

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL – CPDOC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA, POLÍTICA E BENS CULTURAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM BENS CULTURAIS E PROJETOS SOCIAIS

***Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras:
a história de um projeto***

Apresentado por
Miriam Collares Figueiredo

Rio de Janeiro
Março de 2009

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL – CPDOC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA, POLÍTICA E BENS CULTURAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM BENS CULTURAIS E PROJETOS SOCIAIS

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO
Prof^a Dr^a Ângela Castro Gomes

Miriam Collares Figueiredo

***Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras:
a história de um projeto***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais.

Rio de Janeiro
Março de 2009

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA, POLÍTICA E BENS CULTURAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM BENS CULTURAIS E PROJETOS SOCIAIS

***Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras:
a história de um projeto***

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO APRESENTADO POR

Miriam Collares Figueiredo

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a ANGELA DE CASTRO GOMES (Orientadora)

Prof^a Dr^a MONICA KORNIS

Prof^a Dr^a ANA PAULA GOULART RIBEIRO

Prof^a Dr^a LETICIA BORGES NEDEL (Suplente)

RESUMO

Como reflexo de um movimento mundial onde a memória se tornou um valor nas sociedades contemporâneas, também as empresas estão investindo na organização e preservação de suas memórias e um sem número de iniciativas materializou-se na publicação de livros, exposições, criação de “museus virtuais” e fundação de Centros de Documentação ou de Memória. Neste trabalho analisamos como a história das empresas vem sendo organizada com base na experiência do programa *Memória Petrobras*. Ao longo de 6 anos a estatal implementou um amplo conjunto de iniciativas voltadas para a recuperação dos marcos históricos da empresa, ordenação de dados, coleta de depoimentos e preparação de um suporte de pesquisa e divulgação materializado em um museu virtual. Discutimos a relevância desta proposta no conjunto de outras iniciativas semelhantes no âmbito da história das empresas.

ABSTRACT

As a reflection of a worldwide movement where the memory has become a figure in contemporary societies, companies are also investing in the organization and preservation of their memories. We examined how the history of business has been organized based on the experience of the program *Memory Petrobras*. Over 6 years the company has implemented a series of initiatives aimed at recovering the historical landmarks of the company, ordering of data, collection of evidence material to its disclosure in a virtual museum. We discuss the relevance of this proposal in conjunction with other similar initiatives within the history of business.

AGRADECIMENTOS

Depois de dois anos de estudos, entre tantos outros afazeres, chegamos a um fim... ou a um começo... Gostaria de iniciar os agradecimentos com a professora Verena Alberti, minha primeira orientadora, que, por motivo de viagem ao exterior, não pôde dar continuidade à orientação. No entanto, foi uma observadora atenta e minuciosa, trazendo muitas contribuições para a formatação deste trabalho.

Um agradecimento especial vai para a professora Ângela de Castro Gomes, que, continuando a orientação iniciada pela professora Verena, se dedicou com muito carinho e enorme diletantismo. Até mesmo antes de se transformar em orientadora já havia me auxiliado na condução da elaboração do projeto de qualificação.

Agradeço também a todos os professores do Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais, que ao longo dos cursos nos estimularam com suas aulas sempre tão enriquecedoras e entusiasmadas. Na mesma esteira, não posso deixar de lembrar dos meus colegas de mestrado, pessoas tão diferentes quanto interessantes. Uma turma que em toda a sua diversidade se tornou coesa e superanimada.

Agradeço também à professora Ana Paula Goulart Ribeiro pelos comentários e observações atentas e precisas feitas durante o exame de qualificação, que enriqueceram o trabalho final.

Às amigas, mais do que colegas de trabalho, do Memória Petrobras e da Comunicação Institucional, que muito me apoiaram durante os dois anos de estudos e preparação da dissertação. Em especial a Sheila, fiel escudeira; Carol, a nova e grande companheira; a Patrícia Velasco que sempre me afaga; a Ângela que me aguenta nos desabafos do dia-a-dia e a Nadia, que me ajudou com algumas revisões. Um muito obrigado sincero vai para Andréa, minha gerente, que deu todo o apoio possível, com todo carinho.

Não posso deixar de fazer uma menção especial aos entrevistados que foram tão solícitos, me ajudando a desvendar os meandros do objeto da pesquisa. Destaco

particularmente a Simone Porto, por quem tenho grande admiração e sempre me respeitou muito profissionalmente; a Antonio Carrara, que se deslocou da Argentina, entre outras coisas, para nos dar a entrevista, e a Geny Peres, que relembrou a história do primeiro projeto de memória na Petrobras. Vai aqui também um agradecimento singelo a Marcelo Ranuzia e a Samuel Magalhães, que mesmo informalmente me passaram detalhes importantes.

Finalmente tenho que agradecer a Flora e Antônio, meus filhos e minhas paixões, que tiveram que tolerar a falta de tempo e de dedicação que eles tanto precisam e merecem. Por último, mas não menos importante, ao Luciano, companheiro de todas as horas que ajudou nas minhas ausências em família, me apoiou e foi, sempre que possível, um fiel e atento leitor.

LISTA DE ANEXOS

Foto estabelecimento da parceria com o sindicato – outubro 2002

Comunicação:

Filipeta Memória dos Trabalhadores Petrobras – 2003

Filipeta Memória Petrobras – 2004

E-mail Memória dos Trabalhadores Petrobras – 2003

Cartazes:

Memória dos Trabalhadores Petrobras – 2003

Memória Petrobras – 2004

Banner Memória Petrobras – 2004

Sites:

Memória dos Trabalhadores Petrobras – 2003

Memória Petrobras – 2004

Programa de Formação:

Turmas do Curso de Formação dos Representantes do Memória Petrobras:

Bahia, São Paulo e Rio de Janeiro – 2005

Publicações e Exposições Virtuais:

Imagens das publicações, folhetos e exposições virtuais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1 - Memória: capital empresarial	
1.1. Cultura da memória no mundo contemporâneo	13
1.2. História das empresas: nascimento e consolidação.....	22
1.3. Vozes e máquinas: a relevância da História oral	27
1.4. Brasil e seus cenários empresariais	30
1.5. O triunfo dos centros de memória.....	37
CAPÍTULO 2 – Petrobras: em busca do passado	
2.1. Uma empresa que tem história.....	43
2.2. Uma história que tem memória.....	46
2.3. Percursos no tempo: a memória na Petrobras.....	48
2.4. Memória da Petrobras: a hora e a vez dos petroleiros... e da companhia.....	59
2.4.1. Primeiro tempo: Memória dos Trabalhadores	63
2.4.2. Segundo tempo: Memória Petrobras em suas linhas de pesquisa.....	69
2.4.2.1. Trabalhadores	72
2.4.2.2. Famílias.....	75
2.4.2.3. Conhecimento.....	76
2.4.2.4. Patrocínio.....	77
2.4.2.5. Comunidades.....	78
2.5. Memória Petrobras: o programa em ação.....	80
CONSIDERAÇÕES E TEMAS PARA O DEBATE	85
Anexos	93
Bibliografia e fontes	101

INTRODUÇÃO

O surgimento de memórias empresariais cresceu consideravelmente nos últimos anos em todo o mundo e no Brasil. Um sem-número de iniciativas se materializou na formação de centros de documentação ou de memória, de museus tradicionais e virtuais, na publicação de livros ou na organização de exposições.

Essas iniciativas estão em consonância com a “emergência da memória como uma das preocupações culturais e políticas centrais das sociedades ocidentais”, como observa Andreas Huyssen.¹ O interesse fica evidente na série de ações, de publicações sobre o tema, de comemorações, de análises de discursos e de textos, de entrevistas e de histórias individuais ou biografias. Isso parece estar ocorrendo como tentativa de resposta à globalização e como reforço de afirmação da identidade, inclusive de empresas e de empresários, num momento em que vivemos um processo de mudanças, que estaria “deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social”.²

O surgimento de projetos de memória nas empresas é um indicador desse movimento. Podemos citar inúmeros exemplos de memórias que têm surgido no Brasil nos últimos anos, como o Núcleo de Memória Odebrecht, o Centro de Memória Bunge, o Memória Globo, o Memória Votorantim, o Projeto Memória Bosch, o Espaço Memória Pão de Açúcar, o Centro de Memória Natura, o Memória Petrobras, entre muitos outros.

Essas áreas surgem nas empresas com diferentes objetivos e usos. Em alguns casos, criam-se centros de documentação onde são guardados os seus documentos de valor permanente ou histórico e tendo, com frequência, seus acervos abertos para a pesquisa. Em outros, são espaços de divulgação das atividades da empresa, de uma história de sucesso de si mesma e/ou de seus fundadores. Nesse caso, publicam-se livros e/ou organizam-se exposições para comemorar uma data significativa com o objetivo de fazer um “registro histórico” do que aconteceu ao longo das suas trajetórias. Em geral, são projetos associados à valorização da

¹ Huyssen, Andreas, 2000, p.9

² Hall, Stuart, 2006, p. 7

“marca” da empresa no mercado. Na última década, a metodologia de História Oral tem ocupado um lugar privilegiado nesses centros.

No presente trabalho pretendo avaliar a maneira como a memória das empresas vem sendo pensada e organizada, com base na experiência do Memória Petrobras. Este programa tem uma envergadura incomum e, por suas características de formação, se mostrou um interessante objeto de estudo, servindo como um verdadeiro laboratório para análises.

Desde 2002, a Petrobras vem realizando um amplo conjunto de ações voltadas para a recuperação dos marcos históricos da empresa, ordenação de dados, formação de um acervo de entrevistas e preparação de um site para divulgação, materializado em um museu virtual. A mobilização, o investimento e a extensão deste trabalho mereceram de nossa parte um estudo mais aprofundado, cotejando-o com iniciativas semelhantes ocorridas anteriormente na companhia. Estivemos também atentos em relação ao que está acontecendo no mundo empresarial, no âmbito da história das empresas.

O objetivo específico deste trabalho foi o de realizar uma avaliação do processo de discussão, implementação e desenvolvimento do projeto que transcorreu na Petrobras, analisando as singularidades, instâncias e pessoas que nele estiveram envolvidas, entre os anos de 2001 e 2008. Em paralelo, destacamos o uso da memória e da História Oral no âmbito das empresas, buscando identificar os sentidos e objetivos da empresa e dos trabalhadores em relação ao programa. Além disso, poderemos analisar se há semelhanças, ou não, entre tal projeto e o que se passa no contexto da memória das empresas no Brasil.

O primeiro capítulo está centrado na reflexão sobre como a memória se tornou valor e questão importante na atualidade e quais as consequências desse fato para as sociedades contemporâneas. Nesse sentido, acompanhamos vários autores que tratam dos usos e abusos que têm sido praticados em nome da memória, incluindo as rememorações incentivadas por políticas públicas, o “dever de memória” e os vários significados que a memória absorveu associados à afirmação de identidades e ao medo em relação a um futuro incerto. Apresentamos também um levantamento dos caminhos percorridos pela história empresarial, desde o início do século passado, tendo alguns momentos de destaque nos anos de 1950, mas sobretudo a partir da década de 1970, onde o interesse por pesquisas sobre empresas e

empresários refletia uma mudança em relação aos estudos nas ciências sociais. As empresas, entre tantos outros temas, passaram a ter novos significados para os estudos socioculturais. Tudo isso para entendermos como se chegou à concepção atual das memórias de empresas. Analisamos nesse capítulo, ainda, o que buscam os projetos de memória institucional quando utilizam a metodologia de História Oral. Por fim, demonstramos que o Brasil caminhou de forma semelhante aos outros países em relação à história empresarial e como a memória de empresas se tornou um valor associado à responsabilidade social e ao fortalecimento da imagem das companhias. Para estabelecer parâmetros de análise com nosso objeto de estudo, citamos alguns exemplos de projetos semelhantes ao que ocorre na Petrobras: Memória Votorantim e Memória Globo.

No capítulo seguinte, tratamos do nosso estudo de caso, o Memória Petrobras. Para tanto, tivemos que seguir por um longo caminho para entender o que significa hoje esse programa na companhia. Nossa atenção se voltou, primeiramente, para os diversos empreendimentos na área de memória que ocorreram ao longo da história da empresa. Desde o pioneiro *Projeto Memória da Petrobras*, criado em 1979, na área de Assessoria de Imprensa, com um objetivo mais pragmático de apoio ao trabalho da área, passando pela parceria estabelecida entre a Petrobras e o Cpdoc/FGV, em 1987. O *Projeto Memória do Petróleo no Brasil*, uma ação mais ambiciosa que tinha em seu escopo uma pesquisa aprofundada sobre a história do petróleo no Brasil, a produção de um livro e alguns desdobramentos como a formação de um acervo de História Oral. A seguir, chegamos ao *Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras*, criado em 2002 em parceria com o Sindicato Unificado dos Petroleiros de São Paulo, onde fizemos uma exposição detalhada acerca do contexto da sua criação, os seus desdobramentos, usos e questões. Fechando este capítulo, chegamos ao *Memória Petrobras*, de 2004, uma transformação do *Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras*, onde destacamos como se deu essa passagem, quais instâncias estiveram envolvidas e como a Petrobras institucionalizou o projeto e o transformou em um programa interno, ligado à área de comunicação da companhia. Finalmente, descrevemos como se deu o desenvolvimento dessa nova etapa e como está o Programa no momento deste trabalho. Esse capítulo teria sido mais inconsistente se não tivesse feito uso da metodologia de História Oral. Muitas das informações só foram possíveis através de entrevistas com as pessoas envolvidas diretamente com os processos.

Para o último capítulo deixamos algumas observações que consideramos relevantes acerca do papel das memórias nas empresas nos dias atuais, seus usos e quais as áreas que estão envolvidas nesse processo. Também ocupa um espaço de interesse desvendar quem são os atuais guardiões dessas memórias, e se o papel de dizer o que é memorável ou não mudou de mãos ao longo do tempo. Para exemplificar verificamos quais são os profissionais que se dedicam a essa área nas empresas: arquivistas, historiadores e profissionais de comunicação.

Nosso estudo termina acreditando poder contribuir para a discussão acerca da dimensão que essas memórias têm assumido na sociedade e do seu papel na construção de identidades nas empresas. Pode vir a ser também uma base de reflexão para futuras definições sobre a gestão dessas memórias.

CAPÍTULO 1

MEMÓRIA: CAPITAL EMPRESARIAL

1.1. Cultura da memória no mundo contemporâneo

O culto e o interesse pela memória sempre tiveram lugar nas sociedades, desde os gregos, na Antiguidade, com sua divindade associada à memória – *Mnemosine*, a mãe das musas –, passando pelos debates entre os filósofos da época clássica, pelos escritos de Santo Agostinho, na Idade Média, ou os estudos de Bergson (1896) e Halbwachs, no início do século passado.³ Já nas últimas décadas do século XX, a memória emerge como tema central em estudos acadêmicos, como práticas sociais memoriais, bem como associada a diversos eventos do cotidiano, em todas as esferas da sociedade.

A memória é hoje quase uma obsessão. Segundo Andreas Huyssen, vivemos uma verdadeira “cultura da memória” ou “musealização”.⁴ Estamos assistindo, nos últimos trinta anos, a uma intensa valorização política e à ampliação do campo de interesse acadêmico sobre o tema, levando a apropriações diversas também pela sociedade, em especial, de alguns grupos organizados.

Esse intenso interesse transformou-a em um fenômeno histórico de grande visibilidade, tornando-se um dado novo para a compreensão das sociedades contemporâneas, principalmente por explicitar “a relação memória e sociedade e, sobretudo, a relação memória e exclusão social”.⁵ Ou seja, a relação entre “ser lembrado”, ter um “passado” e participar de grupos sociais.

Um primeiro sinal desses novos tempos aconteceu no fim da década de 1960, quando variados movimentos sociais se fortaleceram, fazendo crescer os estudos que buscavam dar voz aos excluídos e oprimidos da chamada história oficial. Na maioria das vezes, tais estudos tinham como foco a memória das minorias: negros, mulheres, trabalhadores, grupos religiosos

³ Refiro-me às obras clássicas de dois grandes estudiosos da memória, Henri Bergson, *Matéria e memória*, de 1896, e Maurice Halbwachs, *A memória coletiva* e *Os quadros sociais da memória*, publicadas em 1935 e, postumamente, em 1950, respectivamente.

⁴ Categoria usada por A. Huyssen, explicando o fenômeno da comercialização em massa da nostalgia. Huyssen, Andreas, 2004.

⁵ Seixas, Jacy Alves, 2001, p. 96

e mesmo organizações da sociedade civil. Alguns historiadores consideraram essa produção como uma espécie de “revolta contra a pretensa história oficial, acusada de ser artificiosa e violenta. Aqui e ali, evocou-se até mesmo uma revanche da Memória sobre a História”.⁶

Mas é a partir dos anos 1970 que o aumento dos discursos sobre memória acontece com força nos Estados Unidos e na Europa. O Holocausto passa a ser um assunto em debate e acaba por trazer à tona outras histórias e traumas do século XX. A sua ascensão surge relacionada a acontecimentos históricos importantes: “a implosão da URSS, a queda do muro de Berlim, a explosão da ex-Iugoslávia, os conflitos étnicos e religiosos que irrompem de uma forma política impensável, a força da massificação e do ‘consentimento sem consentimento’ pelo fenômeno da globalização...”⁷ Os movimentos testemunhais e diversos eventos relacionados à II Grande Guerra são intensamente discutidos, com um grande destaque na mídia internacional.

Segundo Rousso:

Surge também um estado de espírito mais geral, um ar do tempo que viu a memória tornar-se gradualmente um valor, e não simplesmente um fenômeno objetivo. Esta ascensão em potência da memória resulta igualmente, talvez antes de mais nada, do peso remanescente e das sequelas sempre vivas da 2ª Guerra Mundial e de outras tragédias do século XX (...) Vivemos no “Tempo da Memória”, numa relação sensível, afetiva, dolorosa mesmo, com o passado.⁸

Se na Europa a Segunda Guerra e o Holocausto são eventos chaves para a demanda de memória e de inclusão social, esse é um movimento que aparece também na América Latina, onde houve a tentativa de “criar esferas públicas de memória ‘real’ contra as políticas do esquecimento, promovidas pelos regimes pós-ditatoriais, seja através de reconciliações nacionais e anistias oficiais, seja através do silêncio repressivo”.⁹ A questão da memória e do esquecimento e a demanda de políticas memoriais aparecem igualmente na África, associadas ao fim do *apartheid*, na África do Sul, com a criação da *Truth and Reconciliation Commission* (Comissão da Verdade e Reconciliação).¹⁰

6 Loriga, Sabina, 2008.p. 3

7 Seixas, Jacy Alves. 2001, p. 52

8 Rousso, Henry. 2007, p.12

9 Huyssen, Andréas, 2004, p.16

10 Na África do Sul foi criada, em 1995, a Comissão de Verdade e Reconciliação com o objetivo de apurar os atos de violações dos direitos humanos que ocorreram durante o período do *apartheid*. Através do uso de narrativas das vítimas e

Como observa Seixas:

É do interior deste caldeirão, carregado de fortes sentimentos e emoções, que memórias extremamente diversificadas irrompem e invadem a cena pública, buscam reconhecimento, visibilidade e articulação, respondendo provavelmente a uma necessidade que a racionalidade histórica é impotente para exprimir e atualizando no presente vivências remotas (revisitadas, silenciadas, recalcadas ou esquecidas) que se projetam em direção ao futuro.¹¹

É também nesse momento que a rememoração passou a ser considerada como um ‘dever de memória’. Essa expressão criada na França na década de 1990: “traduz a ideia de que as memórias dos sofrimentos e opressão geram obrigações, por parte do estado e da sociedade, em relação às comunidades portadoras dessas memórias”.¹² Não bastaria apenas a lembrança desse passado, seria preciso haver o reconhecimento e alguma forma de ressarcimento das pessoas que sofreram.

Desde então, temos assistido à criação de inúmeros museus, comemorações de eventos e datas históricas, restauração de centros urbanos, iniciativas incontáveis em relação ao patrimônio material e imaterial, valorização das biografias e romances históricos, confecções de árvores genealógicas, novas terapias de vidas passadas e a valorização dos brechós, filmes históricos e documentários para a televisão. Além disso, também se assiste à criação de inúmeras bases de dados digitais. São muitos os exemplos do que Huyssen caracteriza como a “comercialização em massa da nostalgia” e dos usos que têm sido feitos do passado. Charles Maier chamou esse tempo contemporâneo de “a era de auto-arqueologização”.¹³

Esse movimento é tão forte que o governo, como reflexo dos anseios da sociedade, passou também a desenvolver políticas públicas culturais fortemente associadas à memória. Esse fato pode ser comprovado no aumento a que temos assistido, nos últimos anos, das comemorações, datas e eventos considerados merecedores de lembrança, patrocinados pelo Estado. A ideia de patrimônio se incorporou à ideia de memória.

dos acusados, trabalhou a reconciliação através da anistia. Teles, Edson Luis de Almeida, 2007.

¹¹ Seixas, Jacy Alves. 2001, p. 98

¹² Heymann, Luciana Q. 2007, p. 18

¹³ Apud Sarlo, Beatriz, 2007, p. 11.

Como nos fala Rousso, isso ocorre

A ponto de a conservação total – de uma construção, uma fábrica, um bairro – se impor como uma evidência, em relação a domínios e objetos cada vez mais amplos. Nos dias de hoje, querer apagar qualquer vestígio do passado parece suspeito, independente de o objeto da conservação ser bonito ou feio, notável ou sem interesse. Qualquer um é suscetível de ser “arquivado” e de se tornar assim um “lugar de memória” em potencial. A relativa novidade reside no aspecto deliberado, obsessivo desta atitude e no seu caráter vasto, o qual é aplicável igualmente a objetos de conservação tradicionais e a objetos do nosso dia-a-dia, ao nosso ambiente imediato.¹⁴

Beatriz Sarlo, salientando o mesmo fenômeno, diz que “as operações com a história entraram no mercado simbólico do capitalismo tardio com tanta eficiência como quando foram objeto privilegiado das instituições escolares desde o fim do século XIX”.¹⁵

É importante destacar que quando tratamos de memória estamos nos referindo sempre a uma concepção de memória que é coletiva, ou seja, de uma construção social que é compartilhada coletivamente. Essa noção devemos ao sociólogo Maurice Halbwachs que, no início do século passado, em seus livros – *Les Cadres sociaux de la mémoire* e *La mémoire collective* – estabeleceu a dimensão sociológica da memória, explicando que:

se a memória coletiva tira sua força e sua duração por ter como base um conjunto de pessoas, são os indivíduos que se lembram, enquanto integrantes do grupo (...) que cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva, que este ponto de vista muda segundo o lugar que ali ocupa e que esse mesmo lugar muda segundo as relações que mantenho com outros ambientes.¹⁶

Outra contribuição importante de Halbwachs é ter nos alertado para o fato de que a memória é sempre uma reconstrução do passado a partir dos quadros sociais do presente. O indivíduo que lembra, lembra no presente e sua memória está relacionada às características de um grupo ao qual pertence e, por isso, está tão associada à preservação da identidade individual e coletiva, simultaneamente. Os grupos sociais constroem e reconstróem o seu passado por meio de suas memórias, mas, segundo Halbwachs, “ao mesmo tempo em que eles o reconstróem, eles o deformam. A memória não significa um reviver o passado, mas

14 Rousso, Henry, 2007, p. 14

15 Sarlo, Beatriz, 2007, p. 11

16 Halbwachs, M. 1990, p. 69

principalmente reconstruí-lo do ‘exterior’”, isto é, do presente.¹⁷ Para Halbwachs, falar de memória é também falar de esquecimento, pois tanto um como outro são projetados pelos quadros sociais. Daí que seria possível dizer que “o esquecimento seria um efeito da transformação ou do desaparecimento dos quadros sociais formadores da memória”.¹⁸ O esquecimento desses quadros é, portanto, o próprio desaparecimento do grupo, pela perda de sua identidade.

A memória ajuda as pessoas a encarar as suas trajetórias de vida com todas as nuances, “desvios” ou problemas, criando uma coerência nesse passado e a pensar em um projeto de vida futuro, pois permite desenhar um passado para dar-lhe suporte.

O provérbio diz: “nós não podemos ser e ter sido”. Depois de Hegel, nós sabemos ao contrário que “ser” é precisamente “ter sido”. Isto é ter a capacidade de pensar “em tornar-se”, de se projetar no futuro. Nem um indivíduo nem um grupo podem viver sem uma certa consciência, uma certa aproximação do passado que lhes permite se situar no tempo e no espaço.¹⁹

É interessante ressaltar que a concepção de memória de Halbwachs tem sido cada vez mais revisitada, pelo fato de “apontar para a multiplicidade de memórias coletivas, representando os vários grupos sociais que agem na sociedade”.²⁰ E como nos lembra Pollack, devemos tentar entender como e por que os fatos sociais se tornaram coisas, se solidificaram e passaram a ser dotados de duração e estabilidade.²¹ Já que esta é uma área de disputa e de poder precisamos estar atentos, porque quando falamos de lembranças, falamos também de esquecimentos e silêncios, todos socialmente produzidos e politicamente disputados.

O fato de não nos lembrarmos ou silenciarmos sobre eventos ou fatos do nosso passado pode estar relacionado a vários fatores: a algum trauma, como é o caso dos sobreviventes do Holocausto que fizeram do silêncio uma possibilidade de convivência com as pessoas que haviam de alguma forma colaborado com a deportação dos judeus, ou ainda os que carregavam alguma culpa por terem sobrevivido aos campos de concentração; podemos

17 Seixas, Jacy Alves. 2001, p. 102

18 Idem, p. 103

19 Rousso, Henry, 2007, p. 18

20 Seixas, Jacy Alves. 2001, p. 107

21 Pollak. Michael, 1989, p.2

também ser desestimulados de lembrar, quando uma memória oficial nos é imposta, como nos casos de regimes ditatoriais; e, ainda, podemos nos esquecer de coisas que não interessam como elemento de reforço de identidade de algum grupo.

Nesse sentido é que podem acontecer os “abusos da memória”, expressão utilizada por Tzvetan Todorov e reforçada por Paul Ricoeur: “o exercício da memória é seu uso: ora, os usos comportam a possibilidade do abuso”,²² e é o próprio autor que nos aponta alguns tipos de abusos possíveis. Segundo ele, haveria uma *memória impedida*, que seria a memória ferida, doente e que aprisiona o indivíduo no passado, estando mais ligada a um estado psicológico (ideia emprestada de Freud). Haveria o *Negacionismo*, que seria o apossamento da memória e/ou a purificação forçada da memória, como é o caso dos regimes totalitários, onde o passado pode ser fabricado como uma ilusão; e haveria também o que chama de *memória obrigatória*, que tem sido abundantemente convocada pelos poderes públicos e privados. Esta última é a que estaria provocando esse frenesi comemorativo com a proliferação de museus, monumentos e memoriais consagrados a *Shoah*, mas também a explosão de memórias particulares, fragmentadas, locais, visando a substituir a História.²³

Como forma de combater esses abusos, Paul Ricoeur nos apresenta sua opção pelo que chama de “justa/boa memória”. Ele defende que só a memória possibilita nos reconhecermos naquilo que já vivemos e, em função disso, faz uma oposição entre o “dever de memória” e o “trabalho de memória”, que seria um trabalho de luto “penosamente libertador”, que daria origem a uma “memória positiva”.²⁴ Ricoeur acredita que a nossa liberdade depende da capacidade que temos de integrar o passado ao presente, sem ficar prisioneiro de nenhum desses “tempos”. Em relação aos nossos esquecimentos ele argumenta que:

Talvez tenhamos tocado a impressão errada, ou pegamos o pombo errado no viveiro. Talvez tenhamos sido vítimas de um falso reconhecimento, tal como aquele que, de longe, toma uma árvore por um personagem conhecido. E, no entanto, quem poderia abalar, por suas suspeitas externas, a certeza ligada à felicidade de um tal reconhecimento, que consideramos em nosso coração indubitável?²⁵

Ricoeur defende ainda que a memória seja a nossa única possibilidade de dar um

22 Paul Ricoeur apud Loriga, Sabina, 2008, p. 68

23 Loriga, Sabina, 2008, p. 11

24 Idem, p. 12

25 Paul Ricoeur apud Loriga, Sabina, 2008, p. 11

sentido para aquilo que declaramos nos lembrar. Acredita que precisamos buscar uma verdade mais justa e que devemos levar em conta o sentimento de terceiros: “a virtude volta a memória para terceiros, sugere que ela tenha o dever de fazer justiça, pela lembrança, a outra pessoa”.²⁶ Uma ideia antiga, com estilo novo, pois remete ao fato de que teríamos uma dívida em relação aos nossos antepassados, afinal não existiríamos sem eles e, portanto, o que somos devemos a eles, bem como a nossos contemporâneos.

Outro elemento característico da atualidade é que a noção de memória se transferiu para a capacidade de armazenamento dos computadores e dos chips de silício. Com tanta tecnologia para conservar as informações em memórias digitais, a memória humana passa a correr riscos de se perder e as sociedades passaram a se preocupar com essa perda dos referenciais. As comemorações memoriais parecem se constituir em um esforço para “fixar âncoras em qualquer coisa de imutável”.²⁷ Confirmando essa ideia, Huyssen comenta a relação entre memória digital e memória humana, bem como seus sentidos e impactos sociais:

Quanto maior é a memória armazenada em bancos de dados e acervos de imagens, menor é a disponibilidade e a habilidade da nossa cultura para se engajar na rememoração ativa, pelo menos ao que parece. A rememoração dá forma aos nossos elos com o passado, e os modos de rememorar nos definem no presente. Como indivíduos e sociedades, precisamos do passado para construir e ancorar nossas identidades e alimentar uma visão de futuro.²⁸

E segue dizendo: “Se nos voltarmos para a memória nos pós-modernos anos de 1980, ficaremos imediatamente impressionados não com os sinais de amnésia e sim com uma verdadeira obsessão pelo passado”.²⁹ Com o temor da perda das informações e com a possibilidade de tudo se armazenar nos arquivos digitais, assistimos a uma compulsão por guardar, “resgatar” para que nada se perca.

Esse tempo de valorização da memória é também marcado pela globalização que vivemos nas sociedades neoliberais contemporâneas. Ou seja, essa integração em escala global, em relação à economia bem como em relação à rapidez da comunicação e a mobilidade das pessoas no mundo, tem sido apontada como uma das causas do aumento do

26 Loriga, Sabina, 2008, p. 14

27 Marques, João Pedro. 10/08/2008

28 Huyssen, Andreas. 2004, p. 67

29 idem, p.73

interesse pela memória. Segundo Stuart Hall, a “globalização passou a exercer um enorme impacto sobre as identidades culturais desde os anos 1970. A comunicação, bem como os fluxos e laços entre as nações tiveram um crescimento vertiginoso”. Isso tudo parece estar ocorrendo como tentativa de afirmação das identidades, num momento em que vivemos um processo de mudanças que estaria “deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social”.³⁰

Michel Pollak já salientara o vínculo entre a afirmação da identidade e a memória, seu elemento essencial: “a memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva. Sendo assim, é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si”.³¹

Para explicar essa situação em que o passado vai sendo mobilizado por sociedades que parecem viver em um eterno presente, Pierre Nora usa a expressão “aceleração da história”. Ele nos ajuda a entender o porquê da necessidade atual de evocar tanto a memória, guardar documentos, criar centros de documentação, museus e comemorar datas “especiais”. Para ele, criamos os ‘lugares de memória’³² porque não mais acreditamos em uma memória espontânea. Estando conscientes da velocidade do tempo e que tal rapidez estimula mudanças, surge a necessidade da criação de arquivos e museus como referências às atividades do nosso cotidiano.

Até mesmo na historiografia vimos surgir um maior interesse sobre temas de um passado recente. Henri Rousso, pesquisador do Instituto de História do Tempo Presente (IHTP), na França, argumenta que esse campo foi se consolidando a partir de um “contexto particular das últimas décadas”, onde “as sociedades envolvidas conheceram uma profunda mudança em seus modos de relação com o passado, tanto seu passado nacional, quanto o passado de um modo geral”. Para ele: “O historiador, como qualquer cidadão, pertence plenamente a este tempo”.³³ Isso faz com que a memória tenha se tornado um

28 Hall, Stuart, 2006, p. 7

31 Michel Pollak, 1992, p. 207.

32 Nora, Pierre. 1993, p. 13

33 Rousso, Henry. 2007.p. 283

assunto tão estudado na atualidade. Há, no entanto, que ser cuidadosos, pois se trata de fazer a história da e para a mesma sociedade em que se vive.

E segue:

O passado não é mais algo ‘acabado’, mas uma matéria sobre a qual se pode agir, da mesma maneira como se age sobre o presente: isso explica a importância da memória... Nesse sentido o debate contemporâneo entre história e memória poderia se resumir em uma fórmula: o importante não é mais o que passou, mas o que é preciso reter e aquilo sobre o qual podemos agir.³⁴

O fato é que memória e história têm uma relação intensa. Pierre Nora utiliza as ideias principais de Halbwachs, contrapondo a memória individual à coletiva e a memória coletiva à história. Para Nora, “é impossível, hoje, operar-se uma distinção clara entre memória coletiva e memória histórica, pois a primeira passa necessariamente pela história, é filtrada por ela: é impossível à memória escapar contemporaneamente dos procedimentos históricos”.³⁵ Toda história, portanto, é bem contemporânea, na medida em que o passado é apreendido no presente e responde, portanto, aos seus interesses, o que não é só inevitável, como legítimo. Pois que história é duração, o passado é ao mesmo tempo passado e presente.³⁶

Nesse sentido Michel Pollak não vê com tanto pessimismo as relações entre a memória oficial (nacional) e aquilo que denominou “memórias subterrâneas” em referência às “culturas minoritárias e dominadas”,³⁷ ou mesmo às memórias silenciadas por regimes de exceção. Para Pollak, estas memórias marginalizadas abriram novas possibilidades no terreno fértil da História Oral. Não se trata de historicizar memórias que já deixaram de existir, e sim trazer para o relato histórico memórias “que prosseguem seu trabalho de subversão no silêncio e de maneira quase imperceptível” e que “afloram em momentos de crise em sobressaltos bruscos e exacerbados”.³⁸

História e memória têm em comum o fato de representarem “verdades” acerca do passado. Enquanto a memória trabalha com a ideia de continuidade e com uma linha que conecta o indivíduo ao coletivo, a história trabalha com vestígios indiretos – documentos,

34 Idem, p.284.

35 Seixas, Jacy A. 2001, p. 40.

36 Le Goff, 1994, p.476.

37 Pollak. Michel, 1989, p. 4.

38 Idem.

monumentos, objetos, etc. – sendo “o trabalho da história interminável e perpetuamente aberto, a dúvida é insuperável”.³⁹ Para Beatriz Sarlo, a “História deve reconhecer sua profunda dependência da memória, aceitar que ela seja sua matriz, seu solo de enraizamento”.⁴⁰

Levantamos os aspectos acima, que tratam das várias discussões acerca da memória, para compreender o porquê da sua importância nas sociedades atuais, sobretudo as ocidentais. Nesse sentido, o problema da relação entre história e memória foi apresentado aqui de modo objetivo a fim de perceber em que contexto surgem as memórias empresariais, enquanto integrantes desse movimento.

1.2. História das empresas: nascimento e consolidação

A semente do que hoje chamamos memória empresarial parece ter sido plantada no início do século passado, com a criação, nos Estados Unidos, da *Harvard Business School* (1908) e da *Business Historical Society* (1926), ambas na Universidade de Harvard. Oriunda da história econômica, uma corrente de historiadores passou a se interessar pela evolução das empresas e de seus fundadores a partir de seus próprios arquivos. A *Harvard Business School* foi precursora, em relação a outras escolas de administração de empresas, ao introduzir não só o estudo da história, como também propor estudos de caso no seu *curriculum*.

Mas, segundo a historiadora Eulália L. Lobo, as pesquisas desse “grupo se caracterizavam pelo estudo isolado de empresas sem integrá-las num contexto socioeconômico”.⁴¹ Um pouco mais tarde, em 1944, também em Harvard, um novo grupo de pesquisadores adotaria “o método de estudar as empresas inseridas na história social”.⁴² O objetivo passaria a ser o de entender as empresas dentro do sistema econômico geral, levando em conta suas relações com as práticas sociais.

Em consequência do surgimento desse novo campo de interesse dos pesquisadores de história econômica, uma nova preocupação se manifesta: era preciso preservar os acervos das organizações. Em alguns casos, as próprias empresas ficaram com essa responsabilidade; em

39 Sarlo, Beatriz, 2007, p. 14

40 Idem, p. 16

41 Lobo, Eulália L. 1997, p. 217

42 Idem, p. 218.

outros, instituições ligadas às universidades é que se tornaram as guardiãs dos arquivos empresariais.

No contexto desse aumento de interesse por história e memórias de empresas, no Reino Unido, um grupo de empresários e acadêmicos, seguindo o modelo americano, criou, em 1934, o *Business Archives Council*, com o objetivo de preservar os arquivos empresariais.⁴³ A França e a Itália, assim como outros países, também percorreram caminhos semelhantes. Algumas empresas, como a Krupp⁴⁴ e a Siemens⁴⁵ na Alemanha, organizaram seus arquivos com o objetivo de controlar a produção, o fluxo e a guarda dos documentos. Os acervos gerados serviram igualmente para estudos relacionados à administração interna e para contar a própria história dessas empresas.⁴⁶

Nos Estados Unidos, nos anos de 1960, o historiador de empresas Alfred Chandler (1918-2007), professor da *Harvard Business School*, do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e da *John Hopkins University*, foi responsável por um novo olhar em relação às empresas e aos empresários. Aplicava o método do estudo comparativo nas grandes companhias e desenvolveu a teoria que indicava a substituição da “*invisible hand of market mechanisms*”⁴⁷ pela “*visible hand of management*”. Segundo Chandler, as empresas norte-americanas que estudou, especialmente as do período de 1850 a 1920, estavam mudando e passando da auto-regulação do mercado para o controle feito por um gestor profissional.⁴⁸ Para ele, “era o crescimento em volume das atividades econômicas que fazia as coordenações administrativas serem mais eficientes que as coordenações do mercado”.⁴⁹

Os estudos de A. Chandler⁵⁰, intensamente divulgados nos anos 1970, basearam-se em biografias empresariais, relatórios anuais, livros e revistas de negócios. A historiadora brasileira Maria Bárbara Levy afirma que a emergência do interesse na figura dos empresários, tema pouco valorizado até então, decorre de uma razão específica: a

43 Ver <http://www.businessarchivescouncil.org.uk/>, acesso em 25/8/2008.

44 Considerado o arquivo mais antigo da Alemanha dos tempos modernos, a Krupp Company inaugurou seu arquivo em 1904, quando completava 100 anos de atuação. http://www.thyssenkrupp.com/en/konzern/geschichte_archive_k1_2.html

45 Em 1907, comemorando o aniversário de 60 anos da empresa, a Siemens inaugurou o seu arquivo em Berlim. http://w4.siemens.de/archivverbund/en/archiv_munich/geschichte.html

46 http://www.thyssenkrupp.com/en/konzern/geschichte_archive_k1_2.html

47 A mão invisível das forças de mercado, assim denominada por Adam Smith.

48 Chandler Jr, A., 1977.

49 Landes, David, 2001, p. 1

50 Em 1971, Chandler e Salsbury (1971), escreveram um livro sobre *Pierre Du Ponts f Delaware* e as modernas corporações. Chandler teria trabalhado nos arquivos pessoais e da empresa, logo após o seu doutorado em 1952. Landes, David, 2001

transformação de muitas empresas em sociedades anônimas.⁵¹ Um fato que ganha força, internacionalmente, no período do crescimento industrial do fim do século XIX e início do XX. À sombra do mercado que tudo regulava, encerradas nos ambientes familiares da gestão dos negócios, as administrações familiares cedem espaço a uma nova elite que surge, inaugurando uma era de profissionalismo, marcada pela presença dos chamados executivos.

Em todo o mundo surgem estudos nessa área. Na Grã-Bretanha, a ênfase é dada aos empresários. D.C. Coleman, de Cambridge, por exemplo, tentou mostrar que os empresários são mais do que apenas figuras autoritárias e superdinâmicas, muitos são “especialistas em finanças, legislação, negociação, homens atentos às estruturas de organização e aos objetivos a serem perseguidos, munidos de julgamento cuidadoso”.⁵² Um exemplo, seguidamente citado como marco na historiografia de empresas inglesas, é o trabalho de Charles Wilson sobre a história da Unilever, que resultou em um estudo de história institucional comparativa de vários volumes.⁵³

Já nos países da América Latina, os estudos de história econômica tiveram uma grande influência da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), criada em 1948 e da qual fizeram parte alguns brasileiros, como Celso Furtado, Maria da Conceição Tavares e Fernando Henrique Cardoso, entre outros. Como traço peculiar, costumavam atribuir um papel fundamental ao Estado na industrialização das economias latino-americanas – retardatárias, subdesenvolvidas, periféricas –, o que se vinculava ao que designavam de “fragilidade da burguesia empresarial”.⁵⁴ Na Argentina, consolida-se uma forte vertente de pesquisas em torno dos artigos publicados, desde 1962, na revista *Desarrollo Económico*.⁵⁵ Mais recentemente, a partir da década de 1990, a historiografia econômica argentina tem publicado trabalhos a respeito de organizações nacionais, como, por exemplo, o trabalho de Jorge Schvarzer⁵⁶ sobre a história da indústria ou o livro sobre os cinquenta anos da fábrica Arcor, que se destaca como grande produtora mundial de doces.⁵⁷

51 Levy, M. Bárbara. 1994, p. 18

52 Idem, 1994, p. 25-6.

53 Levy, M. Barbara, 1994, p. 25.

54 Lobo, Eulalia L., 1997.

55 Revista criada pelo Instituto de Desarrollo Económico Y Social – IDES. Nasceu com o propósito de “encarar a análise e a compreensão dos problemas do país, com rigor acadêmico”. Tradução livre. Site do Instituto: <http://www.ides.org.ar>

56 *La industria que subimos conseguir – una historia político-social de la industria argentina*. Journal of Latin American Studies, v.29, n.1, fev 1997.

57 Kosacoff, Bernardo (coord.). *Globalizar desde latinoamerica – el caso Arcor*. Argentina: McGraw-Hill, 2001

Na França, os estudos sobre história das empresas passaram também a ter maior força a partir dos anos 1950. Lá, ao contrário do que ocorreu na Inglaterra e nos Estados Unidos – onde houve a comunicação entre as universidades e as empresas –, as pesquisas se concentraram na área acadêmica. A *École des Annales*, corrente teórica que transformou a historiografia com a ambição de atingir “uma síntese global do social, vinculando técnicas, economia, poder e mentalidades, era um entre vários pontos de contato com a concepção histórica do marxismo”,⁵⁸ trouxe também muitas contribuições para a história das empresas. Vários são os trabalhos pioneiros sobre o tema. O historiador Pierre Vilar vinculava a questão da história empresarial à ideia de lucro, ou seja, para ele era importante conhecer a história das empresas e saber se era o lucro que estabelecia o critério de sua eficiência⁵⁹; o historiador Jean Bouvier trabalhou com temas bancários, como o *Credit Lyonnais*⁶⁰ e *Rothschild*⁶¹; Claude Fohlen escreveu, em 1957, *A indústria têxtil ao tempo do segundo Império*⁶²; Pierre Léon, em 1983, o clássico *História econômica e social do mundo*⁶³; e o historiador Guy Thuillier destacou-se com seus trabalhos sobre administração pública francesa.⁶⁴

A década mais imponente em relação a estudos e produção de trabalhos na área de história das empresas foi a de 1970. A partir de um debate acadêmico original, emerge da *École des Annales* a *Nouvelle Histoire* – Nova História –, que introduz objetos e temas originais na investigação histórica sob a influência das ciências sociais. Essa corrente historiográfica, fortemente associada aos historiadores Jacques Le Goff e Pierre Nora, questiona os princípios dos *Annales*. Muitos estudos surgem com temas os mais variados, usando um campo de pesquisas baseado na interdisciplinaridade e se utilizando de uma multiplicidade de documentos. Interessa-nos aqui ressaltar que um dos campos de pesquisa, entre tantos outros, que sofreu impacto com esse olhar original foi a história das empresas e dos empresários. As empresas ganham um significado mais amplo, pois passam a ser consideradas não só “como unidades de bens e serviços, mas como campos de produção de significados socioculturais”.⁶⁵ O que prevalece nesse período é uma crítica ao “reducionismo

58 Levy, Maria Bárbara, 1994, p. 21.

59 Apud Levy, Maria Bárbara, 1994, p. 21.

60 Bouvier, Jean. *Le Credit Lyonnais de 1863 a 1882 : les années de formation d'une banque de depots*. Paris : S.E.V.P.E.N., 1961

61 Bouvier, Jean, *Les Rothschild*. Paris: A. Fayard, 1967.

62 Fohlen, Claude . *L'industrie textile au temps du Second Empire*. Paris: Librairie Plon, 1956

63 Léon, Pierre (dir.) *Historia Economica e Social do Mundo*. Lisboa: Sá da Costa, 1981

64 Thuillier, Guy. *Histoire de l'administration française*. Paris: PUF, 1986. - 124 p. (Que sais-je); Thuillier, Guy. *Les cabinets ministériels*. Paris: PUF, 1982.

65 Strohschoen, Ana Maria, 2006, p. 5.

econômico, no que diz respeito ao estudo da história social”.⁶⁶

Com o aumento de interesse por esse campo de pesquisa, será também a partir dos anos de 1970 que se fortalece a ideia da criação de áreas nas próprias empresas com o fim de preservar documentos. Algumas contratam profissionais de história ou de documentação para organizar os acervos e elaborar textos sobre suas histórias. Um exemplo marcante é o do historiador francês Maurice Hamon, que implantou o Centro de Arquivos Saint-Gobain, em 1970⁶⁷, e escreveu um livro sobre a história da empresa⁶⁸ em que chegou a ocupar cargos de direção. Para Hamon,

A história de uma empresa tem uma vantagem principal: a da credibilidade do discurso na medida em que este não é mais um discurso de complacência (as sagas, as hagiografias de diretores, as *success stories*, etc.). No âmbito interno, esse novo discurso permite trabalhar sobre o consenso, necessário à mobilização dos atores em proveito das estratégias e das evoluções. No âmbito externo, muda a natureza das relações com a imprensa: pesquisas e artigos são mais ricos, sua análise é mais fina, e abre perspectivas mais amplas. De modo mais geral, assiste-se a um fortalecimento da política de imagem em proveito da comunicação institucional, ou *corporate* na linguagem internacional. Isto pode ter implicações concretas no que se refere ao marketing. Um produto pode ser vangloriado também por sua história. Uma exposição retrospectiva pode muito bem servir de apoio para uma ação de relações públicas dirigida aos clientes.⁶⁹

Isso significaria que o rigor científico do trabalho daria mais credibilidade à imagem da empresa. Talvez como consequência dessa preocupação com a imagem corporativa, tenhamos assistido, a partir dos anos 1980 e, sobretudo, nos anos 1990, ao desenvolvimento de tantos projetos de memória institucional, no mundo e no Brasil.

Há que salientar que a França tem uma longa tradição na organização de arquivos e é também precursora na preservação dos arquivos empresariais. O Arquivo Nacional e os arquivos departamentais daquele país têm uma seção para os documentos sobre a história das empresas:

Foi o Estado que, na França, após 1945, chamou a atenção para o interesse dos arquivos econômicos e de empresa. Um pioneiro renomado, Bertrand Gille, esteve na

66 Frago, João & Florentino, Manolo, 1997, p. 30

67 Saint-Gobain, grupo empresarial francês com mais de 300 anos. Hamon, Maurice.,1995.

68 Maurice Hamon, *Du soleil à la terre. Une histoire de Saint-Gobain*. Paris: Lattés, 1988.

69 Hamon, Maurice, 1995, p.3

origem de muitas coisas através de seus numerosos escritos, publicações e por ter estado à frente, como primeiro titular, de um Serviço dos Arquivos Econômicos e de Empresas no Arquivo Nacional.⁷⁰

Assim como o interesse pela história das empresas aumentou e vimos a consequente criação de acervos documentais, também acompanhamos o uso da História Oral como importante fonte associada ao tema.

1.3. Vozes e máquinas: a relevância da História oral

O uso de testemunhos não é uma novidade, como nos aponta a professora Marieta de M. Ferreira: “a historiografia da Antiguidade clássica, como é sabido, recorreu aos testemunhos diretos na construção de seus relatos”.⁷¹ Já no século XIX, a tradição oral perdeu a importância em detrimento da força que os documentos escritos passaram a ter, podendo ser considerados como prova científica. Mas é no fim do século XX que a História Oral passou a ter maior importância, dando voz aos excluídos e às minorias – negros, mulheres, imigrantes, etc. –, sendo utilizada como instrumento de construção de identidade e de transformação social, ou seja, uma história militante. No entanto, nos últimos trinta anos é que o uso das fontes orais se tornou mais agressivo, com a revalorização do papel do sujeito na história, trazendo novos significados aos depoimentos, aos relatos pessoais e às biografias.⁷²

No Brasil os primeiros programas de História Oral que previam a constituição de acervos de depoimentos, surgiram em 1975: na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), através de estudos da política regional e no *Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea* (CPDOC) da FGV, que priorizava o estudo das elites políticas brasileiras.⁷³ Desde então, o Cpdoc passou a ser um centro de referência sobre história Oral, no país.

É importante registrar que a História Oral vem sendo utilizada em vários projetos de memória institucional e também em pesquisas acadêmicas. Isso se dá, segundo Carlo Ginsburg, em detrimento de uma “profunda mudança nas expectativas da sociedade em relação ao futuro. Ao otimismo radical dos anos 50 e 60 se contrapõem, a partir da década de

⁷⁰ Idem, p. 1

⁷¹ Ferreira, Marieta de M. 2002, p. 314

⁷² Idem, 1994, p. 7

⁷³ Alvito, Marcos [s.d.]

1970, as crescentes dúvidas acerca de processos macro-históricos, tais como a eternalização do futuro reino fraternal (o socialismo) e o ilimitado progresso tecnológico. Daí deriva a preocupação cada vez maior com estudos micro e temas como o privado, o pessoal e o vivido”.⁷⁴

Temos assistido a uma emergência da história no século XX, que direcionou o curso das pesquisas dos historiadores. Afinal, esse anseio parte da mesma sociedade da qual fazem parte os profissionais de história.

Mudaram os objetos da história. De um lado, a história social e cultural deslocou seu estudo para as margens das sociedades modernas, modificando a noção de sujeito e a hierarquia dos fatos, destacando os pormenores cotidianos articulados numa poética do detalhe e do concreto. De outro, uma linha da história para o mercado já não se limita apenas à narração de uma gesta que os historiadores teriam ocultado ou ignorado, mas também adota um foco próximo dos atores e acredita descobrir uma verdade na reconstituição de suas vidas.⁷⁵

Há uma grande revalorização do indivíduo com a importância da dimensão subjetiva no mundo moderno ocidental: “uma cultura na qual se espera que do sujeito venha a organização do mundo e não do mundo a organização do sujeito”.⁷⁶

O indivíduo passa a ser visto como ator político, que pode interferir nos processos de tomada de decisões, nos processos de transgressão e é capaz de mudar seu destino. “O sujeito está convencido de ser autor de seu discurso, assim como de sua vida, e de que esta convicção é justamente o “ser” que lhe resta. Falando e narrando-se, literalmente, ele se produz.”⁷⁷

Existe um elemento singular na contemporaneidade que é o da convivência dos pesquisadores com o objeto de suas pesquisas, ou seja, os testemunhos que vivenciaram a história recente: “Significa dizer que o historiador que estuda temas contemporâneos tem nos depoimentos orais um reforço enquanto fonte de pesquisa e entendimento da sociedade”.⁷⁸

A História Oral pode ajudar as pessoas a conservarem as suas lembranças afetivas,

74 Apud. Fragoso, João & Florentino, Manolo, 1997, p. 38

75 Sarlo, Beatriz. 2007, p.11-12.

76 Calligaris, Contardo, 1998, p. 3

77 Idem, p. 10

78 Chartier, Roger. 2006, p. 216.

privadas, públicas ou políticas, ajudando-as a preservar suas identidades.⁷⁹ As histórias de vida conseguem responder às perguntas de forma rápida, proporcionando coerência e sentido a um passado muitas vezes incômodo. Tanto para o sujeito que narra, como para a sociedade à qual pertence.

No entanto, Verena Alberti acredita que:

...a principal característica do documento de História Oral não consiste no ineditismo de alguma informação, nem tampouco no preenchimento de lacunas de que se ressentem os arquivos de documentos escritos ou iconográficos, por exemplo. Sua peculiaridade – e a da História Oral como um todo – decorre de toda uma *postura* com relação à história e às configurações socioculturais, que privilegia a *recuperação do vivido conforme concebido por quem viveu*.⁸⁰

Um dos campos em que a História Oral tem sido muito utilizada é na memória das empresas. Os depoimentos podem nos ajudar a preencher lacunas completando informações sobre alguns eventos, a reconstruir organogramas administrativos e funções dos órgãos e áreas, além de permitir a recuperação de processos ou relações de trabalho entre os empregados e os “patrões”. Como um reflexo do que temos vivenciado na sociedade, os projetos de memória institucional

parecem advir de uma consciência, cada vez mais crescente, da existência de representações fragmentadas, múltiplas e muitas vezes conflituosas do passado. Espelham, assim, um esforço das empresas para fazer de uma determinada versão a base da identidade da instituição e também um elemento importante do seu reconhecimento e legitimação. É como se houvesse, por parte das empresas, o desejo de conter a polissemia da sua imagem e representação.⁸¹

Mas devemos ter alguns cuidados na utilização de depoimentos orais, sobretudo quanto aos usos políticos do passado pelo presente. Uma entrevista de História Oral opera com as discontinuidades características da memória, ou seja, com as seleções, os esquecimentos e os silêncios. De todo modo é importante fonte para entendermos a história das empresas.

1.4. Brasil e seus cenários empresariais

79 Calligaris, Contardo, 1998, p. 19

80 Alberti, Verena. 2004, p.16.

81 Ribeiro, Ana Paula G. e Barbosa, Marialva. 2007.

O Brasil acompanha todo esse movimento mundial. Os estudos sobre empresas e empresários surgem a partir da década de 1950, como um campo de interesse junto aos historiadores da economia. É o caso de trabalhos como o de Nícia Vilela Luz, sobre a história da industrialização no Brasil ⁸², realizada nos anos 50, fazendo parte de uma pesquisa sobre aspectos da economia brasileira, orientada pelo *Research Center in Entrepreneurial History*, da Universidade de Harvard, EUA. Em 1964, o então professor Fernando Henrique Cardoso deu a sua contribuição, com um livro onde destacou o papel do empresário no desenvolvimento do país ⁸³. Como já foi destacado a respeito da América Latina, o Brasil também teve forte influência da Cepal e de Celso Furtado. Deste modo:

Almir Pita Freitas salienta que, no Brasil, a história empresarial só se amplia a partir da década de 1970 e identifica as linhas seguintes: a de inserção no contexto socioeconômico; a de estudos de casos, procurando desvendar as estratégias dos empresários, questionando e relativizando visões já consagradas pela historiografia sobre origem da indústria, papel dos empresários, ações do Estado; e a do empresário através dos órgãos de classe⁸⁴.

Esses trabalhos aparecem associados a pesquisas no âmbito das universidades, com destaque para as universidades de São Paulo (USP) e de Campinas (Unicamp), em São Paulo, e no Rio de Janeiro também realizaram importantes estudos a Universidade Federal Fluminense (UFF), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e o Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). Trabalhos como os de Maria Bárbara Levy sobre a indústria no Rio de Janeiro; de Eulália L. Lobo sobre história empresarial; os diversos trabalhos de Eli Diniz e Renato Boschi, relacionados ao empresariado nacional; de Marisa Saenz Leme com sua pesquisa sobre a ideologia dos industriais brasileiros, de Ângela Castro Gomes com seus estudos sobre as relações de trabalho da primeira república ao fim do Estado Novo⁸⁵, entre muitos outros. Como podemos ver, os anos de 1970 foram ricos em pesquisas sobre a industrialização e história de empresas no Brasil.

A partir da segunda metade dos anos de 1970 e por toda a década de 1980, um interesse maior passou a existir pelos estudos empresariais e esteve relacionado a profundas

⁸² Luz, Nícia Vilela, 1961

⁸³ Cardoso, Fernando Henrique. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. SP: Difel, 1964.

⁸⁴ Lobo, Eulália L. 1997, p. 219.

⁸⁵ Para citar alguns exemplos: José de Souza Martins, 1967; Maria Bárbara Levy, 1972; Eulalia Maria Lahmeyer Lobo, 1978; Boschi e Diniz, 1978; Marisa Saens Leme, 1978; Ângela Castro Gomes, 1979.

mudanças que aconteceram no mundo, com consequências no Brasil. Vivenciamos várias crises econômicas, o fim do “milagre” econômico, o processo de redemocratização e a consolidação da democracia, tendo os empresários e trabalhadores como atores. Além disso, o avanço tecnológico, sobretudo na área de telecomunicações e computação, alterou toda uma cultura em relação à produção e à gestão empresarial. Também como consequência do novo cenário mundial, o país precisou se adaptar ao modelo econômico neoliberal que imperou nos anos de 1990 ⁸⁶ e a uma maior liberalização financeira e comercial. Os empresários tiveram que buscar outros caminhos para vivenciar os novos tempos, agora caracterizados pela desestatização.

Outra característica de fins dos anos 70 até meados de 80 foi “a recuperação da importância do Congresso e dos partidos políticos e o fortalecimento das organizações sindicais”, ⁸⁷ fazendo com que se ampliasse o espaço de discussão política.

Essa mudança substancial na forma de relacionamento entre o Estado e a sociedade deixou duas questões evidentes para as classes dominantes. Por um lado, as tradicionais organizações da estrutura corporativa como as federações empresariais, ou mesmo as mais recentes como as associações setoriais, mantinham um estilo de atuação semelhante à prática sindical, não sendo mais adequadas para o estilo de luta política que se prenunciava na Constituinte. Por outro lado, os partidos conservadores tradicionais também não se adequavam às necessidades dos empresários na luta que viria a ser travada no Congresso (Dreifuss, 1989). Essas questões reforçaram a importância das organizações políticas e ideológicas, e obrigaram o empresariado a criar novas formas de participação política ou a renovar as já existentes. ⁸⁸

Foram criadas, então, várias organizações com o objetivo de representar os interesses de todos os setores empresariais e industriais, sobretudo tentando influenciar decisões importantes tomadas pelo poder público. Algumas nos anos 1970 e outras que surgiram um pouco mais tarde para uma atuação pontual na Constituinte de 1988. Como exemplo, podemos citar: a Associação Brasileira da Indústria de Base (ABDIB), a Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). Nos anos 80, novas associações como a Associação Brasileira de Bancos Comerciais e Múltiplos (ABBC) e a Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF) e no setor agrário com a Sociedade Rural Brasileira

⁸⁶ Modelo neoliberal – desregulamentação das forças concorrenciais, abertura comercial, privatização de empresas estatais, e reformulações dos aparatos administrativo, previdenciário e fiscal. Gros, Denise, 2003, p.277.

⁸⁷ Gros, Denise, 2003, p. 282.

⁸⁸ Idem, p. 282

(SRB), da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) ou da mais recente Associação Brasileira de Agrobusiness.

Nesse contexto, surgiu um movimento de jovens empreendedores. Dispostos a reagir contra os empresários reunidos na FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), por considerar que agiam através de “uma ação centralizadora e não estavam se manifestando diante das mudanças políticas e econômicas que estavam acontecendo no país”⁸⁹, criaram, em 1987, o PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais). Este movimento passou a defender um posicionamento diferenciado em relação aos trabalhadores e ao governo. Entre os seus objetivos estava o incentivo de políticas que pudessem gerar o desenvolvimento econômico do país sem penalizar os trabalhadores e a defesa da negociação entre empresários, trabalhadores e governo.

O PNBE teve também participação política ativa. Integrou o movimento pró-impeachment do presidente Fernando Collor e o Movimento pela Ética na Política. Fez investimentos em projetos de educação e lutou pela valorização das instituições democráticas. Nascia aí um movimento importante que ajudou a moldar a ideia de Responsabilidade Social nas empresas, atualmente tão em voga no Brasil. Seus ideais deram origem, em 1998, ao Instituto Ethos, hoje instituição de referência no país quando o assunto é desenvolvimento sustentável.

Segundo A. M. Kirschner, “no Brasil registramos que é a partir da segunda metade da década de 1980 que o Estado começa a se retirar de funções exercidas na economia, seja enquanto agente econômico seja enquanto regulador da atividade econômica. E é neste período que a sociedade civil começa a exigir das empresas maior responsabilidade social e ambiental e mais transparência”.⁹⁰ As empresas passaram a se preocupar mais com a sua imagem e com a opinião de seus públicos.

Outro fator que fez com que as empresas mudassem de atitude foi o fato de a responsabilidade social ter se transformado em um valor de mercado. Em 1999, o *Dow Jones Sustainability Indexes* nasceu como o primeiro índice global de desempenho financeiro das

⁸⁹ Gomes, Eduardo. 2007, p.

⁹⁰ Kirschner, Ana Maria. 2006, p. 3.

empresas líderes em sustentabilidade a nível global. Indexado à Bolsa de Nova Iorque, a lista de empresas associadas ao índice é muito valorizada pelos investidores e possui critérios de avaliação bastante rigorosos.⁹¹ O desempenho financeiro das empresas está cada vez mais associado ao cumprimento de requisitos de desenvolvimento sustentável que atravessam todas as áreas da vida empresarial e que cruzam aspectos econômicos, sociais e ambientais.⁹²

No Brasil, a Bovespa criou o *Índice de Sustentabilidade Empresarial* (ISE), lançado em 2003 e contendo uma carteira de companhias comprometidas com práticas de responsabilidade socioambiental e trabalhista.⁹³ O conceito de responsabilidade social tem se ampliado muito, abrigando também os aspectos culturais, éticos e de relacionamento, para além da ideia de assistência social. Como defende o Instituto Ethos⁹⁴:

Cada vez mais empresas estão percebendo o quanto a responsabilidade social é um tema que não está restrito somente às ações sociais desenvolvidas pela organização na comunidade. Implica também práticas de diálogo e interação com os demais públicos da empresa, como colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores, meio ambiente e governo e sociedade. Para que a empresa trabalhe o tema de responsabilidade social numa perspectiva sistêmica e abrangente, é preciso que este seja incorporado nos processos de gestão e, portanto, seja tratado como parte das estratégias de negócio e do sistema de planejamento.⁹⁵

Com as rápidas transformações pela qual o mundo está passando “é fundamental que exista uma consciência global que engaje todos num processo de desenvolvimento que tenha como meta a preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa”.⁹⁶

Como se assinalou, as duas últimas décadas foram de grandes transformações e o fortalecimento da identidade, seja individual ou coletiva, tende a aparecer com muita intensidade nas sociedades nesses momentos. Diante desse quadro, no mundo empresarial, ajustes foram necessários. Desejando reforçar suas identidades, as empresas também

91 <http://www.edp.pt/EDPI/Internet/PT/Group/Sustainability/Governance/DowJones/default.htm>

92 Idem.

93 <http://www.bovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/103/ResponsabilidadeSocial.shtml>

94 O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Site: <http://www.ethos.org.br/>. Último acesso em 08/08/2008.

95 Apud. Kunsh, Margarida, 2003.

96 Instituto Ethos, op cit. Gomes, Eduardo, 2007. p. 184

passaram a valorizar suas memórias. Muitas delas criaram seus centros de memória, que acabaram por se articular e a embasar o tema da responsabilidade social empresarial. Um fato novo, diante do que acontecia costumeiramente. Ou seja, a frequente destruição dos documentos ou seu armazenamento em depósitos, sem qualquer tratamento. Apenas alguns fundos arquivísticos de empresas públicas eram preservados no Arquivo Nacional ou nos arquivos estaduais e municipais.

Na década de 1980 surgem algumas dessas iniciativas: em 1986, o *Centro da Memória da Eletricidade*, que representa uma posição precursora em relação às memórias empresariais no Brasil; na Bahia é inaugurado o *Núcleo de Memória Odebrecht* em 1984, e, em São Paulo, o *Centro de Memória da Eletropaulo* e o *Centro de Documentação e Memória da Klabin*, criado em 1989. Na década de 1990, os exemplos se multiplicam e temos o surgimento, em 1994, do *Centro de Memória da Bunge*; em 1996-1999, do *Projeto História das Profissões em Extinção*, organizado pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos de São Paulo e a Companhia Brasileira de Mineração e Metalurgia, que contou com pesquisa histórica, publicação paradidática, banco de dados e videoteca; em 1997, da *Memória da Brasmotor* (hoje denominada Memória Whirlpool)⁹⁷; em 1998-1999, do *ABC de Luta – Memória dos Trabalhadores*, criado como um centro de referência virtual tendo também uma videoteca (iniciativa do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC); e em 1999, do *Memória Gerdau*, que já havia feito um levantamento documental sobre sua história na década de 1980.⁹⁸ Em 1999, surge o *Memória Globo*, uma iniciativa da família Marinho, com o objetivo de resgatar a história das principais empresas do grupo, além de recuperar a trajetória de seus fundadores.

Os anos de 1980 são igualmente marcados pelo surgimento, no Brasil, na Europa e também nos EUA, das primeiras agências especializadas em projetos institucionais de memória.⁹⁹ Isso ocorre como consequência do crescente interesse por memórias institucionais. Muitas empresas passaram a perceber que tanto os “registros físicos do passado como as pessoas que vivenciaram as suas histórias estavam se perdendo”,¹⁰⁰ bem como parte do conhecimento técnico-administrativo e da cultura organizacional, que não iria ser repassada para as novas gerações de gestores. A professora Eulália L. Lobo salientou que a cultura

97 <http://www.whirlpool.com.br/p21.html>

98 Informações obtidas na comunicação de Carlos Henrique Doss, historiador responsável pelo Memória Gerdau, no Seminário do Projeto Pioneiros e Empreendedores, realizado na FEA/USP, em São Paulo, agosto de 2008

99 Strohschoen, Anna Maria & Hansen, Gabriel. [2005]

100 Totini, Beth & Gagete, Elida, 2004, p. 119

específica das empresas passou a ser um novo tema na história das instituições, seguindo a tendência geral da história “preocupada com a cultura popular, cultura operária, sua identidade, suas relações com a cultura como um todo”.¹⁰¹

Arquivistas e historiadores passaram a ser convocados a participar desse novo momento, abrindo empresas especializadas em criar centros de memória, produzir livros, exposições, linhas do tempo, sites na *Internet* com o intuito de ‘resgatar’ essas memórias.¹⁰² Assim, em paralelo ao aparecimento dos centros de documentação: “crescem progressivamente as publicações a respeito de empresas e empresários oriundas das mais diversas formas de estudo. A maioria dessas publicações é decorrente de dissertações e teses defendidas em programas de pós-graduação das universidades, outras surgem a partir de pesquisas provenientes de outras instituições, ou até mesmo de iniciativas individuais”.¹⁰³

No Brasil, um indicador desse duplo movimento – no interior e exterior das empresas, surgem vários trabalhos sobre a trajetória de vida de empresários. Podemos citar como exemplos a pesquisa de José de Souza Martins sobre Francisco Matarazzo;¹⁰⁴ o livro de Jorge Caldeira sobre Mauá¹⁰⁵ e o de Carlos Heitor Cony e Sérgio Lamarão sobre Wolff Klabin¹⁰⁶, respectivamente das décadas de 1970, 1990 e 2000, entre tantos outros.

É importante destacar também que muitos desses trabalhos sobre as empresas e os empresários fazem uso de depoimentos orais nas pesquisas. Por exemplo, o estudo de Cleber Aquino, professor da Faculdade de Economia e Administração da USP, que resultou na coleção de cinco volumes, intitulada *História empresarial vivida* (1986), com depoimentos de empresários brasileiros bem-sucedidos.¹⁰⁷ Mais recentemente, temos os livros *Entrevistas, cartas, mensagens e discursos – 1994/1997*, de Hugo Miguel Etchenique; *A decolagem de um sonho: a história da criação da Embraer*, de Ozires Silva; *CSN: um sonho feito de aço e ousadia*, de Regina da Luz Moreira (2000); *BNDES – 50 anos: histórias setoriais* (2002); *Gessy Lever: história e histórias de intimidade com o consumidor brasileiro* (2001),

101 Lobo, Eulalia L., 1997, p. 238.

102 Totini, Beth & Gagete, Elida, 2004.

103 Campelo, C. 2005, p 6.

104 Martins, José de S., 1974.

105 Caldeira, Jorge. 1995

106 Cony, Carlos Heitor & Lamarão, Sergio. 2002.

107 Trabalho esse que foi retomado pelo prof. Jacques Marcovitch, também da FEA/USP, em 2003, e que resultou em três volumes com a história dos empresários: “Pioneiros e empreendedores – a saga do desenvolvimento no Brasil”. (v.1, 2003, v.2, 2005, v.3, 2007)

coordenado pela Grifo Projetos Históricos; *O Brasil dos meus olhos* (2003), realizado pela La Fabbrica do Brasil/Fiat; *Alexandrino Garcia: o perfil de um pioneiro*, de Luiz Egypto Cerqueira (2002); *Souza Cruz: 100 anos – Um século de qualidade* (2003), de Fernando Morais, e *Memórias de comércio* (2006), do historiador Mauro Malin.¹⁰⁸ Entre essas publicações relacionadas à história das empresas ou de empresários, muitas têm sido elaboradas por profissionais os mais distintos: jornalistas, antropólogos, cientistas sociais, historiadores, etc.

Sendo assim, nos últimos 25 anos, temos assistido à edição de muitos estudos sobre memória empresarial, associados à criação de centros de memória e documentação, de museus, ou ao desenvolvimento de produtos institucionais como exposições e livros, quase sempre baseados em pesquisa histórica. Este fenômeno, que foi surgindo timidamente, se ampliou a partir do ano 2000 e são múltiplas as iniciativas de memórias empresariais. Só para citar algumas, temos a *Memória Votorantim*¹⁰⁹, organizada em 2003 como uma iniciativa familiar de preservação da história da empresa; o *Centro de Memória Bosch*, criado também em 2003 “como resultado da política de responsabilidade social da empresa com foco na área cultural”. Segundo informações em sua página na Internet, o centro é “responsável pelo resgate contínuo e a guarda de documentos históricos” e “tem como foco gerenciar, 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”¹¹⁰; o Grupo Pão de Açúcar, que mantém, em São Paulo, o *Espaço Memória* desde 2003, “no qual oferece ao visitante milhares de fotografias e documentos que sempre buscam relacionar a trajetória da empresa com as comunidades onde está inserida. Usada sempre como ferramenta de comunicação”.¹¹¹ – Estes são apenas alguns exemplos entre os inúmeros projetos de memória que têm surgido no meio empresarial.

Diferentemente das pesquisas dos anos 1940 e 1950, que tinham como foco o estudo das empresas dentro de um sistema econômico geral, enfatizando os processos internos de mudança nas organizações e a preocupação com a competição tecnológica e de mercado, atualmente os interesses estão mais voltados para a imagem e para a identidade

108 Para essas referências, ver Nassar, Paulo, 2006.

109 <http://www.memoriavotorantim.com.br/>

110 Segundo informações contidas no <http://www.bosch.com.br/centrodememoria/cm/Index.asp>

111 <http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria>.

organizacional. A questão da identidade é um elemento forte nas empresas, bem como em toda a sociedade. A memória nos ajuda a estabelecer esses laços de pertencimento com os grupos dos quais fazemos parte. As empresas buscam marcos e elementos que ajudem na construção de uma cultura interna em busca de sua legitimação em relação aos diversos públicos com os quais se relaciona.

1.5. O triunfo dos centros de memória

Há uma grande tendência nas empresas em investirem em memória, dando-se ênfase às efemérides e às celebrações. Criam-se “lugares de memória” que “estimulam a formação de um novo campo com regras próprias de funcionamento, com agentes próprios, com objetos definidos. A espontaneidade da memória dá lugar a ações determinadas, dependentes de agentes especializados na sua produção”.¹¹² As memórias das empresas se tornam, assim, ferramentas de gestão empresarial. Buscam fundamentarem tomadas de decisão e o estabelecimento de uma comunicação mais direcionada com objetivos ligados ao fortalecimento da empresa junto aos seus públicos de interesse na sociedade. Como consequência dessa mudança de foco, na maioria dos casos ocorre um deslocamento dos projetos de memória empresarial para a coordenação das áreas de comunicação.

Defensor dessa situação, Paulo Nassar, em sua recente tese de doutorado¹¹³, intitulada *Relações públicas e história empresarial no Brasil: estudo de uma nova abrangência para o campo das relações públicas*, realizou pesquisa quantitativa em 119 empresas atuantes no Brasil. Como resultado, encontrou iniciativas no campo da memória empresarial, num total de 86,6% das empresas consultadas: 49,6% das empresas com programas estruturados e 37% com ações eventuais. Outro dado interessante nessa pesquisa foi o fato de 95,8% das empresas terem considerado o resgate e a preservação da cultura e da memória como fatores que caracterizam a definição de história empresarial.

Através de sua pesquisa, Paulo Nassar nos mostra que os programas de memória empresarial estão fortemente associados à área de comunicação corporativa das empresas, tendo 24,5% de profissionais graduados em relações públicas, 19,6% de jornalistas e 11,8%

¹¹² Ferreira, Marieta. 2008

¹¹³ Tese defendida na Escola de Comunicação da USP em 2005 e publicada em 2007. Nassar, Paulo, 2007

de profissionais de *marketing* como responsáveis por esses projetos¹¹⁴. Registra também, em quantidade inferior, a participação de outros profissionais, como: publicitários, pedagogos, antropólogos, musicólogos, arquitetos, cientistas sociais, advogados, psicólogos e economistas. Os historiadores aparecem com preponderância somente quando a responsabilidade dos projetos fica a cargo de empresas especializadas na organização de acervos e memórias empresariais¹¹⁵.

A conclusão a que chega Paulo Nassar em sua tese é de que essas informações sinalizam que os programas de memória empresarial, por lidarem diretamente com a imagem institucional da organização, contemplam as funções tipicamente atribuídas à comunicação, especialmente as relações públicas:

A história empresarial se configura como um novo campo de atividades para os profissionais de relações públicas, pois serão eles, como estrategistas, que irão registrar os relacionamentos da empresa com seus públicos. Muito embora seja uma área da qual vários profissionais especializados participem, será o gestor de relações públicas e de comunicação organizacional o responsável por esta atividade.¹¹⁶

Esta é uma visão que mudou muito em relação à trajetória dos centros de memória das empresas. O interesse pelos estudos e, conseqüentemente, pelos acervos documentais das empresas, que nasceu nas pesquisas acadêmicas no início do século XX, passou por profunda alteração. Apropriadas pelas gestões administrativas, as memórias empresariais estão sendo utilizadas, prioritariamente, para fortalecer a imagem das empresas perante seus públicos de interesse, passando a ideia de estarem atuando com responsabilidade social. Isso é reforçado pelo uso de depoimentos, o que valoriza o papel do sujeito/empresário enquanto ator social. O uso da metodologia de História Oral aparece em quase todos os projetos de memória empresarial, tanto os levantados pela pesquisa acima citada quanto em muitos outros projetos em empresas.

A despeito de escapar do rigor acadêmico dos historiadores, servindo como vitrine

114 Nassar, Paulo, 2007, p. 155-169.

115 Os historiadores representam nesses casos 32,4% da amostra, seguidos pelos jornalistas (17,6%) e, logo depois, pelos publicitários (12,2%). Nassar, Paulo, 2007, p. 167

116 Nassar, Paulo, 2007, p. 172.

para a área de comunicação, a criação de centros de memória empresariais acaba por contribuir para uma melhor difusão e avaliação crítica do passado e nos “dá a oportunidade de acompanhar o trabalho permanente de construção da memória ao selecionar o que deve ser valorizado e o que deve ser esquecido. Isso permite ao historiador combater o determinismo e o relativismo, transformando-se em um instrumento útil para uma melhor difusão e avaliação crítica do passado”.¹¹⁷

Dentre todos esses projetos, destacaremos dois para melhor exemplificar como as memórias empresariais têm se estruturado: a Memória Votorantim, em São Paulo, e a Memória Globo, no Rio de Janeiro.

O Projeto **Memória Votorantim** foi lançado em 2003, durante as comemorações dos 85 anos da empresa, com o objetivo de “registrar, preservar e disseminar a memória do Grupo Votorantim, propiciando uma reflexão dos indivíduos e comunidades quanto ao seu papel na trajetória do desenvolvimento industrial do país”.¹¹⁸ Surgiu da iniciativa do conselho de família, preocupado com as futuras gerações. O objetivo principal do projeto é constituir um Centro de Memória e torná-lo referência nacional e internacional em políticas de preservação institucional, contribuindo assim com a disseminação dos valores do Grupo e com a memória da industrialização do país. Promove um programa de pesquisa permanente, que inclui ações de preservação do patrimônio arquivístico e museológico.

Para atingir seus objetivos “vem desenvolvendo uma série de atividades visando sensibilizar o público interno por meio de estratégias de participação e ações de preservação e memória, além de publicações, exposições, vídeos e campanhas de histórias”.¹¹⁹

Na estrutura da empresa, é patrocinado pelo Conselho de Família e tem a participação direta de um comitê de acionistas, diferentemente de outras empresas, nas quais os projetos de memória estão geralmente ligados à área de comunicação institucional ou a Institutos/Fundações. A equipe é constituída por seis profissionais entre historiadores, jornalistas, bibliotecários e arquivistas, e coordenada por uma administradora de empresas.

117 Ferreira, Marieta M., 2008

118 Inês Sadalla. Palestra proferida no Seminário Interno de Memória na Petrobras, 2008.

119 Site: www.memoriavotorantim.com.br

Desde 2005 mantém um portal na Internet onde disponibiliza grande parte de seu acervo, sobretudo os depoimentos. O acervo físico inclui 100 mil documentos – objetos, documentos textuais, audiovisuais, linha do tempo, fotografias e memória oral, todos catalogados e de acesso público. Possui uma sala de conservação, biblioteca, terminais de consulta on-line, auditório, sala de reunião, sala de triagem e estúdio.

Recentemente (2008), inaugurou uma área de exposição permanente no seu centro físico, o **Espaço Votorantim – Aprendizado e Conhecimento**, cujo desafio é “atrair, sensibilizar e compartilhar a cultura da preservação da memória da organização com os diferentes públicos por meio de uma exposição permanente e de um espaço para aprendizado e, assim, estimular o interesse e o questionamento, para que esses públicos, espontaneamente, queiram voltar e se tornar multiplicadores desta história de sucesso”.¹²⁰ O espaço ainda não está aberto ao público externo.

Com uma visão mais administrativa e com o foco muito voltado para os interesses da empresa, o **Memória Votorantim** se aproxima da área de Gestão do Conhecimento com o intuito de transmitir lições apreendidas ao longo da história da companhia, acreditando que o conhecimento adquirido no passado pode servir como base histórica para decisões do futuro. No entanto, não temos dados objetivos em relação aos resultados práticos dessa experiência. O uso da metodologia de História Oral também é um elemento importante neste trabalho de memória empresarial.

O **Memória Globo**¹²¹ é um projeto institucional criado em 1999, por iniciativa da família Marinho, preocupada em deixar registrada a história das organizações Globo:

O projeto surgiu do desejo dos então vice-presidentes das Organizações Globo – Roberto Irineu Marinho, João Roberto Marinho e José Roberto Marinho – de resgatar a história das principais empresas que compõem o grupo (sobretudo o jornal *O Globo*, o *Sistema Globo de Rádio* e a *TV Globo*), assim como de recuperar a trajetória dos seus fundadores, Irineu Marinho e Roberto Marinho. Desde o seu início, procurou-se uma parceria com a universidade, tendo a preocupação de contar com profissionais qualificados para garantir a qualidade da pesquisa e da análise dos fatos.¹²²

Depois de várias mudanças de área e até mesmo de conceito, hoje está ligado à Diretoria de Relações Externas da Central Globo de Comunicação e tem como objetivo

¹²⁰ Sadalla, Inês. 2008.

¹²¹ Dados obtidos no site do Memória Globo (www.memoriaglobo.globo.com) e em Fiúza, Silvia. 2006.

¹²² Ribeiro, Ana Paula G. e Barbosa, Marialva, 2007, p.7

pesquisar sobre a história da TV Globo e suas produções. Iniciou seus trabalhos fazendo um levantamento histórico nos arquivos da empresa e em acervos públicos e privados. Essa pesquisa foi realizada em documentos como: fitas de vídeo, scripts, livros, jornais, cartas, publicações especializadas, etc.

Ao mesmo tempo, foi criado um programa de História Oral, considerado como uma das suas principais fontes de informação. Vale registrar que o Memória Globo também teve, no seu início, uma parceria com o Museu da Pessoa. Parceria esta que não se prolongou por muito tempo pois logo conseguiram montar uma estrutura interna para dar continuidade ao projeto, contando com uma equipe multidisciplinar de historiadores, jornalistas, antropólogos, cientistas sociais e arquivistas.

Os entrevistados são colaboradores e ex-colaboradores da empresa, como jornalistas, atores, humoristas, diretores, executivos, produtores, engenheiros, técnicos e outros profissionais. Depois de nove anos de atividades, o projeto conta com mais de 450 depoimentos e cerca de novecentas horas de gravação. Essas entrevistas são gravadas em vídeo e áudio, transcritas e organizadas num banco de dados. Seus gestores acreditam que o uso da História Oral é um importante meio de valorizar o papel das pessoas que ajudam a construir a história da empresa e a sua identidade, fortalecendo seus valores e os processos de mudança pelos quais atravessa.¹²³ A escolha dos entrevistados se dá por meio dos critérios de tempo e de trabalhos que realizaram.

Através do investimento no seu passado, a Rede Globo demonstra que, por meio desse trabalho, é possível gerar conhecimento, oferecendo informação qualificada às comunidades externa e interna. Todo o acervo está num banco de dados e é disseminado pelo site que entrou no ar em 2008. Silvia Fiúza, gerente do Conhecimento, área ao qual o Memória Globo está vinculado, acredita que, com sua história, a empresa pode encontrar novos caminhos para mudar e fortalecer sua identidade, além de trabalhar a sua marca e a formação de seus valores culturais:

A importância de uma empresa investir no conhecimento de sua história. Hoje, diante das rápidas mudanças e dos desafios do cenário socioeconômico global, as empresas têm investido em traçar planos estratégicos e renovar seus modelos de gestão. O

¹²³ Fiúza, Silvia, 2004.

aumento da concorrência e a necessidade de garantir posições no mercado e de reforçar sua identidade têm levado a maior parte das empresas a se concentrar no presente e no futuro, relegando a reflexão sobre o passado para um plano secundário. Porém, experiências recentes têm mostrado que o conhecimento dos vários aspectos da trajetória de uma empresa se transforma num instrumento de análise importantíssimo quando a memória rompe os limites dos arquivos e fornece efetivo suporte informativo à gestão empresarial.¹²⁴

Vários foram os trabalhos já publicados dando visibilidade ao projeto: o *Dicionário da TV Globo* (2003); o livro *Jornal Nacional – A notícia faz história* (2004), um livro sobre o jornalista e empresário Roberto Marinho, fundador das Organizações Globo, escrito pelo jornalista Pedro Bial; a participação intensa com pesquisas diversas para as comemorações dos 40 anos em 2005; o *Almanaque da TV Globo* (2006); o livro *Entre tramas, rendas e fuxicos* (2008), sobre a história do figurino na dramaturgia; o recém-lançado livro *Autores: histórias da teledramaturgia* (2008), além de outros projetos em andamento. Todas as publicações utilizaram os depoimentos do acervo do Memória Globo.

Sendo um dos poucos projetos estruturados de memória em empresas do Rio de Janeiro, o Memória Globo se destaca como exemplo a ser observado em relação as novas formas de uso do passado, sobretudo nas empresas.

Poderíamos descrever muitos outros projetos de memória em empresas brasileiras, mas optamos por tratar agora de nosso objeto específico de análise: a memória na Petrobras.

124 Fiúza, Silvia. 2006

CAPÍTULO 2

PETROBRAS: EM BUSCA DO PASSADO

Quando falamos de Memória da Petrobras devemos nos lembrar que estamos falando da memória de uma empresa estatal cuja trajetória está profundamente ligada à história do Brasil, desde os anos de 1950, e ao imaginário do país. Iremos tratar neste capítulo de como surgiu a ideia de compor uma Memória na Petrobras nos moldes atuais, repassando por outras iniciativas que tiveram lugar anteriormente na companhia. Para levantar esses dados, utilizamos o próprio acervo do Memória e fizemos algumas entrevistas com pessoas envolvidas nesses processos, na Petrobras e nos sindicatos.

2.1. Uma empresa que tem história

Nascida a partir de um clamor da sociedade, através da campanha “O Petróleo é Nosso”, que marcou o cenário nacional em fins dos anos de 1940 e início dos anos de 1950, a Petrobras se tornou um grande símbolo associado ao desenvolvimento econômico do país, embora tenha também sido protagonista de várias situações polêmicas ao longo de sua história.

A campanha “O Petróleo é Nosso” tomou vulto com a criação, em 1948, do Centro de Estudos do Petróleo – CEDPEN e se prolongou até o dia 3 de outubro de 1953, quando a Lei 2.004 foi sancionada, no segundo governo de Getúlio Vargas. Ali se estabeleceu que a pesquisa, lavra, refino e transporte do petróleo e dos derivados passariam a ser atribuições estatais, desempenhadas pela Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, empresa criada por meio da mesma lei.

O monopólio estatal e a questão do petróleo foram tópicos muito debatidos na época, transformando-se em um dos grandes temas nacionais. Segundo verbete do *Dicionário Histórico Biográfico Brasileiro (DHBB)*, “a partir de 1946 iríamos travar em relação à política do petróleo o que se pode denominar ‘o grande debate’ entre nacionalistas e

partidários da interdependência”.¹ A campanha ganhou adesão de milhares de cidadãos, com manifestações por todo o Brasil, sendo apoiada pela União Nacional dos Estudantes (UNE), por profissionais de vários setores, militares das três armas, deputados, vereadores e o público em geral, numa das maiores mobilizações populares de que se tem notícia na história do Brasil.

Do ponto de vista dos interesses nacionais, a criação da Petrobras foi seguramente uma vitória. Símbolo do nacionalismo econômico e político de uma determinada época da história brasileira, a Petrobras iria ampliar extraordinariamente o campo de suas atividades nas décadas seguintes, tornando-se uma das maiores empresas do Brasil e do mundo.²

Quando a Petrobras foi criada, a produção nacional de petróleo atingia menos de 2% do consumo interno. Os primeiros anos foram marcados pelos trabalhos de exploração e ampliação do setor de refino, com o objetivo de reduzir os custos de importação dos derivados de petróleo. Houve, ainda, um grande investimento na formação e especialização de seu corpo técnico. A década de 1960 foi marcada pela ampliação do seu parque de refino, o que fez com que o Brasil passasse a ser auto-suficiente na produção dos principais derivados. Em 1968, a Petrobras fez a primeira descoberta de petróleo no mar, no campo de Guaricema, em Sergipe. Esse foi um importante passo para os futuros investimentos e o sucesso posterior na exploração *offshore*.

Os anos 1970 foram anos difíceis, com duas grandes crises do petróleo, no exterior. Os países ligados à Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) elevaram os preços internacionais, provocando os choques do petróleo de 1973 e 1979. Para lidar com essas crises, o Brasil tomou algumas medidas, como a redução do consumo de derivados, e criou um programa de incentivo ao uso do álcool carburante como combustível automotivo. A Petrobras fez, então, seu maior investimento nas explorações internas. Em 1974, foi feita uma grande descoberta de petróleo no litoral do Estado do Rio de Janeiro, o campo de Garoupa, anunciando uma nova fase para a produção do país.

Na década de 1980, os investimentos crescentes nas atividades de exploração e produção, junto ao desenvolvimento da área de comercialização, iriam contribuir para que o país se tornasse menos dependente energeticamente. A partir do campo de Garoupa, a

¹ Castro Filho & Dias, Luciano, 2001.

² Idem.

Petrobras precisou investir em tecnologia própria para superar o desafio de produzir em águas com mais de 120 metros. Assim, foi implantada a primeira fase de produção da Bacia de Campos, que permitiu ao Brasil aumentar substancialmente a produção de petróleo e a bater sucessivos recordes. Como reforça José Roberto, engenheiro de petróleo:

A Bacia de Campos, na década de 1980, já possuía uma perspectiva de crescimento. Só que nunca passou pela cabeça de ninguém que ela fosse crescer tanto! Acho que, na época, se falava em dobrar a produção, que era de cerca de 100 a 150 mil barris, mas ninguém imaginaria que chegaria a 2 milhões de barris num período tão curto. Passamos a ter noção dessa potencialidade da Bacia de Campos com a descoberta dos campos em águas profundas. Com a descoberta de Albacora e de Marlim, que são campos-gigantes.³

Nos anos 1990, o investimento em tecnologia para produção se especializa cada vez mais e faz da Petrobras uma referência mundial em produção de petróleo em águas ultraprofundas. A empresa recebe pela primeira vez um prêmio da OTC – *Offshore Technology Conference*, considerado o “Oscar” do setor petrolífero mundial – em reconhecimento à sua contribuição para o avanço da tecnologia de produção em águas profundas. Para ilustrar esse momento, Marcos Assaiag nos diz:

O que é o prêmio? O prêmio não é nada, é uma tabuleta. Mas o que representa? O reconhecimento mundial. E significa que um país de terceiro mundo pode gerar uma tecnologia que o primeiro mundo reconhece como o *top*. Representa que um país agrícola, tido como subdesenvolvido e cheio de problemas, pode criar uma tecnologia nova que o mundo de fora reconhece.⁴

Mas é também nessa década que a Petrobras iria encarar novos desafios. Em agosto de 1997, a Petrobras passa a atuar em um novo cenário de competição instituído pela Lei 9.478, que regulamentou a emenda constitucional de flexibilização do monopólio estatal do petróleo. Depois de operar por quase cinquenta anos num ambiente de monopólio, a empresa teve que revisar suas estratégias e repensar seus negócios. Embora continue a ter o Estado como acionista majoritário e permaneça vinculada ao Ministério de Minas e Energia, a concorrência impôs mudanças estratégicas de gestão. Ampliou sua atuação em novos negócios, estabeleceu parcerias com empresas privadas nacionais e internacionais, e aumentou sua participação no exterior.

³ José Roberto Ferreira Moreira. Depoimento ao Memória Petrobras, em 13/01/2005

⁴ Marcos Assaiag – Gerente da engenharia básica do Cenpes. Ele próprio recebeu, no ano passado um prêmio da OTC - o *Distinguished Achievement Award for Individuals*, o mais importante prêmio da indústria internacional para profissionais que contribuem para o desenvolvimento tecnológico *offshore*.

Diante deste novo cenário, o século XXI trouxe novas preocupações para a empresa. Com uma face privada e outra pública, a Petrobras convive com as tensões características de uma empresa que precisa levar em conta os interesses econômicos de geração de lucro e que possui também uma função pública vinculada às políticas de governo. Os primeiros anos da década são marcados por uma forte atuação no sentido de aprimorar suas relações com a sociedade, procurando atuar dentro do novo conceito de empresa-cidadã. Ou seja, assumindo o compromisso de atuar com responsabilidade social e uma imagem da empresa que passou a ter uma maior importância. A área de Comunicação assumiu, assim, um papel estratégico.

Hoje é a maior empresa de petróleo da América Latina e tem como meta para os próximos anos, segundo seu Plano Estratégico para o período 2008-2010, ser “uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse”.⁵

Com esse breve histórico, pretendemos demonstrar como a trajetória da Petrobras justifica a relevância das iniciativas que tiveram lugar no campo da recuperação do passado, nessa empresa. Nosso estudo mostrará o caminho percorrido até chegar ao Programa Memória Petrobras, criado na companhia em 2004, mas que nasceu de um projeto iniciado em 2002 em parceria com o sindicato dos petroleiros. Sua missão, desde a sua criação, é contar a história da companhia por meio do relato de pessoas que ali trabalham, trabalharam ou que tenham alguma relação com sua história.

2.2. Uma história que tem memória

O Programa Memória Petrobras é um dos processos da Gerência Setorial de Relacionamento Corporativo, ligada à Gerência de Relacionamento que, por sua vez, é uma das nove gerências da Comunicação Institucional.⁶ Fisicamente, o Memória ocupa um pequeno espaço de trabalho, equivalente a uma sala, no edifício-sede da Petrobras, conhecido

⁵ “Visão”, Plano Estratégico Petrobras 2020; Plano de Negócios 2008-2012. Petrobras, 2007. Disponível em http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html.

⁶ A Comunicação Institucional é ligada à presidência da Petrobras e possui 9 gerências principais: Imagem Corporativa e Marca, Imprensa, Planejamento e Gestão, Atendimento e Articulação Regional, Publicidade e Promoções, Responsabilidade Social, Patrocínios, Comunicação Internacional, Relacionamento e 18 gerências setoriais.

como Edise.⁷ Parte de seu acervo fica armazenado em armários numa sala do térreo do mesmo prédio, e uma outra, por segurança, num depósito climatizado, fora da empresa. O Memória não possui uma área de exposição e acesso ao público.⁸ A consulta ao acervo se dá por meio do site do Museu Virtual (<http://www2.petrobras.com.br/minisite/memoria/index.htm>). A equipe é formada por apenas três pessoas: uma historiadora, responsável pelo acompanhamento e supervisão dos trabalhos de pesquisa; uma psicóloga, coordenadora do programa e encarregada da gestão administrativa; e uma jornalista, recentemente incorporada à equipe, responsável mais diretamente pelo Museu Virtual. A equipe é integrada e participa de todos os processos que envolvem as atividades do programa.

Tendo um grupo bastante reduzido, o programa conta com a parceria, por meio de contrato, com o Museu da Pessoa, responsável pelos trabalhos de pesquisa planejados internamente ou demandados por outras áreas da companhia. O Museu da Pessoa foi um dos responsáveis pela elaboração e execução do projeto que deu origem ao que hoje é o Memória Petrobras – o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras. A equipe do Museu da Pessoa conta com um coordenador de projeto, um coordenador de pesquisa, quatro pesquisadores, equipe de filmagem e um fotógrafo. Desde então, são responsáveis pela pesquisa e entrevistas (incluindo a captação dos depoimentos, a cópiagem das gravações em Dvcam e em DVD, a transcrição, a indexação), e pelo registro fotográfico dos entrevistados. São consultores também para assuntos referentes a museologia, a arquivologia e no estudo de indicadores. Eventualmente, elaboram produtos como livros, exposições virtuais e vídeos.

A equipe interna da Petrobras faz o planejamento, supervisiona e acompanha o trabalho dos pesquisadores do Museu, além de atuar como facilitador de acesso dentro da empresa. Para o seu funcionamento, o Programa conta com um orçamento próprio, previsto junto ao planejamento anual das atividades da gerência. Todos os anos são programadas as linhas de pesquisa, as entrevistas que serão realizadas, os eventos, como exposições – físicas ou virtuais – e seminários, o lançamento de produtos: vídeos ou publicações, atualizações do site, etc. O programa não costuma ter problema com verba para executar seu planejamento.

⁷ Av. Republica do Chile, 65/1202, Rio de Janeiro - RJ

⁸ Há um projeto de espaço físico em andamento.

Algumas vezes, contudo, as atividades são prejudicadas por conta de processos burocráticos e hierárquicos internos.

Seu acervo atual é composto de setecentos depoimentos e outros documentos, em geral trazidos pelos entrevistados como fotos, recortes de jornais, publicações e arquivos digitais; já produziu sete exposições virtuais temáticas, um livro em forma de almanaque e um museu virtual. Por não ter um espaço físico apropriado, não possui um acervo documental mais extenso. Os documentos são digitalizados, e os originais devolvidos aos entrevistados.

2.3. Percursos no tempo: a memória na Petrobras

Mas voltemos um pouco no tempo... Se hoje existe um programa de memória instituído na Petrobras, é importante ressaltar que essa não foi a primeira iniciativa da empresa tendo em vista organizar a sua memória. Encontramos ao menos duas outras propostas anteriores:

A primeira delas aconteceu em 1979, por iniciativa de duas pessoas que trabalhavam no Serviço de Comunicação da Petrobras (Sercom). Geny Peres e Ruth G. Malheiros propuseram que se criasse um setor para fazer um levantamento sobre a história da Companhia. E é a própria Geny que nos relata:

Como eu já tinha trabalhado na Assessoria de Imprensa, eu via que a gente era muito pobre em material. Quando precisávamos ceder material para jornalistas ou fazer uma matéria, a gente não conseguia. Então, eu e uma amiga, que também tinha trabalhado lá na Assessoria, a Ruth Malheiros, funcionária antiga, anterior a mim (Foi para lá em 1958), tivemos a ideia de propor que se criasse um setor para fazer esse levantamento. Eu e ela começamos a trabalhar nesse projeto em 1979. E era mais amplo e bem mais abrangente. A gente queria fazer uma coisa histórica mesmo...⁹

A proposta foi aceita pelo Serviço de Comunicação – Sercom – e tiveram início as pesquisas nas unidades da Petrobras, levantando e recolhendo a documentação encontrada, sobretudo nas refinarias.¹⁰ Não obtiveram grande sucesso em reunir documentos textuais e objetos, mas formaram um considerável acervo de fotografias, que se encontra, hoje, em grande parte, no Banco de Imagens da Petrobras. Fizeram também algumas entrevistas com

⁹ Geny Peres. Entrevista a autora em 21/7/2008

¹⁰ Idem.

ex-presidentes da empresa.¹¹ Mas, infelizmente, não conseguiram levar o projeto adiante por muito tempo. Em 1980, em função de mudanças na gestão administrativa, ele foi interrompido e uma boa parte dos documentos conseguidos descartada por ordem de um novo chefe de setor. Segundo nos relatou Geny Peres: “Eu sei que um belo dia, eu saí de férias. Quando voltei, meus armários estavam vazios. Ele tinha mandado dar fim em todos os meus arquivos. Tudo o que eu tinha de Petrobras e de arquivos ele mandou jogar fora”.¹²

Alguns colegas teriam conseguido guardar parte do acervo, não obedecendo às ordens recebidas. Em 1982, com uma nova mudança de chefia, Geny foi convidada a retomar seu projeto junto ao Setor de Imprensa. No entanto, já não mais se dedicava integralmente a ele e sua colega, Ruth Malheiros, havia se aposentado. Junto ao acervo acumulado nesse período, estava o arquivo pessoal de Artur Levy, ex-presidente da companhia, doado pelo próprio para ajudar a compor a memória da Petrobras. Com medo de mais alguma mudança e de ter que descartar também esse arquivo, Geny procurou, em 1983, o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (Cpdoc) da Fundação Getúlio Vargas, a quem doou o arquivo.¹³ Segundo ela, do próprio arquivo de “Arthur Levy, muita coisa também foi jogada fora nas minhas férias. Aí, quando cheguei, fiquei desesperada e passei para o Cpdoc. Então, foi um trabalho difícil de fazer, porque eu estava com preciosidades que foram colocadas fora (...). O que eu consegui mais, mesmo, foram aquelas fotos”.¹⁴

Só em 1986, surge uma nova tentativa de preservação da memória na Petrobras. Mais uma vez, partiu de Geny Peres a iniciativa de procurar o Cpdoc/FGV. Tendo outras responsabilidades na empresa e com a perspectiva de sua aposentadoria, buscou estabelecer um convênio que garantisse algum registro histórico da companhia: “Eu era a história da Petrobras. Qualquer coisa, todo mundo falava que era com a Geny. Aí eu falei: ‘Poxa, eu vou sair, daqui a pouco, vou me aposentar e não tem nada sobre a Petrobras’. Aí conversando com o pessoal do Cpdoc, eles se interessaram”.¹⁵

As negociações com o Cpdoc começaram em julho de 1986, quando a Petrobras

¹¹Essas entrevistas foram encontradas recentemente (2008) no depósito onde são armazenados os documentos da Comunicação institucional.

¹² Geny Peres. Entrevista a autora em 21/7/2008

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Idem.

formalizou, através de uma carta assinada por Celso Mansur, então chefe adjunto do Sercom, a seguinte solicitação:

...uma consultoria documental para implantar central de informações com os principais dados do Sistema Petrobras e para formação de acervo de entrevistas com autoridades e parlamentares que tiveram participação relevante na criação da Petrobras, além de ex-presidentes, ex-diretores, técnicos e funcionários que ajudaram a formar a história da companhia.¹⁶

O Cpdoc preparou uma proposta de trabalho e, em 19 de março de 1987, o contrato foi assinado, com um prazo de 18 meses para a execução do projeto “Memória do Setor Petrolífero no Brasil: a história da Petrobras”.¹⁷ O objetivo principal do projeto era de “implantar um programa de História Oral, nos moldes seguidos pelo Cpdoc, que contribua para recuperar e preservar a memória do setor petrolífero no Brasil, ao resgatar a trajetória da própria empresa”.¹⁸

O projeto previa três produtos finais: um conjunto de entrevistas gravadas em fitas de rolo e cassete; as entrevistas transcritas e processadas, e os originais de um catálogo sobre o acervo. Foram realizadas 36 entrevistas, num total de 155 horas e 35 minutos de gravação, com personalidades que tiveram participação direta ou indireta na criação e na consolidação da companhia¹⁹, gerando um livro intitulado *A questão do petróleo no Brasil*²⁰, um catálogo com a biografia dos entrevistados, e o sumário dos depoimentos dos entrevistados que deram autorização para sua divulgação.²¹

Em dezembro de 1990, foram entregues os originais do livro, finalizando-se o convênio. Embora o texto do projeto inicial feito com o Cpdoc desse a ideia de continuidade, ele foi interrompido, coincidentemente no início de 1991, quando Geny Peres se aposentou. Nada mais foi feito em relação a este Projeto Memória da Petrobras, corroborando a ideia de que tais iniciativas dependiam muito, senão completamente, de pessoas e não de decisões institucionais das empresas.

16 Trecho da carta de Celso Mansur enviada ao Cpdoc em 1986. Acervo do arquivos permanentes Cpdoc.

17 O contrato teve um aditivo e nova proposta, em agosto de 1988. A documentação sobre este contrato, à qual tive acesso durante a realização dessa pesquisa, faz parte dos arquivos permanentes do CPDOC.

18 CPDOC. Proposta de Trabalho. Acervo do arquivos permanentes Cpdoc, 1987.

19 Relatório de Pesquisa. Acervo do arquivos permanentes Cpdoc, 1989.

20 Dias, Jose Luciano de M. & Quaglino, Maria Ana, 1993.

21 FGV/CPDOC. Memória da Petrobras. Acervo do arquivos permanentes Cpdoc, 1988

Porém, a ideia desse projeto executado em parceria com o Cpdoc foi, de certa forma, semelhante ao que os sindicalistas iriam encaminhar à Petrobras em 2001. Ambas as propostas tencionavam dar voz aos funcionários da empresa através de depoimentos captados por meio da metodologia de História Oral. O que mudou na nova proposta foi o fato de ter surgido de uma demanda dos trabalhadores (mais especificamente do sindicato) e não da própria empresa. Justamente por isso, seriam os funcionários/empregados da Petrobras os entrevistados. Ou seja, a proposta dos sindicalistas compreendia que a condição de “empregado” contemplava do “peão ao presidente”,²² e por isso dever-se-ia dar voz também aos empregados das áreas operacionais e administrativas.

Esse entendimento alargado não estava presente no projeto anterior que, por ter sido uma demanda do Sercom, se concentrava na alta administração da empresa. A ausência de depoimentos de trabalhadores já fora sentida pelo pesquisador Eduardo Scaletsky, quando da elaboração de sua tese de doutorado para a UFF, publicada no livro *O patrão e o petroleiro: um passeio pela história dos trabalhadores na Petrobras*, em 2003: “No projeto Memória da Petrobras faltaram as lideranças dos trabalhadores. Apenas Geraldo Silvino, sindicalista histórico e ex-membro do Partido Comunista Brasileiro, foi ouvido”.²³

Nesse sentido, vale observar que é quase uma década depois que surgiu na companhia o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, cuja proposta era contar a história da empresa, através da narrativa de seus trabalhadores. Numa parceria com o Sindicato dos Petroleiros Unificado de São Paulo, que congrega os Sindipetros Regionais de São Paulo, Campinas e Mauá²⁴, o novo projeto se articulava numa nova conjuntura política – a do início do governo Lula e com novos protagonistas. Nas palavras de Wilson Santarosa:

Esse projeto é o meu sonho pessoal de três anos atrás. Eu sempre achei que um sindicato e uma categoria qualquer teriam que ter a história como referência e nós não estávamos guardando a nossa história. Nós não tínhamos memória; o pouco que se tem está perdido nos sindicatos, e quando muda uma diretoria, trocam até o pôster. No meu entender, era a história do sindicato que estava ali, numa campanha salarial, por exemplo. Não era deles... e jogam fora, literalmente. Esse projeto vem para resgatar

22 Expressão utilizada repetidas vezes, sempre que se referem ao projeto, pelos sindicalistas que propuseram o projeto e os que fazem parte do Conselho Gestor.

23 Scaletsky, Eduardo, 2003, p. 13

24 São Paulo: base sindical – transpetro, sede SP, Escritório de Brasília; Campinas – base sindical Refinaria de Paulínia – Replan; Mauá – base sindical Refinaria de Capuava – RECAP.

nossa história. Resgatar a história não só dos trabalhadores, mas da própria empresa e de parcela da história do próprio Brasil.²⁵

Como se vê pelo depoimento, o Memória dos Trabalhadores Petrobras teve início quando um grupo de sindicalistas de Campinas²⁶ começou a discutir a ideia de criar um projeto de memória inspirado no *ABC de Luta*.²⁷ Esse projeto, como o próprio nome indica, visava contar a história dos sindicatos do ABC paulista, área caracterizada pela alta concentração de indústrias automobilísticas. Patrocinado por empresas da região, foi lançado no início de 2001, numa iniciativa do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, em parceria com o Museu da Pessoa.²⁸ Tinha por objetivo:

Garantir que os trabalhadores fossem autores e intérpretes de sua própria história; permitir que estudiosos do movimento sindical encontrassem com facilidade informações para seus trabalhos de pesquisa, e dar ao público leigo acesso à história dos trabalhadores em uma versão contada pelos próprios trabalhadores.²⁹

Os petroleiros decidiram propor um projeto semelhante e procuraram os metalúrgicos para ajudá-los na sua preparação e encaminhamento à Petrobras. Segundo Antonio Carrara:

Os metalúrgicos do ABC sempre tiveram uma relação muito grande com os petroleiros de Campinas e de São Paulo. Eles tinham discutido isso com algumas empresas, as quais funcionavam assim também: deixar registrada a memória dos trabalhadores metalúrgicos. (...) Marcamos algumas reuniões e fizemos algumas discussões com eles, em Campinas, para conhecer o projeto. E foi aí que a gente decidiu trabalhar e formalizar o projeto para a Petrobras.³⁰

Além da inspiração no projeto dos metalúrgicos, havia também a preocupação, por parte dos sindicalistas, com a perda de empregados ocorrida, sobretudo no governo Collor, quando em nome de uma reforma administrativa se estabeleceu um processo de incentivo à demissão e à aposentadoria:

A gente tinha que contar a história. Eu acho que a nossa história é o que fica, o que marca, o que vai fazer parte da empresa. Quer dizer, uma empresa que não conta sua

25 Wilson Santarosa. Depoimento de ao Memória dos Trabalhadores. 03/2003.

26 Wilson Santarosa, Antonio Carrara e Marcelo Ranuzia (Sindipetro de Campinas) e mais tarde, José Samuel Magalhães (Sindipetro de São Paulo)

27 <http://www.abcdeluta.org.br>

28 O Museu da Pessoa se define como um museu virtual de histórias de vida, mas atua também no mercado de memórias institucionais. <http://www.institutomuseudapessoa.net>

29 Informações no site <http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia02.asp?noticia=1504> (Acessado em 15/5/2008)

30 Antonio Carrara. Entrevista a autora em 25/09/2008

história não existiu. Então, vendo o projeto dos metalúrgicos, achamos que era esse o caminho: tínhamos que buscar contar nossa história. Não podia se perder isso; as pessoas já estavam indo embora. Então estávamos perdendo a memória. A gente discutiu também o processo do Collor, quando ele quis fazer a reforma administrativa e veio com incentivo de aposentadoria para os trabalhadores. Tanto a empresa como o movimento sindical perderam essa memória. Não a história, mas essa sabedoria, esse conhecimento. A empresa sentiu essa perda...³¹

Os sindicalistas de Campinas procuraram, com sucesso, a adesão de outros sindicatos, como o de São Paulo, de Mauá e de São José dos Campos. Em abril de 2001, levaram a proposta para a Petrobras:

(...) foi quando a gente trouxe para discutir aqui com a Petrobras. Com o Lima [*José Lima Neto – Gerente Executivo de Recursos Humanos*], que também achou muito interessante. Nós achávamos que seria muito difícil a empresa topar fazer este projeto com os sindicatos... [*risos*]. Foi uma surpresa muito agradável quando a Petrobras achou interessante e aprovou. O Lima gostou do projeto e agendou uma reunião com a Dulce [*Ângela Carvalho*], que era a assessora do Gros [*Francisco Gros – presidente da Petrobras de 2/1/2002 a 2/1/2003*]. E a gente apresentou para ela também. Aí, quando disseram que era viável, que podia caminhar, foi uma surpresa agradável.³²

Para participar dessas reuniões de apresentação do projeto à Petrobras, os sindicalistas levaram Oswaldo Bargas,³³ que estava à frente do projeto dos metalúrgicos. Queriam que ele contasse a experiência deles. Levaram também representantes do Museu da Pessoa, que dava assessoria ao *ABC de Lutas*. Dessa forma, o Projeto Memória dos Trabalhadores chegou à Petrobras, através da Gerência Executiva de Recursos Humanos, uma área de grandes embates com o sindicato, mas também seu principal canal de comunicação com a empresa. Segundo Antonio Carrara:

Quando a gente trouxe a proposta, não acreditávamos que a Petrobras iria bancar. A relação da empresa com o movimento sindical se dava só pelo RH. Era onde a gente tinha contatos. No restante da companhia essa relação era muito difícil.³⁴

31 Idem.

32 Idem.

33 Oswaldo Martines Bargas realizou trabalhos como o “Centro de Documentação e Memória do Trabalho do SEDI-SP”; o livro “Imagens da Luta”; “Memória das Profissões em Extinção” e a idealização e coordenação do projeto “Preservação da Memória dos Trabalhadores -Sindicato dos Metalúrgicos do ABC”. Fundador do PT e da Central Única dos Trabalhadores (CUT). A título de curiosidade, em 1989, quando três engenheiros da Petrobras foram sequestrados por guerrilheiros do Exército de Libertação Nacional (ELN) nas selvas colombianas, Bargas, que então trabalhava na área internacional da CUT, foi acionado para participar das negociações – e, um mês e meio depois, os três engenheiros estavam livres.

34 Antonio Carrara. Entrevista a autora em 25/09/2008

A ideia inicial era que a Petrobras patrocinasse um projeto de memória para contar a história dos petroleiros: “como a gente conta uma história daquele que viveu a experiência, do trabalho; não era a história do sindicato. O sindicato teria um link aí para contar a história da organização desses trabalhadores”.³⁵ O então gerente de RH, José Lima Neto, designou Simone Porto Loureiro, psicóloga recém-chegada na empresa, para que fizesse uma análise e produzisse um parecer. Em sua avaliação, o projeto foi considerado uma ótima oportunidade de relacionamento com os trabalhadores e com o sindicato. Como afirma a própria Simone Porto: “Eu fiquei fascinada com a ideia: como é que essas duas instituições, que têm um antagonismo essencial, poderiam construir alguma coisa juntas. Se fosse possível construir algo junto, num projeto, talvez fosse possível em outros aspectos também”.³⁶

Cabe aqui tentar entender como essa relação entre a empresa e os sindicalistas foi se construindo ao longo da história da Petrobras e da organização dos trabalhadores, dentro e fora da companhia. Entre momentos de intenso embate em torno da luta pelos direitos trabalhistas e outros de grandes aproximações e parcerias em causas políticas comuns.

O movimento sindical na Petrobras surgiu nos primeiros anos de vida da empresa. O da Bahia, ainda em 1954, e outros com mais força no final dos anos de 1950. Com uma presença militar forte, a empresa tinha uma gestão onde as chefias regionais agiam com bastante liberdade, mas também os sindicatos tiveram bastante poder de negociação dentro da companhia. Ao menos até o golpe militar de 31 de março de 1964. A partir desse momento, a organização dos trabalhadores ficou sob intervenção e amargou um longo período de repressão.

Seu ressurgimento aconteceu na década de 1970, associado ao “novo sindicalismo”,³⁷ sobretudo ao praticado no ABC paulista. Combatia a ditadura militar, o fim do monopólio estatal do petróleo e atuava contra os movimentos pela privatização. Teve como berço o Sindicato dos Petroleiros de Campinas, fundado em 1973, ligado à Refinaria de Paulínia – Replan, a maior e a mais avançada, tecnologicamente, indústria petrolífera do país, inaugurada em 1972. O sindicato foi criado, buscando uma prática diferenciada e em oposição

³⁵ Idem.

³⁶ Simone Porto Loureiro. Entrevista á autora em 17/4/2008.

³⁷ O chamado “novo sindicalismo”, visava romper com as posições então correntes no sindicalismo nacional, propugnavam por práticas mais *combativas* e mais *radicais* de ação, mas também, e sobretudo, com aquelas que julgavam caracterizar o passado de sua classe. In: Santana, Marco Aurélio, 1998, p. 1

àquela do período da ditadura e o do pré-64.³⁸ A realidade havia mudado e os sindicalistas procuraram se adaptar aos novos tempos. O que pretendiam mostrar é que o período em que a Petrobras era “boa” para seus empregados, e propiciava boas condições de trabalho e salário, não existia mais. Agora havia necessidade de mobilização e luta.

Para mostrar como a realidade havia mudado, a Replan encabeçou uma greve em 1983. Não foi apenas uma greve com reivindicações salariais, pois tinha a intenção de irradiar a prática de Campinas para os outros sindicatos de petróleo. Com a ameaça de cortes nos benefícios dos trabalhadores do setor público e com a política de ajuste fiscal imposta pelo FMI – o Fundo Monetário Internacional, os trabalhadores da Replan decidiram realizar a greve pedindo a garantia no emprego, o rompimento com o FMI, o fim do arrocho salarial e a redemocratização do país. A única refinaria que aderiu foi a de Mataripe, na Bahia, pois a empresa conseguiu sufocar o movimento nas outras unidades e refinarias. Mas mesmo sem conseguir resultados mais consistentes, essa greve foi bastante simbólica para os trabalhadores, pois eles conseguiram mostrar o quanto eram fundamentais nas refinarias, evitando a demissão de muitos empregados de outras empresas estatais. Na Petrobras, foram 152 demitidos em Campinas e 189 na Bahia. – Quase todos reintegrados posteriormente. A importância dessa greve foi o fato dela ter marcado o início de uma nova consciência do trabalhador, construindo uma nova identidade: a do “petroleiro”. Mesmo associados a um movimento sindical maior, os petroleiros buscaram um espaço de ação próprio. Antonio Carrara nos fala sobre esse momento:

Quando eu voltei para Campinas, teve a primeira greve ainda sob o Regime Militar, em 1983, quando toda a diretoria foi cassada. A diretoria do sindicato era presidida por Jacó Bittar. E houve a intervenção do Estado no sindicato, através de uma junta, com um interventor. E foi durante esta intervenção onde um grupo de petroleiros se reuniu e discutiu a retomada do sindicato.³⁹

A Petrobras, após a crise de 1979 e o consequente choque do petróleo, quando o preço do barril triplicou, foi pressionada pelo governo a tentar encontrar uma solução, aumentando a pressão externa e interna. A solução encontrada foi um maior investimento na área de exploração e produção, o que acaba por levar às grandes descobertas na Bacia de Campos, nos anos de 1980.

³⁸ Scaletsky, 2003, p. 85

³⁹ Antonio Carrara. Entrevista a autora em 25/09/2008

Com uma grande interferência do Estado na gestão da Petrobras, acontece, nesse momento, uma conjunção de forças contra as políticas de governo. Embora de maneiras diferenciadas, os trabalhadores, os sindicalistas e várias gerências trabalharam no sentido de garantir as condições de exploração e produção dos poços na Bacia de Campos, convertendo esse resultado em autonomia financeira. Até os anos 1970, o governo investia recursos fiscais na Petrobras; a partir daí, é a empresa que transfere parte dos lucros para o governo, invertendo o fluxo de capitais.

Os anos de 1980 são, então, marcados por um crescimento do movimento sindical, onde o grupo associado ao novo sindicalismo, nascido em Campinas, consegue se firmar e se articular com os outros sindicatos. Por outro lado, passaram a ter mais poder de negociação dentro da companhia. Durante a campanha da Constituinte de 1988, os sindicalistas se alinharam aos técnicos-gerentes ⁴⁰ da empresa e conseguiram garantir alguns ganhos: a confirmação do monopólio, o veto aos contratos de risco e a aprovação, pela Comissão de Sistematização, da nacionalização da distribuição do petróleo.

Um fato interessante ocorreu durante o governo Sarney (1985-1990), quando a interferência do governo continuava grande na Petrobras, impedindo o crescimento da empresa e reduzindo o poder de decisão das gerências, “as lideranças sindicais da Petrobras rapidamente aprenderam a lidar com essa sobreposição na gestão. Não foi raro transferirem as negociações para as salas dos ministérios, com ou sem apoio da empresa”. ⁴¹ Conforme registra Carrara:

Para mim, este foi o início da organização nacional dos petroleiros, que com a conscientização e politização dos seus trabalhadores vai se fortalecendo através da inserção dos líderes sindicais na construção da Central Sindical (CUT), do Partido dos Trabalhadores (PT) e a unidade nacional nas campanhas unificadas dos petroleiros que atinge seu ápice com a criação da FUP, em 1993. ⁴²

Em 1988 ocorreu uma greve muito importante para a categoria. Dessa vez a reivindicação principal era o reajuste de salário. Depois de vários planos econômicos lançados

40 Denominação de Scaletsky para os técnicos que foram formados para os cargos gerenciais. Scaletsky, 2003.

41 Scaletsky, 2003, p. 122

42 Antonio Carrara. Entrevista a autora em 25/09/2008.

pelo governo no período, a inflação continuava a subir e chegou a atingir 20% no mês. Os reajustes salariais não alcançavam a inflação e o governo havia decidido congelar os salários. Essa mobilização teve a adesão de outros setores da administração pública, porque iria afetar todos os servidores. A greve não conseguiu o reajuste esperado, mas foi considerada vitoriosa. Isso porque teve a adesão em massa dos trabalhadores, provocando a demissão do presidente da Petrobras, Osires Silva, e ganhando aliados de peso: alguns ex-presidentes da empresa e também da Aepet – Associação dos Engenheiros da Petrobras. O Boletim do sindicato anunciou:

Voltamos com pouco aumento salarial, mas de cabeça erguida, podendo olhar para os chefes (que pensam que representam o patrão) e os poucos companheiros (que furaram a greve). Voltamos vitoriosos (...) Dobramos o governo e adquirimos respeito para os embates futuros.⁴³

Segundo Scaletsky:

Com efeito, em termos de resultados materiais e políticos, verifica-se que as estratégias sindicais dos petroleiros foram bem-sucedidas em pelo menos três aspectos importantes: o fortalecimento sindical, a manutenção da renda salarial e a ampliação dos espaços de participação sindical no interior da empresa.⁴⁴

A década de 1990 é marcada pelo recuo do Estado em relação às áreas de produção de bens e serviços. Muitas empresas foram privatizadas e a Petrobras foi uma das únicas que resistiu. Não foi privatizada, mas pagou seu preço: a empresa perdeu um grande número de empregados com os programas do governo de incentivo à aposentadoria e à demissão voluntária. A empresa tentou ainda segurar alguns empregados, dando o chamado “sopão”, que era “um incentivo que a empresa usou para segurar as pessoas. Ela sabia que estava perdendo conhecimento e sem ter preparado gente para substituir”.⁴⁵

Em relação a Petrobras, o governo atuou de forma diferenciada na década de 1990. No início, com o governo Collor, buscou reduzir drasticamente o gasto com pessoal; depois, no governo de Itamar Franco, tentou uma reaproximação e um maior diálogo com as lideranças sindicais e também com os líderes gerenciais. Os dois grupos se uniram para brigar contra a privatização. Mas em 1994, com uma nova campanha salarial em curso, os conflitos foram retomados até culminarem na greve iniciada em setembro de 1994. Depois de longa

43 Boletim do Sindipetro Bahia, 23/11/1988, apud Lucena, p. 74 apud Scaletsky, 2003, p. 129

44 Scaletsky, 2003, p. 131.

45 Antonio Carrara. Entrevista a autora em 25/09/2008

negociação com o governo, os petroleiros voltaram ao trabalho. Em janeiro, Fernando Henrique Cardoso assumiu a Presidência da República e abandonou o acordo. Assim, em maio de 1995 é iniciada uma nova greve, reivindicando o cumprimento do acordo. Essa greve iria se transformar na mais longa da história da Petrobras, tendo a adesão em massa dos trabalhadores das refinarias, das plataformas, dos terminais e também das áreas administrativas. Por outro lado, a punição também foi exemplar. O TST – Tribunal Superior do Trabalho julgou abusiva a greve, o acordo foi considerado inválido e foi aplicada uma multa para cada dia de descumprimento da sentença. Setenta e três sindicalistas foram demitidos e outros tantos punidos. Os petroleiros tiveram o apoio da CUT, como vemos a seguir:

No dia 31 de maio, a CUT promove o Dia Nacional de Solidariedade: **Somos todos petroleiros**, bradavam as demais categorias em passeatas pelo país afora. No dia seguinte, uma frente parlamentar é formada por representantes de vários partidos, com o compromisso de intermediar a reabertura das negociações com a Petrobras, em nome do Congresso Nacional. A direção da empresa aceita e se compromete a cancelar as punições e a parcelar os dias parados. No dia 2 de junho, a FUP indica a suspensão da greve, o que é aprovado pela categoria em todo o país.⁴⁶

Essa greve foi um marco na luta dos petroleiros. Muitos consideram que o movimento foi uma derrota, porque os anos seguintes à greve foram muito difíceis para eles: “a gente vive, de 95 até o finalzinho do governo de FHC, uma relação de ataques contra a organização nunca vivida antes; nem na greve de 83, na Replan, fomos tão atacados assim”.⁴⁷

Essa breve menção da história da categoria dos petroleiros quer destacar que a parceria entre os sindicalistas e a empresa para a execução do Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras só foi possível graças ao relacionamento que foi sendo construído, sobretudo, após a greve de 1995. Antonio Carrara confirma essa tentativa de aproximação:

Na mesa de negociações, o próprio RH reconhecia as dificuldades que enfrentava para transitar as propostas entre os gerentes: “Temos que fazer com que os nossos gerentes tenham uma outra imagem do movimento sindical, porque senão fica difícil avançar”. Então, o nosso caminho era por aqui. No final do governo Fernando Henrique começa a mudar um pouco a relação sindicato-empresa. A greve de 1995, no início do primeiro mandato dele, foi a deixa para agravar esta postura de muitos gerentes da companhia em relação ao movimento sindical. E aí, o RH teve um papel importante

46 http://www.fup.org.br/greve_1995.htm

47 Antonio Carrara. Entrevista a autora em 25/09/2008

para este distensionamento e buscou fazer o projeto.⁴⁸

2.4. Memória da Petrobras: a hora e a vez dos petroleiros... e da companhia

Foi então que os representantes do RH propuseram uma parceria para que a empresa tivesse um papel maior, não apenas como patrocinadora. Queria ser uma co-autora, contando a história da companhia pela visão dos seus trabalhadores. Essa negociação se alongou por mais de um ano, quando finalmente se chegou a um formato que agradou às duas partes. Para Carrara, a Petrobras não alterou muito a proposta original:

O projeto era como tínhamos visto o dos Metalúrgicos e faríamos algumas linhas para contar a história política naquele momento, a história sindical, a história do petróleo, a história da empresa. A gente pensou em criar uma linha do tempo. O que aconteceu na história do país, dentro do movimento sindical, no governo e na empresa. Foi mais ou menos isso que a gente pensou, e mudou pouca coisa. A empresa, lógico, colocou algumas questões que ela queria: “vamos trabalhar o projeto, vamos botar uma equipe daqui...” E era o que a gente pensava; trabalhar em conjunto.⁴⁹

De ambos os lados havia preocupações em relação à forma como o projeto iria ser conduzido. A Petrobras procurou garantir a preservação de sua imagem e também uma participação igualitária em sua gestão e conteúdo:

O formato inicial, eu me lembro que a gente ficou um bom tempo discutindo. Como é que a empresa podia ter garantias de que não corria riscos em relação à imagem? Como é que o fato de as pessoas falarem livremente, exporem seus pontos de vista, garantia que a imagem pudesse continuar preservada? O que eu considero, como considerava na época, uma preocupação totalmente legítima. Como é que você vai financiar um projeto que vai te ferir? Então havia essa preocupação. Muita gente discutiu como a gente ia ter essas garantias e a saída foi um Conselho Gestor. Outra coisa que a gente evoluiu bastante, nessa discussão, foi ter uma equivalência em relação às pessoas entrevistadas: serem pessoas indicadas pelo sindicato, assim como pessoas indicadas pela empresa.⁵⁰

E o sindicato quis também ter a certeza de que a Petrobras não se apropriaria do projeto, deixando de fora os trabalhadores. Outro ponto de relevância para os sindicalistas era a garantia de acesso público à história que seria gerada: “Porque a ideia do projeto é ter um

48 Antonio Carrara. Entrevista a autora em 25/09/2008.

49 Idem.

50 Simone Porto Loureiro. Entrevista à autora em 17/4/2008.

museu, ter esse acervo para contar a história”.⁵¹

Outra característica do Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras está relacionada à conjuntura sociopolítica do momento de sua criação. Já era possível vislumbrar uma mudança política com a possível vitória eleitoral de Luiz Inácio Lula da Silva no segundo turno das eleições presidenciais –, muito embora toda a negociação tenha sido feita durante a gestão de Francisco Gros, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. De toda forma, como se viu, a empresa vinha tentando criar novos canais de diálogo com os sindicatos, sobretudo a partir da greve de 1995. Novamente é Carrara quem nos ajuda a entender esse momento de enfrentamento aberto, no qual é difícil pensar em “vitoriosos” e “derrotados”:

A greve saiu no começo de março de 95, mas a gente estava desde setembro [de 1994] num processo de negociação com a companhia, onde houve de tudo, até acordo firmado com a participação do governo e depois rasgado pela empresa. E chegou um momento tão acirrado, que a direção sindical, querendo ou não querendo, ela saía, entendeu? E saiu assim, saiu firme. Do tensionamento que a gente viveu ali, ela saiu e saiu forte! Então, a empresa viu que tinha que rever também essa relação... Foi um período de amadurecimento e mudança de postura de alguns gerentes e, principalmente, uma maior valorização da mesa de negociação.⁵²

Em texto de 2004, Simone Porto Loureiro, primeira coordenadora do Projeto Memória dos Trabalhadores, na Petrobras (2001-2004), assim se referiu ao projeto: “Inovador, por se tratar de um projeto conjunto de empresa e sindicato, transcorreu em absoluta consonância com o momento histórico-social brasileiro. Trouxe em si o desafio dessas duas instituições trabalharem em um objetivo comum, preservando suas diferenças essenciais”.⁵³

É interessante observar como Simone Loureiro, a coordenadora, enfatiza qualidades que seriam específicas do Projeto Memória dos Trabalhadores, visto como diferente dos projetos de outras empresas. Finalmente, em outubro de 2002, a parceria foi concretizada entre a Petrobras e o Sindicato Unificado de São Paulo, através da assinatura de um contrato com o Museu da Pessoa, responsável pela execução do projeto. Ele contava, a princípio, com a consultoria de Oswaldo Bargas.⁵⁴ Deu-se, então, o início dos trabalhos de pesquisa e

⁵¹ Antonio Carrara. Entrevista à autora em 25/09/2008.

⁵² Idem.

⁵³ Loureiro, Simone Porto, 2004. p. 63.

⁵⁴ Embora tenha participado das negociações e da elaboração do Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, a consultoria

captação dos depoimentos. O formato escolhido para o gerenciamento político do projeto foi o da instituição de um Conselho Gestor, composto por três representantes da Petrobras – Simone Porto, coordenadora do projeto; Elza Jardim, gerente de Comunicação Interna, e Rita Quadros, da Universidade Petrobras; e três representantes do Sindicato dos Petroleiros Unificado de São Paulo – João Antonio de Moraes, diretor do Sindipetro Regional de Mauá; José Samuel Magalhães, diretor do Sindipetro Regional de São Paulo, e Wilson Santarosa, representando o Sindipetro Regional de Campinas. Santarosa logo foi substituído por Itamar Sanches.⁵⁵

No início de 2003, Wilson Santarosa, o principal articulador do sindicato para o estabelecimento da parceria junto à Companhia e à área de Recursos Humanos, passou a ser, por indicação do governo Lula,⁵⁶ o gerente executivo da Comunicação Institucional, órgão diretamente ligado à presidência da Petrobras e responsável pelas políticas corporativas de comunicação. Quando assumiu o cargo na Comunicação, Santarosa procurou o gerente de RH e negociou a transferência da gestão do Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras para a sua área, sob supervisão direta da gerência Setorial de Comunicação Interna. Em depoimento ao projeto, Santarosa declara: “Me sinto muito gratificado de poder estar realizando isso aqui e mais ainda, que eu ajudei a construir o projeto, enquanto sindicato e depois, coincidentemente, venho para a empresa, na área que cuida disso. É absolutamente fantástico e aí nós botamos lenha no projeto”.⁵⁷

A mudança de área não provocou alteração no encaminhamento do projeto, já que a coordenadora, Simone Porto, também foi transferida. Como essas iniciativas, como se viu, geralmente são mais dependentes das pessoas do que de políticas institucionais, tudo parecia indicar que sua continuidade – e a incorporação do projeto pela Companhia – correriam risco, caso permanecesse no RH, que estava, naquele momento, mudando de gerente executivo. Segundo Simone Porto:

O Lima estava saindo do RH e o Santarosa conhecia o projeto desde o início. Era natural que o projeto transcorresse com mais tranquilidade, com mais ritmo, estando perto de alguém que conhecia e que tinha escolhido aquele projeto, gostava do projeto.

prevista em contrato com o Museu da Pessoa, durou apenas dois meses. Oswaldo Bargas, em janeiro de 2003, assumiu o cargo da Secretaria de Relações de Trabalho do Ministério do Trabalho e do Emprego e não acompanhou mais o projeto.

⁵⁵ Porém não deixou de participar das reuniões do Conselho Gestor.

⁵⁶ A Petrobras, por ser uma empresa de capital misto, tem alguns cargos indicados pelo governo federal.

⁵⁷ Depoimento de Wilson Santarosa ao Memória dos Trabalhadores. 03/2003.

Ficar no RH seria uma incógnita (...).⁵⁸

A execução do projeto ficou a cargo do Museu da Pessoa, instituição que se auto-define como “um museu virtual de histórias de vida de pessoas comuns”.⁵⁹ Apesar de possuir em seu *portfólio* diversos trabalhos com memórias institucionais, a razão da escolha do Museu da Pessoa parecia ter sido sua ligação com o projeto *ABC de Lutas*, inspirador para os sindicalistas.

A orientação metodológica do projeto privilegiou o uso da História Oral. Essa opção permite recuperar parte da experiência pessoal dos trabalhadores que ajudaram a construir a empresa e a identificar a cultura organizacional⁶⁰ e as várias identidades que a compõem. Por outro lado, há a valorização desses indivíduos como protagonistas dessa história. As entrevistas daí resultantes podem colaborar com o registro dos testemunhos históricos, além de “documentar as ações de constituição de memórias – as ações que tanto o entrevistado quanto o entrevistador pretendem estar desencadeando ao construir o passado de uma forma e não de outra”.⁶¹ São registros que dificilmente são encontrados nos documentos textuais produzidos pelas empresas.

Verena Alberti indicou com argúcia o “fascínio” que os relatos exercem, o que é um dos grandes desafios em relação à História Oral e às pesquisas que a utilizam:

É da experiência de um sujeito que se trata. Sua narrativa acaba colorindo o passado com um valor que nos é caro: aquele que faz do homem um indivíduo único e singular em nossa história, um sujeito que efetivamente viveu – e por isso dá vida – as conjunturas e estruturas que de outro modo parecem distantes.⁶²

A escolha do uso da História Oral reflete, como vimos no capítulo anterior, que o projeto de Memória na Petrobras seguiu uma tendência dos projetos de memória, onde há a valorização do papel dos indivíduos como protagonistas da história, buscando maior legitimação e reforço ou reconstrução de identidade. Através desse grande painel de histórias

58 Simone Porto Loureiro. Entrevista à autora em 17/4/2008

59 Fundado em São Paulo, em 1991. Informações obtidas no site www.museudapessoa.net.

60 A esse respeito afirma Nilda Teves: “A cultura de uma empresa, como uma estrutura de produções reais e imaginárias, reflete seu passado (patrimônio histórico) e acena com a visão de futuro. Uma vez instituído o sistema simbólico, ele passa a fazer parte do cotidiano da organização e das pessoas como algo dado, naturalizado.” Teves, Nilda, 2005.

61 Alberti, Verena. 2004, p.35.

62 Idem, p.14.

individuais, cria-se uma história múltipla e, ao mesmo tempo, particular da empresa.

2.4.1. Primeiro tempo: Memória dos Trabalhadores

De acordo com a proposta de trabalho, anexada ao contrato estabelecido entre a Petrobras e o Museu da Pessoa, o objetivo geral do Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras era o de:

Registrar as histórias e visões dos trabalhadores da Petrobras protagonistas de movimentos que interferiram nas relações de trabalho e no desenvolvimento social, econômico e tecnológico da empresa, preservando-se narrativas que se esvaem com o passar do tempo. É oportunidade única de construir a história da Petrobras de forma inovadora.⁶³

E os objetivos específicos de:

Resgate e preservação da história da Petrobras através de uma metodologia diferenciada: a história narrada sob o ponto de vista dos trabalhadores; Difusão – via Intranet e, possivelmente, Internet – das informações sistematizadas pela pesquisa (depoimentos, documentos, fotos e materiais audiovisuais); e o recolhimento e organização de documentos dispersos dentro e fora das estruturas da empresa e dos sindicatos – o que possibilita a racionalização do trabalho de pesquisa de estudiosos e universitários.⁶⁴

Como resultados do trabalho de pesquisa deveriam ser gerados os seguintes produtos:

Um Centro Virtual de Memória dos Trabalhadores da Petrobras; um livro com depoimentos, fotos, documentos e informações históricas, e um Centro de Documentação e Memória dos Trabalhadores da Petrobras, cujo acervo seria organizado com videoteca, depoimentos transcritos, fotos e documentos catalogados durante a pesquisa.⁶⁵

Foi estabelecido o prazo de 11 meses para finalização do projeto. A equipe deveria ser composta por uma coordenadora geral e uma de pesquisa, quatro pesquisadoras e um estagiário. Na prática, apenas duas pesquisadoras foram contratadas, uma no Rio e outra em São Paulo. Contava ainda com uma equipe do Museu da Pessoa, com produtor, câmeras,

⁶³ Proposta de trabalho do Museu da Pessoa, anexado ao contrato. Agosto, 2002

⁶⁴ Idem.

⁶⁵ Idem.

fotógrafo, transcritores e editores.

Para gerir politicamente o projeto, como já mencionado acima, foi criado um Conselho Gestor. Em reuniões periódicas eram discutidos todos os assuntos relacionados aos encaminhamentos dos trabalhos. Era de responsabilidade desse conselho o conteúdo do acervo documental e os depoimentos que seriam organizados, sistematizados e inseridos no banco de dados durante e após a execução do projeto. Os custos referentes ao funcionamento do Conselho Gestor, à manutenção e à atualização do banco de dados multimídia ficariam por conta da Petrobras.

A proposta previa que fossem realizadas quarenta entrevistas no formato de “história de vida” e outras tantas, sem número determinado, deveriam acontecer nas áreas da empresa. O Conselho Gestor definiu sete unidades onde deveriam acontecer as entrevistas, pensando na representatividade da empresa em todas as regiões do país. As unidades escolhidas foram: Replan – Refinaria de Paulínia, SP; Repar – Refinaria Presidente Getulio Vargas, PR; Edifício-sede da Petrobras no Rio de Janeiro; Unidade de Negócios da Bacia de Campos, RJ; Unidade de Negócios da Bahia; Unidade de Negócios do Rio Grande do Norte e Ceará; Unidade de Negócios da Amazônia. Segundo Simone Porto:

Havia aqueles critérios corporativos de ter os segmentos de negócios bem representados: ABAST [Área de Abastecimento] e E&P [Área de Exploração e Produção]; de ter, também, o cruzamento com as regiões do Brasil. Então, a gente usou esses critérios e levou para o Conselho Gestor.⁶⁶

Não por coincidência, a primeira unidade a ser visitada – e a única de São Paulo – foi a Refinaria de Paulínia, reduto dos sindicalistas que idealizaram o projeto. Uma das preocupações que aparece nas atas das reuniões do conselho é de qual seria a melhor forma de captar depoimentos dos aposentados e como seria feita a logística junto às unidades. Outro ponto discutido nas reuniões foi como iriam conseguir depoimentos de empregados das unidades que não seriam visitadas. A forma encontrada foi a de viabilizar o transporte das pessoas que quisessem participar das entrevistas e trabalhassem em unidades próximas de onde iria acontecer a captação de depoimentos.

Antes da equipe se dirigir às unidades, eram feitos contatos prévios, através de

66 Simone Porto Loureiro. Entrevista à autora em 17/4/2008.

mensagens eletrônicas aos gerentes gerais e aos gerentes de comunicação, explicando o que iria acontecer e pedindo o apoio logístico para a montagem do estúdio itinerante. Era também solicitado que se fizesse a divulgação da captação das entrevistas dentro da unidade e entre os aposentados, viabilizando a sua participação. Os pesquisadores pediam, ainda, a indicação de pessoas que tivessem grande experiência em suas áreas de atuação, tempo de casa ou que fossem “bons contadores de histórias”.⁶⁷ As principais áreas envolvidas eram as de recursos humanos e a de comunicação. Os sindicatos regionais também eram mobilizados para levar ao local das entrevistas (que sempre aconteciam dentro das unidades) pessoas mais diretamente ligadas a eles. No dia em que começavam as gravações, eram distribuídas filipetas na entrada da unidade,⁶⁸ explicando o que era o projeto e convidando as pessoas a participarem. Quaisquer empregados, próprios ou contratados, poderiam se inscrever e dar o seu depoimento.

O projeto ficava por dois dias nas unidades. Era montado um miniestúdio itinerante para gravação, em vídeo, das entrevistas. Durante oito meses foram gravadas 217 entrevistas, com uma média de 25 depoimentos em cada unidade, totalizando 12 horas de duração, com cerca de 20 minutos para cada depoente. Basicamente, o entrevistado contava sua trajetória na Companhia e algum fato marcante e/ou curioso. Eram entrevistas muito curtas, que às vezes resultaram em bons conteúdos, e outras vezes foram muito inconsistentes.

Esse formato de captação de depoimentos faz parte da metodologia que o Museu da Pessoa desenvolveu para atingir um número maior de entrevistas. Para entender qual o objetivo das cabines, vejamos a sua definição:

É uma ação de comunicação, pois promove a sensibilização e mobilização da comunidade para as metas do projeto. Pode ser utilizada, também, como fonte para o levantamento de temas específicos. A cabine de captação é um importante instrumento do programa Memória, pois ajuda na divulgação do projeto internamente e abre espaço para que todos participem do processo, já que a grande maioria dos depoimentos ocorre de forma voluntária. Os depoimentos são gravados em vídeo.⁶⁹

Além dos depoimentos, eram feitas pesquisas nos documentos de valor permanente encontrados nos acervos das unidades. Como apenas algumas delas mantêm bibliotecas ou

⁶⁷ Os critérios sugeridos pelo Conselho Gestor para escolha de dos entrevistados eram: Tempo de trabalho na Petrobras; período relacionado a fatos relevantes; Área de atuação; geográfico e de gênero – privilegiar as mulheres

⁶⁸ Ver cópia anexa das filipetas.

⁶⁹. Museu da Pessoa. Relatório – 10/2002. Acervo Memória Petrobras.

arquivos próprios, os documentos achados foram poucos, com destaque apenas para alguns documentos audiovisuais, com preponderância de fotografias. Quase sempre estavam sob a guarda da área de Comunicação. Em paralelo, um pesquisador se deslocava para os sindicatos.

Num primeiro momento, havia uma indicação preparada pelos sindicalistas e validada pelo Conselho Gestor, no sentido de pesquisar apenas os sindicatos filiados à Federação Única dos Petroleiros (FUP).⁷⁰ No entanto, a coordenação da pesquisa achou por bem incluir todos os Sindipetros e mais o Sindicato dos Marítimos, que congrega os trabalhadores que trabalham nos navios, os quais não integram o Sindicato dos Petroleiros. Como o objetivo era o de contar a história da organização dos trabalhadores petroleiros e não só dos sindicatos ligados à FUP, a questão foi levada para discussão no Conselho Gestor. Segundo o sindicalista Antonio Carrara⁷¹, eles queriam incluir todos os sindicatos, mas alguns deles não quiseram se ver associados a uma parceria com a empresa, muito possivelmente por estarem ligados a correntes políticas diferentes. Não houve qualquer resistência e ficou acordado que a pesquisa se estenderia a todos os sindicatos que assim o quisessem, onde foram feitos levantamentos e a digitalização de alguns documentos selecionados: basicamente fotos e as coleções de boletins produzidos pelos sindicatos.

Na empresa, os poucos documentos encontrados foram digitalizados. A digitalização se deu em função dos documentos pertencerem às áreas ou aos sindicatos, não sendo possível recolher os originais. Como o projeto pretendia gerar um “museu virtual”, precisaria basicamente de documentos digitais. O objetivo era o de montar um acervo que representasse a história da Companhia.

Sem ter uma política de guarda da documentação histórica da empresa e com mais de vinte unidades de negócios em território nacional, várias subsidiárias e unidades internacionais, o sistema Petrobras é um universo difícil de ser atingido num trabalho de pesquisa com tempo limitado. Vale lembrar que o projeto tinha 11 meses de duração.

⁷⁰ A FUP congrega 13 sindicatos e é filiada à Central Única dos Trabalhadores (CUT). Alguns Sindipetros como os do Rio de Janeiro, Alagoas/Sergipe, Pará/Amazonas/Maranhão/Amapá, do Litoral Paulista e de São José dos Campos, não são filiados à FUP por estarem ligados a outras correntes políticas.

⁷¹ Antonio Carrara. Entrevista à autora em 25/09/2008

Com o prazo de finalização da pesquisa associado ao aniversário de 50 anos da Petrobras (novembro de 2003), dispunha-se de dez meses para a pesquisa e a captação dos depoimentos. O objetivo era o de fazer o máximo de entrevistas possíveis durante o período em que o projeto se instalava nas unidades visitadas. O roteiro era simples e com poucas perguntas (nome e local de nascimento, quando entrou na Petrobras, qual a trajetória na Companhia, fatos marcantes, histórias curiosas, relação com o sindicato, o que achava de participar do projeto).

Para as entrevistas de história de vida, que duravam cerca de duas horas, o Conselho Gestor aprovou quarenta nomes. Caberia ao sindicato indicar dez pessoas consideradas importantes para a história da organização dos trabalhadores, e à Petrobras outros dez nomes representativos para sua história.⁷² Os outros vinte nomes saíam da indicação dos próprios entrevistados ou da pesquisa. Ao final, surgiram mais três nomes, o que resultou num grupo de 43 depoimentos de história de vida.⁷³ Os roteiros dessas entrevistas foram preparados após uma pesquisa prévia sobre a vida pessoal e profissional dos selecionados. A Petrobras indicou empregados que passaram pela alta administração, mas também que tiveram importantes atuações nas áreas técnicas. Foram privilegiadas pessoas que, na maioria dos casos, não haviam sido entrevistadas anteriormente pelo projeto do Cpdoc. Já o grupo do Sindicato escolheu dirigentes e ex-dirigentes sindicais, que representavam os vários Sindipetros espalhados pelo Brasil, bem como dirigentes da Federação Única dos Petroleiros – FUP. Os 23 nomes que surgiram posteriormente eram de origens diversas, alguns sindicalistas, ex-diretores, mas também técnicos e trabalhadores da área operacional. As escolhas levaram em conta a participação dos empregados em várias áreas da empresa.

Ao longo dos dez meses, somando as entrevistas feitas nas unidades e as de história de vida, foram realizadas 260 entrevistas que formaram o núcleo principal do projeto.

72 Pelo sindicato: José Geraldo Saraiva Pinto (RN), Alan Brandão (AL), Armando Tripodes (Ba), Jorge Eduardo Costa do Nascimento, Sinésio Pereira dos Santos (Ba), Mario Lima (Ba), Wilson Santarosa (Campinas), Mauricio França Ruben (REDUC/FUP- Rio de Janeiro), Jacó Bittar (Campinas), Antonio Carlos Spis (São Paulo). Pela Petrobras: Salim Armando, Francisco de Paula Medeiros, Vicente Elmo Alexandre Brasil, Orfila Lima dos Santos, Sebastião Vilarinho, Roberto Villa, Alfeu Valença, Carlos Sant'Anna, Solon Guimarães Filho, Waldemar Levy Santos.

73 Osvaldo Duarte - geofísico, Maria Helena da Silva - plataforma, Hélio Falcão - geofísico, Eunápio Costa (Sindicato BA) Geraldo Góis (Sindipetro - RS), Frango D'Água (BA), Diomedes (CENPES), Luiza Botelho (Sindicato Macaé - Rio de Janeiro), Heitor Pereira (AEPET), Aldo Varela (XISTO), Maria Augusta Tibiriçá (O Petróleo é nosso), Irani Varella (Projeto Pegaso - Comunicação), Marcio Nicolau Machado (Sindipetro MG), Wagner Freire (Internacional), Carlos Tadeu Fraga (Produção/CENPES), Rafael Frazão (AM), Antonio Sergio Pizarro Fragomeni (Comunicação) e Francisco de Paula Caravante (Sindipetro).

Depois da transcrição das entrevistas, da análise dos seus conteúdos e do material da pesquisa feita em fontes textuais e bibliográficas, foi produzido um livro em forma de almanaque, intitulado *Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras*, que tinha como objetivo contar parte da história da Petrobras através da utilização de trechos de depoimentos.

A ideia é manter uma interação constante na qual o visitante ou o leitor fique à vontade para expressar suas ideias. Dentro dessa filosofia, os depoimentos expostos neste livro não refletem necessariamente as posições da empresa, dos sindicatos ou do Conselho Gestor. São testemunhos assinados e reproduzem a visão dos trabalhadores.⁷⁴

Outro produto resultante desses dez meses de pesquisa foi um *website* – <http://memoria.petrobras.com.br>, onde é possível o acesso às transcrições de todas as entrevistas, à linha do tempo e a alguns documentos. O lançamento de ambos aconteceu em 2003, como parte das comemorações dos 50 anos da Companhia e estão disponíveis para a pesquisa pública.

Durante a preparação do *Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras*, pudemos observar mais detalhadamente como se davam as negociações no Conselho Gestor. Na hora em que seriam feitas as escolhas de pessoas e trechos de entrevistas para entrarem no livro, surgiram alguns conflitos e divergências. De acordo com a ata da reunião de setembro de 2003, por exemplo, os representantes da empresa manifestaram: “preocupações com relação a terem observado um tom mais sindical do que empresarial na obra e a falta de depoimentos apoiando as posições da empresa ao longo dos anos”.⁷⁵ Outro assunto que mereceu destaque nas discussões foi como deveria ser abordado o acidente da plataforma P-36:

Após intenso debate, onde o grupo que representa a empresa se posicionou favoravelmente a respeito da substituição do depoimento sobre a P-36, solicitando um tratamento mais em tom de homenagem (inclusive alertando por problemas legais que o mesmo poderia acarretar para a empresa), e o grupo do sindicato a favor da permanência do depoimento inserido pelo Museu, foi aceito que o depoimento seja retirado e que o Museu da Pessoa apresente duas propostas de página para sua substituição, ambas em tom de homenagem, mas tendo, na composição, uma foto de uma manifestação do sindicato sobre o acidente.⁷⁶

⁷⁴ Trecho da apresentação do Almanaque dos Trabalhadores Petrobras, assinado pelo Conselho Gestor. Petrobras, 2003, p. 11

⁷⁵ Ata de reunião do Conselho Gestor em 2 de setembro de 2003. Acervo Memória Petrobras

⁷⁶ Idem.

Este é um exemplo bastante interessante, que demonstra como se deu a negociação entre sindicato e empresa. Outro assunto que precisou ser negociado foi o capítulo sobre a greve de 1995. Havia um trecho de depoimento do líder sindical Mauricio França e a Petrobras solicitou que houvesse também um depoimento de José Lima Neto, adjunto do RH à época da greve, para fazer um contraponto da empresa.⁷⁷

De forma geral não ocorreram grandes conflitos, e quando emergiram de forma mais calorosa o Conselho Gestor mostrou a sua função de gerenciador político do projeto e as negociações foram possíveis.

Em novembro de 2003, foram lançados no edifício-sede da Petrobras o site e o livro, num evento que incluiu uma exposição sobre a história da empresa e uma cerimônia com o presidente da Petrobras, onde alguns entrevistados foram homenageados. A única coisa prevista e não concretizada foi a doação do acervo para a Universidade Petrobras. Talvez porque deu-se início a um projeto de continuidade que se efetivou em maio de 2004.

2.4.2. Segundo tempo: Memória Petrobras em suas linhas de pesquisa

Mesmo antes da conclusão do Projeto Memória dos Trabalhadores, surgiram as primeiras discussões para que este tivesse continuidade. Simone Porto relata:

Era uma preocupação minha e que eu partilhei muito com o Santarosa: o projeto teve a história de como ele nasceu e que foi fruto também de seu tempo, do seu momento histórico e era legal. Mas na minha compreensão, ele tinha que se institucionalizar um pouco mais. Para poder crescer e durar, não podia ficar muito à margem da companhia. Tinha que criar raízes dentro da companhia. Daí essa outra ideia de ter linhas que atendessem a novas demandas. Foram demandas que a gente percebeu que existiam e que estavam represadas.⁷⁸

Com o projeto na área de comunicação e com um momento político favorável⁷⁹, foi criado o **Memória Petrobras**. Dessa feita, não mais como um projeto e sim como um processo de trabalho dentro da Comunicação Interna. Mas por que na Comunicação Interna?

⁷⁷ Idem.

⁷⁸ Simone Porto Loureiro. Entrevista à autora em 17/4/2008.

⁷⁹ Tendo o Wilson Santarosa como gerente executivo da Comunicação, havia a garantia de apoio e continuidade.

Fundamentalmente porque Simone Porto se tornou gerente dessa área, indicada por Wilson Santarosa, gerente executivo de Comunicação. Nada mais natural do que levar o projeto para sua área de supervisão, como já havia acontecido antes.

Um novo formato foi pensado para dar prosseguimento ao projeto, a começar pela mudança de nome: de **Memória dos Trabalhadores Petrobras** para **Memória Petrobras**. Agora tratado como um programa, isto é, como uma ação contínua e não mais um projeto temporário. Novas linhas de pesquisa foram criadas: *Memória do Conhecimento*, *Memória do Patrocínio*, *Memória das Comunidades* e *Memória das Famílias*, consideradas demandas institucionais ou o que Simone chamou acima de “demandas represadas”. Todas elas estavam desvinculadas do sindicato; o Memória dos Trabalhadores se tornaria uma das linhas de pesquisa existentes. Continuou sendo a principal e a que reúne o maior número de depoimentos, mas decididamente tinha sido incorporada pela empresa.

A definição das novas linhas de pesquisa foi pensada de forma estratégica para justificar a continuidade do projeto e ter a validação institucional. Outro ponto levantado a favor do projeto era a indicação de que a empresa poderia fazer uso desse acervo como ferramenta de gestão e de relacionamento com os seus públicos de interesse, valorizando a marca junto aos empregados e à sociedade. A ideia era demonstrar como fazer uso da história da Companhia para melhorar a sua gestão.

Esse tem sido um artifício muito aplicado nas empresas, como afirmam Ana Paula Ribeiro e Marialva Barbosa:

As histórias particulares das próprias empresas são construídas como acontecimento, restabelecendo a lógica narrativa na qual o passado pode ser utilizado concomitantemente ao presente, moldando uma nova realidade. Uma realidade onde a história geral só existe por meio da inclusão de uma história particular: a das empresas.⁸⁰

A estratégia funcionou e o novo formato foi aprovado pela Companhia. O Conselho Gestor foi reativado com os mesmos representantes do sindicato,⁸¹ mas com outras pessoas da empresa. Foram convidados: Alexandre Korowajczk, representando a área de Gestão do

80 Ribeiro, Ana Paula G. e Barbosa, Marialva, 2007.

81 João Antonio de Moraes, diretor do Sindipetro Regional de Mauá; José Samuel Magalhães, diretor do Sindipetro Regional de São Paulo, e Itamar Sanches, representando o Sindipetro Regional de Campinas.

conhecimento; Rafael Silva de Oliveira, do Recursos Humanos e Sheila Sant'Anna, pelo Memória Petrobras.

Não por acaso a área de gestão do conhecimento foi envolvida no Conselho Gestor, como vemos no depoimento de Simone Porto:

Na minha compreensão, o grande salto que o projeto tem que dar para se perpetuar é ir mais fundo nessa questão da gestão do conhecimento. Como um facilitador ou uma ferramenta para a gestão do conhecimento. Nesse sentido, aproximando mais os técnicos e permitindo mais essa comunicação horizontal na companhia, que ainda é muito complicada. A gente comunica bem verticalmente, mas horizontalmente, fazer com que um técnico de uma determinada área troque e conheça a experiência de outro técnico que faça atividades semelhantes numa outra área de negócios, numa outra unidade, dentro da mesma área de negócio, a gente tem pouco disso. E isso é fundamental para a companhia no momento que ela está: de mudança de geração.⁸²

A Petrobras, depois de passar mais de dez anos sem contratações, vem, desde 2001, realizando sucessivos concursos e quase dobrou o número de empregados próprios. Ao mesmo tempo, muitos empregados estão em idade de se aposentar, o que reforça a preocupação em relação à troca e à retenção de conhecimento.

Com as mudanças e a incorporação do projeto pela empresa, o Memória Petrobras nasce com outro objetivo: “Resgatar, registrar e difundir a história e a cultura da Companhia, utilizando-a como ferramenta de relacionamento e valorização da marca Petrobras junto a seus públicos internos e *externos*”.⁸³

Para a nova fase de trabalho foram estabelecidas as seguintes políticas e diretrizes: a manutenção do Conselho Gestor do Memória dos Trabalhadores, que seria acionado em relação a diretrizes políticas e pontos polêmicos em relação ao *Memória dos Trabalhadores*; a discussão junto às áreas acerca de políticas e diretrizes de preservação de memória e cultura da Companhia, através do Comitê de Comunicação Interna; e que o Memória Petrobras faria o acompanhamento e orientação das unidades quanto à manutenção e à criação de espaços históricos, bem como a sua utilização.

Foi montada uma pequena estrutura na Comunicação Interna para viabilizar essa

82 Simone Porto Loureiro. Entrevista à autora em 17/4/2008

83 Políticas de Comunicação Interna. Petrobras, 2004.

segunda fase: a contratação de uma historiadora e a transferência de uma “petroleira” (empregada concursada) para ser responsável pelo acompanhamento do programa, bem como para ser fiscal do contrato, novamente feito, com o Museu da Pessoa.

A proposta geral de trabalho incluía a visita a oito unidades que haviam ficado de fora da primeira etapa do Memória dos Trabalhadores (Regap – Refinaria Gabriel Passos/MG, RPBC – Refinaria Pres. Bernardes, Fronape – Frota Nacional de Petroleiros e um terminal da Transpetro, UN-ES – Unidade de Negócios – Espírito Santo, UN-SEAL – Unidade de Negócios – Sergipe e Alagoas, UN-BC/Rio – Unidade de Negócios – Bacia de Campos e Rio de Janeiro, UN-RNCE – Unidade de Negócios – Rio Grande do Norte e Ceará), uma cabine da área internacional e um encontro temático com os marítimos. ⁸⁴ Para as novas linhas também foram previstas cabines e quarenta entrevistas de história de vida.

Além dos depoimentos e pesquisa, foram definidas as atividades de acompanhamento editorial do Centro de Memória Virtual; a definição de diretrizes e bases para a criação do Centro Físico de Memória; o início do programa de formação e o desenvolvimento dos produtos: duas exposições virtuais.

Vale ressaltar que já nas primeiras reuniões do Conselho – que passaram a acontecer de forma esporádica – surgiram algumas preocupações em relação a não se perder de vista o caráter inovador da parceria entre a empresa e o sindicato, e também em relação à incorporação das novas linhas ao Museu Virtual, juntas ao Memória dos Trabalhadores. Esse receio emergiu de ambos os lados. O sindicato não queria aparecer associado a essas linhas “corporativas” e a empresa também queria dissociá-las do sindicato. ⁸⁵

Definidas as novas linhas, o Memória Petrobras ficou assim estruturado:

2.4.2.1. Trabalhadores

A linha de pesquisa “Memória dos Trabalhadores Petrobras” nasceu com o objetivo de contar a história da Petrobras através das experiências e lembranças dos seus empregados. Por

⁸⁴ De acordo com a metodologia do Museu da Pessoa, a cabine é um mini-estúdio de gravação, é itinerante e pode coletar entrevistas temáticas. Os Encontros Temáticos, tem como objetivo a reunião de um grupo, voltado para a discussão de um tema específico.

⁸⁵ Ata da segunda reunião do Conselho Gestor, em 15/06/2005

ser a linha que deu origem ao programa, o “Memória dos Trabalhadores” conta com um acervo de mais de seiscentas entrevistas realizadas, acrescidas de fotos e documentos textuais sobre a história da Petrobras e de seus empregados. Iniciada em 2002, enquanto projeto, reuniu 260 depoimentos no primeiro ano. De lá para cá, foi bastante enriquecida.

Além do acervo – disponível na Internet – e do *Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras*, foram elaborados alguns produtos temáticos com trechos de depoimentos e documentos do acervo. Um dos exemplos é a exposição virtual intitulada *Vida de embarcado*,⁸⁶ que teve a intenção de mostrar como é o cotidiano de pessoas que trabalham em plataformas ou em navios petroleiros, num regime de trabalho diferenciado.

Vejamos como Jorge Alberto Paim Silva, eletricitista da Plataforma de Garoupa, vê o seu dia-a-dia:

Eu cheguei na Bacia de Campos como eletricitista, hoje sou eletricitista especializado. É uma vida gostosa, curiosa, gratificante, de saudade e de risco. Mas, como se diz, é um risco que tem uma certa proteção. A gente sabe onde pode e não pode mexer, onde pode e não pode fazer. Sempre estamos sendo fiscalizados para não cometer nenhuma falha. O pior de tudo é a saudade, que, às vezes, durante 14 dias, bate...⁸⁷

Em relação aos temas polêmicos ou mais sensíveis, o projeto registrou também a opinião dos trabalhadores. É Valter Antunes Pinto, técnico de automação, que nos fala da greve de 1995:

A greve mais forte que nós tivemos aqui foi a de 1995. Foi uma greve em que houve praticamente a participação de todos os grupos, porque foi uma greve longa, de 35 dias, a maior da Petrobras. E foi uma greve que marcou porque, além de ter sido uma das maiores, foi onde teve as maiores punições também.⁸⁸

Outro assunto bastante delicado na empresa é o acidente da plataforma P-36, retratado por Arnaldo Gomes de Menezes, mestre de cabotagem da P-38:

O que marcou muito ultimamente foi a perda da nossa plataforma, a P-36. Infelizmente houve perda de vidas, mas não foi o pessoal da nossa área. A salvação funcionou muito bem e o pessoal estava muito bem treinado. Isso marcou profundamente, mas não de uma maneira negativa, porque a Petrobras, a partir do advento da P-36, deu mais ênfase à área de salvação, à área de segurança em geral.⁸⁹

86 Ver a exposição virtual “Vida de embarcado”, 2004. <http://www.petrobras.com.br/memoriapetrobras>,

87 Idem.

88 Depoimento de Valter Antunes Pinto ao Memória dos Trabalhadores em 26/01/2005.

89 Depoimento de Arnaldo Gomes de Menezes ao Memória dos trabalhadores em 27/01/2005.

Uma das vantagens da parceria com o sindicato é a garantia de não haver censura aos depoimentos. Todos são transcritos e inseridos no Museu Virtual, na íntegra, possibilitando o acesso a várias versões sobre o mesmo evento.

Em 2007 foi produzida uma exposição virtual sobre a história da internacionalização da Petrobras, intitulada *Petrobras sem fronteiras*. Nela constam textos sobre a atuação da empresa nos países por onde passou, ou onde atua hoje, com trechos de depoimentos, uma linha do tempo e fotografias que retratam a história e as experiências dos empregados. Nessa exposição virtual, foram utilizados trechos de depoimentos em vídeo, além dos textuais.⁹⁰

O tema dessa exposição foi decidido pela equipe do Memória com a supervisão da gerência de Comunicação Interna. Além dos depoimentos que já faziam parte do acervo, mais 13 pessoas foram entrevistadas. Era um momento importante para a empresa com os fortes investimentos na sua internacionalização. Como citamos no início deste capítulo, depois da quebra do monopólio, a Petrobras ampliou seus negócios interna e externamente para fazer frente às competidoras que chegavam ao Brasil.

Para demonstrar um pouco desse período em que os empregados foram deslocados para a área internacional, vejamos um trecho da entrevista de Izeusse Braga:

Eu fui classificado para o México depois de uma reunião que nós tivemos com o presidente da Petrobras, em que ele disse que eu era o homem da Petrobras no Iraque. Me baixou uma inspiração divina, porque o Iraque estava sendo bombardeado pelo Irã e eu estava com uma mulher grávida de nove meses, um filho de seis anos e uma menina de quatro. Eu não tinha o direito de arriscar a vida deles. Então eu disse: “Doutor Sant’Anna, se o Senhor acha que Bagdá, eu lhe digo que *Bag não dá!*” Aí, o pessoal todo começou a rir e desarmou o presidente e ele me disse que teria uma outra posição no México. Então, eu fui designado para abrir o escritório da Petrobras Comércio Internacional – Interbras no México.⁹¹

Em 2008, diante de uma demanda da gerência setorial de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional, o Memória Petrobras entrevistou vinte pessoas que fizeram parte da história da Comunicação. Foi um momento interessante em que o Programa passou a ser

⁹⁰ Ver a exposição virtual: *Petrobras sem fronteiras* – <http://www.petrobras.com.br/memoriapetrobras>, no link exposições virtuais.

⁹¹ Entrevista de Izeusse Dias Braga Filho para o Projeto Memória Petrobras, em 29/03/2007. Disponível no site <http://www.petrobras.com.br/memoriapetrobras>.

reconhecido internamente como *locus* de produção de memórias. Pensado como um ato de reconhecimento pelas pessoas que já trabalharam na Comunicação, foi produzido um vídeo-documentário e distribuído a todos os entrevistados.

Da mesma forma, a área de Marketing e Comercialização do Abastecimento solicitou que o Memória Petrobras levantasse a história da comercialização na Petrobras. Um projeto que está em andamento e terá como produto uma exposição virtual. É interessante porque essa é uma área que recentemente ganhou um destaque maior, também em função da quebra do monopólio. Antes disso, os preços eram fixados pelo governo e a Petrobras não se preocupava muito com o marketing de seus produtos, pois era a única fornecedora. Passa também a se preocupar com o relacionamento com os seus clientes, criando canais exclusivos para esse atendimento. Querendo se colocar, valorizar e criar uma identidade ainda fragmentada, apelou para suas raízes e sua história.

Todas as demandas que chegam e não estão associadas às linhas de pesquisa preexistentes são entendidas como recortes temáticos do acervo de depoimentos da linha Memória dos Trabalhadores, como os dois casos citados acima.

2.4.2.2. Famílias

Essa linha de Memória foi criada com a intenção de saber qual a opinião da família do trabalhador da Petrobras sobre a empresa e qual a influência que a Companhia exerce na vida dessas pessoas. O que é ser esposa/marido de uma pessoa que trabalha 14 dias em alto-mar numa plataforma ou navio, que trabalha em regime de turno numa refinaria, que trabalha numa mina de xisto, ou ainda que explora e comercializa petróleo em várias partes do mundo. Essa linha de pesquisa tem um grupo pequeno de 22 entrevistas (17 filhos de petroleiros e cinco esposas), relatando suas impressões sobre a Petrobras.

Maria Nires, esposa de um “embarcado” e também empregada da Petrobras, fala sobre o que acha dessa relação:

Eu acho que o que é positivo é que você tem sempre aquela coisa de encontros e despedidas. No relacionamento, eu acho que isso é bom. Agora, a outra coisa é que

...você tem que ter uma relação de confiança muito maior do que o normal, porque você fica um tempo só você e outro tempo conversando com aquela pessoa, fazendo as coisas juntas, e outras horas, você faz tudo absolutamente sozinha. Eu acho que, no geral, tudo tem lados positivos e negativos... Acho que os filhos são os que mais sofrem, é mais difícil para eles, ainda mais porque eles obedecem a ordens. Eles são educados, a gente tenta educar, então, fica pai e mãe juntos, às vezes só pai, às vezes só mãe. As crianças sentem muito... Não é bom ficar sem o pai, você gosta do pai, tem saudade, fica esperando o pai chegar.⁹²

Em 2006, o Memória Petrobras em conjunto com o Conselho Gestor consideraram que essa deveria ser uma sublinha da Memória dos Trabalhadores, tendo em vista que as famílias estão diretamente vinculadas aos trabalhadores. No nosso entendimento, o interesse nesse tipo de depoimento se deve a uma preocupação com a ambiência dos empregados, ou seja, seria mais uma forma de a empresa medir o grau de satisfação de seus trabalhadores.

2.4.2.3. Conhecimento

Talvez esta seja a linha de pesquisa que mais aproxime o Memória Petrobras da gestão do conhecimento na Companhia. Nasceu com o objetivo de registrar a trajetória do desenvolvimento tecnológico, levando em conta as contribuições da Petrobras para o avanço científico do país. Ela já recolheu, até o momento, 41 depoimentos de trabalhadores da área de engenharia, das refinarias e do Cenpes – Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello.

Para definir o tema da pesquisa, conseguir a sua validação pela companhia e selecionar as pessoas a serem entrevistadas, a coordenação do Memória Petrobras buscou uma parceria com a área de Gestão do Conhecimento. Após algumas reuniões, o tema escolhido foi o *Desafio das águas profundas*⁹³, procurando revelar, por meio de depoimentos orais, como foram enfrentados os desafios de descobrir petróleo no país, no mar e em profundidades nunca antes exploradas.

Essa é uma linha que pretende se atualizar constantemente nos temas que estejam em destaque na Companhia. Como é o caso dos biocombustíveis, um grande investimento atual

⁹² Maria Nires de Andrade, depoimento ao Memória Petrobras em 23/2/2005.

⁹³ Ver a exposição virtual *O desafio das águas profundas* – <http://www.petrobras.com.br/memoriapetrobras>, no link exposições virtuais.

em busca de novas formas de energia, ou a exploração e desenvolvimento das novas descobertas de petróleo na chamada camada pré-sal.

Para ilustrar o tipo de depoimento registrado nessa linha, segue um trecho da entrevista de Jacques Braile Saliés,⁹⁴ coordenador do Procap 3.000 – Programa Tecnológico da Petrobras em Sistemas de Exploração em Águas Ultraprofundas, do Cenpes:

Em 1991 nós começamos a produzir no Campo de Marlim. Tenho até a profundidade: 721 metros de lâmina d'água. Em 1992, nós ganhamos o prêmio da OTC – *Offshore Technology Conference* – pela primeira vez. Foi pelo sistema de produção antecipado no Campo de Marlim, coisa que até então ninguém no mundo tinha e achava que fosse possível. Então, em 91 nós tínhamos as tecnologias para desenvolvimento de linhas, risers⁹⁵, FPSOs⁹⁶, e isso deu visibilidade internacional à Petrobras. Nos tornamos uma grande empresa de petróleo, realizando obras de engenharia que, até então, ninguém tinha conseguido.⁹⁷

2.4.2.4. Patrocínio

Com o intuito de dar visibilidade a essa área da Comunicação Institucional que estava passando por grandes reformulações a partir do ano de 2003, essa linha de pesquisa foi criada para registrar a história da política dos patrocínios culturais, sociais, ambientais e esportivos da Petrobras. Pretende também, através dos depoimentos, registrar as impressões sobre o impacto dessas ações no cotidiano das comunidades e nos grupos beneficiados. Nesse sentido, seria possível acompanhar a evolução das políticas públicas de incentivos.

Como uma das funções das empresas estatais, suas ações estão sempre alinhadas às políticas públicas do governo federal. Isso se reflete na política de patrocínios da Companhia:

A política de patrocínio cultural da Petrobras se alinha ao Planejamento Estratégico da Companhia, que, ao lado da rentabilidade, ressalta seu compromisso com a responsabilidade social e com o crescimento do país. A Petrobras se empenha em defender e valorizar a cultura brasileira por meio de uma política de patrocínios de alcance social, articulada com as políticas públicas para o setor e focada na afirmação da identidade brasileira.⁹⁸

Exemplificando a abrangência desses patrocínios para a cultura, o cineasta Nelson Pereira dos Santos fala em sua entrevista:

Eu me sinto acionista da Petrobras. Eu não tomei cadeia por causa do “Petróleo é

94 Jacques Braile Saliés. Depoimento ao memória Petrobras em 18/11/2004.

95 Porção vertical de uma linha de escoamento para transporte do óleo/gás natural do poço até a plataforma.

96 FPSO: Floating, Production, Storage & Offloading, Unidade Flutuante de Produção, Armazenamento e Transferência de petróleo, construída a partir de um navio.

97 Jacques Braile Saliés. Depoimento ao Memória Petrobras em 5/3/2005.

98 http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Cultura.html

nosso”, mas alguns colegas tomaram naquele tempo. Então esses colegas poderiam até cobrar um quinhão do sucesso da Petrobras. Porque as leis de incentivo – tanto a Rouanet quanto a Lei do Audiovisual – não são tão atrativas para o cinema na iniciativa privada. (...) Mas, no decorrer do tempo, as estatais é que ficaram sustentando o grosso da produção de cinema e a Petrobras é a maior de todas, eu acho...⁹⁹

O Programa Memória Petrobras entrevistou 35 coordenadores de projetos e pessoas diretamente beneficiadas pelos patrocínios. Todos os projetos precisam hoje ter uma contrapartida social, ou seja, precisam atuar alinhados aos conceitos de responsabilidade social, para além do objetivo geral do projeto aprovado. Também aqui foi produzida uma exposição virtual com o título *Diversidade cultural brasileira*. Essa exposição é guiada por alguns artigos da Declaração Universal da Unesco sobre diversidade cultural.¹⁰⁰

Como mais um registro do impacto dos patrocínios na área cultural, vinculado com a responsabilidade social, vejamos o que Vera Lúcia Santana Melo de Castro, coordenadora do projeto Canta Meu Boi, nos diz em seu depoimento:

Uma turma aprende a tocar flauta naqueles três níveis de que eu falei, as três aptidões, três tipos de musicalidade. O outro aprende capoeira, adereço e figurinos – são as máquinas que costuram todas as roupas que vão servir para o projeto. Tem um grupo aprendendo o Boi de Reis, percussão, construção de alfaia e aprendendo a tocar pandeiro. A gente está fazendo a construção de alfaia, mas estamos inserindo outros ritmos para que eles aprendam a tocar. Mas se você me perguntar: vai ter uma orquestra de rabeca lá? Por enquanto, a gente ainda não sabe, não é esse o sentido. O sentido é que o menino aprenda aquela arte e aquela cultura, porque a arte é um produto da cultura, é uma parte dela, e que entenda o contexto sociocultural dali.¹⁰¹

2.4.2.5. Comunidades

Memória das Comunidades foi criada com o objetivo de registrar o impacto causado pela chegada da Companhia nas localidades onde atua e que tipo de relacionamento estabelece com as comunidades ao seu redor. Com uma atividade de grande impacto socioambiental, mesmo que a empresa procure se cercar de todos os cuidados, muitas vezes os conflitos são inevitáveis.

99 Nelson Pereira dos Santos. Depoimento ao Memória Petrobras em 4/3/2005.

100 Exposição *Diversidade Cultural brasileira*. Acessível em <http://www.petrobras.com.br/memoriapetrobras>,

101 Carlos Adauro Virmond Vieira - presidente do Instituto Festival de Dança de Joinville, SC. Depoimento ao Memória Petrobras em 11/11/2004.

Na primeira fase da pesquisa, foram privilegiados alguns projetos de maior impacto social em áreas onde a Petrobras atua nacionalmente, ou seja, os projetos patrocinados pela empresa,¹⁰² em que as comunidades do entorno sejam impactadas em termos de responsabilidade social.¹⁰³ O acervo possui 13 entrevistas com pessoas que coordenam projetos sociais ou ambientais, bem como de alguns beneficiados diretos, pessoas das comunidades afetadas diretamente com os projetos, com relatos riquíssimos sobre essa relação.¹⁰⁴

As pessoas entrevistadas foram selecionadas a partir de uma consulta feita a algumas unidades (refinarias ou áreas onde a Petrobras atua através da atividade de exploração e comercialização). A solicitação foi direcionada aos projetos patrocinados que, de alguma forma, pudessem ter contribuído para o relacionamento da empresa com as comunidades.

Para dar um exemplo de entrevista, escolhemos Moacir Nonato, de Coari – AM, que se alfabetizou no Programa de Alfabetização para Adultos da Petrobras e fala de sua experiência:

O pessoal da empresa avisou que ia começar a escola. Eles deram muito apoio, porque eles diziam: “Olha, vocês têm que estudar porque, daqui a um tempo, quem for analfabeto, quem não souber de nada, não vai entrar mais aqui no Urucu. E vocês são as pessoas que são entendidas, vocês têm a prática de vocês, sabem muito, então vocês têm que se interessar e estudar”.¹⁰⁵

No nosso entender, essa linha ainda está em busca de identidade. Por tratar de um assunto bastante delicado, não conseguiu se desenvolver e nem encontrar um caminho. Isso demonstra a dificuldade em se tratar de assuntos polêmicos na Companhia.

102 Os projetos selecionados foram os seguintes: Plantando o Futuro, de Macaé (RJ); Ceasm - Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré (RJ); Projeto Agro-Floresta (Sergipe); Petrobras: Programa de Criança (várias unidades); Casa Talento Petrobras, de Natal (RN); Salão do Encontro (MG); Associação dos Artesãos S. F. de Assis de Balsa Nova (PR); Programa de Alfabetização em Urucu (AM); Programa de Leitura Petrobras, da Baixada Santista (SP).

103 Responsabilidade Social Empresarial implica em compatibilizar os aspectos econômicos, sociais e ambientais visando um desenvolvimento sustentável, que garanta a qualidade de vida para a sociedade atual e as gerações futuras. Roedel, Daniel. 2008. Acessível no site <http://plurimusconsultoria.blogspot.com/search/label/Responsabilidade%20Social>.

104 Exposição Virtual *Responsabilidade Social e Ambiental*. – <http://www.petrobras.com.br/memoriapetrobras>, no link Exposições virtuais, 2005.

105 Moacir Nonato trabalha na Petrobras na profissão de “trepador” ou “coletor de sementes”. Trabalha recolhendo sementes das árvores para serem replantadas, que serão cortadas onde será feita a perfuração. Depoimento ao Memória Petrobras em 3/3/2005.

2.5. Memória Petrobras: o programa em ação

O acervo do Programa Memória Petrobras conta com cerca de setecentos depoimentos com aproximadamente 450 horas de gravação em áudio e vídeo, todos transcritos e indexados, disponíveis no Museu Virtual para utilização em pesquisas sobre a história da Petrobras e de seus trabalhadores.

Com o crescimento do Programa Memória Petrobras, a gerência à qual estava subordinado, junto ao Conselho Gestor, 106 sentiu a necessidade de divulgá-lo e criar uma política de memória na empresa e nos sindicatos. Surgiu assim a ideia de criar um representante do Programa em cada unidade e sindicato. Foi enviada uma correspondência a todos os gerentes de comunicação da Companhia e aos sindicatos, solicitando a indicação de um representante que funcionasse como elo de ligação entre o Programa Memória, as unidades e os sindicatos, ou ainda que pudesse desenvolver projetos de memória em suas áreas. Conforme podemos verificar no trecho do Documento Interno Petrobras (DIP) de 2004, a seguir:

Capacitar pessoas na Petrobras e nos sindicatos para recolherem contribuições documentais, como textos e fotos, ou outras lembranças dos empregados relacionadas à sua história na companhia, cujo perfil deveria ser de: profissional com conhecimento das atividades e dos grupos de pessoas que integram sua unidade; facilidade de comunicação e familiaridade no uso de computador e seus principais programas; interesse por temas relacionados à memória e à cultura empresariais.¹⁰⁷

Em parceria com a Universidade Petrobras, área responsável pelo treinamento e aperfeiçoamento dos empregados, foi organizado, em 2004, um curso de formação para representantes do Programa. Este curso, ministrado pelo Museu da Pessoa em parceria com a equipe do Memória Petrobras, foi dividido em três módulos e oferecido em três cidades: Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador. As turmas somaram 44 pessoas oriundas de quase todos os estados do Brasil. Os módulos foram os seguintes: 1) O Projeto Memória Petrobras; 2) A Produção de Histórias I; 3) A Produção de Histórias II.

¹⁰⁶ Como citado anteriormente, o Conselho Gestor é formado por representantes da Petrobras e do Sindicato Unificado de SP e está ligado a linha de pesquisa Memória dos Trabalhadores.

¹⁰⁷ DIP- Documento Interno Petrobras - assinado pelo gerente executivo de Comunicação em janeiro de 2004 e enviado a todos os gerentes de Comunicação da companhia.

O número total de representantes é de setenta (vinte dos quais são representantes dos sindicatos), mas nem todos participam ativamente. Além do curso, que só teve uma edição, acontece anualmente um encontro dos representantes. Nesses encontros são debatidos os temas de história, memória e História Oral, com palestras de especialistas da área. São também convidadas outras empresas ou instituições para troca de experiências sobre memória empresarial. Os representantes se inscrevem para apresentação dos projetos locais e abre-se um espaço para discussões acerca das dificuldades de trabalhar com a memória nas respectivas áreas.

Prevalece ainda certa descentralização, como mencionamos acima. O Programa Memória Petrobras trabalha com a história corporativa, ou seja, a história da empresa como um todo.¹⁰⁸ As orientações dadas pelo programa são de que cada unidade, área ou sindicato, deverá ser responsável por suas memórias.

Muitas são as iniciativas que têm surgido na Petrobras, mas nem todas estão associadas ao Programa, o que claramente é um desdobramento do caráter descentralizado da gestão do Memória, mas também de sua pouca força financeira e política na instituição. Um dos exemplos é o livro *Petrobras: o tatu saiu da toca. História da internacionalização da Petrobras* (Rio de Janeiro, 2007), que foi coordenado por um ex-empregado da área internacional aposentado e escrito por uma jornalista. Outros exemplos são o da Petrobras Engenharia, que contratou o Cpdoc/FGV para produzir um livro intitulado *Engenharia da Petrobras 1972–2005: ontem, hoje e amanhã construindo uma história*, e um Dvd com depoimentos. Também a área de Tecnologia da Informação contratou uma agência de comunicação para escrever um livro sobre a sua história, intitulado: *Petrobras: história da tecnologia da informação*. Essas iniciativas partiram para uma produção independente, contratando-se jornalistas, produtoras, ou, em alguns poucos casos, instituições de pesquisa como o Cpdoc/FGV e o MAST – Museu de Astronomia e Ciências Afins. São iniciativas que têm um lado muito positivo, mas que evidenciam a fragmentação da gestão memorial na Petrobras. No entanto, há também exemplos de áreas que desenvolveram projetos seguindo a metodologia do Programa Memória Petrobras. Tendo quase sempre o estímulo das datas comemorativas, são exemplos os 50 anos da Petrobras no Espírito Santo, os 30 anos da Bacia

108 Na Petrobras, quando alguma ação é chamada de “corporativa”, quer dizer que está ligada às decisões da administração central da companhia e que funciona como uma norma para toda a companhia.

de Campos e os 30 anos da Refinaria Presidente Getulio Vargas, no Paraná (Repar).

Na maioria das vezes, os projetos são pontuais e finalizados logo após o lançamento de um livro, uma exposição ou um minisite. Há também casos de projetos que pensam em manter um trabalho contínuo, criando espaços de memória ou até mesmo museus. É o caso da Unidade de Negócios do Espírito Santo (UN-ES), onde, num projeto de memória dos 50 anos de atividades da Petrobras no Espírito Santo, já gravou mais de oitenta entrevistas e tem prevista a construção de um museu do petróleo em sua futura sede.

Os representantes do Memória Petrobras têm exercido um papel importante na forma como a memória passou a ser pensada na empresa, nos últimos tempos. Antes da existência do Programa Memória Petrobras e de seus representantes, muitas iniciativas eram pontuais para as comemorações e não havia muita preocupação com o conteúdo histórico.¹⁰⁹ Hoje, o que vemos é que, mesmo tendo como objetivo final uma data comemorativa, a forma de trabalhar o tema tem mudado.

A utilização da metodologia de História Oral tem sido frequente e, mesmo contratando produtoras, é comum a presença de um historiador nas equipes. Esse é o caso dos já citados Memória da UN-ES, da história da Internacionalização e da Tecnologia da Informação, que contaram com profissionais de História em suas equipes. Um fato interessante a registrar é que empregados recém-chegados na empresa têm se interessado pelo Programa e se empenhado em organizar as memórias das áreas onde atuam.

Quanto aos sindicatos, poucos foram os que se empenharam em organizar suas memórias e seus acervos. Muitos alegam não ter verba para iniciarem seus projetos; outros, não ter disponibilidade de tempo por estarem muito envolvidos com as lutas reivindicatórias. O Programa Memória não possui verba para patrocinar as iniciativas dos sindicatos, tampouco da Companhia, mas tenta estimulá-los a desenvolver ações que ajudem a construir as suas memórias, de acordo com as suas condições para viabilização. O Programa Memória se oferece para ajudar na organização de seus acervos, feitura dos roteiros para entrevistas, produção de documentários, produção de textos ou exposições.

109 Não estamos aqui levando em conta o projeto citado anteriormente, organizado pelo Cpdoc/FGV de 1987-1990 e sim as outras iniciativas isoladas realizadas na companhia.

Vale salientar que alguns sindicatos desenvolveram projetos interessantes, como é o caso do que foi realizado pelo Sindicato dos Petroleiros do Ceará, que concorreu, em 2006, ao Programa Memória do Trabalho (Cpdoc/MTE).¹¹⁰ “A saga dos trabalhadores petroleiros do Ceará na literatura de cordel” foi um dos 22 trabalhos premiados entre 85 projetos inscritos. O projeto prevê a publicação de um livro reunindo cinco textos em cordel, fotos e xilogravuras contando a história dos trabalhadores de Fazenda Belém, LUBNOR, Bacia de Paracuru, Transpetro e BR Distribuidora. A pesquisa ainda está em andamento. Vale destacar que o responsável pelo projeto é o representante do Memória Petrobras no Sindipetro Ceará e tem formação em História.¹¹¹

Outra iniciativa que merece menção é a do Sindipetro do Rio de Janeiro. Para comemorar o 48º aniversário de sua fundação (2007), produziu um vídeo com depoimentos dos pioneiros. Foi uma produção simples, realizada pela jornalista do sindicato, onde foram entrevistadas cinco pessoas e aproveitados outros depoimentos que haviam sido registrados nos 45 anos do sindicato. O vídeo tem a duração de 24 minutos. Assim como no exemplo anterior, essa iniciativa também partiu da representante do Memória Petrobras no Sindipetro RJ. Este é um dos exemplos que têm mostrado o esforço para a preservação das memórias sindicais.

Em 2006, o Memória Petrobras suspendeu as gravações de depoimentos. Com um acervo de mais de quinhentas entrevistas e com o Museu Virtual precisando de revisão e atualização, sentiu-se a necessidade de repensar os seus objetivos e funções. Nesse momento, passou-se também a planejar a criação de um espaço físico onde fosse possível abrigar e dar acesso público ao seu acervo.

O ano de 2007 foi marcado pela retomada das gravações, agora com roteiros com um foco mais direcionado aos temas tratados. Uma linha de pesquisa mereceu especial atenção: *A história da marca Petrobras*. Pela primeira vez, desde a criação do Programa, outra área da Companhia solicitou uma pesquisa ao Memória Petrobras. O resultado foi a gravação de 18 entrevistas temáticas e a produção de uma exposição virtual que ainda não foi disponibilizada.

¹¹⁰ O Programa Memória do Trabalho foi implementado em 2006 pelo Cpdoc/FGV em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e conta com a colaboração de várias instituições de pesquisa e ensino. Seu objetivo é o de estimular, induzir e catalisar iniciativas ligadas a entidades sindicais, universidades e outras instituições que já vêm desenvolvendo trabalhos de preservação das diversas memórias dos trabalhadores brasileiros.
<http://www.cpdoc.fgv.br/projetos/memoriadotrabalho/htm/apresentacao.htm>

¹¹¹ Me refiro a Orismar Holanda, diretor do Sindipetro do Ceará, representante do Memória Petrobras.

De todo modo, independente da realização de projetos maiores, prevalece na Companhia certo princípio de descentralização nas iniciativas de resgate do passado. Vários são os exemplos de iniciativas de memória que aconteceram em diversos momentos da história da empresa e que até hoje acontecem, muitas delas sem passar pelo Memória Petrobras.¹¹²

Em síntese, o percurso do Memória Petrobras é bastante curioso: nasce de uma iniciativa dos trabalhadores organizados no Sindicato dos Petroleiros de São Paulo, para em seguida ser incorporado pela empresa, que o aloca no setor de Comunicação Institucional. Mesmo se mantendo por quase sete anos e com um acervo considerável de depoimentos e documentos e produtos gerados, não conseguiu ainda se firmar como área de referência em relação à memória, dentro da Companhia. Um dos seus projetos atuais é a produção de um *Guia de Memória*, que serviria de orientação para as áreas interessadas, tentando ajustar todas as iniciativas em uma política corporativa de memória.

112 Podemos citar como exemplos os livros produzidos em 2007: *Petrobras: o tatu saiu da toca. História da internacionalização da Petrobras* e *Petrobras: história da tecnologia da informação*.

CONSIDERAÇÕES E TEMAS PARA O DEBATE

Muitas foram as indagações que nos levaram a iniciar este trabalho. A primeira delas partiu da observação do crescimento do campo de estudos Memória de empresas. Entendendo que todo campo, como define Bourdieu, é um espaço onde as competências e as práticas se organizam e que sempre envolve uma dimensão política, ou seja, é sempre um espaço de luta, nos interessou como esse campo de estudos foi formatado e qual a sua dimensão política.

Para avaliarmos a maneira como a memória das empresas vem sendo pensada e organizada, utilizamos como base a experiência do Memória Petrobras. Beneficiada pela condição de historiadora do Programa, tivemos acesso a documentação que retrata o longo processo de discussões, implementação e desenvolvimento do projeto que transcorreu na empresa, podendo avaliar suas singularidades e quais instâncias e interesses estiveram em jogo ao longo do processo. Buscamos, ainda, identificar os sentidos e objetivos da empresa e dos trabalhadores em relação ao programa.

Antes de analisarmos o caso particular da Petrobras, foi necessário recuperar o caminho percorrido até chegarmos ao modelo de memória empresarial que estamos assistindo nos dias de hoje. Para tanto, demonstramos como a constituição de acervos e os primeiros estudos sobre história das empresas e de empresários, no início do século XX, foram se transformando, trazendo novos contornos e possibilidades. Os centros de memória das empresas também passaram por diversas modificações e alterações de conceito. Mudaram em relação à forma de constituição e de atuação, mas, sobretudo, em relação aos seus diversos usos. Depois de servirem como grandes repositórios de documentação, sendo importantes fontes para as pesquisas acadêmicas, hoje buscam servir às empresas de variadas formas.

Ao longo do trabalho, foi possível observar que outras iniciativas tiveram lugar na empresa, embora tenham tido outros atores e interesses envolvidos. Procuramos também entender o uso da memória e da História Oral no âmbito das empresas e em que isso contribuiu para fortalecer suas identidades. Além disso, buscamos encontrar semelhanças e diferenças entre o que

acontece na Petrobras e o que se passa no contexto da memória das empresas no Brasil.

Como demonstramos neste trabalho, o fato de as empresas estarem se preocupando com suas memórias mantém vínculos com o que temos assistido nos últimos anos em todas as esferas da sociedade ocidental. De qualquer forma, nos interessou saber qual o sentido dos investimentos recentes e quais os objetivos das empresas ou de grupos ligados a elas quando investem no campo de estudos da memória. No caso específico da Petrobras, buscamos as respostas para nossas indagações revisitando o percurso das investigações e projetos realizados, dentro e fora da empresa. Trabalhando no Memória Petrobras desde 2002, quando teve início o Projeto Memória dos Trabalhadores, foi somente no desenrolar da pesquisa que fizemos algumas descobertas sobre como a questão da memória foi tratada na Petrobras, ao longo de sua história. Embora não haja registro de projetos consistentes de guarda e preservação de seus documentos históricos, iniciativas pontuais ocorreram e também projetos mais ambiciosos foram desenvolvidos.

Ao longo deste trabalho destacamos dois dos projetos precursores do Memória na Petrobras, para chegarmos ao modelo atual. Um deles foi a iniciativa interna da área de comunicação que, como dissemos, recolheu documentos considerados históricos, que estavam espalhados pelas unidades da empresa. Vale lembrar que depois de unida a documentação, o projeto teve que ser descontinuado e, lamentavelmente, parte do acervo foi descartada. A segunda experiência partiu do mesmo grupo, mas foi realizada através de uma parceria com o Cpdoc/FGV para a formação de um acervo de História Oral, com a realização de entrevistas com ex-diretores e ex-presidentes da companhia. E por fim nos dedicamos ao nosso objeto principal de estudo: o Memória dos Trabalhadores transformado em Memória Petrobras. Nestas considerações finais, queremos entender como se deram esses processos e o que a empresa estava buscando quando projetou organizar a sua memória em seus vários momentos.

O Projeto Memória da Petrobras, de 1979, surgiu de uma iniciativa de duas pessoas que trabalhavam na Assessoria de Comunicação. Nesse momento, podemos dizer que a decisão de preservar a memória da empresa não foi considerada como uma ação estratégica para a companhia. Esse projeto foi fruto, basicamente, de uma necessidade específica de apoio ao trabalho dessa área: havia necessidade de material que pudesse servir de subsídio e apoio para uma boa atuação da assessoria de imprensa. Mas ele também nasceu de uma consciência da

importância da preservação de documentos que registrassem a história da companhia. Uma das mentoras havia cursado a faculdade de História e, mesmo sem tê-la concluído, trazia em sua bagagem cultural um elemento diferencial. Para sua execução teve apoio da gerência imediata, mas, em pouco tempo, o projeto teve que ser descontinuado, por decisão de uma nova chefia.

E aqui gostaríamos de destacar o papel que, neste momento, têm as chefias intermediárias na empresa. A Petrobras é uma empresa com muitas particularidades. Nasceu como uma empresa estatal, mas sempre se diferenciou das outras empresas públicas. Foi criada com uma estrutura próxima à de uma empresa privada, com certa autonomia administrativa. Outro elemento que a distinguia era o fato de ter em seus estatutos, publicados no *Diário Oficial* de 10 de novembro de 1953, artigos como o de nº. 44, que regulamentava que os seus empregados tivessem participação nos lucros, ou ainda o artigo 45, que estabelecia a obrigação, por parte da empresa, de contribuir para a preparação de pessoal técnico e de operários qualificados. Com esse espírito de empresa social, os seus trabalhadores não se sentiam apenas “empregados” no sentido clássico, pois acreditavam que contribuía para o país e não para uma empresa qualquer. Esse sentimento era muito forte, como demonstra o depoimento de um petroleiro citado por Eduardo Scaletsky: “O petroleiro nunca se sentiu empregado da Petrobras. A gente se sentia dono daquilo tudo (...)”.²³⁷

Mas essa relação iria mudar no pós-64, durante o regime militar. Segundo o mesmo autor,²³⁸ a Petrobras, nesse período, passou a investir na formação de seus técnicos para construir lideranças gerenciais com o objetivo de criar condições de funcionamento iguais às das empresas privadas. A Petrobras então se verticalizou, tornando-se uma empresa integrada, ampliando o seu raio de atuação e sua expansão empresarial. Passou a ter mais autonomia interna e maior influência na economia do país. Os investimentos foram direcionados para a área de refino para ter condições de abastecer o país. A área de exploração, assim, deixou de ser prioridade. Com as novas lideranças gerenciais, a relação entre os empregados e a empresa também mudou:

A afirmação de uma cultura de grande empresa, no pós-64, trouxe mudanças profundas nas relações de trabalho na Petrobras. As transformações no *ethos* até então existente implicaram novas formas de interface com o trabalhador no interior da Petrobras. De uma gestão da força de trabalho descentralizada e personalizada nas

²³⁷ Apud Scaletsky, 2003. p. 79

²³⁸ Scaletsky, 2003, p.80

chefias intermediárias, a empresa caminhou no sentido de afirmar uma gestão *científica* do trabalho; substituir as relações diretas e pessoais de chefia por relações neutras e impessoais passou a ser uma das principais metas das direções do pós-64.²³⁹

Isso nos pareceu importante porque essas gerências passaram a ter mais poder de decisão, o que nos remete exatamente ao momento em que as chefias intermediárias, em primeiro lugar, apóiam a iniciativa de preservação, sem passar pela alta administração, para, num segundo momento, darem a ordem de descarte dos documentos referentes à história da empresa. Em 1986, as mesmas pessoas que estiveram à frente do primeiro projeto, inseguras e sem o respaldo interno, foram buscar apoio em uma instituição com ótima reputação como o Cpdoc, da Fundação Getúlio Vargas, dando início ao segundo projeto de memória institucional.

Dessa vez, o foco se voltou para uma pesquisa mais aprofundada sobre a história da Petrobras, com destaque para a captação de entrevistas de História Oral, especialidade do Cpdoc. O projeto, que resultou num importante acervo de depoimentos além do livro *A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobras*, contemplou, prioritariamente, as lideranças técnicas gerenciais. Ou seja, os grupos de elite da empresa, não selecionando, naquele momento, os trabalhadores, tanto da área operacional como da administrativa.

O projeto com o Cpdoc surgiu em um momento de transição, quando se vivia a reabertura política e os trabalhadores já haviam se reorganizado, ampliando as mobilizações sindicais no interior e fora da empresa. Desde fins dos anos 1970, os trabalhadores passaram a construir sua identidade de “empregado da Petrobras” e a precisar lutar mais por seus direitos. Podemos verificar essa mudança de postura, inclusive, através de alguns dos depoimentos recolhidos pelo Cpdoc. Segundo Scaletsky:

Até 1964, trabalhar na Petrobras era trabalhar para o país. Em seguida, calados pela força, nos dez anos seguintes vão observar a construção da empresa. Por fim, na gestão de Ueki [1979-84], com a ampliação dos espaços democráticos e as mobilizações sindicais no interior e fora da empresa, começou a ser construída a categoria de *petroleiro* e se materializou a figura do patrão como inimigo.²⁴⁰

239 Idem, p. 80.

240 Idem, p. 82

Como vimos anteriormente, no início dos anos de 1980, os petroleiros se reorganizam e várias greves acontecem, culminando na de 1995, que marcou profundamente a relação empresa/empregados. A partir dessa greve, tanto a empresa quanto o movimento sindical precisaram se reestruturar. O sindicato, porque foi muito penalizado, embora tenha conseguido o maior reajuste de todas as categorias do país; e a empresa, porque sentiu a força da categoria numa greve que foi nacional, longa e com uma imensa adesão. A relação precisou passar por um período de amadurecimento através da mudança de postura de alguns gerentes e principalmente com uma maior valorização da mesa de negociação. Quando os sindicalistas chegaram à Petrobras com a proposta, a empresa entendeu que o projeto de memória poderia ser um bom canal para essa reaproximação.

Surgiram resistências internas, mas também alguns sindicatos desconfiaram dessa associação com a empresa. Vale lembrar que a parceria foi estabelecida durante o governo de FHC, tendo como presidente da Petrobras Francisco Gros. De fato, como o início aconteceu em novembro de 2002, quase todo o projeto foi desenvolvido já no governo Lula, que tomou posse em janeiro de 2003. Vários sindicalistas então passaram a ocupar cargos gerenciais na Petrobras, o que acabou por modificar o seu encaminhamento na empresa. O projeto saiu da área de RH e foi para a Comunicação Institucional, tentando garantir a sua continuidade.

Desde 2004, quando a Petrobras o transformou em um programa institucional, o Memória dos Trabalhadores passou a ser uma das linhas de pesquisa e a única que tem a parceria com o sindicato. Mesmo assim, o Programa está bastante distante do sindicato e o Conselho Gestor não tem se reunido. A guarda dessa memória passou a ser gerenciada, basicamente, pela empresa. Como citamos, com muitos sindicalistas ocupando cargos gerenciais, inclusive vários mentores do projeto inicial, a distinção entre sindicato e empresa ficou muito tênue. Talvez por isso os representantes do sindicato se manifestam tão raramente e as definições sobre o que e como lembrar, tenham deixado de ser uma questão em disputa. Segundo A. Carrara:

Aquilo que a gente conversou, eu acho que é uma coisa que a gente tinha que repensar do projeto: os sindicatos, os dirigentes estão muito ocupados com o dia-a-dia do trabalho

deles e não têm condições de estar acompanhando de perto. Isso seria uma coisa para se pensar. O sindicato está muito distante hoje.²⁴¹

Ao longo dos seis anos de projeto poucos assuntos geraram polêmica. Praticamente não houve um debate mais acirrado, no qual a empresa tenha feito pressão em relação à omissão de um fato ou forçado a lembrança de outro. Mas alguns temas são realmente traumáticos e os próprios trabalhadores se negam a falar deles para o projeto.

Assim como acontece na Petrobras, acreditamos estar assistindo também a uma disputa em relação à importância do campo da memória empresarial e sobre quem seriam os atuais guardiões dessas memórias. No caso das empresas, vale notar que, em muitas das iniciativas, os centros ou programas de memória estão institucionalmente alocados nas áreas de Comunicação Institucional.

Muitas empresas passaram a perceber que tanto os “registros físicos do passado como as pessoas que vivenciaram as suas histórias estavam se perdendo”.²⁴² Assim como parte do conhecimento técnico-administrativo da cultura organizacional não iria ser repassada para as novas gerações de gestores. Novamente é A. Carrara quem nos mostra essa preocupação desde o início da formulação do Memória dos Trabalhadores:

Não podia se perder isso, as pessoas já estavam indo embora, muitos foram embora, então você estava perdendo a memória. A gente discutiu um pouco também o processo do Collor, quando o Collor quis fazer a reforma administrativa e vem com incentivo de aposentadoria para os trabalhadores.²⁴³

Sendo assim, muitas empresas têm se utilizado dos projetos de memória empresarial como ferramenta de gestão estratégica, tanto em relação às tomadas de decisão quanto no estabelecimento de uma comunicação mais direcionada com objetivos ligados ao fortalecimento da empresa junto aos seus públicos de interesse e a sociedade. É fato que as memórias de empresas estão sendo aplicadas, sobretudo pelas áreas de comunicação institucionais, utilizando a história da empresa para fortalecer a sua imagem perante os seus públicos de interesse, passando

241 Carrara, Antonio. Entrevista concedida a autora em 25/09/2008

242 Totini, Beth & Gagate, Elida, 2004.

243 Carrara, Antonio, 2008. Opcit.

a ideia de estarem atuando com responsabilidade social.

O que assistimos hoje é a mudança nos atores que administram, bem como os usos que se fazem dessas memórias nas empresas. Ainda são poucos os exemplos de memória empresarial que podem ilustrar os benefícios gerados para servir às estratégias de negócios das empresas. Mas, sem dúvida, o fato de valorizarem as suas histórias traz benefícios em relação a sua imagem. As empresas se tornam mais confiáveis, tanto para o público externo consumidor como para os seus públicos internos. Os empregados, principalmente quando são ouvidos, se sentem valorizados e fazendo parte dessas histórias.

No início deste trabalho acreditávamos que havia um lugar onde os projetos de memória em empresa deveriam estar e que estávamos assistindo a um certo deslocamento. O fato de projetos de memória estarem vinculados às áreas de comunicação nas empresas nos deixava, de certa forma, incomodados. No entanto, ao longo da pesquisa percebemos que essa alteração reflete uma mudança de realidades, tanto na Petrobras como nas outras empresas que têm valorizado as suas memórias. Estão hoje nas áreas de Comunicação porque é onde as circunstâncias possibilitam que estejam e isso pode trazer muitos ganhos. Para os projetos, o fato de estarem na Comunicação dá maior visibilidade e uma divulgação mais ampla, não ficando restrita só ao mundo acadêmico, o que pode ser bastante benéfico para a continuidade dos projetos.

Mas as empresas também aprenderam que trabalhar a sua memória provoca um ganho enorme para a sua imagem perante a sociedade. Por isso, os projetos de memória têm sido associados a uma ação de responsabilidade social, ou seja, a uma atuação que tenha como meta a preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa, como prega o Instituto Ethos. Aprenderam que fazer bem aos outros traz um bom retorno para elas. Uma história de sucesso e de bom relacionamento com os seus públicos valoriza a imagem da companhia. Como a Comunicação é área que cuida da identidade e da marca de uma empresa, é lá que os projetos de memória têm encontrado o seu lugar.

Independente das razões que têm provocado a criação desses núcleos de estudos de

memórias e que podem servir a seus objetivos imediatos, acaba por gerar acervos importantes também para a pesquisa acadêmica. Em suma, não há uma fórmula: “Entre as formas de resgate do passado, não há preeminência de uma sobre as demais, todas são perfeitamente legítimas, pois todos têm direito de construir suas memórias”.²⁴⁴

Como nos diz Verena Alberti: “Se mais pessoas passam a ter acesso a imagens, sons e textos do e sobre o passado, inevitavelmente haverá uma ampliação do conhecimento, talvez acompanhada de um aumento de interesse pelas formas de vida do passado”.²⁴⁵

Para finalizarmos, deixamos aqui um convite aberto para um exame analítico do produto deste programa de memória. Através da avaliação do conjunto de depoimentos reunidos seria possível a identificação do tipo de narrativa que está sendo produzida. Sem ter sido o objeto desse estudo, acreditamos que a possibilidade desta análise poderia inspirar novos trabalhos no campo de memória de empresas.

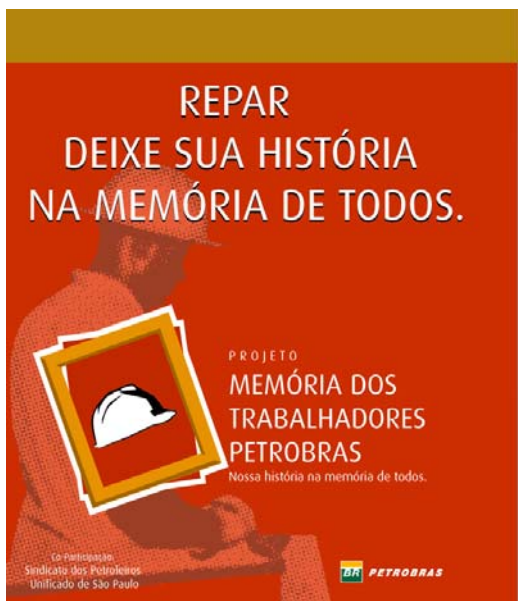
244 Rousseau, Henry apud Alberti, Verena. 1996, p.3

245 Alberti, Verena. 1996, p.6

ANEXOS

FILIPETA MEMÓRIA DOS TRABALHADORES PETROBRAS 2003


Divulgação nas unidades



**REPAR
DEIXE SUA HISTÓRIA
NA MEMÓRIA DE TODOS.**

PROJETO
**MEMÓRIA DOS
TRABALHADORES
PETROBRAS**
Nossa história na memória de todos.

Co-Participação:
Sindicato dos Petroleiros
Unificado de São Paulo




**GRANDES HISTÓRIAS REUNIDAS
EM UM GRANDE PROJETO.**

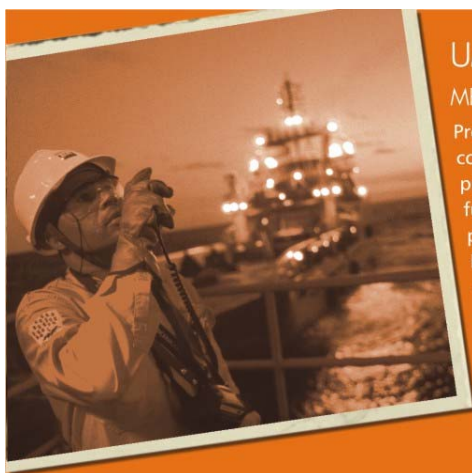
A Petrobras, juntamente com o Sindicato dos Petroleiros Unificado de São Paulo, está desenvolvendo um projeto inédito, que vai fazer parte das comemorações de 50 anos da nossa Empresa em 2003. É o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, que irá registrar, preservar e difundir a história da nossa Empresa sob a perspectiva daqueles que ajudaram a construí-la: os seus empregados.

A coleta de depoimentos está começando. Uma equipe de pesquisadores do Museu da Pessoa estará instalada na REPAR nos dias 28 e 29 de janeiro para receber o depoimento dos empregados. Cada depoimento terá duração de, aproximadamente, 10 minutos.

Se você quiser participar, procure a equipe do Museu da Pessoa na cabine instalada na sua unidade. Para complementar suas histórias, traga aquelas fotos antigas que estão guardadas no seu armário. Pode ser da sua família, do seu trabalho ou da sua infância. Você também pode contar a sua história acessando o site da Petrobras ou a Petronet e clicando o banner do PROJETO MEMÓRIA DOS TRABALHADORES PETROBRAS. Com certeza sua história terá grande valor para todos nós.



FILIPETA MEMÓRIA PETROBRAS 2004



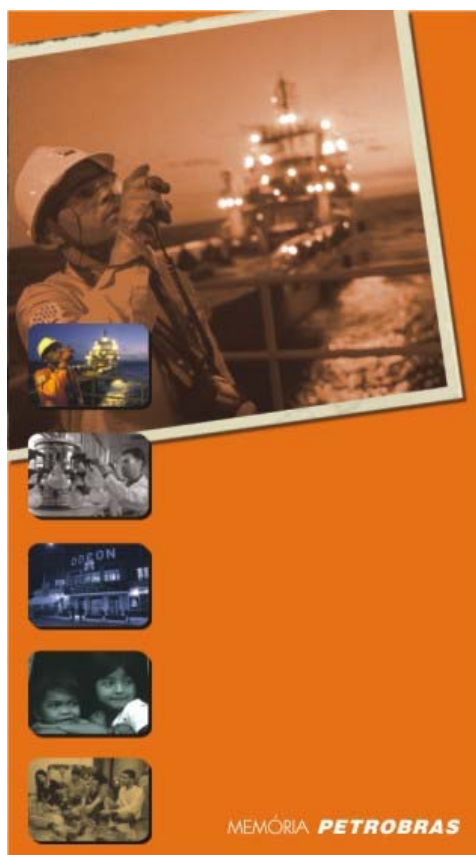
UMA BOA LEMBRANÇA PARA O FUTURO
MEMÓRIA DOS TRABALHADORES PETROBRAS

Preservar o passado é compreender melhor o presente e ampliar a visão do futuro. Realizado com a co-participação do Sindicato dos Petroleiros Unificado de São Paulo, o projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, hoje, integra o projeto Memória Petrobras, criado para preservar, integrar e divulgar nossa história de realizações.

Em sua primeira fase, o projeto Memória dos Trabalhadores recolheu 260 depoimentos e gerou como produtos o Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras e o Museu Virtual Memória dos Trabalhadores Petrobras (<http://memoria.petrobras.com.br>), onde estão os resultados da pesquisa, depoimentos, fotos, vídeos, charges e textos históricos. A segunda fase já começou e, com sua contribuição, construiremos juntos nossa história para o futuro.

E-MAIL MEMÓRIA DOS TRABALHADORES PETROBRAS - 2003

Enviado aos empregados nos dias de captação de entrevistas nas unidades



UMA BOA LEMBRANÇA **PARA O FUTURO** MEMÓRIA DOS **TRABALHADORES PETROBRAS**

Preservar o passado é compreender melhor o presente e ampliar a visão do futuro. Realizado com a co-participação do Sindicato dos Petroleiros Unificado de São Paulo, o projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, hoje, integra o projeto Memória Petrobras, criado para preservar, integrar e divulgar nossa história de realizações.

Em sua primeira fase, o projeto Memória dos Trabalhadores recolheu 260 depoimentos e gerou como produtos o Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras e o Museu Virtual Memória dos Trabalhadores Petrobras (<http://memoria.petrobras.com.br>), onde estão os resultados da pesquisa, depoimentos, fotos, vídeos, charges e textos históricos. A segunda fase já começou e, com sua contribuição, construiremos juntos nossa história para o futuro.

TRANSPETRO CHEGOU A HORA **DE VOCÊ FAZER HISTÓRIA**

Você vai poder participar do projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras com seu depoimento e suas melhores lembranças. Em setembro, no dia 2, das 13h às 18h, e no dia 3, das 8h às 13h, serão coletados, na cabine de captação, aproximadamente 30 depoimentos de até 15 minutos, gravados em vídeo. Traga documentos, vídeos e fotos antigas que tenham relação com sua atividade ou com a Petrobras. Eles serão copiados e integrados ao projeto. Você também pode encaminhar suas contribuições pelo e-mail projctomemoria@petrobras.com.br.

CARTAZES

MEMÓRIA DOS TRABALHADORES 2003

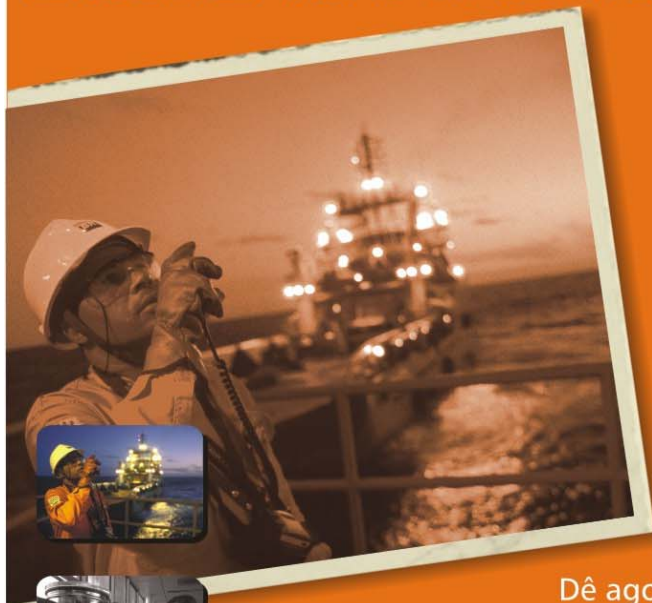


MEMÓRIA PETROBRAS 2004



BANNER MEMÓRIA PETROBRAS – 2004
Banner para incentivar os empregados a irem dar seus depoimentos

QUER ENTRAR PARA A HISTÓRIA? **ENTRE NA CABINE.**



Dê agora
seu depoimento para a
**Memória dos Trabalhadores
Petrobras** – co-participação do
Sindicato dos Petroleiros
Unificado de São Paulo.

MEMÓRIA **PETROBRAS**

Site Memória dos Trabalhadores Petrobras - 2003



Minisite Memória Petrobras – 2004





**Turmas do Curso de
Formação dos Representantes
do Memória Petrobras –
Bahia, São Paulo e Rio de
Janeiro**

2005



Publicações e Exposições Virtuais



Memória das Famílias



Produtos



MULHERES EM MOVIMENTO
08 DE MARÇO - DIA INTERNACIONAL DA MULHER



Dia Internacional da Mulher



BIBLIOGRAFIA

ALBERTI, Verena. *Ouvir contar*. Textos em História Oral. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

_____. Vender história? A posição do CPDOC no mercado das memórias. Rio de Janeiro: CPDOC, 1996.

ALVITO, Marcos. História Oral no Brasil: cronologia. Apostila [s.d.]. Acessível em: www.opandeiro.net/cursos/apostilas/historia_oral/hist_oral_brasil.pdf

AMADO, Janaína e FERREIRA, Marieta de Moraes. *Usos e Abusos da História Oral*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BERGSON, Henri. *Matéria e memória*. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1999.

BOUVIER, Jean. *Les Rothschild*. Paris: A. Fayard, 1967.

_____. *Le Credit Lyonnais de 1863 a 1882 : les annees de formation d'une banque de depots*. Paris : S.E.V.P.E.N., 1961.

BRESCIANI, Stella e NAXARA, Márcia (orgs.). *Memória e (res)sentimento*. Indagações sobre uma questão sensível. Campinas: Ed. Unicamp, 2001.

BURKE, Peter. “História como memória social”. In: *Variedades de história cultural*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000, p. 67-89.

CALDEIRA, Jorge. *Mauá: Empresário do Império*. São Paulo: Cia. Das Letras, 1995.

CAMPELO, Carlos. *O estudo sobre empresários e empresas: conceito, relevância e panorama historiográfico* (2005). Disponível em: <<http://www.revistatemalivre.com/empresas10.html>>.

CANCLINI, Nestor. “O patrimônio cultural e a construção do imaginário nacional”. Rio de Janeiro: Iphan/*Revista do Patrimônio*, nº. 23, 1994.

CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964. 196 p. (Coleção Corpo e Alma do Brasil, 13).

CASTRO FILHO, Raimundo de Araújo & DIAS, José Luciano. “Petrobras”. In: *Dicionário Histórico e Biográfico Brasileiro*. Coordenação geral Alzira Alves de Abreu, Israel Beloch,

Sérgio Tadeu de Niemeyer Lamarão, Fernando Lattman-Weltman. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. Verbete disponível no portal do Cpdoc: <http://www.cpdoc.fgv.br/comum/htm/>

CHANDLER JR., Alfred Dupont. *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Massachusetts: Harvard University Press, 1977.

CHARTIER, Roger. “A visão do historiador modernista”. In: AMADO, Janaína e FERREIRA, Marieta de Moraes (orgs.). *Usos e Abusos da História Oral*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 215-218.

COHEN, Don, Laurence Prusak. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

CONNERTON, Paul. *Como as Sociedades recordam*. Trad. de Maria Manuela Rocha; rev. téc. de José Manuel Sobral. 2ª. ed. Oeiras (Portugal): Celta Editora, 1999.

CONTARDO, Calligaris. Verdades de autobiografias e diários íntimos. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro: CPDOC-FGV, nº. 21, p. 183-191, 1998/1.

CONY, Carlos Heitor e LAMARÃO, Sergio. *Wolff Klabin – a Trajetória de um Pioneiro*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

COSTA, Icléia Thiesen M. *Memória institucional do IBGE: um estudo de caso exploratório metodológico*. Dissertação de mestrado (Ibict/UFRJ), Rio de Janeiro, 1992.

COSTA, Icléia T. Magalhães e ORRICO, Evelyn G. Dill (orgs.). *Memória, cultura e sociedade*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2002.

DIAS, José Luciano de M. & QUAGLINO, Maria Ana. *A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobras*. Rio de Janeiro: CPDOC/Serinst, 1993.

DINIZ, Eli. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 1990*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

DINIZ, Eli & BOSCHI, Renato Raul. *Empresários, interesses e mercado: dilemas do desenvolvimento no Brasil*. Belo Horizonte: UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.

DUBY, Georges. “A memória e o que ela esquece”. In: *Diálogos sobre a nova história*. Lisboa, 1989.

FERREIRA, Marieta de Moraes. “História, tempo presente e História Oral”. *Topoi – Revista de História*, Rio de Janeiro, dezembro 2002, p. 314-332.

_____. História Oral: um inventário das diferenças. In: FERREIRA, Marieta de Moraes

(coord.). *Entre-vistas: abordagens e usos da História Oral*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1994, p. 1-13.

_____. *Comemorações: espaços privilegiados para construção de identidades e de memórias*. Palestra proferida na Petrobras. Rio de Janeiro, abril de 2008.

FGV/CPDOC, PETROBRAS. *Memória da Petrobras: acervo de depoimentos*. Rio de Janeiro: CPDOC/Serinst, 1988.

FIÚZA, Silvia. *Memory and conservation: the experience of Globo Network Television*. Disponível em: http://archive.ifla.org/IV/ifla70/papers/137e_trans-Fiuza.pdf, 2004.

_____. *Memória Globo*. Apresentação no Seminário Memória e Cultura Petrobras. Rio de Janeiro, 2006.

FOHLEN, Claude. *L'industrie textile au temps du Second Empire*. Paris: Libraire Plon, 1956.

FRAGOSO, J. e FLORENTINO, Manolo. História Econômica. In: Ciro F. Cardoso & Ronaldo Vainfas. *Domínios da História*. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, v. 1.

GOMES, Eduardo Rodrigues. Além do mercado: origens, trajetória e características da responsabilidade social das empresas no Brasil. In: Gomes, Ângela C. (coord.). *Direitos e cidadania: justiça, poder e mídia*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, p. 169-191.

GOMES, Ângela de Castro. *Burguesia e trabalho: política e legislação social no Brasil, 1917-1937*. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

GROS, Denise. Organizações empresariais e ação política no Brasil. A partir dos anos 80. *Civitas*, PUC-RS, v. 3, nº. 2, jul.-dez. 2003, p. 273-300.

GRYNSZPAN, Mario & PANDOLFI, Dulce. “Memória de favelas, em favelas: favelas do Rio de Janeiro e o direito à memória”. In: GOMES, Ângela de Castro (coord.). *Direitos e cidadania – memória, política e cultura*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, p. 65-92.

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

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 11ª. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HAMON, Maurice. *Du soleil à la terre. Une histoire de Saint-Gobain*. Paris: Lattés, 1988.

HEYMANN, Luciana Quillet. “O *devoir de mémoire* na França contemporânea: entre Memória, história, legislação e direitos”. In: GOMES, Ângela de Castro (coord.). *Direitos e cidadania – memória, política e cultura*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, p. 15- 43.

HUYSEN, Andreas. *Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

_____. *Mídia e discursos da memória*. Entrevista dada a Sonia Virgínia Moreira e Carlos A. de Carvalho Moreno. *Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. 27, nº. 1, 2004. Acesso em <http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc/search/results>

KIRSCHNER, Ana Maria. “Sociologia da empresa e responsabilidade social das empresas”. *Nueva Sociedad*, nº. 202, mar.-abril, 2006. Disponível em <http://www.nuso.org/revista.php?n=202>

KOSACOFF, Bernardo (coord.). *Globalizar desde latinoamerica – el caso Arcor*. Argentina: McGraw-Hill, 2001.

KUNSCH, Margarida. Prefácio. In: NASSAR, Paulo. *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Paulo: Difusão Editora, 2007.

LANDES, David S. Review of Alfred Chandler Jr. *The visible hand: the managerial revolution in American Business*. *EH Net Economic History Services*, feb, 12, 2001. Disponível no site: <http://eh.net/bookreviewers/library/landes>.

LE GOFF, Jacques. “Memória”. In: *História e memória*. Campinas: Editora UNICAMP, 1994, p. 423-483.

LEME, Marisa Saens. *A ideologia dos industriais brasileiros: 1919-1945*. Petrópolis: Vozes, 1978. (Coleção História Brasileira, 2.)

LÉON, Pierre (dir.). *História Econômica e Social do Mundo*. Lisboa: Sá da Costa, 1981.

LEVY, Maria Bárbara. *A indústria do Rio de Janeiro através de suas sociedades anônimas*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1994.

LOBO, Eulália L. “História empresarial”. In: CARDOSO, Ciro Flamarion & VAINFAS, Ronaldo. *Domínios da história: ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LORIGA, Sabina. *A tarefa do historiador*. (mimeo, 2006.)

LOUREIRO, Simone Porto. “Projeto memória dos trabalhadores”. In: *Memória de empresa*. São Paulo: Aberje, 2004, p. 63-70.

LOWENTHAL, David. *The Past is a Foreign Country*. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1989.

LUZ, Nícia Vilela. *A luta pela industrialização do Brasil: 1808-1930*. São Paulo: Difel, 1961.

MAGALHÃES, Aloísio. *E Triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, FNPM, 1985.

MARCOVITCH, Jacques. *Pioneiros e Empreendedores, a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Edusp, 2003-2007, 3 vols.

MARQUES, João Pedro. *Comemoração, memória: uso e abuso da História*. Blogue História lusófona: www2.iict.pt/?idc=102&idi=13035, em 10/8/2008.

MARTINS, José de Souza. *Conde Matarazzo: o empresário e a empresa na biografia de conde de Matarazzo*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1967.

MIRANDA, Maria Augusta Tibiriçá. *O petróleo é nosso: a luta contra o “entreguismo”, pelo monopólio estatal, 1947-1953, 1953-1981, 1982-2004*. 2ª. ed. São Paulo: IPSIS, 2004.

MOREIRA, Raimundo Nonato. “História e memória, algumas observações”. Acessível em: http://www.fja.edu.br/praxis/praxis_02/documentos/ensaio_2.pdf

MOTTA, Marly Silva da. “Histórias de vida e história institucional: a produção de uma fonte histórica”. Rio de Janeiro: CPDOC, 1995.

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

_____. *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Paulo: Difusão Editora, 2007.

NORA, Pierre. *Les lieux de mémoire*. Vols. 1 e 2. Paris: Gallimard, 1984.

_____. “Entre memória e história: a problemática dos lugares” [1984]. *Revista Projeto História*. Departamento de História da PUC-SP, nº. 10, 1993.

PETROBRAS. *Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras*. Org. Museu da Pessoa. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003.

PETROBRAS. *O Tatu saiu da toca. História da internacionalização da Petrobras*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2007.

PETROBRAS. *Petrobras: história da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2007.

POLLAK, Michel. “Memória e identidade social”. In: *Estudos Históricos*, vol. 5, nº. 10. Rio de

Janeiro: Cpdoc/FGV, 1992.

_____. “Memória, esquecimento, silêncio”. In: *Estudos Históricos*, v. 2, nº. 3, p. 3-15, 1989.

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

ROEDEL, Daniel. *Responsabilidade Social Empresarial*. 23/6/2008. Acessível no blog <http://plurimusconsultoria.blogspot.com/search/label/Responsabilidade%20Social>.

ROUSSO, Henry. “A história do tempo presente, vinte anos depois”. (Trad. Norma Domingos). In: Porto Jr. (org.). *História do tempo presente*. Bauru, SP: Edusc, 2007.

ROUSSO, Henry. “A memória não é mais o que era”. In: AMADO, Janaína e FERREIRA, Marieta de Moraes (orgs.). *Usos e Abusos da História Oral*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 93-101, 277 p.

ROUSSO, Henry. Memória e história: a confusão. Entrevista, 2007.

SADALLA, Inês. Palestra proferida no Seminário Interno de Memória na Petrobras, 2008.

SANTANA, Marco Aurélio. *Entre a ruptura e a continuidade: visões da história do movimento sindical brasileiro*, 1998. Acessível em <http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/98GT1814.doc>

_____. Militância, repressão e silêncio: relato de uma experiência com a memória operária. *História Oral*. Rio de Janeiro, v. 3, p. 35-47, 2000.

SARLO, Beatriz. *Tempo Passado: Cultura da Memória e Guinada Subjetiva*. São Paulo: Cia. Das Letras, 2007.

SCALETISKY, Eduardo Carnos. *O patrão e o petroleiro: um passeio pela história do trabalho na Petrobras*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.

_____. *A bifacialidade do trabalho no setor público: um estudo a partir de Petrobras*. *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, vol. 6, nº. 119 (89), 2002. Acesso em <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-89.htm>

SEIXAS, Jacy Alves de. “Percursos de memórias em terras de história: problemáticas atuais”. In: BRESCIANI, S. e NAXARA, M. (orgs.). *Memória e (res)sentimento*. Campinas: Unicamp, 2001.

_____. Halbwachs e a memória-reconstrução do passado: memória coletiva e história. *Revista da Unesp*, São Paulo, v.20, 2001, p. 93-108.

STROHSCHOEN, Anna Maria & Hansen, Gabriel. [2005] Reflexões a partir de um projeto de memória institucional no curso de Comunicação Social da UNISC, como as empresas da região trabalham seu Histórico. Acessível em http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt7/gt7_strohschoen.pdf

SZMRECSÁNYI, Tamás e MARANHÃO, Ricardo. *História de empresas e desenvolvimento econômico*. São Paulo: EDUSP/Hucitec, 2004.

TELES, Edson Luis de Almeida. *Brasil e África do Sul: os paradoxos da democracia. Memória política em democracias com herança autoritária*. Tese de doutorado defendida na FFLCH/USP, 2007.

TEVES, Nilda. “Mudanças na cultura organizacional Petrobras”. Relatório de Trabalho, 2005.

THOMPSON, Paul. *A voz do passado*. (3ª. ed.) São Paulo: Paz e Terra, 2002.

Thuillier, Guy. *Histoire de l'administration française*. Paris: PUF, 1986. (*Que sais-je*).

_____. *Les cabinets ministériels*. Paris: PUF, 1982.

TOTINI, Beth & GAGETE, Elida. “Memória Empresarial – uma análise da sua evolução”. In: NASSAR, Paulo (org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

ARQUIVOS E FONTES

CPDOC – Acervo do Arquivo Permanente

CPDOC. Proposta de Trabalho. Acervo dos arquivos permanentes Cpdoc/FGV, 1987.

Relatório de Pesquisa. Acervo dos arquivos permanentes Cpdoc/FGV, 1989.

ACERVO PETROBRAS

Petrobras. Plano Estratégico Petrobras 2020, 2007.

Petrobras. Plano de Negócios 2008-2012. Petrobras, 2007.

Petrobras. Políticas de Comunicação Interna. Petrobras, 2004.

Ata da segunda reunião do Conselho Gestor, em 15/6/2005.

Ata de reunião do Conselho Gestor em 2 de setembro de 2003. Acervo Memória Petrobras.

Museu da Pessoa. Relatório – 10/2002.

Proposta de trabalho do Museu da Pessoa, anexado ao contrato. Agosto, 2002.

FONTES ORAIS

Entrevistas realizadas pela autora:

Antonio Carrara – Rio de Janeiro, em 25/9/2008.

Geny Silva Peres – Rio de Janeiro, em 21/7/2008.

Simone Porto Loureiro – Rio de Janeiro, em 16/4/2008.

Depoimentos Memória Petrobras:

Arnaldo Gomes de Menezes, em 27/1/2005.

Carlos Aduino Virmond Vieira, em 11/11/2004.

Izeusse Dias Braga Filho, em 29/3/2007.

Jacques Braile Saliés, em 18/11/2004.

José Roberto Ferreira Moreira, em 13/1/2005.

Maria Nires de Andrade, em 23/2/2005.

Moacir Nonato, em 3/3/2005.

Nelson Pereira dos Santos, em 4/3/2005.

Valter Antunes Pinto, em 26/1/2005.

Wilson Santarosa, depoimento ao Memória dos Trabalhadores, em março/2003.

SITES:

<http://plurimusconsultoria.blogspot.com/search/label/Responsabilidade%20Social>

http://www.fundacaobunge.org.br/site/centro_de_memoria_bunge/

<http://www.whirlpool.com.br/p21.html>

<http://www.memoriavotorantim.com.br/>

<http://www.bosch.com.br/centrodememoria/cm/Index.asp>

<http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria>

<http://www.petrobras.com.br/memoriapetrobras>,

<http://www.businessarchivescouncil.org.uk/>

http://w4.siemens.de/archivverbund/en/archiv_munich/geschichte.html

http://www.thyssenkrupp.com/en/konzern/geschichte_archive_k1_2.html
<http://www.ides.org.ar>
<http://www.edp.pt/EDPI/Internet/PT/Group/Sustainability/Governance/DowJones/default.htm>
<http://www.bovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/103/ResponsabilidadeSocial.shtml>
<http://www.ethos.org.br/>
<http://www.memoriaglobo.globo.com>
<http://www2.petrobras.com.br/minisite/memoria/index.htm>
http://www.fup.org.br/greve_1995.htm
http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html
<http://www.abcdeluta.org.br>
<http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia02.asp?noticia=1504>
<http://www.petrobras.com.br/memoriapetrobras>
<http://plurimusconsultoria.blogspot.com/search/label/Responsabilidade%20Social>