

# **Cultura organizacional e memória empresarial: uma relação que faz história**

## **Organizational culture and entrepreneurial memory: a connection to history**

**Karin Françoise Engel<sup>1</sup>**

**Maria Teresa Marins Freire<sup>2</sup>**

### **Resumo**

O estudo trata da implantação da memória empresarial na cultura das empresas, abordando aspectos das mudanças organizacionais que propiciaram a formalização das identidades em documentos que registram a missão, a visão e os valores, assim como incentivaram ações ligadas ao resgate de seus patrimônios histórico-culturais. Nesse contexto, a prática de atividades relacionadas à memória empresarial vem ganhando importância dentro das empresas como forma de preservar a identidade corporativa e desenvolver a cultura organizacional, como analisado no estudo de caso com a empresa Robert Bosch e seu Centro de Memória.

**Palavras-chave:** comunicação; imagem; acervo histórico; patrimônio cultural.

### **Abstract**

This study deals with the implantation of the entrepreneurial memory in the organizational culture, presenting changing aspects that propitiate the formalization of identities in documents that register mission, vision and values, as well stimulate actions to preserve the historic and cultural patrimony. The activities related to the entrepreneurial memory gets importance inside the companies as a resource to maintain their identity and culture, as analyzed in the case study with the Robert Bosch Group and its Memory Center.

**Key words:** communication; image; historic material; cultural patrimony.

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social (PUCPR) e Especialista em Comunicação Empresarial (PUCPR). Possui atuação profissional na área de comunicação empresarial, especificamente em comunicação interna, assessoria de imprensa e produção de eventos. [karinengel@yahoo.com](mailto:karinengel@yahoo.com) Curitiba, PR, Brasil.

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação Social – Jornalismo (UFPR), Mestre em Educação (PUCPR), Doutoranda em Ciências da Saúde (ênfase em Comunicação, Educação e Telessaúde - PUCPR), Professora de graduação e pós-graduação da PUCPR, nas áreas de Planejamento de Comunicação, Produção e Edição de Revistas, Assessoria de Comunicação e Projeto Experimental. A atuação no mercado relaciona-se com jornalismo e comunicação empresarial, departamento editorial, ouvidoria, eventos e divulgação jornalística. E-mail: [teresa.f@pucpr.br](mailto:teresa.f@pucpr.br) Curitiba, PR, Brasil.

## **Introdução**

As organizações que têm suas origens, identidades e imagens preservadas se destacam no cenário mercadológico cada vez mais competitivo e globalizado, pois oferecem referências seguras para seus consumidores e para a sociedade. Ao resgatar a sua memória empresarial, as organizações relembram as suas trajetórias e assumem a responsabilidade sobre as ações e as conquistas que conduziram seus negócios até os dias atuais, inseridas no contexto sócio-político nacional.

Este trabalho tem como objetivo verificar como a memória empresarial beneficia as empresas no que se refere à preservação de suas culturas organizacionais e identidades corporativas, apresentando a relação entre memória e cultura organizacional, assim como o estudo de caso da empresa Robert Bosch, com seu Centro de Memória.

O estudo de caso verifica a questão 'como e por que preservar a memória empresarial'. Para tal, foram realizadas análises de diversas fontes de dados, como publicações da empresa Robert Bosch, registros em arquivos, entrevista com a analista do acervo histórico do Centro de Memória Bosch, observações diretas e pesquisas bibliográficas. Com esse método, foi possível comparar os padrões empíricos com as bases teóricas necessárias para a elaboração de conclusões a respeito do tema estudado.

## **Cultura organizacional e história empresarial**

Pode-se considerar que a cultura organizacional possui vida própria, tamanha sua força, tornando-se uma das dimensões da organização. A cultura organizacional é construída em longo prazo, distingue coletividades e revela ainda a identidade da organização. De acordo com Torquato (2002, p. 168), as empresas criam uma cultura que é o resultado da "somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais".

Nas organizações, a cultura está implícita em todas as práticas e constitui um conjunto específico de representações mentais e um complexo de saberes. Desta forma, a cultura organizacional configura relações de saber que determinam relações de hegemonia e conformidade, influência e adesão entre grupos bem definidos (SROUR, 1998). Aquino (1986) considera que a cultura forma-se a partir de sentimentos e valores de uma comunidade, e que são aprendidos ao longo de sua trajetória histórica. Dessa forma, para que uma administração seja eficaz, é necessário utilizar seus princípios em função da cultura da organização e da comunidade que a cerca.

A história empresarial capta diferentes formas de percepções dos principais protagonistas desta história e forma a memória empresarial. Nassar (2007) reforça o conceito de que as organizações, como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais. A comunicação, os símbolos e o comportamento de uma empresa são as formas concretas dentro das quais se cristaliza a personalidade organizacional, conforme explica Worcman<sup>3</sup>:

(...) a história de uma empresa não deve ser pensada apenas como regate do passado, mas como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros (WORCMAN, 2004, *apud* NASSAR, 2007, p. 129).

Os processos de construção, fortalecimento, defesa da imagem das organizações têm acontecido crescentemente nas ações de comunicação e de relacionamento das organizações no Brasil. Conforme Nassar (2008), a utilização da memória empresarial é um fato que se afirma cada vez mais como uma prática dentro do planejamento de relações públicas e de comunicação organizacional das empresas e instituições brasileiras, principalmente a partir dos anos 1990.

---

<sup>3</sup> 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.

O autor defende ainda que a memória empresarial é um recurso estratégico de capacitação dos profissionais que traz vantagens para a empresa. Para ele, o colaborador que conhece toda a história da corporação, a evolução das estratégias de gestão e a ligação das realizações com a história da comunidade, sente-se mais comprometido com os objetivos empresariais e isso fortalece os vínculos entre trabalhador e a empresa.

Para Worcman, deve haver a “compreensão de que uma empresa não é apenas resultado da ação de um grande líder. Uma empresa é uma reunião de pessoas que também fazem parte de outros grupos sociais” (WORCMAN, 2004, *apud* NASSAR, 2007, p. 129). Com este pensamento, é possível considerar que a história de uma organização é o resultado da história e da contribuição de cada indivíduo que faz parte de seu grupo de relacionamento.

### **Memória empresarial**

Para entender o conceito de memória empresarial, primeiramente é necessário distinguir memória privada de memória social. Memória privada é a memória individual, de cada ser humano. A memória social é o compartilhamento de memórias individuais. De acordo com Toffler (1997), por meio do compartilhamento de memórias, a espécie humana transformou a sua memória social. No passado as memórias eram armazenadas unicamente na mente dos indivíduos, isto é, nas memórias privadas que eram preservadas através de histórias, mitos, tradições e lendas que eram transmitidas dos pais aos filhos através de discursos, cantos e exemplos.

Com a evolução das civilizações e a industrialização, a memória passou a ser registrada em livros, fotografias, jornais, filmes etc. No entanto, esses símbolos armazenados em artefatos permaneciam estáticos e somente adquiriam vida quando introduzidos novamente no pensamento humano, para serem recombinaados e manipulados de novas maneiras. Toffler (1997) ressalta que a memória social mantém-se viva quando é armazenada no cérebro humano, ou seja, quando é ativada, pensada.

Vale ressaltar que memória e história não se equivalem. Félix (1998) explica que a história é constituída por lembranças e registros. Já as memórias são passíveis de manipulações por interesses políticos e de grupos. Para o autor, o sentimento de aceleração da história e a preocupação com o presente e a incerteza do futuro trazem a necessidade de transformar vestígios do passado em referências tangíveis. Desta forma, a memória torna-se a única forma de apreender o tempo, recriar o passado e vislumbrar o futuro como conhecimento.

Nassar (2007) considera que uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional, estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais. Essa construção é alicerçada naquilo que é relevante para cada indivíduo, grupo ou organização. O material coletado a partir daí constitui a memória. Esclarece o autor que a memória empresarial tem o objetivo abrangente de “fortalecer o sentimento de pertença dos trabalhadores e das comunidades em relação às organizações” (NASSAR, 2007, p.111). Além de humanizar ambientes de trabalho, onde a exigência de altos padrões de produtividade e competitividade esgotam as relações interpessoais.

No Brasil, a empresa pioneira no uso da história e da memória de forma abrangente foi a Odebrecht, que em 1984, criou em Salvador, o seu Núcleo de Cultura Odebrecht. Nassar (2007) relata que os grandes exemplos de preocupação com a história e memória empresarial vêm de empresas de origem brasileira, aquelas nascidas ainda dentro de um projeto de desenvolvimento nacional, que têm negócios que geram grande impacto no meio ambiente, no econômico e no social, entre elas, a Petrobrás, a Vale do Rio Doce, a Votorantim, a Odebrecht.

O autor destaca que na década de 1990 muitas empresas brasileiras passaram por um movimento de reestruturação produtiva, que alterou seus modelos de gestão e seus controles acionários, além de mudar a forma como elas se relacionavam com os públicos de interesse (trabalhadores, comunidades, fornecedores, consumidores, entre outros). Essas mudanças provocaram também alterações nas culturas e identidades das empresas, expressas em

suas missões, visões e valores. Somado a isto, nas décadas de 1980 e 1990, muitos acervos históricos de empresas foram perdidos em função da falta de percepção dos responsáveis por estes materiais, que se desfizeram dos acervos em programas de organização e limpeza. De acordo com Nassar (2007), o material descartado poderia ajudar entre outros enfoques a entender a história da industrialização nacional, do papel estratégico do Estado em setores como o da eletricidade, gás e telecomunicações.

Para fazer frente à preocupação da manutenção da memória empresarial, nesta época foram criadas instituições voltadas à preservação do patrimônio histórico e cultural. Entre elas, a Fundação Patrimônio Histórico da Energia da São Paulo e a Fundação Vale do Rio Doce.

Em pesquisa realizada por Nassar, em 2005, com 119 empresas de todas as regiões do país, foi observado que 89,6% delas já possuíam iniciativas para a preservação da história empresarial. Das empresas pesquisadas, metade mantinha um programa estruturado, 37% realizavam ações eventuais e em apenas 13,4% das instituições avaliadas não era desenvolvida qualquer iniciativa de preservação histórica.

O autor considera ainda que a memória empresarial bem empregada pode servir como importante ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento acumulado, informações tecnológicas e de gestão, além de conduzir o alinhamento da empresa à sua responsabilidade histórica no contexto do desenvolvimento do País.

A Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – estimula, desde 1999, o trabalho com a história e a memória empresarial. Desde então, a Aberje vem promovendo regularmente eventos e grupos de estudo em torno do tema. Desde 2001, o CMR abriga o Instituto de Pesquisas da Aberje, voltado para os estudos da comunicação empresarial. Nassar (2008) destaca que a Aberje foi uma das primeiras instituições a incentivar a preservação da memória empresarial. Para ele, isto não é um modismo e sim uma tendência sólida, pois “muitas organizações já perceberam que o caminho da

sustentabilidade passa por mostrar à sociedade que ela não exerce apenas uma função comercial”.

### **O Estudo de Caso: a Empresa Robert Bosch**

Para a realização deste trabalho foi adotado o método de pesquisa de estudo de caso. Para definir um estudo de caso Duarte cita Yin: “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (YIN, 2001, *apud* DUARTE, 2006, p. 216) .

Duarte ressalta que Yin considera o estudo de caso como sendo a estratégia mais adotada quando é necessário responder a questões “como” e “por quê”, em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando a questão de pesquisa encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real.

A unidade de análise do presente estudo de caso é a empresa Robert Bosch, caracterizando um estudo de caso único. O trabalho foi realizado em duas etapas principais: a primeira consistiu na realização de contatos iniciais para início do trabalho de campo, com a identificação das fontes e dos informantes, bem como da coleta dos dados necessários para o estudo. As fontes de dados utilizadas neste trabalho foram:

1. documentos: publicações da empresa da empresa Robert Bosch e matérias sobre Memória Empresarial divulgadas em informativos internos. Os documentos são importantes para valorizar e confirmar as evidências encontradas em outras fontes;
2. registros em arquivos: informações disponíveis no banco de dados BoschDoc, do Centro de Memória Bosch. Os registros em arquivos têm a finalidade de apresentar dados para geração de análises;

3. entrevista semi-estruturada: realização de entrevista individual, semi-aberta em profundidade com utilização de roteiro-base. A entrevista semi-estruturada é um recurso metodológico que visa colher informações a partir da experiência subjetiva de uma fonte, no caso a entrevistada foi Sandra Reis, analista do acervo histórico do Centro de Memória Bosch;

4. observação participante: observação como participante, isto é, como colaboradora da unidade da Bosch em Curitiba para obtenção de uma visão da realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso;

5. pesquisa bibliográfica: pesquisa bibliográfica de material disponível para organização lógica de idéias e formação de quadro referencial teórico para auxílio na interpretação e explicação dos fenômenos observados.

A segunda etapa do trabalho consistiu na análise e interpretação das evidências do estudo de caso e preparação do relatório. Como estratégia geral, a análise dos dados baseou-se nas proposições teóricas que deram origem ao estudo de caso, que verifica a importância de preservar a memória empresarial no sentido de preservar a cultura e a identidade organizacional. Com este método foi possível comparar os padrões empíricos com as bases teóricas necessárias para a elaboração de conclusões a respeito do tema estudado.

## **A empresa**

O Grupo Bosch é mundialmente conhecido por sua atuação nos segmentos de Tecnologia Automotiva, Bens de Consumo e Tecnologia de Construção, e Tecnologia Industrial. Na América do Sul, o Grupo está presente através de empresas localizadas no Brasil, no Chile, no Peru, na Venezuela e na Argentina. Mundialmente, o Grupo Bosch emprega 271.000 pessoas.

A Robert Bosch Limitada, principal integrante do Grupo Bosch na América do Sul, está presente no Brasil desde 1954. A empresa oferece produtos e sistemas para todos os fabricantes de veículos instalados no país e lidera o

mercado nacional de reposição automotiva com abrangente linha de produtos e rede de serviços autorizados. Atualmente possui 4 fábricas no Brasil, que empregam 11.200 pessoas. A unidade Campinas I, a matriz brasileira, em funcionamento desde 1956; a unidade Campinas II, adquirida em 1996; a unidade de Curitiba, construída em 1978; a unidade de Aratu, operando desde 1970.

O balanço social da empresa, referente aos anos de 2005 e 2006, informa que a Bosch atua mundialmente segundo diretrizes e princípios criados por seu fundador, o alemão Robert Bosch, que fundou a empresa em 1886, e é considerado um dos principais empresários e empreendedores sociais do mundo. Esses princípios são trabalhados com o lema “Tecnologia para a vida” e com a *House of Orientation*, um conjunto de conceitos que norteiam a empresa. a *House of Orientation* é composta por Visão, Missão, Valores, Competências Empresariais e pelo BBS – *Bosch Business System*.

### **A Bosch no Brasil**

Em 1929, a agricultura brasileira sofreu uma grande queda, o que favoreceu o início do processo de industrialização no país. O término da 2ª Guerra Mundial e a política do governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira fortaleceram as indústrias de base no país e favoreceram a assinatura de muitos acordos com a Alemanha, o que propiciou a vinda de multinacionais como Volkswagen, Bayer, Degussa, entre outras. Com isso, em 1954, a Bosch aproveitou os incentivos brasileiros e iniciou suas atividades no país com a instalação de seu primeiro escritório de representação na cidade de São Paulo (SP). Em 1956, ocorreu a inauguração da primeira fábrica brasileira, em Campinas.

De acordo com Franco (2004), desde o início de suas atividades, a empresa procurou formar mão-de-obra especializada, pois o Brasil ainda era uma nação sem tradição industrial. Além disso, a diversificação da produção, seguindo uma política global de mercado, foi a alternativa adotada durante a década de 60, para enfrentar os desafios do setor de autopeças e a escalada da inflação ocorrida durante a ditadura militar. A fase turbulenta da economia e da política

brasileira teve reflexos também no ramo automotivo, no qual a taxa de produção de veículos despencou 30% entre 1962 e 1965. Naquela época, a presença de indústrias internacionais colaborou com o desenvolvimento tecnológico do país.

Com o objetivo de coordenar e concentrar todas as relações comerciais e técnicas do Grupo Bosch na América Latina, em 23 de maio de 1968, construía-se a Sociedade Robert Bosch América Latina Ltda. Isso evidenciou interesse de ampliar suas atividades, abrindo novos mercados no Brasil e desenvolvendo integralmente um negócio latino-americano.

Após quarenta anos, a empresa somava quatro fábricas no Brasil: Curitiba (PR), Aratu (BA), duas unidades em Campinas (SP), além de três empresas coligadas e escritórios de representação técnica. Já na década de 1990, o grupo Bosch passou a exercer a gestão globalizada. Assim, a empresa deixou de ser denominada como Bosch do Brasil para se tornar a Bosch do mundo no Brasil, “com metas de ampliar, consolidar e tornar ainda melhor o relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade, sem perder de vista os princípios de seu fundador” (FRANCO, 2004).

Além da sua abrangente atuação industrial e mercadológica, o Grupo Bosch ampliou a sua atuação social e em 1964, na Alemanha, a Fundação Robert Bosch direcionou seus investimentos para as áreas de: saúde e pesquisa na área da Medicina; relacionamento internacional; formação e educação de jovens e pesquisa em áreas científicas. Em 1971, foi estabelecida em Campinas a Associação Beneficente Robert Bosch que, em 2004, passou a ser designada Instituto Robert Bosch.

Com atuação na área social, o Instituto é responsável pela gestão das diretrizes, políticas, e recursos dos projetos sócio-ambientais; médico-hospitalares; de educação, cultura e preservação e formação do patrimônio histórico-cultural. Esses projetos são realizados por iniciativa própria ou em parceria com instituições externas.

## **O Centro de Memória Bosch**

O Centro de Memória Bosch foi criado em 2003, como resultado da política de responsabilidade social da empresa com foco na área cultural. Estruturado a partir de um conjunto de estratégias técnicas e administrativas, além dos valores da Bosch, o Centro de Memória Bosch desenvolve o trabalho de preservação da memória empresarial, sendo responsável pelo resgate contínuo e guarda de documentos históricos, tem como foco gerenciar, organizar, preservar e disponibilizar informações que expressam a evolução histórica da empresa, de suas marcas e do setor em que atua, desde sua origem até os dias atuais.

A idéia de preservar a memória da Bosch fazia parte de um antigo projeto de criar um arquivo histórico ou museu, que foi concretizado em 2003 com a criação do Centro de Memória. Naquele ano, várias ações foram geradas em função do 50º aniversário da empresa no Brasil, completados em 2004. Desde sua implantação, o Centro de Memória é coordenado pela área de Relações Corporativas e, a partir de maio de 2004, passou a ser vinculado ao Instituto Robert Bosch.

A analista do acervo histórico do Centro de Memória Bosch, Sandra Reis (2008), em entrevista para a elaboração deste trabalho, afirmou que o “pulo do gato” da memória empresarial é perceber como registrar e para quem transmitir sua história. Para ela, a empresa deve utilizar a sua própria história como marco referencial para entender que faz parte de um contexto muito maior, pois ela é parte integrante da história dos seus colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade. Além, obviamente da história maior, ou seja, a história do próprio país. Uma empresa é um grupo e possui sua história. As pessoas deste grupo, portanto, se identificam, pois possuem uma trajetória comum.

Reis (2008) considera que a memória empresarial amplia as possibilidades de diálogo com o passado, a consciência do pertencer a um grupo, o direito à

informação e ao conhecimento. O resgate da história pode ser uma excelente oportunidade para refletir sobre os "passos futuros" de uma empresa e estreitar laços com a comunidade interna e externa.

Na empresa Bosch, o trabalho de implantação do Centro de Memória foi desenvolvido levando-se em consideração as etapas necessárias à efetiva implantação do Centro como um núcleo de preservação e reconstituição da história da Bosch no Brasil. As atividades foram realizadas em duas frentes principais: pesquisa histórica e tratamento arquivístico dos documentos do acervo. Assim, a implantação do Centro começou com a realização do diagnóstico do acervo, mapeamento de documentos, higienização e acondicionamento dos materiais, realização de pesquisas históricas e entrevistas orais com 46 colaboradores, além do atendimento a 13 pesquisas.

Reis (2008) afirma que os colaboradores participam da construção da memória empresarial com a doação espontânea de documentos e depoimentos orais. Estes são fundamentais para resgatar histórias que não estão nos documentos, pois auxiliam na percepção de pertencimento em relação à empresa e gostam de se sentir como agentes na construção da memória. No entanto, o trabalho de conscientização deve ser contínuo. Afinal trata-se de uma mudança cultural e de comportamento.

Este trabalho de resgate histórico para construção da memória empresarial não se restringe ao público interno. De acordo com Reis, é um papel social das empresas prestarem este tipo de serviço à sociedade, pois se cada pessoa cuidar de sua história, a história do país permanecerá preservada.

Reis explica que a documentação dispersa em diversas áreas da empresa é avaliada e transferida para o Centro de Memória Bosch. Aí reunida, oferece rico material de cunho histórico e de pesquisa. Reis considera documentos históricos os materiais ligados às seguintes atividades:

- Orgânico-Societário: atos que possibilitaram a existência legal da 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 das quais a empresa comunica suas práticas, objetivos e políticas, com a finalidade 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 de decisão, dentro de cada atividade, excluindo aqueles documentos meramente operacionais.

A guarda destes documentos é permanente, isto é, são preservados em caráter definitivo pela empresa, em função de seu valor informativo, testemunhal, legal, probatório, administrativo ou científico-cultural, assim como documentos que devem ser preservados por força das informações neles contidos, para a eficácia da ação administrativa, probatória da garantia de direitos ou fonte de pesquisa.

A consulta ao acervo histórico do Centro de Memória Bosch está disponível para colaboradores da própria empresa e comunidade em geral, oferecendo serviços ligados a pesquisas temáticas e empréstimo de documentos em seus diversos suportes e reprodução.

Este serviço é conduzido pela equipe do Centro de Memória, que responde pela orientação aos pesquisadores quanto ao conteúdo do acervo, uso dos

instrumentos de pesquisa e equipamentos disponíveis. Visando assegurar a preservação física dos documentos históricos, o Centro de Memória Bosch oferece a reprodução digital dos documentos. As consultas ao acervo do Centro de Memória Bosch podem ser feitas por telefone, e-mail ou pessoalmente.

O Centro de Memória Bosch também possui um sistema de gestão e pesquisa denominado BoschDoc. Trata-se de um banco de dados *On-Line* que reúne documentos de diferentes gêneros (textuais, audiovisuais, museológicos, gráficos e banco de história oral) de interesse histórico, onde se encontram registros que possibilitam resgatar as transformações ocorridas na empresa ao longo dos 50 anos de Brasil. O BoschDoc está disponível no site do Instituto Robert Bosch na Internet. Com o BoschDoc, o Centro de Memória mensura a quantidade de solicitações de pesquisa e, com o cadastro de pesquisadores, reúne informações sobre o perfil do usuário e as temáticas pesquisadas por eles.

Com base nos materiais históricos resgatados pelo Centro de Memória Bosch, são gerados produtos como exposições temáticas (itinerantes e permanentes) sobre os temas “50 anos da Bosch no Brasil”, “45 anos de aprendizagem industrial”, “O Universo da Marca Bosch no Brasil”, publicação do livro “Bosch 50 anos de Brasil”, elaboração do vídeo “Memória Bosch”, criação do banco de dados BoschDoc, participação nas revistas internas do Grupo Bosch e recebimento de visitas monitoradas de grupos de adolescentes do projeto social da empresa.

Desta forma, o Centro de Memória Bosch é o organismo responsável pela preservação da Memória Bosch e como setor prestador de serviços às demais áreas da empresa, oferecendo diferentes tipos de documentos históricos, entre eles:

- Séries documentais: constituídas pelo conjunto de unidades de um mesmo tipo documental, entre elas, revistas, boletins, calendários, cartazes, anúncios publicitários, material promocional, registros fotográficos do fundador da empresa, de eventos e de fábricas da Alemanha e do Brasil; o dossiê Bosch 50

anos; *clippings*; regulamento interno de trabalho e o banco de história oral. Esse vem recolhendo, desde 2003, depoimentos de colaboradores e ex-colaboradores. Atualmente conta com mais de 60 horas de gravação, correspondentes a 47 entrevistas.

- Catálogo: nele encontram-se documentos catalogados e disponíveis para consulta e utilização desde que citados os créditos.

- Documentos históricos: como a biografia de Robert Bosch (vida e obra), frases de Robert Bosch, História do Salão do Automóvel, A Evolução da Vela de Ignição, Hansen Bahia (vida e obra), Cronologia Wapsa – Walita Autopeças S.A., 45 Anos de Aprendizagem Bosch-Senai, Livro: Bosch 50 Anos de Brasil, Prêmio Aberje 2007.

Reis finaliza a entrevista falando sobre a função do Centro de Memória na sociedade. Para a analista do acervo histórico, um Centro de Memória guarda mais do que obras, documentos e objetos de valor e de prestígio social. Tudo que nele é preservado e organizado deve ter um compromisso com o conhecimento, a memória e a reflexão. Portanto, um Centro de Memória deve ser um centro de informação e reflexão, onde o homem dialoga e se reencontra com o passado, a história e a memória. O Centro de Memória tem que ter um projeto cultural que valorize seu próprio acervo e o que nele é exposto, sem deixar que seu conteúdo se transforme em suporte apenas para marcas publicitárias.

Como forma de reconhecimento ao trabalho realizado, em 2008, o Centro de Memória da Bosch recebeu a segunda colocação na classificação geral do prêmio mundial "*Bosch Communications Award 2008*", oferecido pela organização aos melhores projetos de Comunicação Corporativa. E, em 2007, o Centro de Memória recebeu o Prêmio Aberje Brasil 2007, na Categoria Responsabilidade História e Memória Empresarial, pelo trabalho "Centro de Memória Bosch - um case de responsabilidade histórica". Desde 2003, o investimento no Centro de Memória Bosch, com infra-estrutura, produtos e projetos atinge a cifra de 350 mil euros.

## **Conclusão**

A partir da década de 1990, as empresas brasileiras passaram a despertar para a importância da preservação de seus patrimônios histórico-culturais. Essa mudança de comportamento é motivada não somente pela necessidade de entendimento de suas origens para definição do negócio e responsabilidade social com a comunidade. A memória empresarial passa a ser vista como ferramenta de planejamento estratégico para planejamento de ações futuras a partir dos erros e acertos do passado, e como vetor emocional para marcar espaço nas mentes dos consumidores. Manter a identidade e cultura organizacional passa a ser fator de sobrevivência para as empresas num mercado que impõe mudanças produtivas e de gestão.

Com isso, o tema memória empresarial passou a ser tratado de forma profissional pelas empresas, ganhando infra-estrutura própria e equipes dedicadas ao resgate e preservação histórico-cultural.

Frente ao exposto é possível concluir que o principal mérito do Centro de Memória Bosch é transformar a percepção do público interno e externo com relação à preservação cultural. Os colaboradores são incentivados a participar ativamente da construção da memória histórica. Utilizando os meios de comunicação interna (Revista Bosch Informa, Jornal Mural, Bosch News, Intranet e exposições itinerantes) o público interno conhece o trabalho realizado pelo Centro de Memória e passa a enxergar a si mesmo nos conteúdos, contextualizados em momentos históricos da industrialização nacional. Isto desenvolve a noção de que cada colaborador é um agente da construção da história e gera o sentimento de identificação e pertencimento à empresa. Com isso, além de terem contato direto com a história da Bosch e seu papel no desenvolvimento social, os colaboradores, como agentes da construção da história, recebem exemplos de conduta orientados pelos valores institucionais.

Esta é uma importante contribuição para o desenvolvimento da cultura organizacional, pois reforça os bons exemplos internos e suas atitudes

positivas. Também é possível perceber uma mudança de mentalidade do público interno que, atuando de forma integrada, reconhece o valor de documentos históricos e, num processo de mão-dupla, contribui para a preservação do patrimônio cultural da empresa e resgate histórico. Dessa forma, a identidade dos colaboradores e o vínculo social podem expandir-se por meio do intercâmbio de conhecimentos.

Externamente, a Bosch utiliza o trabalho de memória empresarial para incrementar seu relacionamento com a sociedade em que atua. A organização, como parte integrante do macrossistema social, utiliza-se de matéria-prima e mão-de-obra social, as quais são transformadas em produtos e serviços que são oferecidos para a mesma sociedade. Como forma de retribuir e prestar contas à comunidade, a Bosch utiliza seu Centro de Memória como instrumento de comunicação. Cuidar da memória empresarial é uma forma de demonstrar para a sociedade qual é o compromisso social público da empresa no Brasil. Isto acontece por meio da preservação da história, resgate, organização e disponibilização de seu acervo tanto para o público interno, bem como para o público externo por meio de seu banco de dados na Internet e de projetos de memória voltados à comunidade. O Centro de Memória também elabora exposições itinerantes que são instaladas em projetos de patrocínio nas cidades onde a empresa tem fábricas. Assim, o maior ganho é qualitativo, com o fortalecimento da identidade corporativa na comunidade externa e interna.

O resgate da memória empresarial propicia o repensar dos atos, ao considerar acertos e erros do passado, tornando-se uma ferramenta estratégica para o planejamento do futuro. A iniciativa do Centro de Memória Bosch, que envolve altos investimentos, demonstra isto. Ou seja, a utilização da memória empresarial de forma planejada, com estratégias (técnicas e administrativas) orientadas pelos valores da empresa e integrando a comunicação (corporativa e institucional), traz inúmeros benefícios de aceitação social para a organização.

## Referências

AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986. v.1.

DUARTE, Márcia Y. M. BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 215 - 235.

FÉLIX, Loiva O. **História e memória: a problemática da pesquisa**. Passo Fundo: Ediufp, 1998.

FRANCO, Susana. **Bosch: 50 anos de Brasil 1954-2004**. Curitiba: Natugraf, 2004.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP : Difusão Editora, 2007.

TOFFLER, Alvin. TÁVORA, João (trad.). **A terceira onda**. 22. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

REIS, Sandra. **Entrevista sobre memória empresarial**, Campinas, 2008, entrevista não publicada.

ROBERT BOSCH LTDA. (Coord. geral); STOCKLEN, Regina (rev.). **Balanco social 2005/2006**. Campinas, 2006, p.1 - 40.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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.

## Referências eletrônicas on-line:

BOSCH, R. L. **Centro de Memória Bosch**. Disponível em: <<http://www.bosch.com.br/centrodememoria/cm/index.asp?CorFundo=3&MenuS=1&MenuP=>>>. Acesso em 11 mai 2008.

BOSCH, I. R. **Instituto Robert Bosch**. Disponível em: <http://www.institutorobertbosch.org.br/>. Acesso em 11 mai 2008.

NASSAR, P. **A responsabilidade histórica e a memória institucional das organizações**. Disponível em:

<<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=429ASP008>> .  
Acesso em 11 mai 2008.

NASSAR, P. **Empresas valorizam história como ação estratégica.**  
Disponível em:

<<http://www.correiodabahia.com.br/negocios/noticia.asp?codigo=149959>>.  
Acesso em 11 mai 2008.

NASSAR, P. **Entre a produção e o prazer, a história.** Disponível em:  
<<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=443FDS008>>.  
Acesso em 11 mai 2008.