beleza relacionados à robustez, eram identificadas como modelos de saúde infantil. As imagens revelam o posicionamento da medicina à época que, se comparado às orientações médicas atuais,

apontam para uma mudança de comportamento, uma vez que a medicina contemporânea recomenda o controle do peso dos bebês a fim de evitar a obesidade, cientificamente comprovada como danosa à saúde. A disponibilização deste acervo poderá ser alvo do interesse de pesquisadores de diversos segmentos, interessados em investigar o comportamento social e as recomendações relacionadas à saúde, à época, além de permitir uma comparação entre as ações sociais do passado com as atuais, relacionadas com o setor industrial.

Mais contemporâneos são os registros referentes ao projeto Social denominado Ação Global implementado no início da década de 1990, em parceria com a Rede Globo de Televisão e com diversos setores do poder público. O histórico de um dos maiores eventos sociais promovidos pelo Sistema FIRJAN, que certamente já é alvo do interesse de pesquisadores, também não dispõe de um local específico para sua guarda. Os dados estão na memória de alguns ou nos armários individuais de outros. É a história que, fragmentada, se perde entre os documentos gerados para fins probatórios e o lugar de memória que ainda não existe.

Recentemente ocorreu no Estado do Rio de Janeiro um efetivo combate à violência através da ocupação das favelas pelo poder público. Assim, o Estado preenche os espaços até recentemente utilizados para aquartelamento de um poder paralelo instituído por traficantes de drogas. Em parceria com o poder público, o Sistema FIRJAN, vem desenvolvendo ações sociais nas comunidades ocupadas, implementando políticas de desenvolvimento humano em dimensões inéditas se comparadas aos projetos sociais pregressos.

Os registros que comprovam a inserção das atividades do Sistema FIRJAN em áreas onde anteriormente o crime organizado inviabilizava a implantação da Responsabilidade Social, tendem a se perder ou a não permitir seu uso integral em razão de também não disporem de tratamento e local de guarda adequados.

Posteriormente, a fim de verificar a existência de documentos que pudessem relatar a memória das entidades integrantes do Sistema FIRJAN, ocorreu uma mobilização através de e-mails encaminhados a todas as áreas, questionando-as sobre possíveis detenção de documentos, em qualquer suporte, ou símbolos relacionados à memória institucional. A resposta foi surpreendente. Diversas áreas manifestaram a existência, sobretudo, de fotografias relacionadas a inaugurações, solenidades e eventos da organização. Nessas áreas, algumas, inclusive, já extintas, as imagens não dispunham de qualquer tratamento arquivístico. As fotografias foram acumuladas em armários, gavetas e porões, em sua maioria sem qualquer identificação. Fontes decorrentes de fatos que marcaram épocas e que refletem

o comportamento das classes empresarial e operária de acordo com o contexto político-social vigente, tais como concursos de beleza, que envolviam industriárias e mobilizavam amplamente a atenção da classe operária em plenas décadas de 1960 e 1970, efervescência da ditadura militar, assim como os concursos que estimulavam a classe operária à conquista do prêmio “operário padrão”. Há fontes fotográficas referentes às atividades industriais que revelam a trajetória feminina na sociedade, com destaque para os cursos relacionados à dedicação ao lar, oferecidos pelo SESI nas décadas de 1950, 1960 e 1970, tais como culinária e corte e costura. Atualmente as mulheres buscam qualificação técnica nos cursos oferecidos pelo SENAI nas áreas de construção civil e mecânica, competindo no mercado de trabalho em igualdade com a classe masculina.

Existem registros, também, relacionados às interferências sociais praticadas pelo SESI, marcadamente na área assistencialista como, por exemplo, a construção de imóveis gratuitamente para industriários no bairro de Realengo; serviços prestados diretamente nas indústrias através de unidades móveis circulantes, tais como bibliotecas e serviços médicos e odontológicos. Desfiles cívicos dos industriários, notadamente no dia 1<sup>a</sup> de maio, em comemoração ao dia do trabalho; competições esportivas, que promoviam a integração entre as indústrias e, nessa mesma linha, concursos de beleza entre as industriárias. Tais ações, paralelamente divulgadas pela imprensa, contribuíram para a propagação e a consolidação da marca SESI ao longo de sua trajetória.

Esses movimentos sociais já foram objeto de interesse de diversos pesquisadores externos interessados na investigação de práticas sociais promovidas pelas indústrias e, de modo especial, pela entidade de classe que as representa: o Sistema FIRJAN. Porém, a inexistência de tratamento e de local apropriado de guarda das fontes inviabilizaram sua disponibilização. Ou seja, os documentos textuais existem, as fotografias existem e formam um acervo com cerca de vinte mil imagens, mas a inexistência de tratamento arquivístico adequado, divulgação e espaço de guarda, remetem à obscuridade a história das entidades formadoras do Sistema FIRJAN. A instituição do Centro de Memória do Sistema FIRJAN, além de preservar a documentação que registra a trajetória da organização, estabelecerá uma relação da identidade institucional através de um vínculo emocional, com o uso dos acervos que são o resultado das ações sociais promovidas pela organização e, paralelamente, se estrategicamente divulgado, contribuirá para o fortalecimento da marca Sistema FIRJAN, possibilitando a atração de novos negócios através do fortalecimento da marca de suas entidades.

Acompanhando a afirmação de Luciana Heymann, ao abordar os projetos institucionais relacionados ao estabelecimento de um espaço de memória:

[...] Quanto mais “original”, “único” e “pessoal” o acervo, mais fortes os argumentos que justificam a sua preservação e, conseqüentemente, mais fortes os argumentos para a criação e manutenção de uma estrutura institucional para abrigá-lo. Evidentemente, a concretização de um projeto institucional dependerá de outras variáveis, sobretudo, do capital político dos agentes envolvidos e das redes de relações que consigam mobilizar em torno do empreendimento. (HEYMANN, 2009, p.7)

O Centro de Memória pode legitimar a instituição como promotora cultural e promover a organização e a disponibilização do acervo, atraindo a atenção de pesquisadores interessados em movimentos políticos e sociais. Os registros produzidos pelo Sistema FIRJAN contribuem para a ilustração da transformação da relação entre as classes operária e empresarial, que migra de uma postura assistencialista para um comportamento associado à prática da Responsabilidade Social.

De acordo com Paulo Nassar, o passado das empresas tem relação intrínseca com sua estabilidade e perpetuação:

A empresa que tem a intenção de se perpetuar no mundo de hoje, com vistas para o futuro, deve inescapavelmente legitimar suas atitudes, ações, posturas e, especialmente, ter consciência e dar conhecimento dos impactos de suas atividades no passado, no presente e no futuro em diferentes níveis, do comercial ao social. Aquelas historinhas mal contadas ou varridas do lixo para debaixo do tapete, já não são aceitas e colocam qualquer organização em risco. (NASSAR, 2004, p. 113-126)

O passado marca o presente e o futuro, para o bem ou para o mal, segundo Nassar. O testemunho da trajetória institucional tende a privilegiar ou prejudicar a imagem das organizações. Entendemos que uma memória que abarque fatos negativos do passado jamais será vinculada à imagem das empresas e tende a ser esquecida, diferente da memória que remeta a fatos que marquem de modo engrandecedor a trajetória institucional. Esta pode e deve ser utilizada como recurso de fortalecimento da imagem institucional.

Em sua obra *História e Memória*, Le Goff aborda, indiretamente, a importância da utilização da memória nas organizações:

A memória, como propriedade de conservar certas informações, remete-nos em primeiro lugar a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou o que ele representa como passadas. (LE GOFF, 1990, p. 423).



Considerando o arquivo como agente vital ao processo de criação de um centro de memória institucional, é preciso estabelecer um vínculo entre ambos. A Gestão Documental é imprescindível ao processo de reconhecimento dos documentos dotados de valor histórico, sobretudo quando relacionada ao reconhecimento de que os documentos probatórios atuais poderão tornar-se históricos no futuro.

Thomassen (2006) entende que os arquivos são compostos por informações vinculadas a processos de trabalho, atividades realizadas no cumprimento de determinadas funções e a informação, por surgir de determinada atividade, seria estruturada por esta. Segundo o autor, a informação é registrada e estruturada em razão da possibilidade de sua reutilização. Os arquivos seriam a memória dos produtores de documentos e da sociedade, servindo para apoiar o gerenciamento operacional. Thomassen afirma que arquivo é o conceito central nos estudos da Arquivologia, mas a noção também se encontra desde a vida cotidiana até às configurações governamentais e empresariais, em que o modo arquivístico de agir tem o intuito de dar suporte à memória dos produtores de arquivo. Esse contexto abarcaria os elementos do ambiente organizacional, do ente produtor, contexto de administração e uso das informações.

A abordagem de Thomassen entende que o trabalho arquivístico comporta a análise da missão, da função e das tarefas do produtor do arquivo, visando configurar uma instância de intervenção para o arquivista, na perspectiva de ser este um agente na otimização de fluxos informacionais. A pesquisa arquivística estaria interessada em estudar as relações entre a informação e os elementos de contexto de sua geração e estruturação.

Heredia Herrera (1983) e Duranti (1994), consideram o saber arquivístico essencialmente estruturado em torno dos documentos. Desse ponto de vista, o arquivo é entendido como a totalidade de documentos produzidos ou recebidos oficialmente por uma administração que posteriormente se submete à custódia arquivística. Do mesmo modo, Lodolini aborda a importância de se considerar a produção do documento, além da informação que ele apresenta:

Não é a informação contida no documento o que interessa, e a arquivística não é uma “ciência da informação” (como muito frequentemente se diz), ou só uma “ciência da informação”, senão que tem um conteúdo muito mais amplo; o que interessa é o significado pleno de cada documento, que se evidencia somente por meio do vínculo com todos os outros documentos do mesmo arquivo; o que interessa é conhecer como este documento foi produzido, ao longo de que procedimento administrativo e com que validade jurídico-administrativa. (LODOLINI, 1988, p.11, tradução nossa).

Terry Cook (1987), defende que o papel da Arquivologia envolve uma visão teórica sobre as práticas arquivísticas, que migra da entidade documental para o processo, ou seja, defende uma abordagem relacional do universo arquivístico. Para atingir esse resultado não se pode mais partir do arranjo, da descrição e do armazenamento de entidades documentais, mas é necessário identificar novas formas de análise das funcionalidades do fenômeno informacional nos arquivos.

Os arquivos são produtos da sociedade na qual estão inseridos e remanescentes das ações de seus produtores. Assim, não configuram espaços neutros, mas repletos de valores, ideologias, dogmas e tabus. Todo documento elaborado, bem como todo documento escolhido para ser preservado é um produto cultural e social de determinado contexto histórico. O arquivo abarca formas específicas de poder e autoridade, além de simbolismos e intenções veladas, conferindo-lhe um discurso próprio e refletindo, desse modo, a autoridade da instituição que o mantém.

A memória possui instrumentos que ganham forma na sociedade através da construção de instituições legitimadas pelo Estado, tais como museus, monumentos, arquivos, etc. Estas instituições são designadas espaços de memória que “*são simultaneamente materiais, simbólicos e funcionais*”. (JARDIM, 1995, p. 2).

Arquivos são produtos culturais, histórica e socialmente situados, constituídos através da manipulação de signos e propósitos, onde fenômenos imateriais adquirem forma por meio de seu patrimônio documental. Representam espaços onde determinados tipos de memória são depositados, memórias institucionalizadas, nascidas da relação Estado versus Sociedade (JARDIM, 1995, p. 8)

[...] O que sobrevive não é o conjunto daquilo que existiu no passado, mas uma escolha efetuada quer pelas forças que operam o desenvolvimento temporal do mundo e da humanidade, quer pelos que se dedicam à ciência do passado e do tempo que passa. (LE GOFF, 1996, p.535)

O poder simbólico emerge como força capaz de ditar significações e, de forma imposta, as legitimarem. Assim, os arquivos são instrumentos da construção ideológica e constituem importantes peças nesse processo, representando instrumento privilegiado de sustentação do poder.

[...] Do mesmo modo, a memória coletiva foi posta em jogo de forma importante na luta de forças sociais pelo poder. Tornarem-se senhores da memória e do esquecimento é uma das grandes preocupações das classes, dos

grupos, dos indivíduos que dominaram e dominam as sociedades históricas. Os esquecimentos e silêncios da história são reveladores desses mecanismos de manipulação da memória coletiva. (LE GOFF, 1996, p. 426)

Le Goff (1996) afirma que lugares de memória são territórios onde o poder é exercido através de um programa de lembranças por meio do qual ocorrem a criação da memória e seu controle, estabelecendo também o controle da história, da mitologia e do poder.

Nesse contexto o arquivo é um dos espaços de acumulação de discurso ideológico dentro da sociedade, e que emana signos que perpetuam, constituindo-se em um sistema simbólico.

Bordieu avalia que sistemas simbólicos, tais como instrumentos de conhecimento e de comunicação, nesse sentido, os arquivos, constituem um poder estruturante. Isso equivale afirmar que, por constituírem-se artefatos políticos munidos de uma burocracia administrativa (ou seja, artefatos estruturados) os arquivos trabalham a favor do sistema, de forma a tornarem-se escrita e saber do Estado, ou das organizações.

## **2.1 Gestão de Documentos**

O conceito de gestão de documentos surgiu após a Segunda Guerra Mundial, período marcado por grande produção documental nas administrações públicas, que incorreu na necessidade de racionalização das massas documentais acumuladas em depósitos e arquivos.

O referido conceito, que determina o gerenciamento do ciclo vital de documentos incluindo a produção, o fluxo, o acesso, a avaliação e a destinação, pode ser entendido como uma oposição à supremacia que a comunidade arquivística, até então, delegava aos documentos de valor histórico em detrimento daqueles desprovidos dessa atribuição.

A emergência da gestão documental remeteu as funções arquivísticas para além da custódia de documentos em instituições arquivísticas, orientando para serviços arquivísticos estruturados junto aos processos administrativos de trabalho. Isso se refletiu no controle mais eficiente da administração, através da aplicação de princípios e técnicas com o objetivo de reduzir a quantidade de documentos e melhorar sua qualidade, controlar seus uso, acesso e prazos de arquivamento.

No Brasil, em 1991, a promulgação da Lei 8.159/91<sup>1</sup>, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e estabelece as suas competências, enfatiza em seu artigo 3º a definição de gestão de documentos:

Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005)<sup>2</sup> assim define a gestão de documentos:

Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento. Também chamado administração de documentos.

Fundamentado na Teoria das Três Idades, princípio através do qual os documentos cumprem fases estabelecidas de acordo com sua vigência administrativa e demanda de consultas, o conceito de gestão de documentos representou uma nova concepção de arquivos.

A Teoria das Três idades representou mudanças marcantes quanto ao uso dos arquivos e para a Arquivística, incorrendo também em transformações conceitual e prática. O documento passa a receber controle desde a sua produção até a sua destinação final.

Baseada na prática americana do records management, passam a ser aplicados os princípios de economia e eficácia no campo dos arquivos, “segundo o qual a informação deve estar disponível no lugar certo, na hora certa, para as pessoas certas e com o menor custo possível”. (JARDIM, 1987)

A expressão records management, posteriormente traduzida como gestão de documentos, não surgiu da prática ou da teoria dos arquivos, mas por uma necessidade da administração pública, conforme esclarece Jardim:

[..] as instituições arquivísticas públicas caracterizavam-se pela sua função de órgão estritamente de apoio à pesquisa, comprometidos com a conservação e acesso aos documentos considerados de valor histórico. A tal concepção opunha-se, de forma dicotômica, a de ‘documento administrativo’, cujos problemas eram considerados da alçada exclusiva dos órgãos da administração pública que os produziam e utilizavam<sup>1</sup> (JARDIM, 1987, p.36).

---

<sup>1</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm). Acesso em: 10 set. 2014

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.arquivonacional.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2014

Na segunda metade do século passado, acontece uma revisão nos procedimentos arquivísticos diante do volume documental produzido, mais especificamente na América do Norte, de onde se propaga para os demais países ocidentais, a eliminação de documentos antes do recolhimento para guarda permanente. Surge a formulação do conceito de ciclo de vida dos documentos de arquivo.

Schellenberg, em 1956, publicou seu livro *Arquivos modernos – princípios e técnicas* no qual dedica toda a Parte II à Administração de arquivos correntes onde se encontram os capítulos: Controle da produção de documentos, Princípios de classificação, Sistemas de registro, Sistema americano de arquivamento e Destinação dos documentos. Esta publicação representou um marco no início da discussão sobre os arquivos correntes e a sua gestão. Isso não representou, na prática, que os arquivos correntes passaram a ser tratados com base nos preceitos da Arquivologia. As instituições arquivísticas continuaram a privilegiar os documentos do arquivo permanente, em detrimento dos de arquivo corrente, com o objetivo de atender à pesquisa acadêmica. Essa tradição promoveria o distanciamento da prática da gestão de documentos arquivísticos, da teoria dos arquivos.

Schellenberg representa um marco na adoção dos manuais para a organização dos documentos de uso corrente em uma estrutura que espelhe o desenvolvimento das funções, atividades e tarefas que geram documentos. Em instituições públicas ou privadas, os processos organizacionais orientam a elaboração desses manuais. O plano de classificação de documentos é construído a partir das funções hierárquicas.

Jardim (1987) ao analisar a concepção teórica e a aplicabilidade da gestão de documentos desenvolvida, testada e aprovada para os arquivos americanos e canadenses, ressalta a importância de se realizar experiências, em diversos níveis documentais, com vistas à definição de uma metodologia específica para os arquivos brasileiros:

Se as experiências internacionais neste campo constituem um marco referencial e fonte de inspiração para as nossas reflexões, cabe aos arquivos públicos brasileiros, por meio de seus profissionais, juntamente com os administradores públicos, voltar-se para a produção do conhecimento indispensável à implementação consequente de programas de gestão de documentos. (JARDIM, 1987, p.4)

A afirmação equivale ao entendimento de que a aplicação dos princípios teóricos da gestão de documentos envolve a construção de metodologias específicas, compatíveis com a tradição histórica e administrativa do país. Dessa forma, o aparato técnico norteador do

estabelecimento das políticas na área, deve refletir e atender às demandas específicas do órgão produtor de documentos, facilitando o fazer arquivístico e a rotina dos administradores.

A gestão documental é composta por um conjunto de procedimentos aplicados com o objetivo de controlar os documentos arquivísticos durante todo o seu ciclo de vida, desde a produção e acumulação nas fases corrente e intermediária. A partir da identificação das características que apresenta a tipologia documental, são definidas as regras para sua formatação e utilização, tramitação, avaliação e classificação.

A gestão documental se faz através de duas atividades básicas e integradas: a classificação e a avaliação dos documentos arquivísticos. Dessas atividades decorrem duas ferramentas: o *Código de Classificação de Documentos* e a *Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos*.

O ciclo de vida do documento de arquivo passa por em três idades:

1ª Idade: Corresponde aos arquivos correntes que reúnem documentos de caráter probatório das atividades de instituições e de indivíduos;

2ª Idade: Corresponde aos arquivos intermediários que reúnem documentos utilizados ocasionalmente para conhecer processos e históricos necessários ao desenvolvimento de atividades ou para fins comprobatórios;

3ª Idade: Corresponde aos arquivos permanentes que reúnem documentos a serem preservados de modo permanente em função de sua importância histórica. São documentos que perderam a vigência administrativa, mas possuem valor secundário ou histórico-cultural.

De acordo com o estudo RAMP de James RHOADS (1983), o programa de gestão documental deve ser desenvolvido em três fases:

1. Produção: fase em que se administram os elementos específicos de um programa de controle e criação de documentos, através da elaboração e gestão de formulários; gestão da correspondência e dos relatórios; sistemas de gestão da informação; gestão das diretrizes da preparação e difusão da informação sobre as políticas e procedimentos e aplicação das novas tecnologias a estes processos.

2. Utilização e conservação: fase que corresponde ao controle, utilização e armazenamento dos documentos necessários para realizar ou facilitar as atividades de uma organização. Compreende a implantação dos sistemas de arquivos e de recuperação da informação; a gestão dos correios e telecomunicações; seleção e uso de equipamentos reprográficos; análise de sistemas; produção e manutenção de programas de documentos vitais à administração e uso de automação e reprografia nestes processos.

3. Destinação (eliminação) – fase na qual se definem os procedimentos para implantar as propostas de eliminação de documentos, que envolve as atividades de identificação e descrição das séries documentais; avaliação das séries de valor permanente para os arquivos; eliminação periódica dos documentos sem valor de guarda permanente; transferências e recolhimentos.

O que respalda a implantação de programas de gestão arquivística são as funções de identificação, produção, avaliação e classificação documental dos programas de gestão, permitindo a normalização de parâmetros para o planejamento adequado da produção e controle da acumulação, seja para documentos produzidos em papel ou em ambiente digital.

## **2.2 Arquivos Permanentes**

Para o Dicionário brasileiro de Terminologia Arquivística (2005), arquivo é o conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte. Portanto, a origem desse conjunto de documentos constitui uma marca indelével, indissociável e o que lhe dá inteligibilidade e identidade. As características desse conjunto documental são delimitadas por seu acumulador.

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005), assim define arquivos permanentes: Conjunto de documentos preservados em caráter definitivo em função de seu valor. Também chamado arquivo histórico.

A Lei 8.159/91 em seu parágrafo 3º, do artigo 8º, identifica como permanentes os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados.

A principal função dos arquivos permanentes é reunir, conservar, arranjar, descrever e facilitar a consulta a documentos de uso não corrente, que possam tornar-se úteis para fins administrativos, pesquisas históricas e outros fins. A expressão não corrente aplica-se aos documentos cuja utilização não é mais rotineira pela fonte produtora.

Do ponto de vista teórico o arquivo permanente justifica-se para que seja destinado tratamento adequado e específico aos documentos permanentes, com base no princípio da proveniência e na teoria das três idades, ambos definidos pela Arquivologia, de modo a permitir à Administração, aos pesquisadores e à sociedade de modo geral, o acesso às informações mantidas sob sua guarda.

A terceira idade dos documentos é iniciada após o recolhimento, operação que conduz os papéis ao seu local de guarda definitiva: os arquivos permanentes. A guarda dos documentos nesta idade não se restringe a mantê-los em arquivo, tendo em vista que se inicia, nessa fase, seu uso social, científico e cultural.

Jenkinson (1965) entende o arquivo de guarda permanente como uma continuidade do arquivo corrente, condenando a eliminação de documentos por parte do arquivista, pois esta atividade, segundo este autor, deve ficar a cargo exclusivamente do próprio produtor. O autor fundamenta seu posicionamento pelo valor administrativo dos documentos e entende que os documentos nunca perdem o valor de informação e prova para quem o produz. Para Jenkinson, o valor secundário dos documentos é acidental, ideia também aceita por Schellenberg (2002) e, desse modo, não deve ser referência para eliminações. Esse entendimento conduz Jenkinson à formulação das qualidades dos **archives** (grifo nosso) de imparcialidade e autenticidade.

Paes (2002) identifica as seguintes atividades como funções do arquivo permanente: reunir; conservar; arranjar; descrever e tornar acessíveis documentos que atingiram a fase permanente. A autora divide em quatro grupos as atividades do arquivo permanente:

ARRANJO	DESCRIÇÃO E PUBLICAÇÃO	CONSERVAÇÃO	REFERÊNCIA
Reunião e ordenação adequada dos documentos	Acesso aos documentos para consultas e divulgação	Medidas de proteção aos documentos, visando à sua proteção	Política de acesso e uso dos documentos



Existem dois princípios básicos na Arquivística, dentre outros, que se consolidaram após anos de sua aplicação: o Princípio da Proveniência ou Respeito aos Fundos, que prevê a guarda dos documentos de acordo com a sua origem; e o princípio da ordem original, ou seja, a que lhes foi imposta na fonte produtora.

O princípio de Respeito aos Fundos (*Respect des Fonds*) foi formulado por Nataly de Wally, chefe da Seção Administrativa dos Arquivos Departamentais, em 1841, foi publicado pelo Ministério do Interior da França em 1848, de acordo com Silva (2002), como orientação para tratamento de acervos documentais sem a intenção de desenvolver um conceito. De acordo com Shellenberg (2002) a teoria dos fundos surgiu na França, em meados do século XIX, através de um documento oficial expedido pelo então ministro do interior, orientando que os documentos deveriam, a partir de então, ser agrupados por fundos, isto é, todos os documentos produzidos por uma mesma fonte geradora seriam reunidos e constituiriam o fundo daquela fonte.

Bellotto (2004) define fundo de arquivo como um conjunto de documentos cujo crescimento se efetua no exercício das atividades de uma pessoa física ou jurídica. O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005) define fundo de arquivo como conjunto de documentos de uma mesma proveniência.

Jenkinson, apud Shellenberg (2002), assim definiu fundo de arquivo:

[...] todos os documentos resultantes do trabalho de determinada administração que constituiu um todo orgânico, completo em si mesmo, capaz de tratar independentemente, e sem autoridade alguma ou externa, de todos os aspectos de qualquer negócio que lhe pudesse ser apresentado de modo normal. (JENKINSON, apud SHELLENBERG, 2002)

De acordo com a definição de Jenkinson, a constituição do fundo é baseada na origem do documento, a razão pela qual foi criado, sua função e a entidade que o criou.

As definições apresentadas permitem o entendimento de que a noção de fundo está diretamente relacionada à fonte produtora dos documentos, embora a produção dos documentos represente a sua primeira idade e o estabelecimento de fundos seja uma operação do arquivo permanente, portanto, aplicada a documentos da terceira idade.

### 2.3 Políticas e práticas arquivísticas no Sistema FIRJAN: histórico e contexto atual

Aqui tentaremos analisar se as ações consideradas como políticas arquivísticas no Sistema FIRJAN confirmam as afirmações acerca da existência dessas políticas no âmbito da instituição.

O universo político nas empresas também se insere no universo inerente à política pública, incluindo o interesse em fazer ou não fazer. O mesmo ocorre em relação às políticas arquivísticas nas empresas privadas, que podem ou não ser instrumento de dominação do poder vigente. Assim, podemos entender política também como responsabilidade de quem tem o poder para decidir mas não o faz, faz menos do que deveria ser feito ou não faz de acordo com o que deveria ser feito.

Para que ocorra a implementação de políticas arquivísticas, tanto no público quanto no privado, é necessário que sejam identificadas e trabalhadas as seguintes etapas, de acordo com Souza (2006): definição de agenda; identificação de alternativas; avaliação das opções, seleção das opções, implementação e avaliação. A agenda é o instrumento que reflete a priorização de temas e problemas a serem trabalhados por um governo ou organização e, sobretudo, estabelece prioridades. Reflete conflitos, disputas e jogos que permeiam o poder, tanto público, quanto privado.

O estabelecimento de políticas arquivísticas exige negociações, parcerias e ações a fim de viabilizar sua implementação. É notório que são acordos permeados de discussões que, não raro, carregam consigo a vaidade e as interferências inerentes ao poder, suscitando, inclusive, interferências que podem afetar negativamente o resultado.

Jardim define políticas arquivísticas como:

[...] conjunto de premissas, decisões e ações – produzidas pelo Estado e inseridas nas agendas governamentais em nome do interesse social – que contemplam os diversos aspectos (administrativo, legal, científico, cultural, tecnológico, etc.) relativos à produção, uso e preservação da informação arquivística de natureza pública e privada. (JARDIM, 2003, p.2)

Diante disso, é possível entender que legislação arquivística não pode ser confundida com políticas arquivísticas, pois o estabelecimento da primeira não esgota a necessidade de adoção da segunda, considerando que os instrumentos legais determinam o que deve ser feito, mas não identifica nem define como será feito.

Um aspecto muito frequente é confundir-se legislação arquivística com política arquivística. A legislação arquivística fornece elementos normalizadores à política arquivística, mas não é em si mesma uma política. Muitas vezes a legislação arquivística tende a ser considerada o marco zero de uma nova era arquivística. É compreensível tal expectativa já que uma legislação adequadamente concebida pode ser um poderoso instrumento a favor da gestão, uso e preservação dos arquivos. A viabilidade dessa legislação torna-se comprometida se não for simultaneamente instrumento e objeto de uma política arquivística. (JARDIM, 2010, p.7)

Estabelecendo uma conexão entre as afirmações do autor acerca de políticas arquivísticas e a realidade relacionada a essas políticas no âmbito do Sistema FIRJAN, é possível compreender que a frequente confusão verificada no ambiente público entre legislação e políticas arquivísticas, também ocorre no ambiente empírico deste estudo. As normas administrativas adquirem status de marcos legais e são entendidas como instrumentos suficientes para a gestão arquivística da organização, em detrimento do código de classificação e da tabela de temporalidade de documentos.

Políticas arquivísticas devem ser dotadas de diretrizes que assegurem o direito à informação, além de abarcarem orientações de forma a permitir a adoção de procedimentos relacionados aos arquivos.

Assim, uma política arquivística deve ser precedida de discussões envolvendo atores multidisciplinares. Isso demonstra, na afirmação de Jardim, que a política arquivística não se esgota na configuração das leis e nem nos instrumentos que a viabilizam e é permeada de conflitos, uma vez que se trata de um processo político.

Ainda que a norma legal se faça acompanhar pela norma arquivística, esta não assegura, por si só, a reordenação arquivística prevista na lei. A construção das dimensões legal e técnico-científica, inerentes ao processo de implantação de uma legislação arquivística, é simultânea e mesclada à configuração da sua dimensão política. (JARDIM, 2003, p.8)

Com base no autor, é possível entender a impossibilidade de definir políticas arquivísticas sem previamente compreender a dimensão de poder que as permeia. A valorização da informação, enquanto estratégia de gestão, suscita nos ambientes organizacionais a preocupação com a estruturação desse recurso, o que impõe a adoção de medidas acerca da organização da documentação. De modo oportuno, essa demanda suscita a possibilidade dos arquivistas apresentarem os arquivos como fonte das informações necessárias à gestão empresarial.

Magnani e Pinheiro (2011) ressaltam como o reconhecimento da informação como valor estratégico de gestão, reflete na viabilização de outras ações relacionadas:

O valor estratégico da informação, reconhecido pelos Estados-nação, consolida a noção das políticas nacionais de informação e os governos passam a investir na construção de uma infraestrutura documental eficaz, de suporte e apoio das atividades científicas. No bojo desse movimento, a Ciência da Informação se consolida, em estreita conexão com as políticas e sistemas nacionais de informação, em desenvolvimento nos países. Assim como a própria Ciência da Informação, a política de informação ganha corpo, integrada aos processos de desenvolvimento científico e tecnológico. (MAGNANI e PINHEIRO, 2011, p. 594)

Políticas arquivísticas implicam em acompanhamento constante, o que as tornam processos dinâmicos e sujeitos a reiteradas mudanças, não representando somente um conjunto de diretrizes. Ultrapassam os limites das regras e práticas e se associam à atuação política, além de exigirem legitimação e sustentação através de uma atuação política constante.

A Lei 8.159 de 8 de janeiro de 1991, trouxe expectativas ao contexto privado que não se concretizaram ao longo de sua existência. O capítulo III indica que os arquivos privados poderão ser considerados de interesse público, desde que entendidos como fontes históricas relevantes, além de outras premissas.

A situação dos arquivos privados no Brasil pode ser caracterizada em dois eixos : a) arquivos de organizações privadas em atividades ( empresas, igrejas, sindicatos, organizações não governamentais, etc.): exceções à parte, as organizações privadas não se caracterizam, no Brasil, por práticas sistemáticas de gestão da informação arquivística; b) arquivos de pessoas físicas, famílias e arquivos de organizações privadas inativas: em diversos casos, especialmente após os anos 70, alguns desses arquivos têm sido objeto de atuação de centros de memória e documentação, públicos e privados. (JARDIM, 2011, p. 207)

Essa expectativa de garantia de preservação, à luz da legislação, não se realizou e a alienação, somada à deterioração dos arquivos privados, adquire maior dimensão a cada dia.

Nesse contexto se verifica a documentação mantida nos arquivos do Sistema FIRJAN, considerando que o aparato normativo que a cerca não impede a sua alienação, sobretudo ao analisarmos a gestão documental que está centrada nos documentos com finalidade probatória, não contemplando suas possibilidades históricas. Contratos de serviços, acordos de cooperação, convênios, documentação oriunda de licitação, documentação financeira, documentação de Recursos Humanos, dentre outros documentos, são mantidos no mesmo espaço físico, separados apenas pelo critério de corrente e intermediário. Não há

preocupação com valor histórico dos documentos, mas somente com o seu caráter de prova.

Documentos textuais e iconográficos que possuem relação com a história da indústria fluminense estão dispersos, sem tratamento arquivístico e geridos sem preocupação com a questão da preservação, considerando as eliminações a que são submetidos com frequência a fim de desocuparem espaços. Entendem como política arquivística os instrumentos de gestão, tabela de temporalidade e manual de classificação, e, sobretudo, os instrumentos normativos. Todavia, a tabela de temporalidade prevê guarda permanente somente para documentos contemplados por legislação específica, que obrigue sua preservação. Quando o documento é julgado, por questões legais, inalienável, lhe é atribuído um prazo de guarda bastante dilatado, evitando-se o emprego do termo permanente e não o distinguindo, no arquivamento propriamente dito, dos documentos correntes. Não há explicação para essa decisão, o que dificulta, sobremaneira, o trabalho dos arquivistas.

Quanto ao aparato normativo, no que concerne aos arquivos se torna evidente a tentativa de suprir o que falta aos instrumentos de gestão arquivística. Sugere uma tentativa de atribuir aos administradores, responsáveis pela criação das normas e instruções operacionais, a gestão dos arquivos.

O que poderia ser facilmente implementado através dos instrumentos de gestão arquivística, caso estes não fossem utilizados como instrumentos de restrição do fazer arquivístico no âmbito do Sistema FIRJAN, é propagado através de normas e instruções operacionais imprecisas, que definem o que fazer, mas não orientam sobre como fazer e por essa razão não dão conta da problemática que permeia os arquivos da organização. Esses instrumentos dependeriam de auditoria permanente, para que suas determinações fossem cumpridas, o que também não acontece.

O aumento da percepção da informação enquanto instrumento de poder, também é um fator que contribui para a formação do regime global de política de informação. [...] Como consequência da informatização da sociedade, muitas das atividades de informação sofreram uma alteração de status e saíram de um nível de interesse predominantemente técnico para um nível de interesse político, pelo reconhecimento do poder da informação. (MAGNANI e PINHEIRO, 2011, p.599)

De acordo com Magnani e Pinheiro (2011) em abordagem referente a política de informação, é possível notar que o mesmo pensamento é inerente, também, a políticas arquivísticas, considerando que ambas estão diretamente relacionadas a posicionamento político, envolvendo, inclusive, demarcações de território, poder. Essa realidade também se

verifica em relação a qualquer questão que envolva processos e fluxos documentais em qualquer ambiente, seja público ou privado.

Os processos de criação, transmissão e uso da informação no cenário marcado pelas tecnologias da informação e da comunicação, especialmente a Internet, entrelaçam atores e matérias em uma intrincada rede de relações, o que torna complexa a tarefa de estabelecer diretrizes políticas que possam resolver, de forma equilibrada e justa, as disputas e os embates gerados ao redor desses processos. (MAGNANI e PINHEIRO, 2011, p.596)

As autoras citam Frohmann (1995) para mencionar a possibilidade de identificar políticas de informação em determinados ambientes.

E quando nós pensamos sobre os fluxos de informação girando ao nosso redor, sejam eles culturais, acadêmicos, financeiros, industriais, comerciais, institucionais, ou os seus muitos elementos híbridos, nós nos damos conta que eles possuem estruturas e formas específicas. Vamos, portanto, chamar qualquer sistema ou rede mais ou menos estável na qual a informação flui através de determinados canais de produtores específicos, através de estruturas organizacionais específicas, para consumidores específicos ou usuários, de regime de informação. Radiodifusão, distribuição de filmes, publicações acadêmicas, bibliotecas, fluxos transfronteiras, e as infoestradas emergentes: todos eles são nós de redes de informação, ou elementos de um regime de informação específico. (FROHMANN:1995, p.2-3, apud MAGNANI e PINHEIRO, 2011, p. 601)

Nesse sentido, também são nítidas as disputas políticas relacionadas aos arquivos do Sistema FIRJAN, o que incorre em uma gestão precária tendo em vista a inexistência de identificação dos acervos permanentes, o descaso com a memória não somente do Sistema FIRJAN, como também da indústria fluminense, a ocupação irrestrita da área destinada à documentação e o desperdício financeiro decorrente de decisões unilaterais, sem a participação dos arquivistas. É um território político no qual as disputas são acirradas e relacionadas ao poder, em detrimento da gestão arquivística. Isso ocorre nos limites dos arquivos, sem o conhecimento da gestão superior e, desse modo, os arquivos são apropriados e geridos de acordo com a vontade de quem os comanda.

Decorrentes, também, do quadro supracitado, são os arquivos paralelos criados para suprir as necessidades das diversas áreas integrantes do Sistema FIRJAN. Contratações de empresas para digitalização de documentos sem definição de critérios baseados na arquivística, inclusive com descarte dos originais, são realizadas com frequência. Os acervos fotográficos, normalmente relacionados a solenidades empresariais e eventos sociais

promovidos pelo Sistema FIRJAN, são mantidos pelas áreas produtoras sem qualquer tratamento arquivístico, o que incorre em alienação e perda. Não há por parte da autoridade arquivística, orientação quanto à metodologia de arquivamento e à preservação dos acervos produzidos e mantidos pelas diversas áreas do Sistema FIRJAN. Neste caso, ocorre a decisão de não fazer, não decidir, não interferir, não agir, não se expor, não trazer para si o que de fato lhe compete. Isso também representa uma decisão política, de acordo com Jardim:

[...] Algumas políticas são mais explícitas ou latentes ou tomam a forma de uma “não-decisão”. Por isso o estudo de políticas deve deter-se, também, no exame de não-decisões. A “não-decisão”, porém, é um ato de poder. É diferente da decisão que não se toma por falta de poder ou por inércia ou por inépcia. (JARDIM, 2011, p.210)

A reflexão do autor com relação à necessidade de analisar, também, a não-decisão, é bastante pertinente e oportuna a fim de compreender as razões que levam os detentores do poder a não agir, uma vez que as ações incorreriam em benefícios à organização e proporcionariam, no cenário político, visibilidade aos arquivos.

Ainda de acordo com Jardim (2011) é preciso avaliar frequentemente o alcance das políticas executadas. Da mesma forma, também é necessário analisar as questões acerca dos obstáculos às políticas arquivísticas.

Uma integração entre os instrumentos de gestão arquivística, o aparato normatizador e a aplicação de auditorias permanentes a fim de verificar a obediência a esses instrumentos, poderia representar a solução, ou parte desta, aos problemas verificados na gestão de arquivos do Sistema FIRJAN. Porém, primeiramente é necessário resolver os problemas da gestão, sobretudo em relação às áreas fim do Sistema FIRJAN, desprovidas de qualquer orientação arquivística. Após a definição das bases da gestão documental, é preciso definir objetivos e ações que se pretende atingir e envolver os atores relacionados, tornando evidente a importância da multidisciplinaridade, obtendo de cada um a contribuição necessária ao atingimento dos objetivos.

Segundo Jardim, são comuns as características de atuação das instituições arquivísticas brasileiras. O mesmo comportamento se verifica nas instituições privadas.

Seja nas instituições arquivísticas ou nos serviços arquivísticos, a ausência de padrões de gestão da informação, somada às limitações de recursos humanos, materiais e tecnológicos, resulta em deficiências no seu processamento técnico e acesso. Ao não desenvolverem a interação inerente ao controle do ciclo da informação arquivística (integrando as fases corrente, intermediária e permanente), ambas as instâncias organizacionais tornam-se desvinculadas do processo político-decisório governamental. Por outro lado,

as restrições de consulta e as condições de acesso físico e intelectual dos arquivos limitam consideravelmente a sua utilização pelo administrador público e o cidadão. (JARDIM, 2008, p.9)

Jardim menciona a importância da **transversalidade** (grifo nosso) com relação às políticas arquivísticas:

Políticas públicas arquivísticas são um tema recorrente na literatura arquivística, embora careça de aprofundamento teórico. Políticas públicas arquivísticas podem ser setoriais (em função das características de produção dos arquivos, tipologia, utilização, demarcação administrativa, etc.) e apresentar uma configuração nacional, regional ou local. Espera-se, em qualquer circunstância, que apresentem alto grau de transversalidade, ou seja, intersecção com outras políticas públicas, tendo em vista a importância da informação para a execução de cada uma delas. (JARDIM, 2011, p.201)

O arquivo não pode servir de instrumento de poder, a serviço de quem quer utilizá-lo em benefício próprio. Muito menos ser território de disputas e vaidades que não agregam benefício algum ao contexto em que está inserido. Ao contrário, o arquivo deve cumprir o papel que lhe é devido: informar, apoiando a tomada de decisão; preservar, retirando dos armários a história dispersa das entidades que integram o Sistema FIRJAN e agregar valor aos processos operacionais a partir da informação. Arquivos não se limitam à guarda de documentos probatórios. Sua função vai além dos muros da organização na medida em que a atuação da organização se destina à sociedade. Estes devem cumprir a responsabilidade histórica que lhe cabe, enquanto prestador de serviços à sociedade.

Entendemos que uma política arquivística deve contemplar um planejamento com previsão de investimentos em treinamento de colaboradores, recursos tecnológicos, captação de recursos financeiros através de projetos patrocinados, definição de diretrizes metodológicas, adoção de estratégias relacionadas a uma política de divulgação a fim de dar visibilidade ao arquivo e, paralelamente, suscitar o envolvimento dos públicos interno e externo com o objetivo de reposicionar o arquivo no contexto organizacional e no âmbito da sociedade, de modo que estes o considerem imprescindível. Efetivamente, uma política arquivística deve incluir premissas, ações, decisões, indicadores e resultados, independente do ambiente em que esteja inserida, seja ele público ou privado.

Diante disso é possível perceber que entre o discurso e a prática, há uma imensa lacuna. A ideia difundida no âmbito do Sistema FIRJAN acerca da existência de uma política arquivística é equivocada. Não há política arquivística em razão da gestão arquivística não



contemplar toda a organização, tendo em vista os instrumentos de gestão estarem desatualizados em relação à produção documental e às necessidades de preservação da documentação, sobretudo quanto à desconsideração acerca do valor permanente com vistas à preservação dos documentos de arquivo dotados de valor histórico.

Há tímidas iniciativas que minimizam o problema representado pelo crescimento documental sem controle, mas que não representam uma política arquivística e não resolvem a problemática que envolve a produção e o controle documental. Ao contrário, podem representar um risco à preservação de documentos representativos à história do Sistema FIRJAN, considerando a relevância dedicada aos documentos probatórios em detrimento daqueles dotados de valor histórico.

É preciso compreender a responsabilidade social histórica que envolve a documentação gerada pelas entidades do Sistema FIRJAN, relacionando-a à uma história que não é somente da organização, mas também da sociedade, considerando a relação entre o capital e o social a partir de políticas sociais patrocinadas pelas empresas e implementadas através do Sistema FIRJAN. É necessário entender a não decisão, que leva ao não estabelecimento de uma gestão arquivística abrangente e de políticas arquivísticas, suas razões e consequências, considerando que a inexistência desses mecanismos não produz benefícios à organização, ao contrário, compromete decisões e impõe lentidão aos processos administrativos.

## **2.4 A Lei de Acesso à Informação e o Sistema FIRJAN**

As instituições privadas, de modo geral, não são abordadas pela literatura que se ocupa da investigação da Lei de Acesso à Informação. No âmbito do Sistema FIRJAN também não se verifica preocupação quanto ao cumprimento da Lei 12527/2011. Entendemos que isso se deve às divulgações nos meios de comunicação, de ocorrências, em regra, relacionadas ao setor público, induzindo ao entendimento equivocado de uma aparente imunidade às sanções desta lei, quando relacionada às organizações privadas. Porém, as consequências da inobservância à LAI podem impactar de modo devastador também o setor privado que possua vínculos com o poder público, como tentaremos evidenciar a seguir.

A Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011, regulamenta o acesso às informações públicas no país. Ao regulamentar o artigo 5º, inciso XXXIII da Constituição Federal, a LAI deixa

claro que o interesse público deverá estar acima dos interesses institucionais ou privados, excetuando-se a isto os direitos de personalidade e intimidade.

A regulamentação do referido artigo impõe ainda maior preocupação acerca da documentação de potencial valor histórico gerada pelas entidades que integram o Sistema FIRJAN, tendo em vista as Leis Federais 8159/91<sup>3</sup> e 12527/11<sup>4</sup>. Ambas são claras quanto à abrangência relacionada aos arquivos privados identificados como de interesse público.

A primeira, nos Artigos 12 e 13 do Capítulo III, prevê que:

Art. 12. Os arquivos privados podem ser identificados pelo Poder Público como de interesse público e social, desde que sejam considerados como conjuntos de fontes relevantes para a história e desenvolvimento científico nacional.

Art. 13. Os arquivos privados identificados como de interesse público e social não poderão ser alienados com dispersão ou perda da unidade documental, nem transferidos para o exterior.

A segunda e que mais se aproxima da realidade do Sistema FIRJAN, declara no Artigo 2 do Capítulo I, que:

Art. 2º Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres.

De acordo com Jardim, a existência de uma legislação arquivística não garante que esta será reconhecida pela sociedade, pelo Estado, pela sociedade civil e até mesmo pelas instituições arquivísticas, sem que seja necessário um grande esforço da organização arquivística nacional, no caso brasileiro, do Arquivo Nacional e do CONARQ (JARDIM, 2003, p. 8). Difundir publicamente a legislação a fim de informar aos diversos setores da sociedade acerca das responsabilidades e dos riscos que a envolvem, pode representar parte da sua viabilização.

Uma legislação ignorada pela sociedade e o Estado pode ser tão perniciosa quanto a falta dela. Evidentemente todos estes aspectos pressupõem recursos financeiros, imprescindíveis à aplicação da legislação. A experiência histórica mostra que todos os países que contaram com os recursos necessários para a viabilização das suas leis arquivísticas contaram, a médio e longo prazo, com

<sup>3</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm). Acesso em: 05 nov. 2012

<sup>4</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L12527.htm). Acesso em: 05 nov. 2012

benefícios concretos à sua economia, um Estado mais eficiente e transparente e a garantia ao direito à informação e à memória por parte da sociedade. O fato de a legislação ter sido aprovada não significa, de modo algum, que os diversos agentes do Estado tenham a mínima consciência a este respeito. (JARDIM, 2003, p.8)

Quanto às responsabilidades, objeto do Capítulo V, o Artigo 33 prevê as sanções a que pessoa física ou entidade privada que detiver informações em virtude de vínculo de qualquer natureza com o poder público, e deixar de observar o disposto nesta Lei, estará sujeita.

Entendemos que a responsabilidade do Sistema FIRJAN esteja relacionada à Lei de Acesso à Informação somente em relação às entidades SESI e SENAI, que mantêm vínculo com o poder público através dos Decreto-lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946 e Decreto-lei nº 6.246, de 5 de fevereiro de 1944, respectivamente.

Conforme interpretação de José Maria Jardim<sup>5</sup> acerca da Lei 12527/11, em recente trabalho publicado no XIII ENANCIB 2012:

Desde a sua divulgação, ainda como anteprojeto, a LAI tem sido identificada na mídia e em eventos acadêmicos como “Lei de Acesso à Informação Pública”. Toda informação produzida ou acumulada pelo Governo no decorrer da administração do Estado é de natureza pública, embora não seja eventualmente de acesso irrestrito, por força de restrições legais. Assim, nem toda informação considerada “pública” é produzida pelo Governo: um relatório de uma empresa privada sobre tendências do mercado financeiro pode ser publicizado, embora seja um documento de natureza privada. (JARDIM, 2012, p.5)

Desse modo, é também objeto de investigação deste trabalho os riscos e possíveis impactos decorrentes da inobservância às Leis mencionadas, propondo medidas preventivas a fim de evitar danos ao Sistema FIRJAN.

A gestão documental atualmente praticada no Sistema FIRJAN, por não considerar o valor histórico dos documentos, por não atuar sobre toda a documentação gerada no âmbito da organização, por não manter diálogo com diversas áreas e, sobretudo, por preocupar-se somente com a questão da prova documental frente às possíveis demandas de auditorias e pontuais causas jurídicas, quer por questões financeiras, trabalhistas ou licitatórias, impõe restrições de acesso a pesquisadores interessados na história da organização, tendo em vista a ausência de tratamento arquivístico adequado.

O acúmulo documental representa outro fator preocupante, decorrente da gestão

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://revistaculturacidadania.blogspot.com.br/2012/10/xiii-enancib.html>. Acesso em : 06 nov. 2012.

cujos instrumentos mostram-se ineficientes diante do volume de documentos produzidos diariamente em toda a organização. A gestão documental não ocorre na origem da documentação e não há instrumentos capazes de controlar todo o ciclo.

Percebe-se os riscos decorrentes da gestão documental ineficiente, quando consideramos a possibilidade de pesquisadores em busca de informações referentes às entidades que compõem o Sistema FIRJAN, amparados pela Lei 12.527/2011, apresentarem suas demandas.

Uma gestão documental abrangente, voltada às diversas possibilidades de pesquisa e integrada ao CMSF, deverá resultar na reunião dos elementos formadores da memória do Sistema FIRJAN, assegurando-lhes um lugar e divulgando-os, além de estabelecer vínculos com a sociedade. O espaço deverá se transformar em referência para os pesquisadores interessados na história da indústria do estado do Rio de Janeiro e suas interlocuções com a indústria brasileira. Assim, será possível reduzir o número de respostas negativas às solicitações de pesquisas acerca dos acervos relativos à trajetória da instituição incorrendo, de modo paralelo, na redução dos riscos de descumprimento à Lei de Acesso à Informação.

### **3 MEMÓRIA, MEMÓRIA INSTITUCIONAL E A CONTRIBUIÇÃO DOS ARQUIVOS**

Esta seção tem como objetivo identificar os conceitos de memória, memória institucional e a relação destas com os arquivos, sobretudo quanto à contribuição que estes oferecem na reinterpretação do passado.

Le Goff afirma ser o conceito de memória crucial e seu estudo envolve vários campos do saber, uma vez que a memória, como propriedade de conservar certas informações, nos remete a um conjunto de ações psíquicas, com as quais atualizamos impressões passadas. Assim, ao lado da memória individual, por exemplo, a memória pode se apresentar, ainda que de forma metafórica, como memória histórica e coletiva, portanto, social.

Nora, ao comparar memória e história, supõe que essa relação não conduz ao conceito de memória, mas ao conceito de história. Afirma Nora que *fala-se tanto de memória porque ela não existe... Há locais de memória porque não há mais meios de memória.* (NORA 1993, p.7). Para Nora, se habitássemos ainda nossa memória, não teríamos necessidade de lhe consagrar lugares e, por conseguinte, não haveria lugares porque não

haveria memória transportada pela história. Ainda de acordo com Nora (1993), a construção de lugares de memória é uma tentativa de dar sentido de continuidade onde só há ruptura. Distingue dois tipos de memória: “tradicional” e “imediate”, e uma memória que sofre transformações ao passar à “história”. À medida em que desaparece a memória tradicional, nós nos sentimos obrigados a acumular religiosamente vestígios, testemunhos, documentos, imagens, discursos, sinais visíveis do que foi.

Nora analisa os lugares de memória como uma construção do que já não se tem. Esses lugares, de acordo com o autor, serão lugares da história, decorrentes da falta da intenção de memória.

Os lugares de memória pertencem a dois domínios que a tornam interessante, mas também complexa: simples e ambíguos, naturais e artificiais, imediatamente oferecidos à mais sensível experiência e, ao mesmo tempo, sobressaindo da mais abstrata elaboração. (NORA, 1993, p.21)

São lugares, segundo Nora, constituídos a partir de um jogo entre a memória e a história, no qual existe um incessante ressaltar do que se quer lembrar.

Entendemos que os vestígios da memória abrigados nos lugares relatados por Nora são o patrimônio cultural representados pelo conjunto de bens relevantes, determinados por escolhas. São bens que antes de tornarem-se patrimônio foram objetos ou resultados de ações promovidas por determinados grupos em decorrência de sua interação social.

Desse modo, compreendemos que a preservação dos elementos que representam o modo de vida de um grupo, de uma cultura - fragmentos, evidências ou provas – proporciona a reavaliação das nossas ações no presente, uma vez que é a partir desse confronto entre memória e presente que a identidade é estabelecida. É possível entender que o estágio da produção de objetos que representam a memória, institui o mundo da significação. Esse é o sentido de memória essencial à identidade das pessoas no mundo e reforça a ideia da significação.

No que concerne ao ambiente organizacional, a Memória Institucional surge como possibilidade de comunicação com possibilidade de propiciar a relação e o resgate da identidade dos indivíduos. Ao preservar a Memória Institucional as instituições detêm a possibilidade de disseminá-la com a criação do seu próprio lugar de memória. Consiste em uma construção de fatos e acontecimentos significativos da trajetória e das experiências da organização, selecionados e organizados com o objetivo de estimular o processo de consolidação de uma identidade comum entre esta e seus públicos de interesse, tendo em vista a possibilidade de utilização da memória, também, como ferramenta de comunicação,

promovendo um estreitamento da relação com seus clientes e com a sociedade, agregando valor aos negócios da organização e à sua marca.

A comunicação organizacional reforça a utilização estratégica da memória institucional, tornando-a um instrumento de comunicação a fim de atingir determinada imagem pretendida. Seleciona símbolos, valores, cultura e outros elementos capazes de representar a memória.

O conceito de memória, quando relacionado às empresas, se torna desafiador, considerando as poucas discussões existentes sobre o tema. Nesse sentido, é necessário observar que memória não é alvo recorrente do interesse das empresas privadas, embora já se perceba algumas pesquisas relacionando este conceito a estratégias de gestão corporativa. Porém, o que se verifica são trabalhos que se limitam a visões generalistas sobre a utilização da memória na tomada de decisão empresarial, com base em modelos anteriores de gestão. São raras as publicações que consideram a memória como patrimônio da empresa, ou que a vincule a estudos de memória social, o que nos leva a considerar que a memória das empresas, embora constitua uma área disciplinar de inegável relevância, ainda possui poucas abordagens acerca de seus campos teórico e empírico.

Nas organizações privadas a memória é representada pelos itens que determinam a preservação da história e que permitem contar a sua trajetória. Esses itens variam de objetos a conhecimentos individuais e a reunião desses recursos pode remontar uma narrativa correspondente à sua história. A memória é seletiva e é possível escolher experiências boas e ruins para se preservar. Assim, a história é passível de inúmeras narrativas.

Enquanto fenômeno social, a memória não vem sendo retomada unicamente como principal elemento de construção de identidade e de evocação do passado para preservar a história, mas também como base de reflexão crítica de erros, interpretações e equívocos cometidos pela sociedade. Os componentes da cultura organizacional constituem importantes elementos que são apropriados e usados pela memória empresarial, quer seja como exemplos a serem seguidos na própria organização, quer seja como representação do sucesso da empresa. Dessa forma, o estudo da memória empresarial tem sido valorizado dentro de um processo de construção de identidade conduzido por diversos setores sociais.

Alguns relatos tendem intencionalmente a enaltecer o passado empresarial. São narrativas épicas, românticas e engrandecedoras da trajetória da empresa. Existe uma clara intencionalidade na atribuição do que irá representar o passado e as relações de poder, ou seja, a memória é definida por quem decide o que pode e deve ser lembrado, “resgatado” do passado. Um passado escolhido.

Enfim, a memória relacionada à herança do passado, documentos selecionados como monumentos, escolhas de pesquisadores, não importa. Sendo o documento, resultado de uma seleção permeada por relações de poder, incorre em sua declaração como monumento. É sabido que o monumento é que vincula o passado à perpetuação e se transforma em um legado à memória.

Identidade e reputação constituem a memória (NASSAR, 2007). Produtos e serviços já não são mais suficientes, nem mesmo as responsabilidades socioambientais. As empresas já perceberam que o mercado exige um diferencial mais representativo: a Responsabilidade Histórica. Isso remete à credibilidade da marca que é oferecida. Ainda de acordo com Nassar, a Responsabilidade Histórica Empresarial “[...] é um conceito sistêmico, relacionado às atividades humanas especialmente a partir das organizações empresariais [que] reúne as responsabilidades comercial, legal, ambiental, cultural, social, etc. [...]”, e sua construção ocorre por meio do tratamento, preservação e disseminação da Memória que, por ele, é identificada como Institucional.

A necessidade de lembrar o que aconteceu a fim de tomar decisão ou a intenção de lançar mão de fatos do passado para respaldar sua trajetória, justificam o registro e a guarda de informações.

De modo geral, os projetos de recuperação da memória de empresas envolvem aspectos conceituais, técnicos e organizacionais, mas também definem estratégias de apropriação e uso da memória e, naturalmente, questões éticas.

A informação se qualifica como meio entre o registro do conhecimento e a produção da memória social, em razão da sua capacidade de fornecer dados e suprir a necessidade social de recordar o passado.

Le Goff cita a utilização da informação, registro do passado, para a memória:

A memória, como propriedade de conservar certas informações, remete-nos em primeiro lugar a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou o que ele representa como passadas. (LE GOFF, 1990, p.423).

Le Goff menciona que o surgimento da escrita traz um desdobramento da memória, que é a celebração através de um monumento, documento, ou uma comemoração relacionada à memória.

Embora Le Goff (1990) não mencione o termo “memória social” é possível perceber,

a partir do seu entendimento acerca da “memória ligada ao documento”, que a utilização desses registros agrega à sociedade uma dinâmica de relações pautadas na comunicação e na troca de informações, o que transforma a memória coletiva dos povos sem escrita em memória social.

[...] fornece ao homem um processo de marcação, memorização e registro"; [...] ao assegurar a passagem da esfera auditiva à visual, permite "reexaminar, reordenar, retificar frases e até palavras isoladas" (GOODY apud LE GOFF, 1990, p.433).

Identificando-se as empresas como parte integrante da sociedade, estas desempenham importante papel na construção da memória social, considerando que produzem informações e essas devem ser preservadas a fim de constituir a memória propriamente dita. Ao preservar a memória, as empresas criam o seu lugar e podem utilizá-la da forma que considerarem mais conveniente.

Na definição do dicionário Houaiss, o termo instituição é definido como “Organismo público ou privado, estabelecido por meio de leis ou estatutos que visa atender a uma necessidade da sociedade ou da comunidade mundial.”

Nesta pesquisa foram encontradas poucas definições para Memória Institucional e seu significado aparece comumente associado aos termos Memória Organizacional ou Empresarial. Foram verificadas, também, diversas equivalências entre os termos organização e instituição, o que pode contribuir para uma falta de distinção entre Memória Institucional e Memória Organizacional.

Icléia Thiesen define memória como um elemento primordial ao funcionamento das instituições, e enfatiza que é através da memória que as instituições se reproduzem na sociedade em que estão inseridas, retendo somente as informações que interessem ao seu funcionamento. A autora observa que os indivíduos é que fazem a memória das instituições, sendo ela o reflexo dessa trajetória social e histórica.

[...] as instituições retêm aquilo que é fundamental para seu funcionamento. É ilusório pensar que as instituições existem como abstrações, pois nós as fazemos funcionar, como nossas ideias e valores fundamentais. (THIESEN, 1997, p. 137)

Para Thiesen (1997), a memória é condição fundamental ao funcionamento das organizações. A seletividade entre o que deve ser retido e o que deve ser desprezado varia de acordo com os interesses que a regem.



O conceito de memória, se relacionado ao fenômeno da informação, pode ser entendido como estímulos, impressões que integram o quadro mais geral das lembranças que compõem o acervo de experiências dos indivíduos, de acordo com Thiesen.

De acordo com Le Goff (1990), os fenômenos da memória, tanto nos seus aspectos biológicos como nos psicológicos, nada mais são do que os resultados de sistemas dinâmicos de organização e apenas existem na medida em que a organização os mantém ou os reconstitui.

Lugares topográficos, como os arquivos, as bibliotecas e os museus; lugares monumentais como os cemitérios ou as arquiteturas; lugares simbólicos como as comemorações, as peregrinações, os aniversários ou os emblemas; lugares funcionais como os manuais, as autobiografias ou as associações: estes memoriais têm a sua história. Mas não podemos esquecer os verdadeiros lugares da história, aqueles onde se deve procurar, não a sua elaboração, não a produção, mas os criadores e denominadores da memória coletiva: Estados, meios sociais e políticos, comunidades de experiências históricas ou de gerações, levadas a constituir os seus arquivos em função dos usos diferentes que fazem a memória. (LE GOFF, 1990, p. 473)

Através dos primeiros estudos realizados acerca do conceito de memória, foi possível perceber que se subdivide em três termos quando relacionado às empresas privadas: institucional; organizacional e corporativa. Neste trabalho será utilizado, por opção, o termo Memória Institucional.

Foram encontradas poucas definições específicas para Memória Institucional. Invariavelmente, seu significado aparece associado ao termo Memória Organizacional ou ainda Memória Empresarial.

A distinção entre Memória Organizacional e Memória Institucional está no foco de cada atividade. Enquanto o termo Memória Organizacional está relacionado à ideia da eficácia, que aceita mudança em sua trajetória, o termo Memória Institucional remete à de legitimidade, criação e identidade, justificando sua escolha para este estudo, pois estabelece uma conexão com o conceito que as empresas têm atualmente de que identidade e reputação constituem a memória. (NASSAR, 2007).

As empresas começam a se preocupar em apresentar um diferencial para o mercado: a Responsabilidade Histórica Empresarial que, segundo Paulo Nassar (2007), é um conceito sistêmico, relacionado às atividades humanas, especialmente a partir das organizações empresariais, e reúne as responsabilidades comercial, legal, ambiental, cultural, social, etc., e que só se constrói por meio do tratamento, preservação e disseminação da Memória Institucional.

Primeiramente é preciso fazer perceber aos gestores das organizações, a

possibilidade de uso da memória institucional como estratégia de gestão corporativa e de comunicação com a sociedade. Demonstrar que uma trajetória empresarial carrega em si mesma um conjunto de experiências que, se evidenciadas, poderão atrair a curiosidade e o interesse da sociedade e de novos investidores. Em segundo lugar está a organização dos elementos, que permitem a elucidação dessa memória que, em alguns casos, está apenas na lembrança das pessoas ou dispersas em armários lotados de papéis, em fotografias esquecidas após seu uso imediato e em documentos criados para atender exigências legais. Organizar os elementos que constituem a Memória Institucional e contar a sua história, representa atribuir à imagem da empresa a solidez necessária à construção da sua identidade propriamente dita.

É importante esclarecer a diferença entre os conceitos de imagem e identidade que, de acordo com Philip Kotler, podem ser assim definidos:

Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. Identidade é o modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou a seu produto. Imagem é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos. Uma identidade eficaz precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; comunicar essa personalidade de forma diferenciada; transmitir poder emocional além da imagem mental. (KOTLER, 2006, p.315)

O poder emocional a que Kotler se refere pode ser obtido através da memória que, no caso do Sistema FIRJAN, está diretamente relacionado à prática da Responsabilidade Social. Expor seus produtos, aqui serviços, através de uma política de divulgação relacionada à identidade da organização, visualizada a partir do estabelecimento de um espaço de memória que permita a reunião e a organização dos elementos formadores da sua história, ou seja, dar visibilidade à organização através de mecanismos de divulgação da sua trajetória.

Chiavenato (2010) não utiliza o termo instituição, entretanto, enfatiza que toda organização para se manter necessita de uma “espinha dorsal capaz de sustentar o todo organizacional”, uma espécie de estrutura oficial com maior força de decisão usada para legitimar os procedimentos propostos para o estabelecimento da estratégia organizacional utilizada em dado momento dentro da empresa. Essa estrutura oficial com maior poder e os significados encontrados nos dicionários para o termo instituição permitem construir um conceito de organismo com função específica, criado em decorrência de necessidades sociais básicas, identificável por seus códigos de conduta e estabelecido por meio de leis e estatutos, aproximando-se de Costa (1997):

[...] são as relações de força que determinam o plano institucional e este, por sua vez, define a organização. A instituição se atualiza numa organização. A burocracia, por exemplo, é uma organização que se pensa instituição. Na

verdade, a burocracia tem um fim em si mesma. A questão prioritária da organização é a eficácia. E a da instituição é a legitimidade. (COSTA, I., 1997, p. 50)

A partir da década de 1960 são observados os primeiros trabalhos relacionados a Memória Institucional, por pesquisadores que buscavam compreender a evolução da indústria brasileira.

[...] quanto ao consumidor final, que passava a requerer novos parâmetros de qualidade e de comunicação institucional, exigindo de empresas e governos uma relação mais aberta e principalmente mais transparente. Isso mudava o foco não apenas do marketing como também da administração dos recursos humanos e da relação empresas-comunidade. (GAGETE; TOTINI, 2004, p.118)

Segundo Gagete e Totini (2004), no decorrer da década de 1980 as empresas criavam locais específicos para a preservação de sua memória, mas por motivos financeiros, de gestão ou falta de planejamento, esses lugares acabavam sendo desativados e, como resultado, a Memória Institucional era depositada em galpões ou locais de difícil acesso, inacessíveis ao público interno e externo, porém com a conscientização da importância estratégica da preservação da Memória, as empresas perceberam a necessidade de mudanças organizacionais sem perder a sua identidade, o que se reflete também atualmente nos Centros de Memória.

Costa utiliza o termo Memória Institucional, ao se referir à memória das empresas:

Vistas através das lentes do tempo, as instituições refletem as formalizações das culturas. [...] Ao contrário do que costumamos pensar, nós somos e fazemos nossas instituições. E a memória institucional é o reflexo dessa trajetória, não como mimesis, mas um cristal com suas múltiplas e infinitas facetas. (COSTA, I., 1997, p. 3-4; 146).

Atribuir caráter de instituição representa institucionalizar, formalizar, instituir uma empresa, ou seja, estabelecer seus valores e missões. Acervos e patrimônios já estão impregnados da imagem que seus gestores desejam atribuir às suas empresas, à sua marca. Assim, abrigam outras possibilidades de construção social do passado. Essa legitimação ocorre através dos procedimentos e fazeres, o que, de acordo com Costa “[...] se a instituição existe, a memória se plasma. É prenhe. Constitui marcas, rastros ou traços que contêm informação [...]” (1997).

Os fatos esquecidos intencionalmente também integram o mesmo passado “resgatado”, mas a reconstituição que interessa é a que está fundamentada em uma história da

qual se possa orgulhar. No contexto organizacional, revestem-se dos fortes enfrentamentos entre capital e trabalho, transformando conseqüentemente a história em um campo de embates ideológicos e convertendo o passado em terreno de disputas.

Costa afirma a escolha do passado, com base no que se quer lembrar. Essa escolha, segundo a autora, ocorre em função dos valores que são afirmados e negados no decorrer da existência.

Na realidade, esquecemos se queremos esquecer. No entanto, a qualquer momento, quando a vontade de lembrar nos atravessar o pensamento, quando há vontade de reconstruir o passado, somos impelidos a lançar mão dos mecanismos que dão suporte à memória e vamos buscar as lembranças onde quer que estejam: seja na consciência, no inconsciente, nos materiais de memória – os documentos (*latu sensu*), arquivos, relatos de outras pessoas que tenham partilhado experiências comuns. Não repetir o passado, tal qual um dia se apresentou à nossa consciência, é também uma escolha que passa pelo entendimento. Não esquecemos senão aquilo que queremos afastar de nossa experiência presente. (COSTA, I. 1997, p.127)

Rouso, se baseando em dois tipos básicos de fontes, escritas e orais, afirma que são produtos de uma intervenção intelectual do historiador e estão carregadas das marcas de seus produtores e do contexto em que foram produzidas.

[...] Chamaremos de "fontes" todos os vestígios do passado que os homens e o tempo conservaram, voluntariamente ou não - sejam eles originais ou reconstituídos, minerais, escritos, sonoros, fotográficos, audiovisuais, ou até mesmo, daqui para a frente, "virtuais" (contanto, nesse caso, que tenham sido gravados em uma memória) -, e que o historiador, de maneira consciente, deliberada e justificável, decide erigir em elementos comprobatórios da informação a fim de reconstituir uma sequência particular do passado, de analisá-la ou de restituí-la a seus contemporâneos sob a forma de uma narrativa, em suma, de uma escrita dotada de uma coerência interna e refutável, portanto de uma inteligibilidade científica. [...] Se admitirmos essa definição inicial, o "arquivo" no sentido comum do termo, isto é, o documento conservado e depois exumado para fins de comprovação, para estabelecer a materialidade de um "fato histórico" ou de uma ação, não passa de um elemento de informação entre outros. [...] Isso implica uma escolha das fontes mais pertinentes, não por elas mesmas, mas em função das perguntas que o observador se faz previamente. Se tomarmos duas das fontes mais comuns da história do tempo presente - o testemunho oral e o documento escrito obtido nos fundos de arquivos públicos ou privados -, poderemos ilustrar a natureza dos problemas encontrados pelos historiadores diante de seu material usual. (ROUSSO, 1996, p.2)

De acordo com Le Goff (1990), o que permanece é o resultado das escolhas. Escolha do que deve ser preservado e escolha do pesquisador quanto ao que deve ser considerado testemunho do passado.

[...] o resultado de uma montagem da história, da época, da sociedade que o produziram, mas também das épocas sucessivas durante as quais continuou a viver, talvez esquecido, durante as quais continuou a ser manipulado, ainda que pelo silêncio. (LE GOFF, 1990, p.538).

As organizações precisam manter uma relação estreita com o passado, na medida em que é necessário identificar os aspectos relevantes da sua trajetória. São os fatos sólidos do passado que carregam em si mesmos influências e consequências que refletem no presente e no futuro das organizações.

Informações organizadas, seguras e disponíveis para a tomada de decisão, são parte da rotina das empresas e resultam de procedimentos, produtos e dados. Toda a documentação referente a esses processos, por serem decorrentes das experiências e trajetória das organizações, são parte integrante e indissociável, por assim dizer, da sua Memória. Aqui, o tema será tratado como Memória Institucional.

A literatura acerca do tema é escassa e não contempla uma distinção entre os termos Memória Institucional e Memória Organizacional. É notório que ambas as definições possuem o mesmo sentido e não diferenciam empresas públicas das instituições públicas.

Informações organizadas e seguras para o dia-a-dia ou para momentos importantes de tomada de decisão fazem parte da rotina de qualquer tipo de instituição e tem como resultado dados, procedimentos, produtos e conseqüentemente toda a documentação desses processos que fazem parte da Memória Institucional por estarem relacionados à sua trajetória. Uma sólida trajetória pode ser utilizada por uma empresa para viabilizar parcerias com seu público de interesse.

Nesse sentido, a Memória Institucional deve ser usada, também, na comunicação organizacional, a fim de propiciar a relação e o resgate da identidade dos indivíduos podendo, paralelamente, constituir o seu lugar: o lugar da Memória Institucional.

As organizações precisam manter uma relação com o passado, a fim de identificarem os aspectos relevantes de sua trajetória, uma vez que esses carregam influências e consequências no presente e no futuro das organizações. Mais do que isso, significa focar a missão, lendas e mitos, heróis, documentos, fotografias e materiais simbólicos que constituem a dimensão cultural inerente à trajetória da organização. Trata-se de um compromisso social: a responsabilidade histórica.

Importa ressaltar a contribuição dos arquivos na preservação e na difusão da memória institucional, permitindo a reinterpretação do passado e a preservação dos elementos

que o representam.

Uma das categorias de elementos constitutivos da memória é a dos lugares. Pollak (1989) afirma a existência dos lugares que nos remetem às lembranças, lugares de memória, ideia corroborada por Nora (1993), que elenca alguns lugares criados para salvaguardar a memória: bibliotecas, museus e arquivos, funcionam como lugares institucionalizados de memória, tendo em vista que são, segundo o autor, “**marcos testemunhais de uma outra era, das ilusões de eternidade** (grifo nosso).

De acordo com Nora (1993), as transformações do mundo moderno afetam também nossa capacidade de perpetuar memórias, de barrar a ameaça do esquecimento e, dessa forma, explica os lugares da memória, cuja atribuição é a preservação dos testemunhos. Dentre os lugares de memória estão os arquivos.

Le Goff considera os arquivos, as bibliotecas e os museus lugares de memória e faz uma abordagem acerca do documento monumento, criado sob a intenção de impor, no futuro, a imagem de quem o criou.

[...] qualquer documento é, ao mesmo tempo, verdadeiro – incluindo, e talvez sobretudo, os falsos – e falso, porque um monumento é em primeiro lugar uma roupagem, uma aparência enganadora, uma montagem. É preciso começar por desmontar, demolir esta montagem, desestruturar esta construção e analisar as condições de produção dos documentos-monumentos. (LE GOFF, 1990, p.548)

Sob a justificativa de permitir que gerações futuras conheçam o passado, a memória é preservada nos arquivos e se constitui em um dos objetos da Arquivologia.

Segundo Costa (1997) as instituições refletem as formalizações das culturas, daquilo que as diferentes sociedades cultivam como maneira de pensar, hábitos, usos, costumes, comportamentos, aquilo que instituem, ou seja, são os vestígios deixados como produto das experiências humanas. Dessas atividades, resulta um conjunto documental de diferentes formatos e suporte de material, que atesta, de maneira significativa, a trajetória das administrações e dos indivíduos que delas fazem parte. Tem, pois, valor comprobatório e informativo.

O deslocamento do foco do documento para a informação, requer uma reflexão sobre a problemática da gestão de documentos que normalmente envolve as organizações privadas. Convém analisar a postura dos gestores perante os acervos documentais produzidos por eles ou por antecessores. Essa análise é permeada de contradições entre a necessidade de arquivar para comprovar fatos e o descaso em arquivar para preservar e subsidiar a memória institucional.

A situação assume complexidade crescente na medida em que os processos de esquecimento, sutis por excelência, são praticados por detentores do poder de decisão. Quanto à gestão documental, tem sua dinâmica prejudicada pela prática comum entre os produtores dos documentos, ao entenderem-nos como propriedade particular.

Às organizações privadas, em regra, interessa somente o poder de comprovação que os documentos possuem e o auxílio à tomada de decisão. São documentos que contêm provas de fatos legais e financeiros, mas que também permitem um olhar sobre experiências anteriores, constituindo-se em fontes para decisões. São também a base para a fiscalização governamental considerando, como no caso do Sistema FIRJAN, as auditorias sobre a utilização dos recursos oriundos das relações com as três esferas do poder público. Paralelo ao valor inerente à tomada de decisão e à comprovação de fatos legais, cabe destacar o valor cultural dos documentos, tendo em vista a memória institucional.

Os arquivos das organizações privadas são essenciais ao desempenho da administração, porém, é relevante considerar que são raras as empresas que adotam a memória institucional de natureza arquivística como estratégia aliada ao processo decisório. Observa-se a utilização de fotografias, objetos tridimensionais como troféus, mobiliários, dentre outros, para representar o passado. O documento textual aparece com menos frequência como símbolo da memória.

O processamento da memória ocorre através do armazenamento das lembranças e das evocações das informações através das experiências do passado o que equivale a recordar, lembrar. Nessa perspectiva, entende-se que os arquivos contribuem de modo relevante para a preservação da memória institucional.

Cabe abordar a importância de perceber os arquivos como lugares de memória e patrimônio da organização, além de reconhecer a intrínseca relação entre a memória, a informação e os arquivos.

A memória documental é organizada após os acontecimentos registrados nos elementos que a representam. Bellotto (2004) destaca que as ações relacionadas à organização da memória institucional devem ser iniciadas através dos arquivos, considerando que são estes os responsáveis pela guarda da documentação de constituição da organização.

Retomando a montagem da memória [...] não custa reiterar que sua espinha dorsal é o arquivo. Não é preciso referenciar todos os seus documentos de valor permanente, podendo, de outra parte, constar os que não são de valor permanente, mas que possam fornecer dados significativos. (BELLOTTO, 2004, p.277)

Bellotto ressalta a hegemonia dos arquivos à compreensão do passado e considera que mesmo os documentos que não são dotados de valor permanente podem ser importantes na análise da memória das organizações.

Entendemos que os arquivos constituem o mais importante elo entre o passado e o presente. Os arquivos apoiam o processo decisório nas organizações e se transformam em mananciais de conhecimento do passado. Dão forma aos fluxos informacionais no contexto organizacional e posteriormente dão suporte aos pesquisadores interessados na evolução da instituição. São jurídicos, administrativos e funcionais na primeira idade e, ao cessarem as razões pelas quais foram criados, se transformam em fontes de pesquisa histórica. Refletem o quadro mais fidedigno da trajetória organizacional, considerando que seus acervos são constituídos de conjuntos documentais reunidos de acordo com as origem e função refletidas nos organogramas da sua fonte produtora.

### **3.1 A relação genética entre documento e memória**

Entender o conceito de documento requer a compreensão de que afirmar que tudo é documento é abdicar de sua compreensão. Entretanto, negar a existência do documento significa descartar a possibilidade da memória.

Atendo-se ao campo da Arquivologia, Bellotto define os documentos de arquivo da seguinte forma:

Os documentos de arquivo são os produzidos por uma entidade pública ou privada ou por uma família ou pessoa no transcurso das funções que justificam sua existência como tal, guardando esses documentos relações orgânicas entre si. Surgem, pois, por razões funcionais administrativas e legais. Tratam, sobretudo de provar, de testemunhar alguma coisa. Sua apresentação pode ser manuscrita, impressa ou audiovisual; são, via de regra, exemplares únicos e sua gama é variadíssima, como forma e suporte. (BELLOTTO, 2004, p.37)

O documento é um símbolo da memória e a atribuição de significado de memória é intencional e os constitui em categoria temporária e circunstancial. O poder de prova e testemunho conferido ao documento é circunstancial, apesar de representar o atributo mais forte deste elemento de memória. Considerando que não há memória sem documento, é válido



afirmar que a memória é definida através de escolhas tendo em vista que as circunstâncias é que definem o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido.

As ações isoladamente não configuram a memória social, tendo em vista a seleção dos fatos que deverão compor o passado. Os fatos poderão estar ligados se considerada a relação orgânica dos documentos. Isoladamente o documento não é objeto da Arquivologia tendo em vista que a organicidade é seu principal objeto.

Le Goff (1990) entende o documento como elemento de memória que pertence à categoria de documento/monumento. Na sua concepção, independente da revolução documental deste século, documento não é qualquer coisa que fica por conta do passado, mas um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de forças que aí detinham poder. Nas palavras de Le Goff *estes materiais da memória podem apresentar-se sob duas formas principais: monumentos, herança do passado, e os 'documentos', escolha do historiador.* LE GOFF (1990).

Ocampo (1991) sugere que o conceito de documento não implica necessariamente em qualquer tipo de registro, pois o que importa é a dinâmica da ação cultural. Conceitua documento como tudo aquilo a que se atribui determinados significados. Por outro lado, ao concordar com Le Goff (1990) afirma que os conteúdos de memória se objetivam através dos documentos.

O documento arquivístico permite ao pesquisador a investigação dos fatos. A memória adquire forma, assim, a partir da interpretação do pesquisador. Nas organizações, sobretudo, a burocracia está centrada no documento, considerando que a prova é obtida através das informações nele registradas, pautadas nas autenticidade e veracidade. Desse modo, contemplamos os arquivos como o melhor recurso na busca pela compreensão do passado ainda que esta seja resultante de uma escolha entre o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido.

É importante considerar os arquivos, também, como referência de contextualização da trajetória da fonte produtora, contudo, a subjetividade que permeia a interpretação dos fatos narrados nos documentos é que lhe atribuirá maior ou menor importância, seja essa interpretação intencional ou não.

### 3.2 Centros de memória institucional

Entendemos os Centros de Memória como entidades híbridas, destinadas a preservar a memória da organização ou de uma área do conhecimento, abrigando qualquer tipo de documento que constitua a memória organizacional, sem qualquer restrição de acervo. De acordo com Bellotto (2004) a memória das instituições é constituída por conjuntos informacionais que não podem ser definidos isoladamente como material de arquivo, biblioteca ou museu, por não serem, na sua totalidade, típicos a nenhum deles. A reunião do acervo ocorre através da escolha dos elementos de maior representatividade para a memória da instituição, o que revela a distinção entre Centros de Memória, onde os acervos são escolhidos para compor a memória das organizações, e os arquivos permanentes, nos quais ocorrem recolhimentos sistemáticos dos documentos.

Bellotto (2004) define centros de memória como um conjunto de informações ou documentos, orgânicos ou não, representativos da organização, referenciados sem que haja necessidade de reunir física ou materialmente as fontes, apenas captando as informações, identificando-as e aos objetos que as contém, a fim de que estejam disponíveis ao pesquisador, de maneira coerente e integrada. A definição de Bellotto simboliza uma nova visão acerca de centros de memória, podendo abranger, inclusive, espaços virtuais de memória, com disponibilização das referências de todas as fontes das informações disponibilizadas. Contudo, no caso do Sistema FIRJAN, cuja intenção da criação do centro de memória inclui a preservação de seus acervos, constituídos de diversos formatos e suportes, entendemos que a reunião em um mesmo espaço poderá proporcionar maior controle.

A memória tem sido alvo de grandes organizações. Corporações de variados setores da economia têm investido em projetos de memória, mais especificamente na criação de Centros de Memória. Essa preocupação em estruturar Centros de Memória no país surgiu na década de 1970, quando algumas instituições perceberam a importância de resgatar e organizar os principais pontos de sua trajetória. Desde então esse trabalho de organização da memória institucional tem gerado resultados interessantes no que diz respeito, entre outras coisas, à comunicação dessas instituições com seus públicos de interesse. Mesmo diante desse quadro, muitas dessas empresas desconhecem o potencial da memória como ferramenta de produção de conhecimento e de comunicação. Normalmente limitam-se à produção de livros ou à realização de exposições referentes à trajetória da organização, desconsiderando o potencial estratégico da memória institucional. No setor privado as práticas de preservação da

memória estão, de modo geral, associadas a projetos pontuais de comunicação e marketing, com finalidade de comemorativa ou promocional dessas organizações (GAGETE; TOTTINI, 2004). Essas ações se verificam nas empresas privadas, a partir da década de 1980 e também fazem parte de projetos alinhados às ações de responsabilidade social dessas empresas. À medida que as organizações percebem o papel estratégico da memória, tendem a utilizá-la. O conhecimento do passado pode ser um importante instrumento para reafirmar o compromisso com a sociedade e com a cultura do país, além de criar valor de marca ao fortalecer a identidade institucional com seus públicos de interesse e entre os trabalhadores.

O lugar é uma representação e, como tal, simboliza a presença de algo inexistente ou que está ausente. Nesse sentido Bourdieu (1999) entende o real como um campo de forças que depende do conhecimento e do reconhecimento da representação dessa realidade. Para o autor, o mundo social é também vontade e representação e a existência social significa ser percebido como distinto dentre os outros grupos sociais.

Um dos objetivos do Centro de Memória é fortalecer o compromisso da organização com as suas responsabilidades social e histórica. A valorização do passado tende a suscitar laços afetivos com a sociedade. Assim, torna-se evidente o enraizamento da história particular de cada instituição na história do setor em que atua e mesmo na história nacional, revelando como ela está em constante articulação com a sociedade. A partir do patrimônio histórico, estabelece-se um diálogo com a sociedade, que colabora para o fortalecimento da reputação empresarial. O Centro de Memória deve estar alinhado aos valores da organização, a fim de que seus objetivos sejam atingidos.

A utilização da memória tende a diferenciar a organização no contexto em que está inserida, considerando que a sua trajetória não pode ser repetida por nenhuma outra organização. O patrimônio histórico de cada empresa é único e através dele pode ocorrer, inclusive, a identificação de seus funcionários com as experiências relatadas pela memória, estabelecendo um sentimento de pertencimento.

Algumas grandes empresas uniram-se em torno da criação de uma Rede de centros de memória empresarial. Em 2010 foi criada a Rede de Centros de Memória Empresarial, que constitui um circuito de Instituições que, por diferentes motivos, criaram seus Centros de Memória. Como Rede, não se estrutura por cargos ou funções e promove discussões a partir de temas voltados à organização dos Centros, a produtos derivados dos processos de pesquisa à documentação de cada acervo, entre outras possibilidades.

A Rede de Centros de Memória é formada por nove instituições: centro de documentação e memória Grupo Gol, centro de documentação e memória Klabin, memória

Petrobrás, espaço memória Itaú Unibanco, centro de memória Bosch, memória Votorantim, memória Globo, centro de memória Bunge, Grifo e Tempo e Memória.

As atividades desenvolvidas pela Rede incluem intercâmbio para o desenvolvimento de estratégias e atividades com vistas à sensibilização para o reconhecimento das organizações sobre a importância da preservação da memória.<sup>6</sup>

Os representantes dos centros de memória empresarial que integram a Rede, promovem encontros para o desenvolvimento de estratégias e atividades com o objetivo de buscar maior reconhecimento e sensibilização das corporações para a importância do assunto. Essa rede é, por assim dizer, a vanguarda do segmento da memória empresarial no Brasil.

Dentre as empresas que integram a Rede de Centros de Memória e outras que também possuem Centro de Memória, mas não fazem parte da Rede, destacamos algumas a fim de analisar a criação de seus centros, objetivos e acervos.

### **Instituto Robert Bosch**

O Centro de Memória Robert Bosch foi criado em 2003, como resultado da política de responsabilidade social da empresa com foco na área cultural. É responsável pelo tratamento e pela guarda de documentos históricos, incluindo o gerenciamento, a organização, preservação e a disponibilização dos elementos e informações que expressam a evolução histórica da empresa, de suas marcas e do setor em que atua, desde sua origem até os dias atuais. Desde sua implantação em 2003 foi coordenado pela área de Relações Corporativas. A partir de maio de 2004, passou a ser vinculado ao Instituto Robert Bosch. Oferece serviços relacionados a pesquisas temáticas, incluindo reprodução de documentos a partir de diversos suportes.

O Centro também informa aos pesquisadores o conteúdo do acervo, uso dos instrumentos de pesquisa e equipamentos disponíveis. Reúne informações sobre o perfil do usuário, as temáticas pesquisadas por eles e mantém indicadores sobre as solicitações dos pesquisadores.

Através da definição de **documento histórico** (grifo nosso), o Centro de Memória Bosch estabelece os documentos que interessam à memória da instituição. Entendem que são

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.fundacaobunge.org.br/fundacao-bunge>. Acesso em: 16 abr 2014

documentos que devem ser preservados em razão das informações que normalmente contêm, decorrentes das ações administrativas. Abaixo, a definição verificada no site da instituição<sup>7</sup>:

*Documentos Históricos ou Permanentes são aqueles preservados em caráter definitivo pela empresa, em função de seu valor informativo, testemunhal, legal, probatório, administrativo ou científico-cultural.*

Após a definição de documentos históricos, o Centro de Memória disponibiliza em seu site as características dos documentos consoantes à definição.

São considerados históricos os documentos ligados às seguintes atividades:

- Orgânico-Societário: atos que possibilitaram a existência legal empresa.
- Comunicação: conjunto de meios e procedimentos utilizados pela empresa em sua interação com o público (interno e externo).
- Comunicação institucional: conjunto de atividades através da qual a empresa comunica suas práticas, objetivos e políticas, com o objetivo de formação de imagem junto ao público.
- Comunicação social: processada entre a empresa e a comunidade, através de fontes organizadas de informação.
- Marketing: conjunto de estratégias para adequação da oferta de seus produtos e serviços às necessidades e preferências dos consumidores (pesquisa de mercado, design de produtos, campanhas publicitárias, atendimento etc.)
- Marketing institucional: voltado ao fortalecimento da imagem da empresa. Inclui: marketing cultural (patrocínio e apoio a atividades culturais, científicas, educacionais e esportivas) e ações sociais (programas comunitários: serviço social, educação, saúde, lazer).
- Técnicas / Administrativas / Financeiras: conjunto das atividades necessárias ao cumprimento das atividades-fim da empresa. Trata-se de documentos que refletem as tomadas

---

<sup>7</sup> Disponível em: <http://centrodememoria.institutorobertbosch.org.br/cm/Index.asp>. Acesso em: 12 jul 2014

de decisão, dentro de cada atividade, excluindo aqueles documentos meramente operacionais.

Entendemos que a definição dos documentos que deverão ser encaminhados ao Centro de Memória estabelece uma política de recolhimento, porém, pode representar a hegemonia dos documentos previamente definidos em detrimento de outros, não contemplados, que podem conter informações de valor histórico.

### **Bunge Brasil**

A Bunge Brasil pertence à holding Bunge Limited, fundada em 1818, com sede em White Plains, Nova York, EUA. É uma das principais empresas de agronegócio e alimentos do Brasil. Possui cerca de 20.000 colaboradores, é líder em originação de grãos e processamento de soja e trigo, fabricação de produtos alimentícios e serviços portuários. Desde 2006, atua também no segmento de açúcar e bioenergia.

Com o objetivo de reunir, tratar, e disponibilizar documentos e objetos que representam a memória institucional da Bunge Brasil, em 1994 foi criado em São Paulo o centro de memória<sup>8</sup> cujo acervo reúne documentos textuais, cartográficos, tridimensionais, iconográficos e outros. Composto por mais de trezentas mil imagens, incluindo fotografias em papel, diapositivos de vidro, cromos, gravuras, pinturas e mapas, cerca de mil e trezentas caixas de documentos textuais, três mil filmes, mais de mil e duzentas peças que documentam a evolução dos costumes, técnicas e processos industriais, design, marketing e propaganda.

Além de se tratar de um dos pioneiros na área, o Centro de Memória Bunge contém um dos mais ricos acervos de memória empresarial do país, contando a história da indústria e do agronegócio brasileiros a partir da trajetória da própria empresa. O centro já atendeu a mais de 300 mil pessoas em 20 anos de existência.

Objetivos principais:

- Preservar a memória empresarial;
- Atuar como suporte estratégico para diversos setores da empresa, ou seja, ser ferramenta de gestão;

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.fundacaobunge.org.br/fundacao-bunge>. Acesso em: 21 abr 2014

- Legitimar a relação da empresa com a sociedade.

O Centro de Memória mantém atividades a fim de aproximar seu acervo da sociedade, que incluem atendimento a pesquisas, exposições temáticas, processamento técnico, jornadas culturais, oficinas de preservação, visitas técnicas e integração de colaboradores da organização. Em vinte anos de existência contabiliza mais de duzentos e sessenta atendimentos. Mantém também publicações institucionais, que são uma compilação dos mais importantes documentos históricos do acervo do centro de memória Bunge. Esses documentos foram selecionados em razão de retratarem a constituição das empresas e ramos industriais que compõem a Bunge Brasil. Orientam pesquisas para estudantes, professores, pesquisadores e colaboradores interessados na história da indústria brasileira.

Dentre as publicações consta o manual de processamento técnico do acervo, que é um instrumento teórico elaborado para orientar as práticas de catalogação, guarda/acondicionamento e preservação dos documentos do Centro de Memória Bunge. Utilizando por base a Norma Internacional de Descrição Arquivística ISAD(G) e a Norma Brasileira de Descrição Arquivística (NOBRADE), o manual fundamentou o Guia, o Inventário e o Catálogo do Centro de Memória Bunge e foi redigido após a implantação do banco de dados em plataforma online e alterações na metodologia de trabalho. Outra publicação é o manual prático de propriedade intelectual, desenvolvido a partir das discussões sobre os direitos de propriedade intelectual e de personalidade. Orienta sobre a utilização do acervo do centro de memória Bunge, mas também de outros acervos disponíveis para pesquisa, mantidos pelo centro de memória.

Quanto às consultas ao acervo, o centro de memória Bunge permite acesso público sem restrições.

### **Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – ELETROBRÁS**

O Centro da Memória da Eletricidade no Brasil<sup>9</sup> - MEMÓRIA DA ELETRICIDADE foi criado em 1986 por iniciativa da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS, sendo uma entidade sem fins lucrativos cujo objetivo é preservar a história da implantação e

---

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.memoriadaeletricidade.com.br>. Acesso em: 22 abr 2014

do desenvolvimento da indústria da eletricidade no Brasil.

O Centro de Memória possui como um dos maiores desafios evidenciar a importância da energia elétrica como fator de interferência nas áreas econômica, política e cultural e como marco no desenvolvimento de todas as esferas da vida social do país. Implementa ações relacionadas à preservação do patrimônio histórico da memória da eletricidade e investe no desenvolvimento de pesquisas sobre o tema. Também desenvolve, incentiva e apoia projetos de âmbito regional e nacional, nos campos da historiografia, da história oral, dos sistemas de informação, da memória técnica, do tratamento e da referenciação de documentos históricos, da implantação de unidades culturais e da produção de exposições, somando seus esforços aos das empresas e órgãos do setor de energia elétrica e buscando construir vínculos entre o setor e a sociedade em geral.

O foco de atuação do centro de memória da eletricidade no Brasil além da implantação e desenvolvimento da eletricidade no país, é o histórico de empresas e órgãos, de empreendimentos e de personalidades que estejam relacionados à trajetória do setor de energia elétrica, bem como dos alguns assuntos específicos e relevantes à compreensão da contribuição do setor energético elétrico na formação do Brasil contemporâneo.

O Centro de Memória funciona com uma equipe multidisciplinar de profissionais, para atender às perspectivas pluralistas de seu objeto de trabalho e é mantido por empresas e órgãos do segmento de energia elétrica brasileiro. Estabelece parcerias<sup>10</sup> a fim de obter

---

<sup>10</sup> Dentre os diversos parceiros do centro de memória constam as seguintes instituições:

Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL; Arquivo Nacional - AN; Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRAS Centrais Elétricas do Espírito Santo S.A. - ESCELSA; Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. - ELETROBRAS ELETRONORTE Centrais Elétricas do Pará S.A. - CELPA; Eletrosul Centrais Elétricas S.A.; Centrais Elétricas Matogrossenses S.A. - CEMAT Centro de Pesquisas de Energia Elétrica - ELETROBRAS CEPTEL; Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro - CERJ; Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica - ELETROBRAS CGTEE; Companhia Energética de Brasília - CEB; Companhia Energética de Goiás - CELG; Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG; Companhia Energética de Pernambuco - CELPE; Companhia Energética de Roraima - CER; Companhia Energética do Ceará - COELCE; Companhia Energética do Maranhão - CEMAR; Companhia Energética do Piauí - ELETROBRAS Distribuição Piauí; Companhia Estadual de Energia Elétrica - CEEE; Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - ELETROBRAS CHESF; Companhia Paranaense de Energia - COPEL; Companhia Paulista de Energia Elétrica - CPEE; Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL; Confederação Nacional da Indústria - CNI; Conselho Mundial de Energia - Comitê Brasileiro - CB-CME; Departamento Municipal de Eletricidade de Poços de Caldas - DME-PC; Empresa Energética de Sergipe S.A. - ENERGIPE Escola Federal de Engenharia de Itajubá - EFEI; Fundação Eletros de Seguridade Social - ELETROS; Fundação Getúlio Vargas - FGV/CPDOC; ELETROBRAS FURNAS - Centrais Elétricas S.A.; ITAIPU Binacional; ; Operador Nacional do Setor Elétrico - ONS; Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica - PROCEL/ELETROBRAS; Sindicato da Indústria de Energia no Estado de São Paulo



patrocínios a produtos exclusivos do centro de memória. Algumas destas parcerias estão focadas em produtos desenvolvidos exclusivamente pela instituição, em solicitações de projetos específicos ou em colaboração na execução de trabalhos diversos implementados pela instituição.

Chama a nossa atenção o fato da Confederação Nacional da Indústria-CNI, órgão que controla as federações das indústrias espalhadas por todo o território brasileiro, figurar na lista de patrocinadores, tendo em vista que não há registro de iniciativas relacionadas a incentivos para preservação da memória nas referidas federações, incluindo o Sistema FIRJAN, objeto deste estudo.

### **Serviço Nacional do Comércio – SESC**

O Serviço Social do Comércio (SESC) de São Paulo colabora diretamente para o desenvolvimento da memória empresarial no país através do Programa SESC Memórias (participante da Rede de Centros de Memória Empresarial), que se encarrega de coletar, tratar e conservar a documentação produzida e acumulada pela instituição, principalmente fotografias, documentos de texto e acervos audiovisuais existentes nas unidades operacionais.

Criado em 2006, o SESC Memórias promoveu palestras e debates a fim de estimular o diálogo sobre tópicos como arquivo, patrimônio, história e memória. Os temas são propostos pelo próprio SESC Memórias e pelo público participante. O programa deu suporte também à Coleção SESC Memórias, das Edições SESC SP, uma série que lança um olhar sobre a história da instituição e sua atuação nos cenários social, cultural e esportivo paulistas.

Em 2012 o programa foi absorvido pelo Centro de Pesquisa e Formação SESC São Paulo<sup>11</sup>, cuja proposta é constituir um espaço articulado entre produção de conhecimento, formação e difusão. Objetiva promover trânsitos e trocas entre o saber fazer da instituição, os dados, informações e pesquisas existentes, e as temáticas permanentes, transversais e emergentes envolvendo educação e cultura.

O Centro de Pesquisa e Formação é composto por três núcleos: o Núcleo de Pesquisas se dedica à produção de bases de dados, diagnósticos e estudos em torno das ações culturais e

---

<sup>11</sup> Disponível em: <http://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/>. Acesso em : 26 abr 2014

dos públicos. O Núcleo de Formação promove encontros, palestras, oficinas e cursos. O Núcleo de Publicações e Difusão se volta para o lançamento de trabalhos nacionais e internacionais que ofereçam subsídios à formação de gestores e pesquisadores.

### **Nestlé Brasil**

A Nestlé mantém seu centro de memória desde 1992, com a principal finalidade de apoiar a gestão interna. É utilizado como ferramenta de gestão estratégica de negócios, sobretudo no apoio ao departamento jurídico, nas questões relacionadas à propriedade de produtos e no fortalecimento das diversas marcas da empresa através do marketing. Produtos são lançados no mercado com reprodução de rótulos, a fim de reforçar a solidez da marca e, paralelamente estabelecer vínculos emocionais com a sociedade. A área de recursos humanos recorre ao centro de memória para integração de seus colaboradores, através da apresentação da trajetória da empresa.

O Centro de Memória da Nestlé, por manter em seu acervo elementos relacionados à memória da alimentação no Brasil, serve como referência a projetos de diversas empresas vinculadas à alimentação e é administrado por um escritório terceirizado especializado em história, que está subordinado administrativamente à área de comunicação da empresa.

Apresentamos um resumo sobre os Centros de Memória mencionados:

Centro de memória	Vínculo	Criação	Acervo
Centro de Memória BOSCH	Intituto Robert Bosch	2003	Documentos textuais Objetos tridimensionais Fotografias Audiovisuais
Centro de Memória Bunge	Bunge Brasil	1994	Documentos textuais Objetos tridimensionais Fotografias Audiovisuais

Centro de Memória da eletricidade no Brasil	Centrais Elétricas Brasileiras S.A. ELETROBRAS	1986	Documentos textuais Objetos tridimensionais Fotografias Audiovisuais
SESC Memórias	SESC	2006	Documentos textuais Objetos tridimensionais Fotografias Audiovisuais
Nestlé Centro de Memória	Nestlé Brasil	1992	Documentos textuais Objetos tridimensionais Fotografias Audiovisuais

À exceção do Centro de Memória da eletricidade no Brasil, todos os centros pertencem à iniciativa privada. De acordo com o quadro apresentado, abrigam acervos idênticos, tendo o mais antigo iniciado suas atividades há vinte e oito anos e o mais recente há oito anos, o que evidencia que os centros de memória tendem a permanecer nos organogramas empresariais por longa data, fato a ser considerado acerca da relevância da proposta para a criação do Centro de Memória do Sistema FIRJAN.

#### **4 RESPONSABILIDADE SOCIAL E VANTAGEM COMPETITIVA**

O conceito de Responsabilidade Social corporativa, de acordo com W. C. Frederick (1994) em seu livro *Negócios e Sociedade*, está relacionado a uma abordagem gerencial com ênfase na gestão da relação entre a organização e a sociedade. A Responsabilidade Social corporativa é baseada na noção de que as corporações possuem a obrigação de trabalhar para a melhoria do bem estar social, ainda de acordo com Frederick. A prática está associada à vantagem competitiva.

A Responsabilidade Social Empresarial pode ser definida, em resumo, como “gestão administrativa direcionada para a implantação de ações sociais que beneficiem o público interno da empresa (funcionários e dependentes, fornecedores e parceiros dos negócios) e externo (comunidade)” (COSTA, 2005, p.14).

A Responsabilidade Social voltada ao público interno de uma empresa envolve um

modelo de gestão participativa e de reconhecimento dos empregados com o objetivo de motivá-los a um bom desempenho que aumente a produtividade corporativa. Ela envolve, por exemplo, projeto de qualidade de vida, busca de condições favoráveis no ambiente de trabalho, condições de segurança, entre outros. Já em relação ao foco externo, a Responsabilidade Social aparece no investimento social privado em programas e projetos comunitários que a própria empresa desenvolve, ou naqueles desenvolvidos por meio de parcerias com o governo, com ONGs e com a população organizada de comunidades carentes, além dos programas de voluntariado.

O foco da Responsabilidade Social Empresarial – RSE tende a contemplar toda a cadeia de produção. As companhias responsáveis não devem atentar apenas para o impacto de suas próprias operações, mas também para o de seus parceiros de negócio. (STRANDBERG, 2002). Desse modo, a cadeia de fornecedores das grandes empresas constitui um dos principais catalisadores da RSE entre as pequenas e médias empresas (INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT et al., 2004).

Paralelamente à transformação acarretada pela concepção de Responsabilidade Social, observa-se também uma mudança na percepção da origem da identidade organizacional. Ambas apontam para a incorporação da contribuição criativa (inclusive críticas) de setores anteriormente silenciados. Como afirma Patines:

[...] as organizações eram pensadas a partir de um modelo formal de estrutura, no qual somente a direção e as gerências tinham o privilégio de pensar, atualmente estão sendo disseminados outros métodos de gestão, mais participativos, que redimensionam o papel de todos os indivíduos na organização, assim como o próprio papel da organização na vida dos indivíduos. (PATINES, 2004, p.9)

Nassar (2007) identifica o conceito de Responsabilidade Social como Responsabilidade Histórica quando relacionado à memória das organizações, atribui a criação dos centros de memória de grandes empresas a esse novo conceito e ressalta um novo posicionamento dessas organizações, através do qual distanciam o centro de memória da sua estrutura organizacional sob a alegação de lhe conferir maior autonomia, considerando seu caráter cultural, a fim de não submetê-lo a possíveis interferências de terceiros no contexto das estratégias corporativas. Essa separação se limita ao ambiente organizacional, segundo Nassar, tendo em vista a tendência à inserção dos centros de memória no âmbito das estratégias corporativas dessas empresas.

Estabelecer um diferencial no mercado através da utilização da memória, por meio

da escolha e divulgação da memória organizacional, comporta o cumprimento de um papel social relevante, segundo Nassar. De acordo com o autor “as organizações são percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos” (NASSAR, 2007). Entendemos, assim, que a definição da imagem da organização em seu contexto está profundamente arraigada ao comportamento assumido ao longo da sua existência.

Quanto ao conceito de vantagem competitiva, com base na revisão de literatura nota-se que está inserido na base da literatura relacionada à aplicação de estratégias de modo a obter um posicionamento favorável entre os concorrentes. O conceito de Vantagem quando associado à competitividade está relacionado à adoção de diversas práticas que, em conjunto, auxiliam a organização a atingir posição superior em relação às concorrentes, no ambiente em que está contida. Entendemos que Vantagem Competitiva é a obtenção de requisitos e desenvolvimento de atributos que permitam melhores condições de competição em relação aos concorrentes do mercado.

Tradicionalmente, a adoção de uma Vantagem Competitiva ocorre durante a construção do Planejamento Estratégico, que permite à empresa definir em que direção caminhar, orientando suas competências perante as ameaças e oportunidades para que, assim possa criar valor perante seus atuais e potenciais clientes. Considerando que a revisão do Planejamento Estratégico do Sistema FIRJAN ocorrerá em breve, entendemos como oportuna a proposta para utilização de sua memória como estratégia para obtenção de Vantagem Competitiva, através do centro de memória.

Vale sublinhar que a vantagem é geralmente limitada, tendo em vista a capacidade de reação dos concorrentes. Entendemos que a definição da estratégia para obtenção de vantagem competitiva é formada por um conjunto de ações para sua construção teórica e aplicação prática, cabendo à cada organização, de modo individual, escolher o que melhor convem.

A definição da estratégia para obtenção de vantagem competitiva proveniente da memória empresarial junto a seus públicos de interesse, não é apenas uma posição escolhida, mas uma forma enraizada de ver o mundo. Consensual entre os gestores de uma organização, os fatores culturais têm impactos determinantes e constituem a organização, com significados interpretados e divulgados.

De acordo com Worcman (2004), a história não é a narrativa construída sobre o passado, mas sim sua visão do futuro. A autora visualiza a memória como algo que se adquire empiricamente e reforça que, “memória é o que registramos em nosso corpo”. Uma

organização possui diversos públicos e sendo assim, diversas formas de ser vista. Aquilo que os administradores entendem sobre o passado da organização tende a ser diferente daquilo que seus funcionários veem e do que a comunidade percebe. Nesse sentido, a reputação através da memória tem um amplo campo de atuação. Uma estratégia eficiente de comunicação deve considerar os objetivos pretendidos, a escolha dos elementos que deverão ser utilizados e a realização de diagnósticos da imagem da organização.

Na busca da definição do conceito Vantagem Competitiva, que relacionado ao conceito de Memória Institucional embasa a justificativa desta proposta, foi verificado o pensamento de Michel Porter (1992). O autor assim define o termo:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.  
(PORTER, 1992, p. 2)

Michael Porter (1992) em sua análise sobre ambientes competitivos, destaca as questões fundamentais que lhes conferiam ou não, alguma vantagem. Porter, em sua abordagem, propõe que uma estratégia, realmente competitiva, precisa levar em conta uma série de conceitos para formação de uma vantagem competitiva sustentável. A busca da vantagem competitiva, esta na formulação da estratégia que é, para Porter, lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. Entendemos que toda estratégia abarca em seu contexto limitações e contradições.

Segundo Porter (1992) a vantagem competitiva decorre do valor que a organização cria para seus clientes, em oposição ao custo para criá-la. Portanto, a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para que a empresa mantenha-se competitiva no mercado. Para o autor, tanto a eficácia operacional, quanto a estratégia, são instrumentos que permitem alcançar alguma vantagem competitiva. Através da eficácia operacional virão as contribuições das melhores práticas, que possibilitam a redução dos custos, garantindo melhores resultados. Através da definição da estratégia se construirá a diferenciação.

Para Porter (1992), a estruturação da vantagem competitiva ancorada na eficácia operacional ocorre a partir de uma análise interna detalhada dos processos. Na visão do autor isso proporciona a identificação das competências essenciais da organização. Sob essa

avaliação é importante mapear as atividades exercidas pela organização, visto que todas tendem a contribuir para a posição de custos ou geração de valor da empresa. Essa observação inclui os arquivos e todos os elementos que constituem a memória institucional, tendo em vista que desenvolvem processos operacionais específicos e mantêm relação estreita com os demais processos.

A partir de Porter (1992) entendemos que o conceito vantagem competitiva é complexo e implica na adoção de uma estratégia competitiva que pode resultar em um diferencial no mercado. Nesse sentido, é importante sugerir a criação do centro de Memória do Sistema FIRJAN como uma estratégia, buscando alinhamento aos projetos que irão integrar o novo planejamento estratégico.

Outro enfoque acerca do conceito vantagem competitiva é proposta a partir da visão da empresa baseada em recursos. Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera toda cultura organizacional, sistemas administrativos e recursos humanos. É a partir desse portfolio que a empresa pode criar vantagens competitivas. A definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos.

Porter analisa as questões estratégicas relacionadas à competitividade e destaca a diferenciação como fator crítico à vantagem competitiva.

Michel Porter explica a vantagem competitiva à luz da diferenciação:

A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores. (PORTER, 1992, p.12)

O autor enfatiza que a diferenciação é a estratégia através da qual as instituições selecionam um ou mais atributos importantes e os posiciona como singulares. Destaca a peculiaridade de diferenciação de cada organização e afirma que a identificação permitirá que o competidor se mantenha acima da concorrência.

Com base nas afirmações de Porter (1992), entendemos a importância da identificação de uma estratégia de diferenciação para o Sistema FIRJAN no ambiente competitivo. É necessário apresentar à sociedade a história da instituição, a fim de expor suas atividades no setor industrial ao longo de sua trajetória e suas atuações paralelas no contexto

da Responsabilidade Social.

Considerando que a instituição promove ações sociais e pouco, ou raramente, utiliza essas atividades como estratégia competitiva, julgamos oportuno atrair a atenção da sociedade para a atuação do Sistema FIRJAN tanto no apoio à classe industrial, razão pela qual foi criado, quanto às atuações junto às comunidades, através da promoção de trabalhos sociais.

#### **4.1 A função social da memória do Sistema FIRJAN a partir dos arquivos**

Considerando a importância dos arquivos do Sistema FIRJAN para a constituição do centro de memória, é relevante verificar a função social destes enquanto agente que irá alimentar o objeto deste estudo.

O arquivo é, muitas vezes, interpretado por um duplo significado: preservar o passado e ser o celeiro de provas e subsídios para reivindicar direitos ou comprovar afirmações. Podem assumir o papel de “lugares de memória”, aos quais os indivíduos recorrem na busca por informações que atestem suas origens ou trajetórias, necessidade humana, segundo Nora.

[...] O dever de memória faz de cada um o historiador de si mesmo. O imperativo da história ultrapassou muito, assim o círculo dos historiadores profissionais. Não são somente os antigos marginalizados da história oficial que são obcecados pela necessidade de recuperar seu passado enterrado. Todos os corpos constituídos, intelectuais ou não, sábios ou não apesar das etnias e das minorias sócias, sentem a necessidade de ir em busca de sua própria constituição de encontrar suas origens. (NORA,1993 p.07)

A função social dos arquivos, observada na abordagem de Luciana Duranti, revela a capacidade destes de “capturar os fatos, suas causas e consequências, de preservar e estender no tempo a memória e a evidência desses fatos”, atestar “ações e transações, e (...) sua veracidade dependente das circunstâncias de sua criação” (1994). Nesse sentido o arquivo passa a ser, não somente, repositório de informação, mas, também, objeto de pesquisa.

Quanto ao uso social dos arquivos do sistema FIRJAN, é legítimo que ocorra uma análise acerca do acesso, uma vez que se trata de organização privada.

Considerando o acesso às informações contidas nos documentos arquivísticos do Sistema FIRJAN, é fundamental a definição de uma política de acesso. Essa questão deverá



estar contemplada no objeto desta pesquisa, que é a proposta de criação do Centro de Memória.

Porém, mesmo entendendo a pertinência do estabelecimento de critérios de modo a permitir o acesso de pessoas interessadas na memória do Sistema FIRJAN, consideramos relevante a abordagem de Thiesen acerca do acesso aos arquivos de organizações privadas:

Uma coisa é certa: tudo aquilo que esteve durante séculos protegido pelo manto da legitimidade, em forma de segredo, censura ou exclusão, hoje está sofrendo fortes pressões para abertura e entrada de luz. Para melhor ou para pior, o muro que há centenas de anos separava o público do privado está com os dias contados. Entendemos que este acontecimento é um indício de mudança social. São as instituições que, em última análise, definem o que é público e o que é privado. (THIESEN, 1997, p.146)

A autora prossegue avaliando que a memória institucional é paradoxal, na medida em que inclui e exclui o social. Nessa perspectiva, convém ressaltar que o acesso é determinante à função social dos arquivos e, quando relacionado ao Sistema FIRJAN, entendemos que para que o Centro de Memória adquira função social, será necessário romper as barreiras que impedem o acesso aos arquivos, estabelecendo um novo relacionamento com a sociedade.

## **4.2 O Centro de Memória como agente de Vantagem Competitiva**

A visibilidade dos elementos formadores do centro de memória constitui um processo de dimensões políticas, tendo como principal desafio e produto fundamental a sua divulgação. Nesse sentido, este trabalho pretende também identificar estratégias de que viabilizem a retirada da memória do Sistema FIRJAN do cenário privado, sobretudo seus arquivos, para ganhar o terreno público, com o propósito de conferir à instituição reconhecimento social através da visibilidade de suas ações enquanto promotora cultural e educacional, além de transformar esses elementos representativos da memória em importante recurso de apoio à pesquisa acadêmica.

No contexto organizacional privado, com relação aos arquivos, a visibilidade, em regra, está relacionada à necessidade de informação das áreas demandantes que só o percebem enquanto órgão imprescindível ao funcionamento da organização, na medida em que necessitam de seu serviço. Para os gestores das organizações, não há dúvidas quanto à importância da informação no processo de tomada de decisão, entretanto, não estabelecem

nem valorizam a estreita relação entre arquivos, informação e decisão.

As organizações podem ser percebidas como agentes coletivos planejados deliberadamente para realizar um determinado objetivo: produzir bens e serviços. É imprescindível compreendê-las hoje como produtoras de significado. Repletas de nuances simultaneamente complementares e antagônicas, as organizações constituem ambientes de pulsão e repulsão, mas podem ser também espaços para o desenvolvimento de saberes e de valorização dos indivíduos. Na medida em que são construídas, as organizações são também agentes do seu entorno e sofrem diversas influências advindas deste.

Inicialmente é necessário refletir sobre a opacidade que envolve a memória do Sistema FIRJAN e definir estratégias adequadas para aproximá-la da sociedade. Cabe imprimir na sociedade a noção de que a memória produzida pela organização é parte vital da herança cultural relacionada à história da indústria brasileira e representa o vínculo desta com o passado. Seus acervos, seus objetos e tudo que dá significado à memória, são a prova de eventos, decisões, ideias e comunicações. São fontes de saber, mananciais de informação da história da atuação industrial em seu contexto. Recursos históricos que remetem ao conhecimento.

A viabilização do processo de divulgação da memória do Sistema FIRJAN se relaciona à adoção de uma estratégia de divulgação orientada para atrair o público interno e externo, tendo em vista a pretensão de permitir o acesso público ao espaço privado, com o objetivo de lhe conferir visibilidade e suscitar o envolvimento da sociedade visando, paralelamente, o estabelecimento do arquivo permanente de modo a torná-lo reconhecido como recurso cultural imprescindível à própria organização e ao público externo.

É importante considerar a criação e o posicionamento do arquivo permanente, uma vez que este será um dos celeiros da memória instituída. Ele é o principal dispositivo do Centro de Memória. O arquivo também deverá ser preparado para se abrir à sociedade e atrair novos usuários, o que requer uma transformação na postura do profissional de arquivo, que deve buscar a aproximação do público externo. A difusão da imagem do arquivo, através de novos e inovadores serviços, deve estar focada na ampliação do público, razão pela qual o usuário deve estar no cerne das discussões relacionadas ao reposicionamento do arquivo no contexto social em que está inserido. Todas essas ações devem estar atreladas à Memória Institucional. A sólida trajetória de uma organização pode e deve ser utilizada como estratégia de divulgação, a fim de viabilizar parcerias com seu público de interesse. Nesse sentido, a Memória Institucional deve ser utilizada como recurso capaz de propiciar a relação e resgate da identidade dos indivíduos podendo, paralelamente, constituir o seu lugar: o lugar da

Memória Institucional. Isso representa a projeção do arquivo enquanto espaço abarcador dessa memória.

A principal estratégia direcionada ao estabelecimento de uma política de divulgação da memória do Sistema FIRJAN, deverá ser baseada na adoção de uma estratégia que inclua ações direcionadas a atrair a sociedade. A identificação das bases que devem compor essa política deve considerar questões relacionadas ao público alvo. Nesse sentido, um dos fatores a serem contemplados deve ser o estudo prévio sobre os possíveis usuários dos arquivos, uma vez que o atendimento à sua solicitação pressupõe uma aproximação a fim de identificar seu perfil e entender o que de fato necessita. Anna Carla Almeida Mariz esclarece:

[...] A maior proximidade entre produtor e usuário, seja física, intelectual ou cultural, tende a reduzi-las. Para isso, a qualificação do receptor é fundamental. Necessário se faz que ele tenha a estrutura mental, social e cultural adequadas para que a informação faça sentido. Alguns requisitos são indispensáveis, como capacidade de ler, de conhecer o idioma em que está sendo transmitida a mensagem, partilhar a forma de vida ou os termos de referências sociais e culturais nos quais a mensagem se insere. Ainda que essas condições sejam preenchidas, sempre haverá as diferenças entre os indivíduos e sua compreensão, originárias de suas experiências anteriores. (ALMEIDA MARIZ, 2012)

Para Nélide Gonzáles de Gomez (2012), a transferência da informação está inserida em um contexto social e os fatores culturais e sociopolíticos são diversos e definem as bases técnicas e seus suportes institucionais.

Nesse sentido, a meta da política de divulgação será encontrar, atrair, manter e cultivar usuários. É necessário definir previamente o que, para que e para quem será o centro de memória do Sistema FIRJAN. Outras premissas relevantes se baseiam na definição de como o centro de memória atenderá seus usuários, como se diferenciará dos demais centros de memória, e de como se posicionará na sociedade.

## **5 CENTRO DE MEMÓRIA DO SISTEMA FIRJAN**

Ao se reunir em um mesmo espaço a história do desenvolvimento das áreas que integram uma organização, a trajetória de seus fundadores e colaboradores, além da evolução organizacional, estabelece-se um canal de comunicação com os públicos interno e externo,

contribuindo para o fortalecimento da imagem institucional. Essa é a principal justificativa para a criação de um Centro de Memória.

Estruturar um centro de memória não representa tarefa das mais simples, pois não se trata apenas de reunir antigas fotografias, recortes e objetos em um único local, mas também de dar um sentido ao acervo. É muito importante que o espaço retrate como a evolução da organização contribuiu para torná-la o que é na atualidade.

A criação do Centro de Memória do Sistema FIRJAN requer, além das considerações políticas, a mobilização em torno da importância do estabelecimento de um espaço físico para a manutenção dos elementos que representam essa memória. A definição do território da memória do Sistema FIRJAN poderá permitir o acesso, a compreensão e a identificação da sociedade com a trajetória da organização, considerando que a relação entre a memória e o espaço é relevante na medida em que o espaço torna-se o lugar da memória propriamente dita. O espaço se tornará um referencial para a memória institucional e irá privilegiá-la, criando vínculos afetivos com a sociedade.

Enquanto agente coletivo planejado, o Sistema FIRJAN possui como objetivo a produção de bens e serviços que aportam significados complexos e múltiplos, carregados pela influência de seu entorno. Nesse contexto, instituir um Centro de Memória representa conferir à trajetória da organização o lugar da sua memória, estabelecendo um canal de comunicação entre a sua trajetória sólida e seus públicos de interesse.

A gestão documental no Sistema FIRJAN contempla somente os documentos que são objeto de legislação e dotados de valor probatório. A documentação que não está inserida nesse contexto, de modo geral encontra-se dispersa e desorganizada. Com a perspectiva de estabelecer um lugar de memória esses documentos dispersos pela ausência de sistematização poderão ser reunidos, tratados e disponibilizados, revelando a trajetória da organização, seus percalços, sua atuação, escolhas e, sobretudo, seu impacto sobre a sociedade.

O estabelecimento do Centro de Memória do Sistema FIRJAN tem como metas desenvolver projetos culturais e educativos, promover exposições e incentivar ações que visem à preservação de acervos relacionados à história da indústria no estado do Rio de Janeiro, sejam institucionais ou pessoais.

O foco do Centro de Memória deverá se estabelecer sobre um tripé, a fim de sustentar sua existência: o pesquisador, o empresário e o cidadão. Ao pesquisador, o centro de memória deverá representar um arsenal de provas acerca das investigações relacionadas à história da indústria. Ao empresário, será o espaço onde encontrará sua própria identidade e da comunidade na qual se insere. Ao cidadão, o entendimento sobre a atuação do Sistema

FIRJAN na sociedade. A nenhum desses atores será possível o acesso à informação desejada, sem a colaboração de outras áreas do contexto organizacional do Sistema FIRJAN: o arquivo permanente, cuja criação este projeto propõe e estabelece relação direta com o centro de memória; a área de cultura, que auxiliará na idealização dos projetos culturais; a área de marketing, responsável pela divulgação e a área de educação. Esta última poderá incluir em seu planejamento educacional, visitas ao centro de memória a fim de instruir os educandos acerca das interferências do Sistema FIRJAN no processo de industrialização do estado do Rio de Janeiro e sua atuação no campo da Responsabilidade Social. O centro de memória será um espaço de colaboração e conciliação entre as áreas, visando à preservação da memória institucional. Essa cooperação se dará após a identificação dos elementos de valor histórico mantidos pelas diversas áreas.

Através de uma pesquisa de campo pretendemos identificar as principais atividades das entidades formadoras do Sistema FIRJAN ao longo da sua trajetória, investigando os relatórios de atividades, a documentação normativa e outras fontes de pesquisa, tais como livros e periódicos.

A biblioteca do Sistema FIRJAN, detentora dos relatórios de atividades das entidades formadoras da organização, mantém também o acervo fotográfico que se encontra indisponível em razão de não estar organizado. Esse acervo também será contemplado neste trabalho, visando à composição do espaço de memória do Sistema FIRJAN, objeto deste trabalho.

Pretendemos realizar um trabalho de conscientização sobre a importância da reunião de acervos e objetos que representem a trajetória da organização, tentando evitar ou minimizar os riscos de possíveis disputas relacionadas à posse dos documentos, conforme a abordagem do Goulart:

[...] Um fenômeno muito comum sempre ocorre, intermediando a relação entre a organização e o arquivista: os documentos que até então não contavam com grande apreço e que estavam perdidos ou mal conservados se tornam alvo de disputa entre unidades da organização, pois se percebe o valor (poder?) das informações neles contidas e até de sua materialidade. (GOULART, 2002, p.15)

O testemunho verificado nos documentos ou em elementos, arquivísticos ou não, se considerado de modo mais abrangente, significa agente de transmissão cultural e não se esgota em si mesmo, pois extrapola seu conteúdo. São dados, indícios, símbolos, que constituem a memória. Esses elementos não pertencem à biblioteca, ao arquivo ou às áreas onde foram criados, mas ao Sistema FIRJAN, tendo em vista serem conjuntos informacionais

decorrentes de suas ações. Identificados e captados, devem compor o Centro de memória. “A informação perdida não se recupera mais. Que o resgate seja feito a tempo e a hora.” (BELLOTTO 2004, p.278).

A definição de um espaço para acolher a memória poderá resultar em uma seletividade na qual os atores politicamente envolvidos irão interferir através das escolhas dos símbolos do passado que irão representar a memória do Sistema FIRJAN, conforme suas necessidades ou intenções.

Sabemos que a tendência ao relato engrandecedor do passado, incluindo narrativas épicas acerca das dificuldades atravessadas ao longo da existência das entidades, e o apelo emocional vinculado à atuação na sociedade tendem a constar na versão oficial. É fato que a lembrança e o esquecimento farão parte da gestão da memória, ou melhor, as escolhas entre o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido. “Um passado que permanece mudo é, muitas vezes, menos o produto do esquecimento do que de um trabalho de gestão da memória segundo possibilidades de comunicação” (POLLAK, 1989, p.13).

Mesmo diante desse quadro a criação do Centro de Memória do Sistema FIRJAN é vital à preservação dos elementos que representam a trajetória da instituição e que atualmente encontram-se dispersos e sem o tratamento que lhes é devido.

Consideramos que memória e espaço são indissociáveis e é através de Centro de Memória que pretendemos evidenciar o passado das entidades que formam o Sistema FIRJAN, reunindo seus documentos permanentes, suas fotografias e todos os objetos que sirvam como referência desse passado.

O Centro de Memória trará à tona o debate e as possibilidades de criação do arquivo permanente da instituição, tendo em vista a relação intrínseca entre os arquivos, a gestão documental, a preservação dos documentos identificados como permanentes e o diálogo que deve existir entre os arquivos e o Centro de Memória.

O Centro de Memória do Sistema FIRJAN também pretende abrigar os arquivos pessoais dos empresários cuja trajetória profissional seja reconhecida pela instituição como fonte relevante para a história da indústria. Esta ação visa, paralelamente, ao fortalecimento político do centro de memória, buscando a criação de vínculos emocionais também com a classe empresarial. Tentaremos enfatizar que precisamos do passado para ilustrar o presente e direcionar o futuro.

É importante considerar que o centro de memória não irá representar somente um celeiro de informações sobre o passado do Sistema FIRJAN, mas um recurso para recuperar informações, combiná-las de modo a evitar repetições equivocadas do passado e apresentar

ideias inovadoras. Servirá para atrair a atenção da sociedade com o Sistema FIRJAN, provocando a identificação desta com as ações sociais do passado, do presente e do futuro, promovidas pela organização e paralelamente, prevenir a organização acerca de demandas advindas da Lei 12.527/2011.

A dualidade entre a memória privada e a memória coletiva representa um desafio a ser enfrentado. A escolha entre o que pode e deve se tornar público e o que deve permanecer como propriedade privada, tende a ser objeto de grandes e subjetivas discussões, considerando o perfil conservador por parte de alguns atores dotados desse poder de escolha.

Atualmente o Sistema FIRJAN tem como um de seus objetivos estratégicos a valorização da marca das entidades que o integram, sobretudo através da divulgação de seus projetos sociais. As campanhas de marketing enfatizam a Responsabilidade Social da organização, o que evidencia a busca por um vínculo emocional junto à sociedade, mas passa ao largo da sua trajetória, mencionando somente os projetos sociais atuais.

A primeira ação para a materialização do centro de memória será a sua formalização através de instrumentos normativos aprovados pela autoridade competente. Após, será preciso efetivamente estabelecê-lo. Sua estrutura organizacional deverá basear-se nos objetivos definidos, nos recursos disponíveis e na função que lhe for atribuída.

Criar um Centro de Memória envolve a tomada de uma série de decisões acerca da sua estrutura e atuação no ambiente organizacional. Por essa razão, deve-se elaborar um conjunto de diretrizes baseado no plano estratégico da organização. Tais diretrizes irão evidenciar os objetivos e as atividades a serem desempenhadas pelo Centro de Memória, a fim de direcionar a implantação e a composição do acervo de modo a garantir seu funcionamento e ampliar sua colaboração no desenvolvimento de produtos e serviços. A composição do acervo deverá basear-se em uma política específica, formalizada por um documento que defina os elementos que deverão integrar o Centro de Memória e normatize as ações após o recolhimento. Quanto à missão e à visão do Centro de Memória do Sistema FIRJAN deverão, necessariamente, estar vinculadas aos valores da organização.

## **5.1 Principais objetivos**

- Preservar e difundir a memória do Sistema FIRJAN
- Reunir, preservar e disponibilizar o Arquivo Permanente do Sistema FIRJAN

- Atuar como instrumento de gestão, gerando vantagem competitiva ao Sistema FIRJAN
- Estabelecer vínculos com a sociedade
- Localizar, captar e organizar informações, documentos e objetos tridimensionais que contribuam para a criação da Identidade Corporativa da organização pautada nos conceitos de responsabilidade social empresarial

## 5.2 Fases do projeto

### 5.2.1 Definição da Missão e da Visão do Centro de Memória do Sistema FIRJAN

#### **Missão**

Manter reunidos e disponíveis a pesquisadores internos e externos os elementos que simbolizem a memória do Sistema FIRJAN, independente da forma ou do formato em que se apresentem, a fim de garantir tratamento adequado à sua preservação, proporcionando à organização a utilização da memória como estratégia de gestão corporativa e vantagem competitiva, agregando valor aos negócios.

#### **Visão**

Ser referência na preservação e na difusão de acervos relacionados à história da indústria e suas interferências nos contextos social e empresarial do estado do Rio de Janeiro.

5.2.2 Definição da política de acervos que permita identificar elementos que compõem o patrimônio cultural, material ou imaterial da organização, com a finalidade de fortalecer seus valores. Será realizada uma pesquisa sobre a produção documental, com o propósito de identificar os documentos dotados de valor histórico para a organização. Essa identificação estará ancorada em três indagações:

- **Quais são os documentos representativos da memória da organização?**
- **Dentre esses, quais documentos têm valor de pesquisa compatível com a atividade da organização?**



**- Que documentos podem ser recolhidos ao Centro de Memória sem que isso represente um problema administrativo para a área que o produz?**

A captação dos documentos arquivísticos de valor histórico, dos objetos tridimensionais, das fotografias e dos documentos audiovisuais será precedida de uma ampla campanha de divulgação, através da intranet do Sistema FIRJAN e outros veículos de comunicação interna, com o objetivo de motivar os colaboradores na adesão ao projeto com vistas à reunião dos elementos de memória.

Esta proposta prevê também a reunião dos documentos relativos à imagem institucional, às estratégias de comunicação e aos documentos que contenham o conhecimento técnico produzido pelas entidades que integram o Sistema FIRJAN, a fim de que no futuro estes embasem estudos e pesquisas relacionados. Recentemente foi criado um programa de registro de memória oral no Sistema FIRJAN. Esse programa gera novos documentos, e estes deverão também integrar o acervo do Centro de Memória.

As estratégias de captação deverão ser pautadas em cooperação e negociação com todas as áreas produtoras ou detentoras dos elementos de memória.

### 5.2.3 Definição das atribuições

#### **Área de tratamento e conservação:**

Captar, recolher, identificar, organizar e disponibilizar o acervo documental produzido pelo Sistema FIRJAN; estabelecer um plano de conservação preventiva para o acervo.

#### **Área de pesquisa e difusão:**

Disponibilizar física e virtualmente o acervo, proporcionar acesso; atender às pesquisas internas e externas; guiar visitas do público; organizar exposições temporárias e permanentes; promover palestras e seminários relacionados à memória da organização e concursos culturais sobre a memória da indústria fluminense.

#### 5.2.4 Definição da equipe necessária à implantação e ao funcionamento do Centro de Memória

Entendemos que a equipe deve ser multidisciplinar, com dois arquivistas, um assistente administrativo colaboradores do Sistema FIRJAN, um estagiário de Arquivologia e um profissional de História contratado temporariamente.

#### 5.2.5 Definição da infraestrutura

A infraestrutura necessária ao bom funcionamento do CMSF será pautada na política de acervo, pois o volume e o tipo dos elementos de memória recolhidos estarão diretamente relacionados à definição da estrutura, como também ao orçamento disponível.

A fim de que o armazenamento e a preservação do acervo do CMSF ocorram corretamente, é necessário adquirir uma infraestrutura adequada ao formato de cada elemento de memória e aos trabalhos da equipe técnica.

Propomos a seguir, o mobiliário adequado ao funcionamento do CMSF:

- Arquivos deslizantes: com pintura epóxi, em tamanho e quantidade adequados às necessidades de preservação dos diversos documentos. Existe no mercado grande variedade de modelos, mas os armários deslizantes são os mais recomendados, em razão da redução da ocupação de espaço pelos documentos, além da segurança contra possíveis riscos de incêndio.
- Mapotecas horizontais: destinadas ao armazenamento de documentos em grandes formatos (cartazes, plantas e desenhos, entre outros), que devem ser mantidos horizontalmente.
- Sistema de climatização ambiental: composto de sistema de ar-condicionado e controle da umidade relativa do ar, a fim de garantir a manutenção das condições ambientais de temperatura e umidade em níveis adequados.
- Termo-higrômetro digital: equipamento de medição de temperatura e umidade relativa do ar para acompanhamento das condições ambientais adequadas à preservação do acervo.

- Sistema de segurança: composto por câmeras filmadoras, sistema de detecção de fumaça, extintores e alarmes de incêndio.
- Área de tratamento técnico: contempla a área destinada ao processamento dos documentos, que inclui separação do material recolhido, identificação, classificação e descrição das séries documentais, ordenação, higienização e acondicionamento do acervo. Considerando as características do trabalho realizado, esse local deve ser preferencialmente dividido em três áreas: uma contendo 05 estações de trabalho, com mesas, cadeiras e computadores, para a realização das atividades de identificação, classificação, descrição e indexação do acervo; outra voltada à recepção dos elementos de memória, separada das estações de trabalho e composta de mesa grande e cadeiras, onde ocorrerá o manuseio dos documentos para leitura, identificação e higienização e outra reservada à pesquisa e recepção dos pesquisadores, contendo dois computadores, um pequeno sofá e uma mesa de médio porte, redonda, para pequenas reuniões.

#### 5.2.6 Definição do software para o banco de dados e de site específico para o CMSF

Adoção de uma ferramenta a ser desenvolvida especificamente para o CMSF, para catalogação e controle do acervo:

- Definição da estrutura ideal de banco de dados e do site. Este último deverá contemplar a ferramenta de pesquisa
- Levantamento de dados do acervo e início da catalogação, ainda na fase de identificação Documental
- Criação de ferramentas de indexação (vocabulário controlado). Os termos escolhidos (palavras-chave), devem contribuir para ampliar a compreensão do acervo e melhorar o resultado da pesquisa. O vocabulário controlado deve ser composto de termos técnicos, nomes e locais a que se referem os documentos existentes no acervo.
- Ferramentas de gestão de conteúdo digital, como o gerenciamento de documentos digitais. Essa ferramenta de banco de dados deverá permitir a inserção de documentos digitais,

possibilitando a inclusão de imagens dos documentos ou arquivos produzidos pela equipe do CMSF, a fim de ampliar e facilitar o acesso, garantindo também a preservação dos originais.

Dados a serem considerados na catalogação do acervo:

FUNDO OU COLEÇÃO	GRUPOS E SUBGRUPOS	SÉRIES DOCUMENTAIS	CATÁLOGOS
Informações gerais sobre as entidades produtoras do Sistema FIRJAN.	Informações sobre as áreas de cada entidade do Sistema FIRJAN. Esse nível abrange informações gerais sobre a atuação de cada área, suas atribuições e os documentos contemplados.	Informações sobre cada conjunto de documentos produzidos e/ou acumulados pelas áreas da instituição (os grupos) no cumprimento de suas atividades.	Informações sobre as unidades documentais tratadas individualmente, de acordo com as características técnicas específicas. Serão elaborados catálogos individuais para documentos audiovisuais, fotográficos, sonoros, textuais, livros e objetos tridimensionais.

Essa estrutura possibilitará a elaboração de pesquisas e relatórios sobre o acervo, incluindo a automação do plano de classificação do CMSF.

A seguir apresentamos os metadados para as identificação e recuperação do acervo:

**Código:** cada documento deve receber um código de cadastro, que servirá como referência de sua localização no acervo e deverá ser inscrito fisicamente no documento.

**Título e conteúdos:** devem informar o título indicado no documento e dados básicos sobre o seu conteúdo. Podem ser elaborados para um documento individual ou para um pequeno conjunto, como um dossiê.

**Autoria:** deve indicar o nome do(s) autor(es) do documento. Pode ser uma empresa/entidade ou uma pessoa.

**Datas cronológicas:** devem ser indicadas as datas existentes no documento. Se não houver

informações exatas deve-se pesquisar, a partir de elementos disponíveis no próprio documento ou de referências em outras fontes, a data aproximada e fazer a indicação, sempre com a utilização de um elemento que qualifique a atribuição. Ex.: [1945] ou [década de 1940].

**Características físicas:** informações sobre suporte, formato do documento, quantidade, tipo, cromia, dados técnicos de arquivos digitais (resolução e tamanho ocupado em disco, por exemplo) e tempo de gravação (para audiovisuais e sonoros), entre outras informações.

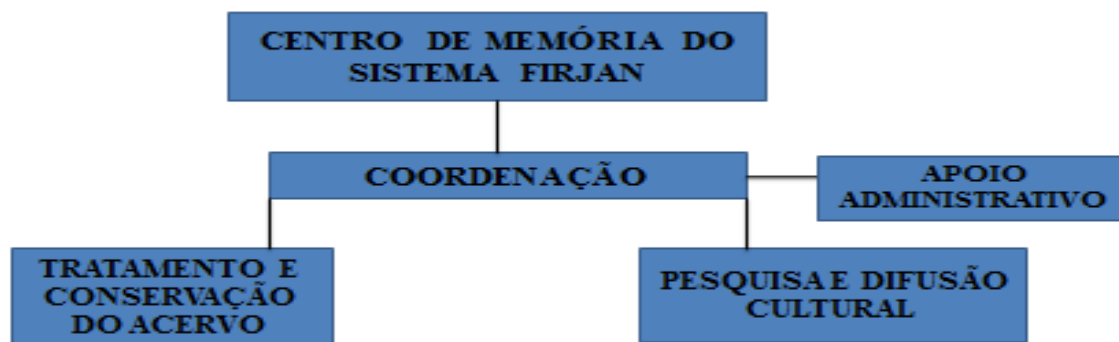
**Estado de conservação:** deve relatar problemas de conservação identificados nos documentos.

**Observações:** apontar outras informações pertinentes sobre o documento ou conjunto, como a existência de referência a outras fontes.

### **5.3 Definição da estrutura organizacional**

A fim de idealizar uma configuração do Centro de Memória objeto deste estudo, propomos uma estrutura simples, porém, ancorada em uma área que lhe proporcione a autonomia necessária ao bom desempenho das suas atividades, evitando influências políticas de outras áreas. Entendemos que o Centro de Memória deverá ficar subordinado à alta direção do Sistema FIRJAN.

## Estrutura organizacional



Após a instituição do Centro de Memória do Sistema FIRJAN será necessário estabelecer mecanismos para fazê-lo transpor os limites da organização e ir ao encontro da sociedade com o propósito de atrair o público que lhe interessa, visando ao estabelecimento de um vínculo emocional, através do qual as ações sociais do Sistema FIRJAN saiam da invisibilidade. Cultivar e mostrar seu passado para o público é uma das melhores maneiras da organização dar visibilidade a seu compromisso com a sociedade, com a história e a cultura do país. O Centro de Memória também deverá contribuir para que a organização fortaleça sua identidade institucional e reforce os elos com seus colaboradores e com a classe empresária.

Para que tudo isso seja viabilizado é necessário o estabelecimento de diretrizes estratégicas que contemplem o que se quer atingir, quem e como se quer atingir.

Tais premissas deverão estar pautadas nas seguintes bases:

- Prospecção de mercado, com ênfase no perfil do usuário que se quer atrair ao Centro de Memória;
- Estabelecimento de parcerias para obtenção de patrocínios;
- Ampla divulgação dos acervos internamente e externamente, nas redes sociais e outros meios de comunicação;

- Estabelecimento de espaços de pesquisa adequados e agradáveis;
- Incentivo à pesquisa através de programas de premiação a serem definidos.

A definição das premissas que orientarão a divulgação em torno do Centro de Memória do Sistema FIRJAN deverá ocorrer sempre após a definição do perfil dos usuários que se quer atrair, considerando que este norteará as demais ações.

O Centro de Memória do Sistema FIRJAN deverá ser a referência no âmbito da organização, para a reunião e pesquisa das informações sobre a sua trajetória. Com base nessa delimitação, estabelecemos as diretrizes estratégicas que definirão os produtos e serviços a serem disponibilizados:

- Exposições temáticas;
- Publicações;
- Debates consoantes às exposições;
- Visitas guiadas.

A criação do Centro de Memória disponibilizará aos públicos interno e externo, os elementos que constituem a memória do Sistema FIRJAN e sua relação com a construção da história da indústria brasileira. Sua cultura e seu patrimônio documental extrapolam os limites de sua propriedade, em razão da relevância histórica associada à memória da indústria, suas interferências sociais e as parcerias com diversas esferas governamentais, sempre relacionadas a causas sociais, muito anteriores ao surgimento do conceito de Responsabilidade Social.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O arcabouço teórico referente aos conceitos de memória institucional, responsabilidade social e vantagem competitiva, embora ainda não apresente solução definitiva acerca dos assuntos, auxiliou na definição das diretrizes que nortearam esta pesquisa e a proposta de criação do Centro de Memória do Sistema FIRJAN.

Entendemos que a memória institucional pode ser utilizada como uma importante ferramenta de gestão de negócios, como instrumento de fortalecimento das marcas das entidades que formam o Sistema FIRJAN e das marcas de seus produtos considerando,

também, a responsabilidade social histórica, tendo em vista que as entidades atuam em um determinado espaço, inseridas na sociedade e em áreas específicas de produção de serviços.

A memória organizada e disponibilizada também pode ser instrumento para o planejamento da organização, considerando que o passado reflete suas ações sua compreensão pode servir como referência para novos posicionamentos. Se utilizada estrategicamente a memória institucional reforça a cultura e a identidade corporativa, gerando o sentimento de pertencimento sobre seus integrantes. O que já aconteceu é importante e pode ser exibido e utilizado como parâmetro ao futuro traçado no planejamento estratégico.

Considerando o conhecimento adquirido após pesquisas realizadas nos arquivos e na biblioteca central do Sistema FIRJAN, com base no referencial teórico anteriormente definido, concluímos que existe material que respalda a criação de um espaço para a memória da organização. Há possibilidade de reunião de documentos, de diversos símbolos da trajetória das entidades que formam o Sistema FIRJAN, de fotografias e de filmes, além da perspectiva de criação de um acervo de história oral, composto por entrevistas e depoimentos sobre os fatos que marcaram a história da organização.

Percebemos que a viabilidade do Centro de Memória do Sistema FIRJAN requer a revisão da atual *gestão documental* (grifo nosso), considerando que as análises evidenciaram que esta é aplicada somente até a fase intermediária dos documentos e desconsidera o valor histórico que estes possuam ou venham a possuir. Essa percepção indica que recomendar o estabelecimento de um espaço de memória para o Sistema FIRJAN, requer a revisão dos instrumentos de gestão e a adoção de uma efetiva política arquivística no âmbito da instituição, que contemple o arquivo permanente como parte do acervo sob a guarda e responsabilidade do Centro de Memória. À luz da Arquivologia, as ações promovidas sobre os documentos da organização não se configuram como gestão documental. São serviços arquivísticos centralizados, que mantêm sob controle grande parte da documentação dotada de poder probatório e cuja finalidade principal é atender às demandas dos órgãos fiscalizadores, tais como TCU e CGU.

Esta pesquisa demonstrou a relevância da criação do Centro de Memória do Sistema FIRJAN, a fim de resguardar e utilizar sua memória tanto socialmente, quanto estrategicamente, atraindo a atenção de pesquisadores, da sociedade e da classe empresária. É uma iniciativa que não se esgota em exposições fotográficas ou livros comemorativos, pois propõe a preservação da memória institucional, destinando-lhe o seu espaço.

Utilizar a Memória Institucional como recurso estratégico de divulgação representa, portanto, a evidenciação da responsabilidade histórica da organização, marcando seu legado



para a sociedade, podendo constituir um caminho para a questão do pertencimento. Inclui o fortalecimento da imagem, da identidade e da reputação da organização, legitimando e fortalecendo sua ação no contexto social em que está inserida. É a vinculação da identidade à imagem e, mais do que isso, significa focar a missão, lendas e mitos, heróis, documentos, fotografias e materiais simbólicos que constituem a dimensão cultural inerente à trajetória da organização. Trata-se de um compromisso social das organizações: a responsabilidade histórica, na qual a sociedade deverá ser considerada a fim de que utilize a memória disponível não apenas internamente, mas externamente. E os arquivos constituem parte inquestionável desse processo.

A intenção deste trabalho é contribuir com o Sistema FIRJAN, destacando a problemática que envolve a questão da sua memória, de modo especial quanto aos documentos e elementos que a representam, apontando como solução o estabelecimento de um lugar para sua guarda e preservação. É urgente, é necessário e é pertinente, sobretudo ao considerarmos os extravios e perdas a que estão sujeitos. Compreender, guardar e preservar a memória das entidades que integram o Sistema FIRJAN representa também compreender, guardar e preservar uma parcela da memória da indústria brasileira.

Entendemos que investir em memória empresarial é investir também em educação, seja através de palestras relacionadas a patrimônio acerca de temas corporativos ou da cultura organizacional, seja por meio de palestras para conscientização sobre a importância da preservação de bens culturais. Tais ações de educação patrimonial promovem o exercício da cidadania e o acesso à informação, à cultura e à memória histórica, proporcionando o conhecimento de bens culturais. Sob uma perspectiva mais ampla, incentiva transformações e a percepção de valores culturais importantes para a vida em sociedade. Investir na criação de um Centro de Memória representa contribuir para a perenidade da organização.

Concluimos que um discurso isolado sobre a importância da preservação da memória tende ao fracasso em ambientes organizacionais e não seria diferente no Sistema FIRJAN. É preciso tornar a defesa acerca da memória em argumento multidisciplinar e consoante às práticas de gestão da organização, tendo em vista que os estudos apontaram que à margem da cultura organizacional, considerando a seleção dos elementos de memória, valores e objetivos, não há probabilidade de atingimento do objetivo que, neste caso, é a instituição do centro de memória. Assim, é necessário integrar esforços de todas as áreas que produzem conhecimento, buscar apoio político no âmbito da organização e definir argumentos capazes de mobilizar o aparato necessário à concretização do objeto desta investigação.

Finalizando, cabe uma reflexão acerca da importância do Centro de Memória do

Sistema FIRJAN: o conhecimento da história, da qual o CMSF será o guardião, poderá fornecer pistas, inspirar, apontar caminhos. A história da organização traduz a sua cultura e a sua identidade para quem e para além dos muros que a cercam. É ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e a sociedade têm das entidades que integram o Sistema FIRJAN, seus produtos e serviços. O consumidor e a sociedade têm em mente uma imagem da organização, que é histórica, viva, dinâmica, mutável, ajustável, que sofre interferências de toda a natureza. É essa imagem que, somada à reputação da empresa, é determinante para o cidadão nas situações em que ele se relaciona com a instituição, e para o empregado, na hora de se aliar à sua causa.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, Verena. **Vender história? A posição do CPDOC no mercado das memórias.** Rio de Janeiro: CPDOC, 1996. Disponível em: [http://cpdoc.fgv.br/producao\\_intelectual/arq/870](http://cpdoc.fgv.br/producao_intelectual/arq/870). Acesso em 24 de mar de 2014.

BELLOTTO, Heloisa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

BERGSON, Henri. **Matéria e memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BORDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** 2ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa.** Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos Públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm). Acesso em: 05 de nov. 2012

\_\_\_\_\_. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5o, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <>. Acesso em 05 de nov. 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos da organização** In: Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 281-313, 2010.

COOK, Terry. Arquivologia e pós-modernismo: novas formulações para velhos conceitos. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, RJ, v. 1, n. 1, p. 123-148, jul./dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Archival Science and Postmodernism: new formulations for old concepts. **Archival Science**, v. 1, n., 3-24, mar, 1987.

COSTA, Icleia Thiesen Magalhães. Informação, memória e história: a instituição de um sistema de informação na corte do Rio de Janeiro. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1. Semestre, 2006.

\_\_\_\_\_. **Memória Institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica.** Tese de Doutorado em Ciência da Informação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: [http://tede-dep.ibict.br/tde\\_arquivos/1/TDE-2008-02-15T15:39:41Z-24/Publico/icleiacosta1997.pdf](http://tede-dep.ibict.br/tde_arquivos/1/TDE-2008-02-15T15:39:41Z-24/Publico/icleiacosta1997.pdf). Acesso em: 09 set. 2013.

COSTA, M. A. N. Mudanças no mundo empresarial: a responsabilidade social empresarial. **Publicações On-line do CES - Oficinas do CES**, n. 230, maio 2005. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/230/230.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

DE CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano.** 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

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

DICIONÁRIO brasileiro de terminologia arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: <http://www.arquivonacional.gov.br/Media/Dicion%20Term%20Arquiv.pdf>. Acesso em: 9 set. 2014

DICIONÁRIO Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

DUCHEIN, Michel. O Respeito aos Fundos em Arquivística: princípios teóricos e problemas práticos. *Arquivo & Administração*, Rio de Janeiro: abril, 1982, p.14-33.

DURANTI, Luciana. Registros documentais contemporâneos. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 49-69, jan./jun 1994.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2000.

FREDERICK, W. C. **Business and society**, v.33, n.2, p. 150-164, 1994.

GAGETE, Èlida; TOTINI, Beth. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: MEMÓRIA de empresa: História e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

GOHN, Maria da Glória. **História dos movimentos e lutas sociais**: a construção da cidadania dos brasileiros. São Paulo: Loyola, 1995.

GOMES, Nélida Gonçalves de. Além do estado e do mercado; a busca de novos parâmetros de institucionalização da informação. **Revista do Servidor público**, v.19, n.3. Brasília: ENAP, 1994.

\_\_\_\_\_. Regime de informação: construção de um conceito. *Inf. & Soc.* V.22, n.3, p.43-60, set/dez. João Pessoa, 2012.

GOULART, Silvana. **Patrimônio, documento e história**. São Paulo: Associação dos arquivistas de São Paulo, 2002. 38p.

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

HEREDIA, A. Herrera. **Archivística general: teoria y práctica**. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Diputación de Sevilla, 1983. 512p.

HEYMANN, Quillet Luciana. **Estratégias de legitimação e institucionalização de patrimônios históricos e culturais**. VIII Reunião de Antropologia do Mercosul, Buenos Aires, 2009.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT et al. **Issue briefing note**: small and medium-sized enterprises. Winnipeg: INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT et al. **Issue briefing note**: small and medium-sized enterprises. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2004. Disponível em: [http://www.iisd.org/pdf/2004/standards\\_sme.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2004/standards_sme.pdf). Acesso em: 4 set. 2013.

JARDIM, José Maria. **A invenção da memória nos arquivos públicos**. Ciência da Informação, v.25, n.2, 1995.

\_\_\_\_\_. O Conceito e a prática da gestão de documentos. **Acervo**. Rio de Janeiro, v.2, n. 2, p. 35-42, 1987.

\_\_\_\_\_. O inferno das boas intenções. In: MATTAR, Eliane. **Acesso à informação e política de arquivos**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2003.

\_\_\_\_\_. Obstáculos à construção de políticas nacionais de arquivos no Brasil e na Espanha: uma abordagem teórico-metodológica de análise comparada. **Liinc em Revista**, v.7. p. 197-213, 2011.

\_\_\_\_\_. **Políticas públicas de informação: a ( não ) construção da política nacional de arquivos públicos e privados ( 1994-2006 )**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9, São Paulo, 2008. Disponível em: [http://www.contagem.mg.gov.br/arquivos/downloads/jardim-politicas\\_publicas\\_de\\_informacao.pdf](http://www.contagem.mg.gov.br/arquivos/downloads/jardim-politicas_publicas_de_informacao.pdf). Acesso em: 04/08/2013

\_\_\_\_\_. Políticas públicas de informação: a ( não ) construção da política nacional de arquivos públicos e privados ( 1994-2006). In: Marilda Lopes Ginez de Lara, Johanna Wilhelmina Smit. (Org.). **Temas de Pesquisa em Ciência da Informação no Brasil**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes/USP, 2010, v., p. 201-216.

\_\_\_\_\_. **A Lei de acesso à informação pública: dimensões político-informacionais**. Disponível em: <http://revistaculturacidadania.blogspot.com.br/2012/10/xiii-enancib.html>. Acesso: em 06 de nov. 2012.

JENKINSON, Hilary. **A Manual of Archive Administration**. London : Percy Lund, Humphries, 1965.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

LE GOFF, J. **História e memória**. Campinas: Editora Unicamp, 1990.

\_\_\_\_\_. **História e memória**. Campinas: Editora Unicamp, 1996.

LODOLINI, Elio. El problema fundamental de la archivística: la naturaleza y el ordenamiento del archivo. **Irargi: Revista Archivística**, Murcia v. 1, n.1, p. 27-61, jan./dez. 1988.

MAGNANI, Maria Cristina Brasil; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. “Regime” e “Informação”: a aproximação de dois conceitos e suas aplicações na Ciência da Informação. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p. 593 – 610, Out. 2011.

MARIZ, Anna Carla Almeida. **A informação na internet: arquivos públicos brasileiros**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2012.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec / Abrasco. Parte III (Construção do projeto de pesquisa: fase exploratória p. 171 a 199).

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31. ed.- Petrópolis, RJ:Vozes, 2012.

NASSAR, Paulo. **A Mãe de todas as responsabilidades**. 18 ago. 2007. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1837029-EI6786,00-> Acesso em: 12/11/2012

\_\_\_\_\_. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2004.

NORA, Pierre. **Entre memória e história: a problemática dos lugares**. Projeto História, São Paulo, dez. 1993.

OCAMPO, Liana T. R. Curso de Mestrado em Administração de Centros Culturais : esquema conceitual. **Apontamentos Memória & Cultura**, Rio de Janeiro, v. 2, n.1, p. 1-8, 1991.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo, teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

PATINES, C. F. **Identidade organizacional do SESI/RS, sob o ponto de vista de seus gestores**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2004. Disponível em: <[http://telecongresso.sesi.org.br/4telecongresso/arquivos/expositor/40\\_monografia\\_vers%E3ofinalissima.doc](http://telecongresso.sesi.org.br/4telecongresso/arquivos/expositor/40_monografia_vers%E3ofinalissima.doc)>. Acesso em: 25 abr. 2014.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos históricos**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p.3-15, 1989.

PORTER, M. **Competição=On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RHOADS, James B. **La función de la gestión de documentos y archivos em los sistemas nacionales de información: un estudio del RAMP**. Paris: UNESCO, 1983. (PGI-83 / WS / 21)

ROUSSO, Henry. O arquivo ou indício de uma falta. **Revista Estudos Históricas**, Rio de Janeiro, n.17, p.1-7, 1996.

SHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda; RAMOS, Júlio; REAL, Manuel Luís. **Arquivística – Teoria e prática de uma ciência da informação**. Porto: Afrontamento, 2002.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>> - Acesso em: 17 dez 2012.

STRANDBERG, C. **The future of corporate social responsibility**. Strandberg Consulting: Vancouver, sept. 2002. Disponível em: <[http://www.cbsr.bc.ca/files/ReportsandPapers/Future\\_of\\_CSR.pdf](http://www.cbsr.bc.ca/files/ReportsandPapers/Future_of_CSR.pdf)>. Acesso em: 6 ago. 2013.

TAYLOR, R. S. **Information values in decision contexts**. Information Management Review, v.1, p.47-55, summers, 1985.

THOMASSEN, Theo, Uma primeira introdução à arquivologia. **Arquivo & Administração**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 5-16, 2006.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.