

NARRATIVAS MEDIÁTICAS E COMUNICAÇÃO

CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COMO
PROCESSO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

JOÃO FIGUEIRA
ANA TERESA PEIXINHO
EDITORES E ORGANIZADORES

IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**AS “POLÍTICAS DE LEMBRANÇA” DOS MUSEUS
CORPORATIVOS NA CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA
ORGANIZACIONAL:
O CASO VISTA ALEGRE**

**THE «REMEMBRANCE POLICIES»
OF CORPORATE MUSEUMS IN THE CONSTRUCTION
OF ORGANIZATIONAL MEMORY:
THE VISTA ALEGRE CASE**

João Figueira

FLUC | CEIS20

jotajotafigueira@gmail.com

https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_8

RESUMO

O presente artigo mostra que os museus corporativos são uma forma de institucionalização de sentido das organizações e que o processo de construção da memória organizacional não é neutro. Tendo como referência a noção e a tipologia propostas por Danilov (1992) para os museus corporativos, discutimos o seu papel no reforço da identidade das organizações e como eles são hoje um elemento estratégico da ação delas. Pretendemos, assim, mostrar a centralidade da memória na vida das organizações e como a narrativa que ela constrói está orientada para o futuro. Situamos as seis perspectivas de memória organizacional reunidas por Nissley e Casey (2002) para cotejarmos o quadro conceitual com a linguagem expográfica do museu Vista Alegre. Concluímos que os museus corporativos contêm uma política de criação da sua memória organizacional e que esta corresponde ao discurso do poder da respectiva organização.

Palavras-chave:

Memória organizacional, museu corporativo, institucionalização de sentido, organizações

ABSTRACT

This paper explores the institutionalization process of sense in the organizations, housed by the corporate museums. With reference to the notion and typology proposed by Danilov (1992) for corporate museums, we discuss their role in strengthening the identity of organizations and how they are a contemporary strategic element of their action. This article aims to show how the centrality of memory is so crucial to the life of organizations and how the narratives build by them it's future-oriented. We present six perspectives of organizational memory gathered by Nissley e Casey (2002) and we compare them with Vista Alegre's museological narrative. The paper concludes that all corporates museums contain a organizational memory policy which is the discourse of power of their organization.

Keywords:

organizational memory, corporate museum, institutionalization process, organizations

(Página deixada propositadamente em branco)

A nossa memória alimenta-se, em larga medida, daquilo que os outros recordam de nós. Tendemos a recordar como nossas as recordações albeias — inclusive as fictícias (José Eduardo Agualusa, *O Vendedor de passados*, p. 118)

The politics of exhibition of organization memory influences the process of how organizational knowledge about the past and future are created (Nissley e Casey, 2002, p.43)

Introdução

Qual a importância da memória, nestes tempos de imediatismo, em que uma rede social — Snapchat — já incorpora um dispositivo de autodestruição das mensagens ou vídeos, 10 segundos após a sua visualização? Confirmaremos nesse desejo pela sacralização do instante a observação feita por Pierre Nora (1993), de que só a inexistência de memória justifica que se fale tanto dela? E as organizações: podem elas viver com ausência de passado e habitar um tempo onde o presente está reduzido ao breve suspiro de um momento? Para Bauman (2001, p. 106), no “mundo do software”, que é este tempo contemporâneo, onde tudo é tão instantâneo e fugidio, “há apenas momentos” que em seu entender correspondem a “pontos sem dimensões”.

É, justamente, para resgatar o passado e a importância simbólica que ele assume no presente, que um número crescente de organizações vem investindo em museus corporativos — esses lugares de memória, como lhes chama Pierre Nora (1993) — como instrumentos e referências no processo de construção da identidade e de institucionalização de sentido (Albieiri, 2011). Tal implica entender como, a partir da noção de institucionalização

de sentido (Andrade, 2001), este encontra na museologia e nessa exteriorização da memória (Candau, 2011) que são os museus corporativos, o apoio necessário ao processo de construção da memória organizacional (Nissley e Casey, 2002; Walsh & Ungson, 1991).

A ideia de memória, por sua vez, implica a possibilidade de esquecimento (Schultz & Hernes, 2013; Candau, 2011) ou, na expressão de Nissley e Casey (2002, p. 41), a prática de “políticas de lembrança e de esquecimento”, o que significa que ela corresponde sempre a escolhas e é resultado de uma narrativa construída pela respetiva organização. Tudo depende, afinal, como adverte Sturken (1997), do que a organização quer que seja lembrado e (re)conhecido. Katriel (1994), que estuda a dimensão ideológica dos museus e o seu papel como herança histórica, entende-os como “casas da memória” (p.3), o que releva uma vez mais a decisão sobre o que se quer guardar e mostrar, isto é, qual a narrativa que a organização pretende veicular e vincular, embora seja necessário ter em conta os respetivos contextos históricos. A mesma autora alerta, aliás, para a dimensão subjetiva a que a construção da memória é sujeita, especificando que os museus, enquanto sítios de uma determinada memória, refletem os contextos históricos em que se situam (Katriel, 1994). O foco principal de Tamar Katriel reside na ideia de olhar para os museus como uma possibilidade de compreensão do passado. Não podendo este existir no presente a não ser por intermédio de uma construção, isto é, uma narrativa, isso quer dizer que a versão do que se revela e releva não é indiferente nem estranho ao ponto de vista (e objetivos) de quem comunica. Esta sua tese, embora não especialmente centrada nos museus corporativos, mas na construção da memória que os museus vão erigindo, é corroborada, no essencial, por aquilo que Nissley e Casey (2002, p.41) propõem, quando se referem às “políticas de lembrança” e

de “esquecimento”. Nesta perspectiva, a memória organizacional aspira a ser, do ponto de vista formal, a história (verdadeira) oficial da respetiva organização e por isso serve a sua estratégia. Daí ela nunca ser neutra (Nissley e Casey, 2002), pois procura criar um sentido face ao passado, uma vez ser um instrumento da ação presente das organizações que utilizam os seus museus como um elemento estratégico do reforço da sua identidade e imagem, logo, da sua afirmação e posicionamento no mercado.

Os museus corporativos nos processos de institucionalização de sentido

Pensados inicialmente como centros de exposição das empresas (Danilov, 1992), os museus corporativos evoluíram da sua dimensão tradicional de meros repositórios para assumirem hoje um papel estratégico. Por outras palavras, eles já não são uma mostra amorfa de artefactos, mas “uma espécie de memória organizacional que é usada estrategicamente pela organização, em prol do reforço e desenvolvimento da sua identidade e imagem” (Nissley e Casey, 2002, p. 41). Constatamos, portanto, que as organizações não vivem num vazio de sentido. Na construção da sua personalidade e afirmação elas têm de criar ou buscar um sentido, tendo em conta o quadro dos ambientes complexos em que se inserem e as múltiplas dinâmicas e mudanças a que estão sujeitas (Figueira, 2014). Tal implica a mobilização de processos comunicativos que têm por objetivo alcançar o que Andrade (2001, p. 175) define por “institucionalizações de sentido”.

Estas são edificadas através de narrativas organizacionais, cuja finalidade reside na criação de campos de influência ou de reputação, isto é, na construção de elementos de distinção (Andrade, 2000). A comunicação desempenha, nesse sentido,

um papel determinante, uma vez ela ser “constitutiva das organizações e da vida organizacional (Deetz, 2010, p. 85), o que significa, na perspectiva do mesmo autor, que o foco da comunicação organizacional não está na transmissão, mas na “formação do significado, da informação e do conhecimento” (2010, p. 85). Tal posição reforça, no fundo, o que Weick (1979, 1995) já antecipara, quando sustenta que as organizações se estruturam e afirmam pela comunicação, através de processos simbólicos de criação e produção de sentidos e sem os quais não podem viver.

É em contextos de imprevisibilidade, onde a segurança e a certeza estavelmente consideradas não existem, porque “o mercado é uma mistura de ordem e desordem” (Morin, 208, p. 129), que a organização contemporânea tem de saber comunicar. Fairhurst e Putnam (2010), Alvesson e Kärreman (2000) e Deetz (1992) estão na primeira linha dos que defendem a ideia de que as organizações são construções discursivas. Argumentam esses investigadores que as nervuras vitais de uma organização residem no discurso, na medida em que sem ele a vida organizacional perde toda a sua expressão e sentido. Por outras palavras, sem essa capacidade discursiva/narrativa para se afirmar, posicionar e ser distintiva, a organização não pode aspirar a uma institucionalização de sentido, à luz do entendimento que dela fazemos:

A institucionalização é o mecanismo pelo qual respondemos, narrativamente, à dispersão dos sentidos, a uma deficiente focagem da atenção social ou da memória, e procuramos estabilizar favoravelmente mundos de sentido, sejam eles reais ou imaginados (Andrade, 2001, p. 176).

Uma das formas de institucionalização de sentido — que vem ganhando crescente importância e protagonismo — é a criação de espaços museológicos, na medida em que constroem

e elaboram uma narrativa pública da história da respetiva organização (Albieri, 2011). Esses lugares de memória, na expressão de Pierre Nora (1993), que a nova museologia a partir da segunda metade do século XX transformou em locais de conhecimento, cruzamento de saberes e de divulgação científica (Nunes, 2016), visam reforçar a identidade da organização, ao mesmo tempo que promovem, interna e externamente, o sentimento de orgulho e de pertença. No limite, podem até “ser usados para inspirar e sustentar iniciativas voltadas para o reforço do orgulho e a identificação de pessoas e de comunidades” (Rivasi, 2014, p. 45).

O caso da empresa portuguesa Delta Cafés, que emprega mais de três mil trabalhadores, ou seja, quase metade da população da vila alentejana de Campo Maior, onde está sedeadada, é um bom exemplo desse orgulho e de sentimento de pertença a que Rivasi (2014) se refere. O peso e influência da fábrica na vida local é de tal forma evidente, que a vila chega a ser confundida ou diluída no nome da Delta. A biografia corporativa impõe, por seu lado, uma relação siamesa entre o fundador — Rui Nabeiro — e a marca (Delta) “de rosto humano”, como é apresentada em todas as narrativas e suportes relacionados com a divulgação da história da organização¹.

Líder de mercado, desde 1994, a empresa inaugurou em 2014 um espaço museológico intitulado Centro de Ciência do Café (o único em toda a Península Ibérica), com o qual pretende afirmar e divulgar a história do produto (café) e menos a marca e a respetiva fábrica. Mesmo assim, a presença desta não deixa de estar quase sempre implícita, não só porque o visitante não consegue desligar o museu da empresa, mas também porque, amiúde, vão surgindo peças (como o forno para torrar o café,

¹ A empresa edita também uma revista trimestral — *Delta Magazine* — de 84 páginas e com distribuição gratuita, no museu do café.

ou uma viatura antiga de distribuição de café) que fazem parte da história e da memória da Delta. Porém, o que sobressai na afirmação da empresa e do seu museu é o objetivo de se assumir como um lugar de conhecimento e um espaço capaz de promover a identidade da marca, ao mesmo tempo que reforça o sentimento de orgulho e de pertença de toda uma comunidade que tem na Delta o seu principal emblema e em cuja organização, sublinhe-se, trabalha quase metade da população do concelho.

O exemplo corporizado por aquela empresa reflete, no fundo, a tendência crescente das organizações em prestarem mais atenção às questões da memória, razão pela qual investem cada vez mais em iniciativas e práticas mnemónicas com vista a fortalecerem a memória da respetiva organização (Schulz & Hernes, 2013). A estes investigadores dinamarqueses juntam-se Nissley e Casey (2002) que, uma década antes, já defendiam o papel dos museus corporativos como elementos de recuperação e resgate da memória organizacional e como comunicadores de um certo saber². Os mesmos autores entendem, de resto, que os objetivos de um museu corporativo estão intimamente ligados à identidade e imagem da respetiva organização, uma vez funcionarem, articuladamente, em prol de uma estratégia comum. Casey e Olson (2003) reiteram tal posição, embora, na esteira de Gioia et al. (2000) que introduziram o conceito de instabilidade adaptativa, sustentem que as organizações têm características que são dinâmicas, o que significa que não é possível (ou não se deve) olhar para a sua identidade como algo imutável e que se prolonga no tempo, como é a visão seminal de Albert e Whetten (1985). Por outro lado, pode haver também casos em que estejam presentes

² A ideia de memória organizacional implica que há também esquecimento. Nos casos dos museus, por exemplo, a seleção de certos artefactos, em detrimento de outros, a predominância de uma narrativa e o protagonismo de certas figuras ou datas em vez de outras, leva a que a memória, como a identidade, é produto de uma construção, ou seja, é seletiva (Schulz & Hernes, 2013; Gioia et al., 2000).

várias identidades que acabam por se refletir nas memórias coletivas de uma mesma organização (Brown, 2006 apud Ravisi, 2014, p. 44; Casey & Olsen, 2003). Seja como for, não há organização que exista ou sobreviva sem identidade.

Memória individual e memória coletiva

Sobressai, assim, a ideia de que a identidade, independentemente das respectivas dinâmicas ou declinações que possa assumir, é em larga medida entendida pela dimensão distintiva que é capaz de emprestar à organização. A sua afirmação, no entanto, tem uma ligação muito estreita, como veremos, com a memória organizacional. Esta, por sua vez, tem filiações teóricas na psicologia, na história e na museologia, na sociologia, nos estudos organizacionais e na economia. Quer isto dizer que antes de a memória organizacional ser analisada como fenómeno coletivo “é, primeiramente, entendida como memória individual, que vai refletir a disciplina com base na qual assenta o respetivo constructo teórico” (Casey & Olsen, 2003, p. 3).

Esta questão já era, de resto, analisada por Maurice Halbwachs quando, ao referir-se à relação entre memória individual e coletiva, salienta que elas não podem confundir-se e que é a segunda que, na verdade, alberga as memórias individuais. Por outras palavras, a memória é da esfera do indivíduo, embora o processo de recordar ou relembrar seja social. Nesse sentido, como realça Pollack (1992), a “memória é seletiva. Nem tudo fica gravado. Nem tudo fica registado” (p. 203), porquanto ela configura um fenómeno socialmente construído. Embora discorrendo sobre os processos de construção da memória no contexto da história oral, Pollack não deixa de constituir um excelente contributo para o aprofundamento desta questão, quando considera que

“até as datas oficiais são fortemente estruturadas do ponto de vista político” (1992, p. 204). De tal modo, sustenta o mesmo autor, que “se podemos dizer que, em todos os níveis, a memória é um fenômeno construído social e individualmente, quando se trata da memória herdada, podemos também dizer que há uma ligação fenomenológica muito estreita entre a memória e o sentimento de identidade” (p. 204).

Esse reconhecimento pela dimensão “herdada” da memória remete para o recurso a narrativas em torno de figuras e/ou de acontecimentos que não foram vividos diretamente, mas que ao longo do tempo vão sendo integrados e fazendo parte da memória coletiva. Tais processos acabam por fortalecer a coerência e o sentimento de identidade do grupo. Podemos, assim, dizer, como Halbwachs, que a memória individual “não existe inteiramente isolada e fechada” (1950, p. 98). Ou seja, ela não é indiferente aos diversos contextos e à linguagem através da qual é construída, aspectos que escapam à esfera de ação do indivíduo. Tal remete para a importância do coletivo e para a relação dialética, digamos, que se estabelece entre os dois universos, o que explica em boa parte o questionamento que o mesmo Halbwachs (1950) se coloca, quando tenta indagar se e como, através da memória, é possível conservar o passado no presente e, por via disso, se não se estará a introduzir o presente no passado. Isto é, de que forma as narrativas atuais servem (ou são utilizadas) para (re) construir o passado?

Tipologias da memória organizacional

É justamente ao entender a memória como um ato coletivo da organização³, logo, socialmente construído, que Nissley e Casey (2002) a vêem como memória cultural construída com base no espólio que se expõe e na narrativa que conta a sua visão (social) da história da organização e/ou dos seus fundadores. Os museus corporativos servem, nesta perspectiva, os propósitos de valorização simbólica e de ressignificação das marcas e/ou das organizações a que pertencem. Aos tradicionais exemplos dos museus da Coca-Cola ou da BMW podemos juntar alguns casos portugueses como o Museu do vinho do Porto, os museus da Carris, Eletricidade e das Caves Ferreira, cujos objetivos, como sucede com a Vista Alegre, visam não só situar historicamente as empresas e respetivas marcas (ou produtos), como servem objetivos de ordem comercial e estratégica. Tais instalações, além de instrumento de reforço da respetiva identidade e imagem respondem, ainda, portanto, a necessidades e finalidades comerciais. Outros, como os museus do calçado e da chapelaria, ambos em S. João da Madeira, inserem-se na estratégia de comunicação da câmara municipal, que vem promovendo a cidade como centro de turismo industrial. Não é destas memórias nem destes museus que nos ocupamos no presente artigo.

Quando nos referimos aos museus corporativos estamos, como Danilov (1992), a falar de estruturas normalmente identificadas como museus, centros de exposições, centros de

³ Uma das estratégias mais bem-sucedidas a que hoje muitas organizações recorrem no plano das narrativas é o *storytelling* (Boje, 1995, 2008), como fator de valorização do passado e da memória da empresa. Embora escape ao objeto do presente artigo, referimo-lo porque marcas como a norte-americana Hollister, fundada em 2000, no Ohio, veicula em toda a sua comunicação como tendo sido criada na Califórnia, em 1922. Vai, aliás, ao ponto de ter inventado um jovem aventureiro (Jonh Hollister) e toda uma estória fantástica destinada a emprestar todo um imaginário à marca e aos produtos que vende.

informações ou, ainda, como visitas a fábricas (Axelrod e Brumberg, 1997, apud Nissley e Casey, 2002, p. 36), mas sempre numa lógica de íntima relação com o que a respectiva organização produz ou fabrica. O museu é, nestas circunstâncias, uma espécie de antecâmara da laboração ou, dito de outra maneira, um espaço destinado a divulgar o quadro em que empresa nasceu e se desenvolveu, segundo uma narrativa que tem em vista a valorização da sua história e dos seus produtos. Alguns dos quais é possível depois adquirir. O passado e o presente tocam-se, no sentido de que este será tão mais bem-sucedido quanto melhor for a percepção que se capte relativamente ao outro. São faces da mesma moeda e por isso estes museus não deixam de incorporar preocupações de ordem comercial e de marketing. Em suma, depois de um primeiro momento em que os museus se limitavam a ser simples repositórios das organizações, e por isso se chamam tradicionais, emergiu um outro tipo de museu, com finalidade estratégica, que vai mais além da simples exposição de objetos.

Neste contexto, Nissley e Casey (2002) reúnem as diversas tipologias de memória organizacional com filiações em constructos teóricos diferenciados. O objetivo é a apresentação do que chamam de paradigma da memória organizacional, cuja linha de pensamento aqui adotamos. Assim, nas duas grandes famílias de museus corporativos — tradicional e estratégico — vamos encontrar seis grupos diferentes de memória organizacional: 1) como repositório; 2) como memória coletiva; 3) como memória semântica; 4) como memória cultural; 5) como memória episódica; 6) e histórica. O modelo de repositório, inscrito nos museus tradicionais, dá especial atenção a todas as manifestações que relevam os aspetos memorialísticos da organização. Aqui, “a memória organizacional é a informação armazenada da história de uma organização” Walsh e Ungson

(1991, p. 61). Trata-se de uma visão filiada nos estudos organizacionais, para quem a noção de museu é um espaço fixo para mostrar o trajeto e a herança histórica da organização (Nissley e Casey, 2002).

A memória semântica e a memória episódica derivam da área da psicologia. Remetem para a memória que é fruto de um acontecimento ou celebração, ou que resulta de um processo de construção social. A memória semântica resulta de eventos não vividos nem experienciados de forma direta e pessoalmente; insere-se na família dos museus tradicionais. Diversamente, a memória episódica é edificada a partir de eventos vividos diretamente por quem produz as suas narrativas. São museus estratégicos e os episódios que veiculam centram-se nas memórias de membros da organização e nas histórias de vida dos seus fundadores. Todavia, quando um museu conta a estória sobre a sua fundação e como foi crescendo e evoluindo no tempo, tal significa que a memória construída é feita segundo os pilares da memória semântica e da episódica:

a narrativa é, frequentemente, um compósito da memória episódica construída pelas pessoas que viveram os eventos em causa, com a memória semântica dos que apenas os ouviram contar, mas que não os viveram nem fizeram parte deles” (Nissley e Casey, 2002, p. 38).

Katriel (1994) considera, no entanto, que a distinção existente entre a memória episódica e a semântica é tão estreita quanto a que separa as noções de história e memória cultural: esta é um processo social de construção e a primeira é uma representação do passado. Em seu entender há uma relação dialéctica entre os dois conceitos, até porque, sublinha, um museu, embora focado no passado, é consequência da “sensibilidade

arquivística da memória do presente” (Katriel, 1994, p.3). Sendo os museus esses lugares de memória, como lhes chama Nora (1993), significa que são espaços destinados a construir uma espécie de “dever de lembrança”, como refere Katriel, 1994, p.3). Nesta perspectiva, os museus entendidos como memória histórica são manifestações explícitas da vontade (Katriel, 1994) que quer mostrar e por em evidência determinados aspetos, pessoas ou eventos, em detrimento de outros. Essa representação do passado implica, portanto, escolhas e um ponto de vista. A referida linha estreita que, neste contexto, separa as noções de memória histórica e de memória cultural na ótica de Katriel, 1994) e de Nissley e Casey (2002), é também partilhada por Sturken (1997).

Na verdade, para esta investigadora da Universidade de Nova Iorque, cujos estudos estão muito focados nas questões da memória cultural e da identidade, os museus, através da valorização de uns aspetos em detrimento de outros, o mesmo é dizer, por intermédio da seleção do que mostram e da narrativa que constroem dão sentido ao presente (Sturken, 1997). Daí constituírem um forte contributo para o respetivo processo de identidade. Neste contexto, o museu corporativo pode ser entendido como a narrativa oficial, no sentido da história que é fornecida pela organização sobre ela própria. À luz do pensamento da mesma autora, o olhar ou a perspetiva que a organização comunica e que deseja que se tenha acerca dela, segundo os enquadramentos formais que ela própria realiza, corresponde, no fundo, à memória histórica da organização. A memória organizacional enquanto memória cultural, que encontramos tantos nos museus tradicionais como estratégicos, é construída por intermédio do espólio que se mostra e exhibe (seja objetos ou documentos) e através de toda a narrativa que é feita e captada na visita ao museu (Nissley e Casey, 2002).

Os museus corporativos podem, assim, ser “pensados como uma forma de memória cultural” (Nissley e Casey ,2002, p. 38), através do que expõem e da criação de sentido produzida pelas narrativas que constroem; e como memória histórica, no sentido em que a versão formal e oficial sobre si mesma resulta do enquadramento que a própria organização faz e veicula. Daí podermos afirmar, como Nissley e Casey (2002), que a memória cultural é edificada segundo dois eixos: a história formal e oficialmente contada, e a que é socialmente construída.

Por fim, a memória organizacional como memória coletiva, como vimos anteriormente com Halbwachs (1950), é um processo social de construção e, por isso, coletivamente partilhada. Aponta para a reconstrução do passado com base nas pretensões e crenças do presente e, como ato coletivo destinado a reforçar os símbolos e identidade da organização, entende os museus corporativos como um instrumento estratégico da sua afirmação. Os museus corporativos representam uma memória coletiva através das narrativas que contam acerca da história da organização e que são captadas pela linguagem expográfica.

Face ao que fica dito, podemos concluir que os museus corporativos podem ser vistos: a) de forma tradicional, como simples repositórios das peças ou coleções da organização; b) de forma estratégica, a qual tem em vista influenciar a ação da organização. No resto, como Nissley e Casey (2002) muito bem sintetizam, os museus tradicionais e estratégicos têm elementos comuns: a) existem numa estrutura física própria destinada a perpetuar a história da organização e a qual foi sancionada por ela; b) ambos configuram uma espécie de memória cultural; c) a memória é solicitada pela exposição do espólio, através do qual procurar criar um sentido acerca do que é mais relevante, no passado.

“Políticas de lembrança e de esquecimento”

nos museus corporativos

É neste contexto que os museus corporativos (Danilov, 1992), sobretudo os que dizem respeito a uma empresa, se assumem como corpos vivos da memória coletiva de uma organização. Através deles constroem toda uma narrativa que, consoante os casos, procuram realçar a tradição e/ou a modernidade; a dimensão histórica ou a vanguarda; o pioneirismo e/ou a vertente social.

Seguindo a noção de Danilov, (1992, p. 4) entendemos um museu corporativo como uma instalação “com objetos tangíveis e/ou exposições exibidas num ambiente semelhante ao museu, que comunica a história, as atividades e/ou os interesses de uma empresa aos funcionários, convidados, clientes e/ou ao público”.

A primeira empresa a criar o seu museu foi a Wurlitzer, localizada em Cincinnati (EUA), que em 1892 passou a exibir cerca de três mil peças ligadas à sua atividade de fabrico de instrumentos musicais de sopro e corda. Depois dela, seguiram-se a Wedgwood, em 1906, (Grã-Bretanha) e a Daimler, em 1911, na Alemanha. Daí para cá, a tendência espalhou-se à escala global, sendo mais notória a sua presença em países fortemente industrializados e sede de grandes empresas. Atualmente eles são parte integrante da estratégia de afirmação das respetivas organizações e/ou marcas (Rivasi, 2014, Danilov, 1992).

Para Danilov (1992, p. 5) os quatro objetivos centrais de um museu corporativo são: 1) “preservar e transmitir a história da empresa; 2) promover o sentimento de orgulho e de identificação dos colaboradores para com a empresa; 3) divulgar aos visitantes e clientes as linhas de produção e/ou serviços da empresa; 4) influenciar a opinião pública a favor dos interesses da empresa e/ou das suas posições controversas”. Complementarmente, o

mesmo autor aponta ainda mais duas finalidades: proporcionar um conhecimento público acerca da ciência, tecnologia e/ou da área de atividade da empresa; e constituir fonte de atração de turistas e visitantes.

Correspondendo, portanto, a criação dos museus corporativos a uma dada narrativa que, como já foi sublinhado, obedece a objetivos muito concretos da organização, isso significa que eles, “enquanto memória organizacional, não são politicamente neutros, uma vez serem influenciados pelas políticas da exposição” (Nissley e Casey, 2002, pp.41-42). Sendo assim, quer dizer que há razões e propósitos que levam uma organização a decidir evidenciar determinados aspetos, no que Nissley e Casey (2002, p. 41) chamam de “política de lembrança”. Contrariamente, nas “políticas de esquecimento” (Nissey e Casey, 2002, p. 41) os museus são levados a ignorar certos factos e acontecimentos, decidindo e controlando, no fundo, qual a versão oficial que querem dar e a que pretendem que seja recordada e conhecida (Sturken, 1997). O museu do vidro, na Marinha Grande, por exemplo, mostra apenas a história do fabrico do vidro e as técnicas de produção, silenciando por completo o papel dos vidreiros nesse processo, a sua condição social e, inclusivamente, a histórica revolta armada que protagonizaram, em 1934, de que resultou a prisão e até a deportação de muitos deles.

Marita Sturken (1997), na pesquisa que realizou a partir do memorial aos veteranos da guerra no Vietname e do estudo comparativo com a epidemia da SIDA, em que aprofunda as questões do esquecimento e a influência das imagens que os *media* veiculam — que num outro contexto, mas a propósito do que se diz ou mitiga, Noelle-Neumann nos interpela em *A espiral do silêncio* — sustenta que a questão do que retemos ou lembramos e aquilo que se esquece ou esconde não resulta, sobretudo, da decisão individual de cada pessoa, mas antes da

complexidade da vida coletiva, na qual ocorrem os processos de negociação em torno do que deve ser esquecido ou lembrado.

Neste sentido, concordamos plenamente com Nissley e Casey (2002, p.43) quando afirmam que as políticas de exposição sobre a memória de uma organização “influenciam o processo pelo qual o conhecimento organizacional do passado e do futuro é criado”. Resulta daqui, portanto, a ideia de que todo o museu corporativo contém em si uma política de criação da sua memória organizacional. Conseqüentemente, a identidade e imagem da organização são igualmente influenciadas por aquilo que o respetivo museu corporativo exhibe. Nesta medida, podemos concluir que a memória que se veicula traduz a política do poder expresso pela organização a que pertence e de quem depende o respetivo museu. Por todos estes motivos, é fundamental perceber e discutir as “políticas de exposição da memória organizacional” (Nissley e Casey, 2002, p. 44), se quisermos entender os museus corporativos como construtores da memória e não os considerar apenas simples guardiões dela e do passado da respetiva organização.

Museu Vista Alegre

Os museus corporativos podem ser divididos por categorias, segundo o perfil que adotam e a designação que assumem. Danilov (1992) aponta 10 categorias diferentes, de que as mais comuns são: museus históricos, contemporâneos, de ciência, de arte e de exposições permanentes, sendo que muitos deles podem agregar várias categorias. O museu Vista Alegre é um museu histórico — segundo a classificação de Danilov (1992) — em virtude de a sua narrativa estar focada na imagem e história do seu fundador e no percurso e produção da fábrica, desde a sua

fundação, em 1824, em Ílhavo⁴. E, tal como os primeiros museus corporativos que “nasceram nas instalações das respetivas unidades fabris” (Danilov, 1992, p. 12), também o da cerâmica da Vista Alegre emergiu e cresceu no interior das estruturas da fábrica.

A empresa, segundo o relatório de contas enviado à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM),⁵ obteve no primeiro semestre de 2017 resultados financeiros históricos, com um crescimento de 16% nas vendas, atingindo os 41,1 milhões de euros e com o resultado líquido a chegar aos 1,3 milhões de euros, ultrapassando o dobro do valor registado em período homólogo do ano anterior. As exportações, por sua vez, atingiram também um máximo histórico, ao representarem 72% do volume de negócios. Instalado em edifícios antigos da fábrica, o museu Vista Alegre assume-se como uma peça importante da afirmação pública e de prestígio da marca, ao ponto de apenas encerrar três dias ao ano: 1 de janeiro, domingo de Páscoa e 25 de dezembro.

O seu primeiro espaço de memória remonta a 1947, quando num edifício junto à capela que integra o complexo da Vista Alegre, reunia alguns dos melhores exemplares produzidos. De 1964 (data em que o museu foi ampliado e aberto ao público), até hoje, ele foi sendo objeto de várias requalificações, incluindo os edifícios, o que possibilitou a integração no seu espaço de dois antigos fornos. Atualmente, exhibe cerca de 30 mil peças, ao mesmo tempo que divulga aspetos sobre a vida e o percurso do seu fundador, José Ferreira Pinto Basto. Enquanto elemento estratégico da memória da empresa,

⁴ A origem do seu nome deve-se à designação do local onde a fábrica foi construída: Quinta da Vista Alegre da Ermida.

⁵ <https://vistaalegre.com/investidores/UPLOADS/COMUNICADOS/2017/CMVM-ComResultados1Semestre17.pdf>

*o museu Vista Alegre assume como missão promover a salvaguarda, investigação e interpretação do património industrial da Fábrica de Porcelana da Vista Alegre, inspirando e motivando os visitantes para o conhecimento da cultura cerâmica, através das coleções e valores da Vista Alegre*⁶.

No que se refere às metas estratégicas do museu, destacamos dois objetivos:

*assegurar a recolha e salvaguarda do património industrial da Fábrica de Porcelana da Vista Alegre, através do cumprimento pleno das suas funções museológicas; e potenciar o perfil público do museu e prestar um serviço de qualidade ao cliente*⁷

Através das diversas salas que compõem o museu é possível observar peças de porcelana produzidas ao longo do tempo, a par de fotografias antigas da fábrica e do seu fundador, documentos vários, entre os quais algumas das primeiras pautas da filarmónica da empresa, e até o carro dos bombeiros privativos dos primeiros anos da Vista Alegre. Dois interessantes *slide-shows* realçam, por sua vez, as diferentes correntes estéticas do início do século XX (Art Nouveau, Art Déco e o Modernismo) que, através de artistas de cada uma das épocas, desenharam peças que assinalam a ideia de vanguarda que a marca sempre assumiu ter; e um outro conjunto de imagens destaca a ideia de comunidade social protagonizada pela fábrica, ao ter construído um complexo habitacional para os seus operários e uma escola

⁶ https://vistaalegre.com/pt/t/vaa_visitemuseudavistaalegre_omuseuvistaalegre-1

⁷ *Idem.*

para os filhos, ao mesmo tempo que fomentou a atividade recreativa e cultural através da música, do teatro e do desporto.

Todos estes elementos expressos através de documentos, objetos (todos produtos da fábrica) e imagens integram-se na noção de memória corporativa de que Nissley e Casey, (2002), Danilov (1992) e Walsh e Ungson (1991) nos falam, no sentido em que é por intermédio de cada uma dessas peças que a empresa constrói a sua própria narrativa e a comunica de forma pública. Mas não só: cada secção do museu ostenta um pequeno texto em português e em inglês, através do qual a Vista Alegre escreve a sua versão da história da empresa e a situa no tempo.

Na linha do que Sara Albieri (2011) e Liddington e Ditchfield (2005) entendem por história pública, este museu, enquanto memória de uma empresa à beira de completar 200 anos de vida, coloca o seu acervo à disposição do público, de modo a que ele possa ser acessível e conhecido pelo cidadão comum. É nesta forma abrangente de mostrar e dar a conhecer a respetiva organização, que Albieri (2011) considera os museus como uma forma de institucionalização de sentido, porquanto constroem e elaboram uma narrativa pública de história. Ou seja, através do que expõem e contam “visam colocar o público em contacto com um passado que, em geral, é apresentado como herança comum a todos” (Albieri, 2011, p. 21). Neste contexto, como continuaremos a observar no tópico seguinte, a par da memória histórica este museu constrói também a memória cultural da empresa.

A linguagem expográfica da Vista Alegre

Com um percurso de vida iniciado pouco depois do fim das invasões francesas, que provocaram a fuga da corte portuguesa para o Brasil, a Vista Alegre é apresentada como uma fábrica

“inovadora” e criada “com capitais do seu fundador, José Ferreira Pinto Basto, não dependendo do patrocínio e da vontade política da coroa, como sucedera às fábricas portuguesas do século anterior”⁸. Esta ideia distintiva e de autonomia é, ainda, reforçada na narrativa que o museu nos dá, com a informação de que a “Vista Alegre assume desde o começo uma dimensão inovadora de organização fabril e estratégia própria no comércio dos seus produtos”⁹. Além de pioneira do ponto de vista da organização, ela é-nos também mostrada e narrada como uma empresa consentânea com os tempos de mudança que o país vivia, ao ligar esse pioneirismo e data da sua fundação (1824), com o “novo ciclo político português, assinalado pela monarquia constitucional e pelo liberalismo”.¹⁰

Ao lado do vasto espólio que se exhibe e ao longo do qual se vai igualmente construindo narrativamente a história da Vista Alegre, esta não aparece desligada do percurso de vida do seu fundador, apresentado como “um homem ímpar no seu tempo”.¹¹ Não apenas como comerciante bem sucedido, cuja experiência o catapultou para “fundar com sucesso a primeira fábrica de porcelana, em Portugal”¹², mas também como ativo apoiante das forças políticas e militares que “conduziram ao triunfo da monarquia constitucional”¹³ e, por isso, “elevado à condição de Cavaleiro da Casa Real”¹⁴.

Embora fortemente ligada à personalidade e ação do seu fundador, a memória da Vista Alegre — corporizada no seu

⁸ Frase inserida no quadro de apresentação da fundação da Vista Alegre, cujo texto abre o circuito do museu.

⁹ *Idem.*

¹⁰ *Idem.*

¹¹ *Idem.*

¹² *Idem.*

¹³ *Idem.*

¹⁴ *Idem.*

museu que desagua numa moderna loja destinada a promover e a vender os produtos que fabrica — está sobretudo focada na sua produção e atividade. Sempre com a preocupação de nos mostrar uma fábrica atenta aos diversos mercados (de luxo e popular) e capaz de concorrer no que hoje designamos por mercado global:

*a produção de vidro lapidado e industrial de qualidade, de louça em pó de pedra de modelo inglês e as vendas por catálogo mostram a atenção da Vista Alegre em satisfazer um amplo mercado, equiparando-se às modernas unidades industriais europeias*¹⁵

Esta atenção pelo moderno e pelas tendências de cada época (preocupação que se mantém até hoje, através de peças desenhadas ou pintadas por autores contemporâneos como Siza Vieira, Júlio Pomar ou António, entre outros), é-nos transmitido como fazendo parte do ADN da fábrica. Isso mesmo nos é contado a propósito da invenção da fotografia e de como as “litofanias”¹⁶, por um lado, e a “heráldica e o fascínio pela China”¹⁷, por outro, foram adequadamente adotadas em diferentes fases da produção da fábrica. O mesmo se aplica, aos núcleos museológicos dedicados à “porcelana clássica de aparato: séculos XIX e XX”¹⁸. No núcleo dedicado às novas correntes estéticas em Portugal, nos séculos XIX e XX, o museu dá conta de que

a Art Nouveau, a Art Déco e o Modernismo encontram na porcelana da Vista Alegre uma das mais bem sucedidas

¹⁵ *Idem.*

¹⁶ *Idem.* As “litofanias” dizem respeito à imagem gravada em porcelana translúcida.

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ *Idem.*

*expressões das artes decorativas portuguesas (...) em que o convite a artistas consagrados para o desenho de peças confirma um percurso trilhado desde a fundação, assente na procura da novidade estética e do sucesso comercial.*¹⁹

À Vista Alegre não lhe bastava conhecer o êxito comercial. Tinha de se distinguir também no plano estético, discurso esse com que reforça a dimensão identitária da fábrica que, hoje, como ontem, procura ser uma referência do seu tempo. A linguagem expográfica utilizada, ou seja, o conjunto dos textos e imagens que se expõem para dar corpo a uma dada narrativa museológica, (re)constroem, assim, uma versão do passado que se naturaliza com o seu presente, habitando-o, por forma a arquitetar uma metamemória, que mais não é, à luz do pensamento de Caudau (2011), senão uma busca por uma memória coletiva:

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

Igualmente em evidência está a ideia de “uma comunidade social dentro da fábrica”²⁰. As pessoas, sejam os clientes, ou os trabalhadores, são colocados no epicentro das atenções da Vista Alegre. Neste núcleo do museu focado nas relações e preocupações para com os operários e artífices, a memória que se pretende perpetuar é a da relação afetiva fomentada pela

¹⁹ *Idem.*

²⁰ *Idem.*

empresa e que “permitiu criar uma cultura própria através de um alargado conjunto de tradições e eventos sociais, religiosos, culturais, desportivos e comemorativos, inteiramente organizados dentro da estrutura da fábrica”²¹. Também aqui a empresa faz questão de deixar o seu traço distintivo, sobretudo porque à época o conceito de responsabilidade social ainda não existia, mas a Vista Alegre, fiel à ideia de pioneirismo industrial que descreve, mostra que não olhava para os operários apenas como a mão de obra de que necessitava para a laboração.

Contudo, não podemos deixar de considerar, como Ravasi (2014, p.45), que os museus corporativos, além de “precioso reservatório” de imagens, documentos e objetos, entre outros, e através dos quais buscam construir uma memória coletiva, cumprem várias outras funções e objetivos, de que sobressaem o reforço da marca e a venda de produtos. A Vista Alegre não foge à regra. Daí, o espaço comercial onde culmina o percurso pelo museu e onde é possível adquirir as mais diversas peças, após um mergulho pela história da empresa. Donde, resulta um valor acrescentado em cada peça ou objeto, porquanto a sua venda, naquele contexto, não se circunscreve ao puro gesto comercial de compra e venda. É como que um ritual embrulhado no quadro de uma narrativa que o valoriza e o envolve com toda uma carga imaginária que fora daquele cenário e ambiência perde uma parte importante do seu significado. No entanto, como toda a construção, a narrativa pública da história da Vista Alegre feita por intermédio do respetivo museu, embora tecnicamente apoiada pelo Museu Nacional de Arte Antiga, como consta de uma placa logo à entrada, não aspira aos critérios científicos utilizados pela investigação académica. Embora imbuído de um discurso de verdade, o objetivo central de um museu desta

²¹ *Idem.*

natureza é reforçar, através da memória, a identidade da respectiva organização e servir os seus interesses estratégicos, seja do ponto de vista da imagem, do marketing e do seu posicionamento no mercado. Em suma, da sua própria reputação, uma vez que esta ao estar intimamente ligada à identidade e imagem de uma organização (Van Reel e Fombrun, 2007; Van Reel, 2000, Fombrun, 1996), vê repercutir-se nela tudo aquilo que aquelas duas são e representam.

Conclusão

Iniciamos o presente artigo, considerando os museus como lugares de memória, demonstrando que eles são também espaços de exteriorização de memórias (Candau, 2011). Para isso, é necessário instituir uma narrativa da memória, a qual é um elemento constitutivo da identidade das organizações, porque é por intermédio das suas “políticas da lembrança” (Nissley e Casey, 2002) que a organização se situa no presente tendo por referência o passado que recorda e expõe. Os museus corporativos, enquanto património cultural de uma organização, cumprem essa função. Ao instituírem por intermédio da linguagem expositiva que utilizam uma dada narrativa, eles visam construir uma memória coletiva que pode começar pelo que Ravasi (2014, p. 43) define como “conceito do eu” e que mais não é senão a busca de identidade de cada um com a organização.

A exteriorização da memória veiculada pelos museus corporativos pode, ainda, contribuir para que estes se inscrevam no território da história pública, no sentido em que estamos perante espaços que democratizam e alargam o acesso ao conhecimento. Embora, evidentemente, selecionem as memórias que mais interessam aos seus objetivos e melhor sirvam a sua identidade.

Nesta perspectiva, o museu corporiza o discurso do poder, uma vez que constrói através da sua memória organizacional a história formal sobre si próprio. Neste sentido, mantém toda a atualidade o que Santo Agostinho escreveu acerca da narração da memória:

ainda que se narrem, como verdadeiras, coisas passadas, o que se vai buscar à memória não são as próprias coisas que já passaram, mas as palavras concebidas a partir das imagens de tais coisas, que, ao passarem pelos sentidos, gravaram na alma como que uma espécie de pegadas
(Santo Agostinho, 2001, p. 303).

Vem de longe, portanto, esta preocupação em torno da narrativa da memória, a qual, sendo seletiva, como deixamos claro ao longo deste artigo, também propicia o silêncio e o esquecimento. Walter Benjamin considera, no contexto de construção da história, que esta não é estranha à existência de um tempo saturado de “agoras” (1987, p. 229). Isto é, a construção de qualquer narrativa, logo do texto memorial, está condicionada pelos diversos contextos em que se move e se edifica.

No caso do museu Vista Alegre ficou evidente a sua inscrição, enquanto património cultural de uma organização bicentenária, no veio teórico que enquadra os espaços museológicos corporativos como construções da memória. Trata-se de um museu histórico que procura construir e transmitir a memória cultural — de tradição, mas também de inovação e pioneirismo; de responsabilidade social, quando o conceito como hoje o usamos não existia ainda, e ainda de prestígio — que a empresa faz sobre si mesma. Nessa medida, procura servir os seus interesses estratégicos, valorizando a sua marca (e o respetivo capital reputacional) com base na memória histórica. Assumindo, como ficou dito, que o museu tem por missão, dentro do perfil público com

que se apresenta, “prestar um serviço de qualidade ao cliente”. Significa que a compra de uma simples peça na loja do museu não é um mero objeto — mas algo que conta uma estória e tem história dentro de si, que está ligado a um passado e cujo trajeto de prestígio torna apetecível a sua aquisição e justifica o preço nem sempre muito acessível. É o valor simbólico do passado ao serviço dos objetivos estratégicos do presente. Sobressai, assim, o papel da memória organizacional materializado através do museu da empresa e dos objetivos estratégicos que este persegue e consubstancia no âmbito dos interesses da organização a que pertence. Porque, se é verdade que o sentido do discurso olha para o passado, a sua função instrumental tem os olhos postos no futuro, uma vez que

esses esforços não são apenas formas de rememoração de um passado bem-sucedido, mas também instrumentos poderosos para resgatar o entendimento da identidade organizacional e propiciar que esta exerça influência sobre iniciativas orientadas para o futuro, no desenvolvimento de novos produtos, na promoção da marca corporativa ou no reforço da cultura organizacional (Ravasi, 2014, p. 42).

É nesta perspetiva que se enquadra a noção de Candau (2011, p. 16) de que “o património é uma dimensão da memória”. Mesmo sabendo que os museus corporativos, como as narrativas que ele contém e veicula, estão longe de ser neutros. Daí que seja importante, em trabalhos futuros sobre esta temática, perceber e discutir as “políticas de esquecimento” que cada museu e a sua memória organizacional protagonizam, para um melhor e mais completo enquadramento da respetiva organização, no tempo e no espaço.

Referências Bibliográficas

- AGOSTINHO, S. (2001). *Confissões XVII*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- AGUALUSA, J. E. (2005). *O vendedor de passados*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- ALBERT, S., & WHETTEN, D. A. (1985). Organizational identity. In: Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.) *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (pp. 263-295). Greenwich: JAI Press.
- ALBIERI, S. (2011). História pública e consciência histórica. In: Almeida, J. R. de & Oliveira Rovai, M. G. de (Orgs.). *Introdução à História Pública*. São Paulo: Letra e Voz.
- ALVESSON, M., & KARREMAN, D. (2000, setembro). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. In: *Human Relations*, 53 (9), 1125-1149. doi: 10.1177/0018726700539002.
- ANDRADE, R. F. (2000). Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações. Consultado em agosto, 2017, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-institucionalizacoes.pdf>.
- ANDRADE, R. F. (2001). Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações. In: *Caleidoscópio: Revista de Comunicação e Cultura*, [S.l.], n. 1, July 2011. Consultado em agosto, 2017, em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/caleidoscopio/article/view/2180>.
- AXELROD, K.; BRUMBERG, B. (1997). *Watch It Made in the USA: A Visitor's Guide to the Companies That Make Your Favorite Products*. John Muir Publications.
- BAUMAN, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BENJAMIN, W. (1987). *Magia e técnica, arte e política*. São Paulo: Editora Braziliense.
- BOJE, D. M. (1995, agosto). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Island". In: *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- BOJE, D.M. (2008). *Storytelling organizations*. Los Angeles: Sage.

- CANAU, J. (2011). *Memória e identidade*. São Paulo: Contexto.
- CASEY, A., & OLSON, T. (2003). *The relationship of organizational identity and memory in knowledge creation*. Lancaster University. Acedido em julho de 2017, em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.11.6735&rep=rep1&type=pdf>.
- DANILOV, V. J. (1992). *A planning guide for corporate museums, galleries and visitor centers*. Westport, CT: Greenwood Press.
- DEETZ, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York.
- DEETZ, S. (2010). Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios. In: Marchiori, M. (Org.) *Comunicação e organização: Reflexos, processos e práticas* (pp. 83-101). São Caetano do Sul: Difusão.
- FIGUEIRA, J. (2014). *O acontecimento que quer ser notícia: a construção de sentido das organizações através dos media: O caso A Vida é Bela*. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação: Universidade de Coimbra.
- FAIRHURST, G. T., & PUTNAM, L. (2010). As organizações como construções discursivas. In: Marchiori, M. (Org.) *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas* (pp. 102-148). São Caetano do Sul: Difusão.
- FOMBRUN, C. J. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate imagem*. Boston: Harvard Business School Press.
- GIOIA, D., SHULTZ, M., & CORLEY, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. In: *Academy of Management Review*, 25(1), 63-82.
- HALBWACHS, M. (1997). *La mémoire collective*. Paris: Éditions Albin Michel.
- KATRIEL, T. (1994). Sites of Memory: Discourses of the Past in Israeli Pioneering Settlement Museums. In: *Quarterly Journal of Speech*, 80(1), 1-20.
- LIDDINGTON, J., & DITCHFIELD, S. (2005). Public History: A Critical Bibliography. In: *Oral History*, 33(1), 40-45.
- MORIN, E. (2008). *Introdução ao pensamento complexo* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- NISSLEY, N., & CASEY, A. (2002). The politics of the exhibition: viewing corporate memory through the paradigmatic lens of organizational memory. In: *British Journal Management*, 13 (2) 35-45.

- NORA, P. (1993, dezembro). Entre história e memória: A problemática dos lugares. *Projeto História*, 10, (10), 7-28 <https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/12101/8763> (acedido em agosto de 2017).
- NUNES, J. P. A. (2016). Patrimônio cultural, museus e desenvolvimento: conceitos teóricos, políticas públicas e “sociedade civil. In: S. S. Teixeira, (Org.) *Patrimônio e museus na contemporaneidade*, (pp. 27-52). Salvador: EDUFBA.
- POLLACK, M. (1992). Memória e identidade social. In: *Estudos Históricos*, 5(10), 201-215 <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/1941/1080> (acedido em agosto de 2017).
- RIVASI, D. (2014). Identidade organizacional e memória. In: *Organicom*, 20 (1º semestre). São Paulo: ECA/USP.
- SHULTZ, M., & HERNES, T. (2013, janeiro/fevereiro). A temporal perspective on organizational identity. In: *Organization Science*, 24(1), 1-21. <https://pdfs.semanticscholar.org/6d5f/9f087dcd93074a8b301ee4ca4c5d845af2b4.pdf> (aceditada em julho de 2017).
- STURKEN, M. (1997). *Tangled Memories: The Viet Nam War, the AIDS Epidemic, and the Politics of Remembering*. Berkeley: University of California Press.
- VAN RIEL, C. B. M.; FOMBRUN, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- VAN RIEL, C. B. M. (2000). Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story. In: Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand* (pp. 157-181). New York: Oxford University Press.
- WALSH, J. P., & UNGSON, G. P. (1991). Organizational Memory. In: *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91 http://skat.ihmc.us/rid=1255442505000_1811726224_21686/Organizational%20Memory%20-%20Walsh.pdf (acedido em agosto de 2017).
- WEICK, K. (1979). *The Social psychology of organization*. London: Random House.
- WEICK, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.