

EMPRESAS, DITADURA CIVIL MILITAR BRASILEIRA E CENTROS DE MEMÓRIA E DOCUMENTAÇÃO CORPORATIVOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Alessandra de Sá Mello da Costa

Professora Adjunta, Programa de Pós Graduação em Administração - IAG/PUC-Rio
Email: alessandra.costa@iag.puc-rio.br

Marcelo Almeida de Carvalho Silva

Doutorado do Programa de Pós Graduação em Administração- IAG/PUC-Rio
Email: marceloacs@hotmail.com

Carlos Arthur Vieira Monteiro

Bolsista PIBIC/CNPq, IAG/PUC-Rio

Resumo

De 1964 a 1985 o Brasil viveu sob um regime de governo ditatorial que de acordo com a historiografia mais recente foi sustentado, em grande parte, pela própria sociedade civil (MELO, 2012; COMISSÃO, 2014). Mais recentemente, a partir dos anos 1980, cresce o movimento de criação de espaços de memória corporativos com o objetivo de tornar pública a trajetória histórica das empresas (COSTA; SARAIVA, 2011). Dentre estes espaços, adquire relevância os Centros de Memória e documentação como lugares de armazenamento e lembrança de memória organizacional, que ajudam a construir simbolicamente a imagem organizacional e a fornecer um senso de coerência e trajetória linear (RIBEIRO; BARBOSA, 2007). Neste contexto, e com base na documentação disponibilizada pela Comissão Nacional da Verdade, a presente pesquisa tem por objetivo identificar como o Museu Histórico da Fundação Bradesco retrata (ou deixa de retratar) o relacionamento da empresa Bradesco com o governo brasileiro no período da ditadura civil-militar.

Palavras-chave: Centros de memória e documentação corporativos. Memória organizacional. Ditadura civil militar. Estudos organizacionais.

FIRMS, BRAZILIAN CIVIL-MILITARE DICTATORSHIP, AND MEMORY AND CORPORATIVE DOCUMENTATION CENTERS: AN EXPLORATORY STUDY

From 1964 to 1985, Brazil lived under a dictatorial system of government that according to the latest historiography was sustained largely by civil society (MELO, 2012; COMISSÃO, 2014). More recently, since the 1980s, it is possible to be noticed the growing movement of creation of corporate memory spaces in order to make public the historical trajectory of the companies (COSTA and SARAIVA, 2011). Among these spaces, acquires relevance the Corporate Documentation and Memory Centers, which help to symbolically build the organizational image and to provide a sense of consistency and linear trajectory (RIBEIRO and BARBOSA, 2007). In this context, and based on documentation provided by the National Commission of Truth, this research aims to identify how the History Museum of Bradesco Foundation portrays (or does not portray) the relationship between Bradesco company and the Brazilian government in the period of civil-military dictatorship.

Key-words: Corporate documentation and memory centers. Organizational memory. Brazilian civil-military dictatorship. Organizational studies.



1 Introdução

De meados da década de 1960 até meados da década de 1980, o Brasil viveu sob um regime de governo ditatorial. Iniciado por meio de um golpe de Estado em 1964, esse governo se autoproclamava revolucionário e visava transformar as estruturas sociais do país, em reação ao que se considerava uma tendência dos governos anteriores em direção ao comunismo (COMISSÃO, 2014). Por muito tempo, entretanto, caracterizou-se esse governo ditatorial como sendo exclusivamente militar. No entanto, as Forças Armadas só tiveram força política para promover um golpe e para manter-se no poder devido ao apoio de, ao menos, parte da sociedade civil (MELO, 2012; COMISSÃO, 2014). É neste sentido que a historiografia atual acerca do período em questão defende a ideia de que esta forma de governo deve ser considerada como uma ditadura civil-militar.

Esse apoio e participação da sociedade civil, entretanto, se tornou mais explícito e adquiriu uma maior visibilidade a partir das pesquisas e dos trabalhos de coleta e sistematização de informações realizados pela Comissão Nacional da Verdade (CNV). Criada pelo Governo Federal com a finalidade de apurar violações de Direitos Humanos ocorridos entre 1946 e 1988, tinha como objetivo identificar e esclarecer as graves violações de direitos humanos praticadas no período da ditadura civil militar brasileira, tornando públicos “[...] as estruturas, os locais, as instituições e as circunstâncias relacionadas à prática de violações de direitos humanos [...] e suas eventuais ramificações nos diversos aparelhos estatais e na sociedade” (BRASIL, 2011). Ou seja, de forma mais específica, buscava “[...] descrever a estrutura, cadeia de comando, atividades, membros, e área de atuação dos DOPS, do CIE, dos DOI-CODI, Cenimar, Cise, Oban, PM2 e SNI. Visa ainda identificar apoiadores, e financiadores da sociedade civil, sejam eles indivíduos ou grupos organizados, sejam eles o CCC, nacionais ou estrangeiros” (COMISSÃO, 2014).

De forma a alcançar este objetivo, a CNV resgatou e sistematizou arquivos, relatos e memórias do período ditatorial e das duas décadas anteriores a ele, documentos esses que haviam sido abafados ou escondidos após o fim do governo civil-militar. Em seu relatório final, a CNV traz um capítulo dedicado às ações de civis a favor da ditadura. Em meio a esses civis, muitas empresas privadas que apoiaram e/ou se beneficiaram com o regime.

A partir da documentação produzida pela CNV, surge a possibilidade de serem viabilizados estudos e análises mais profundas acerca dessas empresas a partir de uma perspectiva histórica. Tal perspectiva vem sendo problematizada desde a década de 1980, quando pesquisas na área de estudos organizacionais começaram a estudar a forma como as

organizações constroem seu passado, e de que forma suas histórias são apresentadas ao público (COSTA; SARAIVA, 2011).

A aplicação da perspectiva histórica em administração nos permite perceber que as empresas não operam em um vácuo sociopolítico. Ao contrário, são organizações dinâmicas, que se relacionam intimamente com o contexto externo em que se inserem. Essa abordagem proporciona uma compreensão ampliada das empresas, de sua atuação e do impacto de suas operações e estratégia na sociedade (COSTA; SARAIVA, 2011), e abre espaço para uma série de questionamentos: como as organizações constroem esse passado pretendido quando confrontadas com documentos e fontes históricas que os contradizem? Como as organizações lidam com fatos e eventos do passado que talvez não sejam tão agregadores de benefícios de imagem e de reputação organizacional nos dias de hoje? Ou seja, como contar a história da empresa – de forma despolitizada e neutra – quando a própria história política e social do país apresenta indícios de vínculos estabelecidos entre empresas, governos e, por exemplo, aparatos de repressão (MELO, 2012).

Um exemplo da aplicação da perspectiva histórica em administração é o crescente surgimento de Centros de Memória e Documentação (CMD) Corporativos nos últimos anos. Os CMD são lugares de armazenamento e lembrança de memória organizacional e ajudam a construir, simbolicamente, a imagem organizacional e fornecer um senso de coerência e trajetória linear (RIBEIRO; BARBOSA, 2007). No caso das empresas envolvidas com o governo ditatorial, a perspectiva histórica pode ajudar no entendimento, por exemplo: da forma como o desempenho e as operações dessas empresas foram impactados pelo contexto sociopolítico da época, e vice-versa; da forma como essas empresas comunicam sua participação nesse período para seus funcionários e clientes, e como esses *stakeholders* são impactados por esse conhecimento, entre outras aplicações.

Neste contexto, a partir das pesquisas realizadas e divulgadas pela CNV, pode-se problematizar a participação que empresas privadas tiveram na implantação e manutenção do governo ditatorial brasileiro. Some-se a isso o fato de que muitas empresas estão investindo na sistematização de sua memória organizacional e, em especial, na criação de CMDs, é razoável supor que o período da ditadura civil-militar deve estar representado, de alguma forma, nesses CMDs. Assim, o interesse mais amplo deste trabalho de pesquisa foi investigar a forma como uma organização comunica o seu posicionamento em relação ao governo durante um período polêmico e delicado de sua história, como é o caso do período da ditadura civil-militar brasileira.

Cabe ressaltar que o presente artigo se insere no projeto de pesquisa de iniciação científica "Memória, empresas e ditadura civil militar: um estudo sobre as ligações financeiras entre empresas e o aparato repressivo do governo militar nos anos 1960 e 1970" cujos principais objetivos são: (1) identificar vínculos de apoio financeiro estabelecidos entre empresas e empresários e aparelhos repressivos da ditadura civil militar brasileira; e (2) investigar de que forma estas empresas expressam e retratam esse relacionamento em suas memórias e trajetórias históricas.

No caso específico deste artigo, buscou-se - ainda de forma exploratória e com base na documentação disponibilizada pela Comissão Nacional da Verdade - identificar como o Museu Histórico da Fundação Bradesco retrata (ou deixa de retratar) o relacionamento da empresa Bradesco com o governo no período da ditadura civil-militar.

2 Perspectiva histórica nos estudos organizacionais

As organizações, ao longo de suas operações, interagem com diversos agentes do ambiente externo, influenciam-nos e são influenciadas por eles. Da mesma forma, passam por mudanças internas e constroem, ao longo do tempo, uma cultura organizacional própria. Assim, para um melhor entendimento do funcionamento das organizações, deve-se levar em conta a sua ação no tempo, ou seja, sua história. Em outras palavras, o uso de uma perspectiva histórica nos estudos organizacionais pode abrir portas para uma compreensão mais profunda e completa das organizações, suas dinâmicas e funcionamento.

Várias vantagens advêm do uso da perspectiva histórica em administração. Primeiramente, ao se adotar essa perspectiva, abrem-se portas para novos objetos de estudo, novas fontes, problemas e métodos. Kieser (1994) defende ao menos quatro motivos para o uso da análise histórica nos estudos organizacionais: os valores de diferentes culturas se refletem nas estruturas e comportamentos das organizações, de forma que estes só podem ser inteiramente compreendidos quando se leva em conta o contexto histórico e social; a identificação e superação de preconceitos relacionados a métodos de diagnóstico e resolução de problemas organizacionais, uma vez que esses métodos estão sempre imbuídos de uma ideologia, e a comparação dos métodos em voga no presente e no passado torna explícita essas ideologias; a desnaturalização das estruturas e práticas organizacionais, ou seja, a compreensão de que essas são fruto de decisões, conscientes ou não, tomadas no passado, ao invés de inerentes às organizações e, portanto, não são eternas ou imutáveis; e um maior corte

temporal para coleta de dados, o que pode fornecer um suporte mais sólido para as teorias organizacionais, que passam a ser confrontadas com dados de longo prazo.

O uso da história nas pesquisas organizacionais pode ser feito a partir de diferentes abordagens. Costa, Barros e Martins (2010) identificam três: a história empresarial, a história da gestão e a história organizacional. Interessam-nos aqui, em especial, as histórias empresarial e organizacional.

A história empresarial se caracteriza pelo estudo isolado de empresas individuais, com foco em sua administração interna, e tendo por base sua própria documentação interna. Muitas vezes patrocinadas pelas próprias empresas, o objetivo das pesquisas em história empresarial era estreitar vínculos entre essas empresas e seus *stakeholders* diretos, como funcionários, fornecedores e consumidores, por meio do uso da história como forma de demonstrar estabilidade, princípios éticos, segurança financeira, entre outros. Essas pesquisas simplesmente descreviam a atuação da organização ao longo do tempo, sem relacioná-la com o contexto mais amplo ou com a atuação de outras empresas. Assim, um dos maiores benefícios da perspectiva histórica, a análise crítica a partir da articulação entre a empresa e seu contexto, se perdia. Por isso, mais recentemente, esse estudo isolado de empresas deu lugar a uma história comparada, que se questiona sobre os fatores ambientais que possibilitaram à empresa ou influenciaram-na a atuar de determinada forma.

A história organizacional, por sua vez, se preocupa com “[...] os processos organizacionais por trás das histórias corporativas oficiais e as razões para que essas histórias sejam escolhidas e não outras” (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010, p. 295). O principal fundamento dessa abordagem é o de que significados culturais e visões de mundo são expressos e representados de formas diversas por diferentes culturas em diferentes momentos históricos. Em outras palavras, a história organizacional se preocupa com a forma como as organizações constroem sua memória, e os fatores que as levam a contarem suas histórias da forma que contam. Essa abordagem se alinha a uma corrente da história, a história nova, que trabalha com noções ampliadas de fato histórico e documento. O primeiro é entendido como construção social, e o segundo passa a ser visto como produto de relações de poder e dominação. Dessa forma, a própria ausência de documentos passa a ser significativa, pois permite um vislumbre dessas relações, ao sugerir quais foram os atores sociais silenciados (POLLAK, 1989; NISSLEY; CASEY, 2002; COSTA; BARROS; MARTINS, 2010; COSTA; SARAIVA, 2011).

Em linhas gerais, pode-se dizer que a principal contribuição da análise histórica para os estudos organizacionais é o entendimento de que as empresas não existem e nem atuam de

forma isolada, sendo, pelo contrário, altamente inter-relacionadas com o ambiente e o contexto histórico nos quais estão inseridas. Também, o entendimento de que os próprios pesquisadores estão inseridos em um contexto, e são influenciados por esse contexto, e pelas ideologias dominantes. Além disso, ao entender a memória como construção social e identificar os agentes sociais que a constroem, a perspectiva histórica em administração pode ser útil para identificar quais aspectos do passado foram selecionados como dignos de serem lembrados e quais foram ocultados, e por quem essa seleção foi feita. E, ao procurar conhecer esses aspectos silenciados, e ao ouvir a voz dos que ainda não tinham sido ouvidos, permite uma maior variedade de visões de mundo e versões da realidade, culminando em um maior entendimento sobre determinado objeto de estudo e em uma desnaturalização dos pressupostos e ideologias trazidos pela versão oficial. Ao ampliar a noção de documento, também abre as portas para novas fontes, em especial as não oficiais, portadoras de uma versão alternativa, silenciada, dos fatos.

Pode-se perceber que as noções de memória e de silêncio são essenciais para o entendimento da perspectiva histórica, e podem trazer contribuições para o uso dessa perspectiva em administração. A discussão sobre a aplicação desses dois conceitos nos estudos organizacionais será introduzida a seguir.

2.1 Memória, silêncio e poder nas organizações

Quando se estuda qualquer representação ou narrativa do passado, é relevante considerar o mecanismo pelo qual esse passado é trazido à tona no presente: a memória. Assim, o conceito de memória é essencial para a análise histórica, e essa seção busca mostrar como esse conceito pode ser útil para a administração.

Segundo Pollak (1989), a memória é uma construção social que visa manter a coesão interna e as fronteiras externas de um grupo. Como qualquer construção social, é resultado de disputas políticas e reflexo de relações de poder. Logo, a memória não é neutra: ao contrário, é vinculada a visões de mundo e versões específicas da realidade, e funciona como sustentação para as visões e versões que atendem aos interesses dos agentes sociais dominantes (COSTA; SARAIVA, 2011; RIBEIRO; BARBOSA, 2007). No caso das organizações, a memória organizacional é um produto deliberada e intencionalmente construído por aqueles que detêm o poder na organização: os gestores (COSTA; SARAIVA, 2011).

Assim, sempre que uma história ou uma versão do passado é contada por uma organização, cabe o questionamento de por quem, para quem e com que interesses essa história está sendo contada. O que pode à primeira vista parecer uma narrativa neutra e desinteressada revela, sob um olhar mais crítico, relações de poder e legitimidade, silêncios e negligências.

O uso da memória pelas empresas, por meio das pesquisas de história empresarial, faz mais do que contar uma versão da história: essa narrativa legitima uma versão da história, que passa a ser tomada como oficial, devido ao fato de ter sido registrada e contada por agentes que, por deterem o poder, são considerados legítimos (COSTA; SARAIVA, 2011; RIBEIRO; BARBOSA, 2007). Assim, o processo de formalização do passado de uma organização tem como consequência a marginalização, negligência e esquecimento das versões alternativas desse passado: as versões contadas por aqueles que não detêm o poder. Em outras palavras, contar a história de uma empresa significa ter poder para escolher quais aspectos dessa história serão oficialmente lembrados, o que incorre, inevitavelmente, na escolha de quais aspectos serão silenciados.

Pollak (1989) fala de três tipos de silêncio: os advindos de memórias proibidas, que vão diretamente de encontro ao discurso oficial, e contradizem-no; os que provêm de memórias indizíveis, tabus; e os que se originam de memórias vergonhosas, que dizem respeito a aspectos do passado que o grupo prefere não lembrar, por serem consideradas degradantes. O que todas têm em comum é que, em nenhum caso, o silêncio provoca, verdadeiramente, o esquecimento. Ao contrário, essas memórias, mesmo silenciadas e tornadas subterrâneas, ainda assim resistem e são transmitidas de maneira oral e informal, de forma paralela ao discurso dominante. Assim, a compreensão da dinâmica de um grupo social, ou de uma organização, deve levar em conta o não-dito, tanto quanto o dito, uma vez que o não-dito revela muito sobre a imagem que se deseja construir.

As relações de poder que permeiam a construção da narrativa histórica estão imbuídas também nos documentos históricos (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010; COSTA; SARAIVA, 2011). Estes, por terem sua existência e preservação condicionadas pela escolha de alguém em criá-los ou preservá-los, são igualmente reflexo dessas relações de poder. De fato, a própria ausência de documentos é indicativa dessas relações, uma vez que desvela quais aspectos do passado foram selecionados para o esquecimento. No contexto empresarial, cabe a discussão das consequências políticas de se apresentar uma ideologia como única, e de se tratar uma versão dos fatos como verdade histórica absoluta. A construção da memória e do

passado, considerada tanto como aquilo a ser lembrado quando aquilo a ser esquecido, não pode ser desvinculada da ideologia que se deseja construir no presente e no futuro.

Ribeiro e Barbosa (2007) defendem que “[...] o passado é convocado ao presente para possibilitar a criação de novas sociabilidades”, ou seja, uma determinada versão do passado é construída e legitimada com o objetivo de servir como referência para algo que se deseja construir no presente. Ao se considerarem as relações de poder envolvidas nessa construção do passado, fica claro que o uso da memória tem mais a ver com o presente e futuro do que com o passado: um grupo social dominante, para legitimar e possibilitar a construção de uma visão de mundo no presente e no futuro, constrói uma versão do passado que corrobore seus interesses. Assim, a cada narrativa sobre o passado em uma organização, é relevante o questionamento sobre qual visão de mundo pretendia-se construir ao se contar aquela história daquela forma.

Essa discussão sobre as relações de poder e as ideologias subjacentes à memória também pode ser articulada, no contexto empresarial, com a questão da utilização instrumental da memória. Não se pode esquecer de que as empresas têm um caráter instrumental por natureza: com o objetivo de gerar valor econômico, empresas realizam ações cujas consequências concorrerão para esse objetivo. Assim, no ambiente corporativo, a memória pode ser usada como um ativo estratégico (RIBEIRO; BARBOSA, 2007).

Dessa forma, na prática, a memória pode ser usada, por exemplo, para a reprodução de práticas bem sucedidas de gestão utilizadas no passado, ou como um meio para construir a identidade da organização. Por funcionar como uma referência em torno da qual os indivíduos e grupos atribuem sentido a si mesmos, a memória é uma ferramenta indispensável para essa construção da identidade. E, por ser produto de uma luta entre grupos sociais pelo poder de determinar o que será lembrado, essa memória utilizada como meio de construção da identidade se torna, conseqüentemente, uma luta pelo poder de se definir o que se é. Nas empresas, esse poder é crucial, uma vez que a identidade organizacional impacta a imagem pública da empresa e suas relações com consumidores e fornecedores, além de ajudar a manter a coesão interna entre os funcionários.

Assim, ao se analisarem as narrativas e as histórias sobre o passado contadas pelas organizações, é preciso ter a consciência de que existem intencionalidades e decisões gerenciais e estratégicas subjacentes a cada registro histórico e documento organizacionais (RIBEIRO; BARBOSA, 2007; COSTA; SARAIVA, 2011). Dessa forma, a compreensão de fato do passado da organização não pode se dar a não ser que a objetividade e neutralidade desses documentos sejam questionadas, e outras vozes, que não a oficial, sejam ouvidas e

retiradas de seu silêncio, de forma que, ao se considerarem visões e versões do passado além das oficiais, seja possível conhecer outros aspectos das atuações das organizações e enriquecer a compreensão sobre a forma como elas funcionam, agem, reagem e mudam ao longo do tempo.

2.2 Centros de memória e documentação

Uma das aplicações mais concretas da perspectiva histórica em administração é a de criação, pelas empresas, de Centros de Memória e Documentação (CMD). O número de ações desse tipo vem aumentando consideravelmente nos últimos anos (RIBEIRO; BARBOSA, 2007). Os CMD são lugares de armazenamento e lembrança de memória organizacional e ajudam a construir, simbolicamente, a imagem da organização e a fornecer um senso de coerência e trajetória (RIBEIRO; BARBOSA, 2007; NISSLEY; CASEY, 2002). Os CMD podem ser de vários tipos: Museus Corporativos, salas de exposição, centros de informação, entre outros.

Danilov (1992) identifica quatro funções principais para os Museus Corporativos: preservar a história organizacional; desenvolver um senso de identidade e identificação dos funcionários com a organização; informar consumidores sobre a organização, seus produtos e serviços; e influenciar a opinião pública sobre a organização e sobre aspectos polêmicos de sua história. Nissley e Casey (2002) enfatizam uma mudança ao longo do tempo no papel dos museus construídos e mantidos por empresas: a princípio empreendimentos de natureza puramente histórica, passaram a ganhar importância em termos de *marketing* e relações públicas, ganhando uma dimensão estratégica na organização.

Assim, os CMD deixaram de ser meros repositórios da memória organizacional: ao contrário, passaram a ser peça chave para a construção dessa memória. Por serem empreendimentos físicos, encarnam de forma concreta a construção da história organizacional pelos gestores. Ao decidir quais eventos e histórias terão espaços neles, os gestores estão deliberadamente construindo um significado para esses eventos e histórias, que passam a ser legitimados como oficiais, em detrimento de outras versões da mesma história (NISSLEY; CASEY, 2002). Essa construção deliberada, no entanto, está mais focada no presente do que no passado: a seleção das histórias dignas de serem lembradas é feita tendo por base as preocupações e a estratégia da organização no presente (RIBEIRO; BARBOSA, 2007; NISSLEY; CASEY, 2002).

Os CMD podem ser criados pela própria organização ou por organizações terceirizadas especializadas em sua produção. No Brasil, todos os CMD são criados por empresas terceirizadas, havendo cinco fornecedores de memória empresarial, responsáveis por essa criação (CARVALHO; COSTA, 2014). Assim, fica ainda mais clara a posição desses centros como elementos estratégicos, uma vez que a sua própria criação é fruto de relações comerciais, nas quais as empresas representadas nos CMD estão na posição de clientes, o que significa que devem ter seus interesses atendidos.

Essa é a importância dos CMD como ativos estratégicos para a organização: suas exposições permitem tornar menos abstratos todos os usos estratégicos da memória organizacional discutidos anteriormente. Esses centros materializam a história da organização, ao reunirem em si tudo aquilo que, segundo o discurso oficial, levou a organização a se tornar o que é. Sob uma ótica mais crítica, pode-se dizer que os CMD reúnem e dão *status* oficial a tudo aquilo que é relevante para a criação da imagem organizacional pretendida, ao mesmo tempo em que excluem e deslegitimam histórias e vozes que enfraquecem essa imagem. As histórias contadas por esses centros se pretendem únicas e lineares, o que automaticamente representa o silêncio de outras versões e cria uma história mais fácil de ser controlada pela organização. Ao se controlar a história, controla-se e molda-se a identidade e a imagem da organização, criando um senso de coerência que pode ser transmitido a funcionários, clientes, fornecedores e parceiros, entre outros.

Dessa forma, mais do que meros guardiões ou espaços de exposição de memórias, centros de memória e documentação são produtores de memória. Como tal, revelam-se importantes ferramentas gerenciais que impactam, ao mesmo tempo, a identidade e a imagem pública da organização, além de servirem como um meio de comunicação com *stakeholders* internos e externos. Tendo isso em mente, a análise de qualquer CMD deve levar em conta a intencionalidade envolvida em sua criação, o que abre brechas para o questionamento da veracidade das histórias ali contadas, ou, pelo menos, para um questionamento sobre quais verdades estão ali representadas e quais outras verdades foram ignoradas.

3 Ditadura civil-militar brasileira e Comissão Nacional da Verdade

A ditadura civil-militar brasileira foi um governo ditatorial iniciado com um golpe em 1964. Se autoproclamava revolucionário e visava transformar as estruturas sociais do país, em reação ao que se considerava uma tendência dos governos anteriores em direção ao comunismo (COMISSÃO, 2014). Foi um governo que, como qualquer ditadura, se valia de

uma elaborada estrutura de opressão, caracterizada por torturas, censuras e mentiras (CNV, 2014). No entanto, não teria podido se manter por tanto tempo se não contasse, também, com o apoio de parcelas expressivas da sociedade, que compartilhavam seus valores e ideais. Esse apoio advinha tanto das camadas médias e superiores quanto das camadas populares (MELO, 2012).

No período imediatamente anterior à ditadura, o Brasil passou por um período democrático “frágil, instável, hesitante” (COMISSÃO, 2014, p. 86). No âmbito externo, o mundo vivia no pós-guerra, dividido entre capitalismo e comunismo, com um crescimento do poder econômico e político dos Estados Unidos, o que levou alguns setores da sociedade brasileira a agir de forma a estreitar suas relações com esse país e com o capital advindo dele. No contexto da guerra fria, isso significava uma oposição ferrenha a qualquer coisa que se relacionasse ao comunismo. No âmbito interno, foi um período marcado por uma aproximação ideológica entre militares brasileiros e americanos, ideologia essa que era essencialmente anticomunista. Foi também um período em que as Forças Armadas dispunham de grande autonomia institucional, com poder suficiente para se impor como adversária política do poder Executivo, ao invés de sua subordinada.

De fato, ao longo desse período democrático, as Forças Armadas constantemente questionaram o governo democrático, sua legitimidade e suas políticas. Exemplos disso foram as tentativas de impedimento das posses de dois presidentes, Juscelino Kubitschek e João Goulart.

Apesar de ambas essas ações terem fracassado, elas foram sintomas de que havia, nas Forças Armadas, grupos que orquestravam intervenções na esfera pública brasileira. Foram esses grupos que levaram a cabo o golpe de 1964. Esse golpe pôs fim ao governo de João Goulart e instaurou o governo ditatorial. Uma vez instaurado o novo governo, a repressão começou imediatamente, com perseguição violenta a indivíduos e organizações identificados como esquerdistas.

A ditadura civil-militar brasileira se valeu de diversos atos institucionais para concentrar poder nas mãos do presidente da República. O mais famoso e radical desses atos, o AI-5, permitia ao presidente suspender direitos políticos de qualquer cidadão, por qualquer motivo. Além disso,

O mencionado ato também suspendia as garantias constitucionais ou legais de vitaliciedade, inamovibilidade e estabilidade, bem como a de exercício em funções por prazo certo. Ficava suspensa (artigo 10º) a garantia do

habeas corpus, instrumento usado por prisioneiros e perseguidos políticos do regime para garantir sua vida e liberdade. (COMISSÃO, 2014, p. 101)

O governo também criou uma estrutura de repressão que visava controlar as atividades de todas as principais instituições civis, como igrejas, sindicatos, partidos, imprensa, entre outras, além de cercear ações individuais que pudessem ser consideradas subversivas. Para tal, criou-se um sistema de censura à liberdade de expressão, que proibia manifestações, opiniões e expressões que pudessem ser consideradas como oposição ao governo. Caso a censura não fosse suficiente, o governo também dispunha de órgãos especializados em perseguição, tortura e assassinato (MELO, 2012). Exemplos desses órgãos são a Oban, o DOPS, o DOI-CODI e o chamado Esquadrão da Morte. Todos esses tinham em comum a tarefa de silenciar e reprimir os opositores do governo, e dispunham de amparo governamental para que essa repressão se desse de forma violenta, o que resultou em diversas violações de direitos humanos por parte desses órgãos.

O uso de repressão violenta, em maior ou menor grau, era uma constante no governo militar, tendo se iniciado nos momentos iniciais desse governo, e foi, ao longo dos anos, se aperfeiçoando e se institucionalizando (COMISSÃO, 2014). Segundo Melo (2012), o auge da repressão ocorreu durante o governo Médici (1969-1974), sendo a violência umas das marcas desse governo ditatorial. Ainda segundo este autor:

A ação violenta e a opção pela tortura como política de Estado tinham também como objetivo, além de desmantelar as organizações, desestimular simpatizantes, mostrando que a repressão era para valer e que não havia amarras legais para proteger os adversários do regime. E também desarticular os integrantes das redes de apoio que, ao contrário dos guerrilheiros, que viviam clandestinos e totalmente dedicados à luta, tinham vida legal, trabalho regular. A propagação do medo era uma das principais armas para enfraquecer e isolar as organizações guerrilheiras (MELO, 2012, p. 21).

O governo militar chegou ao fim no ano de 1985, em meio a um cenário de instabilidade econômica, como resultado de uma abertura política iniciada nove anos antes. Nos últimos anos do governo ditatorial, foi concedida anistia aos crimes cometidos por militares sob ordens do governo e por civis em resistência ao governo. No entanto, essa anistia foi limitada, e não contemplou civis envolvidos em ações à mão armada e militares de patentes mais baixas acusados de insubordinação. Segundo Melo (2012), isso foi resultado de um “[...] entendimento da oposição de que era melhor uma Anistia reduzida do que uma longa batalha de final incerto”.

Um aspecto essencial desse processo de abertura foi o resgate da democracia como valor universal e a construção de uma memória de resistência à ditadura, ignorando-se o apoio substancial da sociedade civil ao governo, pelo menos durante a maior parte de sua duração (MELO, 2012). Dessa forma, construía-se uma memória que servisse mais como guia para o futuro do que como lembrança sobre o passado, de forma que era mais importante lançar bases para a nova democracia que nascia do que desnudar todos os aspectos da ditadura que se encerrava.

Foi essa disposição para um esquecimento sobre o que de fato ocorreu durante o governo ditatorial, aliada à anistia concedida aos militares que cometeram crimes contra a humanidade sob ordens do governo, que contribuiu para que muitos desses crimes, assim como as violações de direitos humanos cometidos pela ditadura, ficassem impunes ou permanecessem sem ser propriamente investigados até os dias de hoje. Muitos dos registros, arquivos e documentos relacionados ao período ditatorial foram guardados, escondidos ou considerados sigilosos.

Passados quase 50 anos do fim da ditadura, em 2012, o governo brasileiro decidiu pela criação da Comissão Nacional da Verdade. Essa criação se deu como resultado de um longo processo de reivindicação por parte de alguns setores da sociedade civil, em especial familiares de mortos e desaparecidos durante o período ditatorial. Foi baseada em outras comissões da verdade criadas em diversos países, incluindo alguns da América do Sul, após períodos de violações de direitos humanos.

Criada com o objetivo de traçar um panorama mais claro sobre os crimes contra a humanidade cometidos pelo governo ditatorial e por aqueles que o apoiavam (COMISSÃO, 2014), a CNV resgatou arquivos, relatos e memórias do período ditatorial e das duas décadas anteriores a ele, documentos esses que haviam sido abafados ou escondidos após o fim do governo civil-militar. Os dados coletados pela comissão foram sistematizados em um relatório lançado no final do ano de 2014.

4 Procedimentos metodológicos

De acordo com Vergara (2013), a presente pesquisa configura-se como exploratória, descritiva e documental. Exploratória, pois abrange um tema sobre o qual não há ainda muito conhecimento sistematizado na área de Administração: a participação de empresas privadas na ditadura civil-militar brasileira. Descritiva pois procura apenas expor e descrever características de determinado fenômeno. E documental, uma vez que os dados foram

coletados junto a documentos produzidos e guardados por instituições públicas e privadas, como a CNV e o Bradesco, respectivamente.

Antes da análise do *site* do Museu Histórico Bradesco, foi feito um mapeamento da documentação apresentada no *site* da própria CNV, com a elaboração de uma planilha com a lista de todas as páginas nesse *site*. Assim, de um total de 521 documentos, havia, por exemplo, 33 relatórios parciais e 45 publicações feitas pelos pesquisadores responsáveis pela CNV. A partir desses documentos e do relatório final da Comissão, foi criada uma planilha com a lista de todas as empresas citadas como tendo tido alguma relação (de forma mais ampla) ou beneficiadas (de forma mais específica) pelo governo ditatorial. Depois, verificou-se quais dessas empresas possuíam um Centro de Memória e Documentação, com base em uma catalogação dos CMD realizada por Carvalho e Costa (2014). Dentre essas, foi escolhido o Bradesco para ser analisado, com base em sua relevância no contexto atual e na riqueza de informações no *site* de seu Museu Histórico.

Os dados coletados junto ao CMD do Bradesco foram tratados a partir de uma análise de conteúdo.

5 Apresentação e análise dos resultados

135

O banco Bradesco foi fundado em 1943 e, atualmente, é um dos maiores grupos financeiros do Brasil. Em 1982, iniciou um projeto que pretendia resgatar sua história e memória institucional. No ano seguinte, foi fundado o Museu Histórico da Fundação Bradesco. Aqui - em consonância com a premissa já assumida de que o projeto de pesquisa configura-se ainda em um trabalho exploratório e em construção - será feita uma análise do conteúdo do *site* desse Museu, disponível em:

<<http://www.fundacaobradesco.org.br/museu/museu.asp>>.

O Museu Histórico da Fundação Bradesco

O *site* do Museu Histórico da Fundação Bradesco está dividido em 11 seções¹. A primeira apresenta um texto que relata a história da criação do próprio museu, em 1983, além de *links* para imagens que ilustram o texto, como correspondências e informativos publicados quando da criação do museu, fotos de sua primeira exposição e de suas instalações, entre outras. A criação do museu aparece como sendo tão somente “iniciativa da então Gerência de

¹ As citações sem autor que aparecem entre aspas nesta parte foram retiradas do sítio e sua referência encontra-se ao final, pela entrada MUSEU.

Marketing do Banco”. Não há qualquer menção aos projetos semelhantes que, como Ribeiro e Barbosa (2007) nos mostram, estavam sendo realizados por outras empresas, ou do motivo pelo qual a organização decidiu realizar um resgate de sua memória naquele momento.

Em seguida, na seção chamada “Nosso Acervo, Nossa História”, o *site* traz fotos de alguns objetos pertencentes ao acervo do museu, além de um parágrafo em que são listados os objetos que aparecem nas fotos e alguns outros. As fotos são divididas em quatro categorias: máquinas, objetos, álbum e documentos. Em três dessas categorias, as fotos não aparentam ter muita relação umas com as outras. Não se percebe uma tentativa de contar uma história por meio das fotos, contextualizá-las ou explicar seus usos, apenas expô-las. A categoria Documentos, por exemplo, tem apenas uma foto: o primeiro livro diário, datado de 1943. A legenda dessa única foto não traz qualquer outra informação além do nome e ano do documento. Apenas na categoria Máquinas têm-se a impressão de uma história contada por meio das fotos, mostrando a evolução do maquinário utilizado pela empresa ao longo das décadas. Mas também aqui, as legendas de cada foto trazem pouco mais do que o nome da máquina em questão.

Logo após, vem uma seção chamada “História da Fundação Bradesco”, dedicada à história do banco, desde sua fundação até o ano de 2009. A criação do banco, em 1943, a sua expansão e abertura de agências em outras cidades, as suas inovações nos serviços e processos de atendimento, as incorporações de outros bancos, são todos fatos relatados nessa página. As informações principais são apresentadas em forma de texto e, ao longo deste, há vários *hiperlinks* que direcionam para imagens que ilustram algumas de suas passagens, porém sem acrescentarem outras informações.

Notam-se, nesse texto, algumas características recorrentes que podem explicitar alguns dos objetivos do banco ao buscar um resgate de sua memória. Em primeiro lugar, os valores da empresa são lembrados em diversos momentos, e utilizados como justificativa para as ações realizadas pelo Banco. Por exemplo, a cada relato de uma nova funcionalidade ou maneira de operar, o texto ressalta a inovação, o pioneirismo e a orientação do banco para seus clientes. A alocação dos gerentes na linha de frente, em contato direto com o cliente; o início da utilização de cheques cartões magnéticos e máquinas de autoatendimento; a criação da poupança: todas essas iniciativas são associadas a tentativas de “oferecer o melhor serviço para seu Cliente”. Assim, dos objetivos dos CMD elencados por Danilov (1992), fica claro que pelo menos dois estão sendo cumpridos: a preservação da história organizacional e a tentativa de influenciar a opinião pública. A orientação de *marketing* e relações públicas apontada por Nissley e Casey (2002) também fica evidente no Museu Bradesco.

Outro aspecto notável na forma como o texto foi escrito é que o banco Bradesco é, em quase todos os momentos, descrito como uma entidade isolada de um contexto. Poucas das iniciativas do banco aparecem ligadas a fatores externos, sejam acontecimentos históricos ou outras empresas e organizações. Da forma como são relatadas, as ações, inovações e iniciativas do banco são apresentadas como se tivessem nascido dentro da própria empresa, sem influência externa.

Há poucas exceções a essa tendência geral, que quase sempre acontecem quando algum acontecimento externo negativo é utilizado para exaltar as iniciativas da empresa. Um exemplo disso é a Segunda Guerra Mundial, citada como provocadora de “uma onda crescente de xenofobia” no Brasil, à qual o Bradesco afirma que não aderiu, pois “o Banco não discriminava ninguém”. Essa política de não discriminação rendeu bons frutos para a empresa, e é retratada como um “lance vitorioso”, que permitiu ao banco ganhar contas de estrangeiros, principalmente os que provinham de países aliados do Eixo. Em outro momento, o texto fala da situação da produção industrial no Brasil, descrita como “incipiente” e que “enfrentava graves dificuldades”. Também aqui, essa menção ao contexto histórico é trazida com o objetivo de ressaltar outro “lance vitorioso” da organização: a possibilidade de se encomendarem produtos industriais e agrícolas nas agências da empresa, o que permitiu ao banco acrescentar comerciantes e prefeituras a sua lista de clientes, de forma a expandi-la ainda mais. Dessa forma, pode-se concluir que só há interesse em contextualizar historicamente as iniciativas do banco quando essa contextualização corrobora com a imagem que a empresa deseja construir de si mesma para o presente e o futuro. Assim, tem-se um exemplo de como o foco de um CMD pode estar mais no presente e no futuro do que no passado, como apontado por Ribeiro e Barbosa (2007) e Nissley e Casey (VERGARA, 2013).

Os concorrentes da empresa são citados diretamente apenas uma vez, em um trecho em que se lê: “[...] observando falha de outras instituições e cuidando para não cometê-las”. No entanto, essa ideia de que o Bradesco esteve, em todos os momentos, em um nível acima de seus concorrentes está presente ao longo de toda a seção. As ações e iniciativas do banco são sempre mostradas como inovadoras, de forma a sugerir que a empresa sempre esteve um passo à frente de seus concorrentes, oferecendo serviços e vantagens que ainda não existiam no mercado. O único banco, fora o próprio Bradesco e os bancos por ele incorporados, cujo nome é mencionado é o banco internacional *The Sanwa Bank*, com o qual o Bradesco realizou uma parceria que o elevou a uma escala de operação internacional.

Além disso, o texto dá a entender que a história da empresa foi uma história composta exclusivamente de sucessos e caracterizada por um crescimento contínuo e ininterrupto.

Muito desse sucesso é creditado ao fundador do banco, Amador Aguiar, sempre mostrado como o homem que teve boas ideias e visão, e como autor único de várias das medidas inovadoras realizadas pelo banco. O fundador parece ser tratado como uma espécie de herói, sempre exaltado, e sem o qual o banco não poderia ter sido o que é.

Não há menção alguma a iniciativas fracassadas, decisões equivocadas, crises ou momentos de preocupação. O leitor se depara com a imagem de uma organização que não apenas parece atuar de forma isolada do seu ambiente, mas também parece isenta de cometer erros ou passar por momentos difíceis. As considerações de Pollak (1989) sobre a importância do não-dito na construção da imagem organizacional ajuda a esclarecer algumas das razões desse silêncio: a recusa em falar sobre períodos negativos do passado pode indicar a existência de memórias vergonhosas na organização. Em outras palavras, o Bradesco parece querer esquecer momentos delicados de sua história, talvez por considerá-los um empecilho para a imagem de empresa inovadora e bem sucedida que procura construir no presente.

Destaca-se também o tratamento dado pelo texto aos funcionários do banco, que não são representados como um grupo social à parte. Gerentes e funcionários de linha de frente são lembrados, na maior parte das vezes, quando se fala do tratamento que o Bradesco dá ao cliente. Não menção a insatisfações ou problemas internos relacionados aos funcionários, nem qualquer indicação de como a relação entre a empresa e seus colaboradores tenha mudado ao longo do tempo. Há uma menção ao papel dos funcionários no sucesso do banco quando se lê “[...] nosso pessoal não media esforços para chegar na frente”. De certa forma, o tratamento dado pelo texto aos empregados do banco é igual ao dado a todos os outros aspectos de sua história: a tentativa de mostrar uma história de sucesso e melhoria constante, sem contratempos ou percalços.

Outro silêncio notável, e de especial importância para essa pesquisa, é em relação à ditadura civil-militar brasileira. Não há qualquer menção ao golpe, ao crescimento do banco durante o período ditatorial ou ao apoio do fundador do banco à Oban, ambos apontados pela CNV:

[...] é possível observar que em vários ramos da economia grandes grupos econômicos nacionais se formaram sob o protecionismo estatal, como foi o caso [...] no sistema bancário, com Moreira Salles, Bradesco e Itaú, apenas citando os mais conhecidos (COMISSÃO, 2014, p. 318).

Ficou conhecido o banquete organizado pelo ministro Delfim Netto [...] durante o qual cada banqueiro, como Amador Aguiar (Bradesco) [...] doou o montante de 110 mil dólares para reforçar o caixa da Oban (COMISSÃO, 2014, p. 320).

De fato, ao seguir a linha de não associar o desempenho do banco a fatos históricos ou ao contexto mais amplo, o texto do *site* dá a entender que não houve nenhuma relação entre o Bradesco e a ditadura civil-militar brasileira.

Há, no entanto, alguns indícios que apontam para um possível vínculo do banco com esse governo. Ao falar sobre outros bancos incorporados pelo grupo Bradesco ao longo de sua história, o texto apresenta uma tabela, na qual são listados esses bancos incorporados, ao lado do ano de sua aquisição. Nota-se que, a partir de 1965, o número de aquisições aumentou consideravelmente. Foram 43 aquisições após esse ano, contra apenas três nos anos anteriores. Dessas 43, quatorze ocorreram no período da ditadura civil-militar brasileira. Esse crescimento está de acordo com os dados trazidos pela CNV, que aponta o Bradesco como sendo um dos “[...] grandes grupos econômicos nacionais se formaram sob o protecionismo estatal” (COMISSÃO, 2014, p. 318). No entanto, ao se considerarem apenas as informações fornecidas pelo próprio texto no *site* do Museu Bradesco, esse crescimento fica sem explicação.

A seção seguinte é composta por uma linha do tempo, que abrange os 70 primeiros anos de história do banco, de 1943 a 2013. Há uma entrada de texto para praticamente todos os anos nesse meio tempo. Cada entrada contém alguns *bullet points* e um desenho ilustrativo. Os textos dos *bullet points* se referem, em sua grande maioria, a marcos e realizações operacionais do banco, como abertura de agências, criação de departamento, implantação de novos processos, tecnologias e serviços. A seção se resume a uma mera listagem de realizações da organização, novamente de forma descontextualizada. No entanto, mesmo nessa listagem aparentemente simples e objetiva, nota-se a mesma tendência à auto-exaltação presente na seção anterior.

A preocupação em destacar os valores do banco e construir uma imagem de inovação, pioneirismo e orientação para o cliente é revelada no uso de expressões como “vitoriosa iniciativa a serviço do Cliente”, “o empenho do Banco no aperfeiçoamento de seus serviços”, “um produto pioneiro”, “visando propiciar aos Clientes atendimento diferente e personalizado”, “sistema pioneiro mesmo em nível mundial”, “com vantagens para todos os envolvidos no processo”, entre outras.

Destaca-se, também, o fato de que a maior parte das realizações listadas pertence a uma de duas categorias: implantação de novidades tecnológicas, como máquinas modernas, tecnologias recém-inventadas, entre outros; ou ações de expansão do banco, como criações de novos departamentos e diretorias, aquisições, parcerias, atingimento de marcos (milésima agência, agências no exterior, milionésima conta), entre outros. Nota-se também que, nos

textos referentes aos últimos dez anos, surge uma preocupação em mostrar ações ligadas a sustentabilidade e responsabilidade ambiental. Novamente, não há qualquer pista ou contexto que explique porque essa preocupação surgiu nesse momento, nem qualquer referência aos impactos ambientais das operações do banco antes dessa data. Além disso, percebe-se um destaque para momentos em que a empresa assumiu posição de liderança, ou passou à frente de seus concorrentes por qualquer motivo. Por exemplo, quando o banco tornou-se “o maior Banco privado do país” em 1951 ou quando Bill Gates “destacou o permanente empenho do Bradesco em ‘chegar antes ao mercado’”.

Dessa forma, essa seção ajuda a consolidar a imagem do banco como uma empresa inovadora e pioneira, que esteve sempre em crescimento constante com o objetivo de melhor seu cliente, ao mesmo tempo em que mantém a política da seção anterior de ignorar qualquer acontecimento negativo que possa ter havido na história da organização. Não há, nessa linha do tempo, qualquer indício de percalços ou contratempos na trajetória de constante crescimento e inovação que o banco busca construir. E, novamente, não há qualquer menção ao período da ditadura civil-militar brasileira, ou de qualquer tipo de relacionamento entre o banco e o governo ditatorial.

Ao seguirmos a ordem das seções no site, após a linha do tempo vêm duas seções voltadas para a atuação do próprio Museu Histórico. A primeira delas, “Políticas de Atuação e Missão” traz dois parágrafos apresentando a missão e as funções do Museu dentro da organização. A segunda, intitulada “Espaços Temáticos”, traz uma breve descrição dos ambientes presentes nas instalações físicas do museu.

Um trecho que se destaca na seção sobre a missão do museu é: “A imagem do Bradesco é construída dia após dia, por meio de suas ações e do relacionamento com os seus diversos públicos [...] O respeito, a valorização e a difusão desse trabalho são a missão fundamental do Museu Histórico Bradesco”. Essa passagem não deixa dúvidas sobre o fato de que o banco tem consciência sobre o papel que seu museu corporativo exerce na construção de sua imagem, o que pode significar que os vieses estratégicos identificados até agora não são acidentais, e sim uma tentativa deliberada da empresa de usar sua memória como forma de moldar uma imagem institucional que atenda aos interesses estratégicos do banco. Em outras palavras, esse trecho pode indicar que o Bradesco tem consciência do valor da memória como ativo estratégico, e faz uso disso.

Há também, uma seção intitulada “História das Logomarcas”. Nela, há imagens das logomarcas já utilizadas pelo Bradesco ao longo de sua história, além de uma animação que explica alguns elementos da marca atual. Ao lado, há um texto sobre a história das

logomarcas de forma geral. Começando na Antiguidade, na Grécia e Roma, passando pela Idade Média, Revolução Industrial e contemporaneidade, o texto conta uma breve história sobre o uso de marcas visuais ao longo do tempo. No entanto, o que supõe-se que seja uma tentativa de contextualização, acaba fracassando, uma vez que o texto não traz conexão alguma com o Bradesco ou com sua logomarca, não havendo nele sequer menção ao nome do banco.

Por fim, as últimas seções do *site* são espaços destinados à divulgação das publicações, exposições temporárias e ações educativas do Museu Histórico Bradesco, além de uma seção com meios de contato.

6 Considerações finais

A partir da descrição e análise do *site* do Museu Histórico Bradesco feita acima, pode-se estabelecer algumas conclusões iniciais.

A primeira delas é que existe uma intencionalidade clara no relato da história da empresa, explícita na missão do museu corporativo. Os aspectos do texto destacados anteriormente ajudam a desvelar qual é essa intencionalidade. Assim, percebe-se que o *site* é um trabalho intencional e estratégico de construção de história empresarial, uma vez que se encaixa em todas as características desse tipo de pesquisa histórica mostradas na segunda seção deste artigo: é uma narrativa construída principalmente com base em documentos internos da empresa, e puramente descritiva, que não se preocupa em levar em consideração o contexto histórico dos fatos relatados. Essa narrativa parece preocupada em lembrar de alguns tipos específicos de eventos no passado do banco. Em especial, seus momentos de crescimento, sempre pontuados pelo atingimento de algum marco especial, como a milésima agência ou a milionésima conta; suas adesões a novas tecnologias; os principais nomes da organização, em especial o de seu fundador, Amador Aguiar; e, nos anos mais recentes, sua recém surgida preocupação com sustentabilidade e meio ambiente.

De forma concomitante, o movimento de (re)lembrar está vinculado ao movimento de esquecer. Em particular no caso da construção de histórias empresariais onde - pode-se argumentar - determinados fatos são escolhidos para serem lembrados, esquecidos ou silenciados. Dentre esses, os mais notáveis são as más decisões, os fracassos e as crises que qualquer organização enfrenta em vários momentos ao longo de sua trajetória, mas que, no *site* do Museu Histórico Bradesco, parecem não existir. Assim, pode-se pensar que, em meio à variedade da memória organizacional do banco, as memórias dessas crises são tidas, pelo

menos, como vergonhosas, e evocam momentos do passado que a empresa prefere não lembrar. Outra opção é que essas memórias sejam proibidas, e carreguem consigo alguma versão do passado que vá de encontro à versão oficial da história que o banco buscou criar.

No caso da segunda hipótese, torna-se necessária a pergunta: qual é essa versão oficial da história, e por que, por quem e para quem ela foi criada? Ao se considerarem os aspectos do passado que o Bradesco optou por lembrar e por esquecer, pode-se deduzir qual versão da história desejava-se contar: a versão que mostra o banco como uma empresa bem sucedida, líder em seu mercado e à frente de seus concorrentes, inovadora e em constante crescimento e evolução, preocupada com seus clientes e com o meio ambiente. Claramente, essa é uma imagem do banco criada para ser transmitida a seus clientes e funcionários, com vistas a atender os interesses estratégicos da alta administração do banco. O fato de que a voz da administração do Bradesco ser a única a estar presente ao longo de todos os textos do *site* evidencia que são dela os interesses atendidos por essa narrativa.

E que interesses seriam esses? Com base nas discussões apresentadas sobre memória e poder nas organizações, e sobre os usos estratégicos dos centros de memória e documentação, pode-se perceber o uso do Museu Histórico Bradesco como um ferramenta para a construção de uma identidade organizacional, com o objetivo de criar uma coerência interna e um maior engajamento do funcionários, e a transmissão de uma imagem organizacional favorável para seus clientes. Dessa forma, atende a todos os objetivos elencados por Danilov (1992) para os museus corporativos: preservar a história, ou, como vimos, uma versão da história; influencia o opinião pública sobre a organização; desenvolver um senso de identidade; e informar os clientes sobre a organização, seus produtos e serviços.

Por fim, o aspecto que talvez mais chame a atenção para o escopo dessa pesquisa, é o completo silêncio do *site* do Museu em relação ao período da ditadura civil-militar. Não há qualquer menção a esse período, ou a qualquer possível relação entre o governo militar e o crescimento do banco. Tendo em vista as considerações apresentadas acima, pode-se concluir que um possível motivo para esse silêncio seja a tentativa de não comprometer a imagem organizacional que o banco, por meio de seu museu histórico, pretende construir. Nota-se também que esse museu histórico talvez não tenha tantas preocupações históricas assim, sendo antes uma ferramenta gerencial na qual os interesses organizacionais de *marketing* e relações públicas são mais importantes do que a perspectiva histórica.

Referências

BRASIL. Lei nº 12.528, de 18 de novembro de 2011. Cria a Comissão Nacional da Verdade no âmbito da Casa Civil da Presidência da República. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder executivo, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Edição extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12528.htm>. Acesso em: 03 set. 2015.

CARVALHO, Felipe C.; COSTA, Alessandra. M. da. **A memória como um negócio?** Um estudo sobre empresas produtoras de história empresarial. Rio de Janeiro: PUC-Rio. (Relatório de Iniciação Científica. 2014). Disponível em: <http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2014/relatorios_pdf/ccs/ADM/ADM-Felipe%20Costa%20Carvalho.pdf>. Acesso em 03 set. 2015.

COMISSÃO NACIONAL DA VERDADE. Volume 1. In: _____. **Relatório da Comissão Nacional da Verdade**. Brasília. 2014. (978-85-85142-64-3). Disponível em: <<http://www.cnv.gov.br/>>. Acesso em: 03 set. 2015.

COSTA, Alessandra M. da.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 288-299, jul./set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000300005>. Acesso em 03 set. 2015.

COSTA, Alessandra. M. da; SARAIVA, Luiz A. S. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, nov./dez. 2011. 1761-1780. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000600007&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 set. 2015.

DANILOV, Victor J. A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers: a directory. Westport (Connecticut): Greenwood Publishing Group, 1992.

KIESER, Alfred. Why organizational theory needs historical analyses? **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, Nov. 1994. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.5.4.608>>. Acesso em: 03 set. 2015.

MELO, Jorge J. de. **Boilesen, um empresário da ditadura:** a questão do apoio do empresariado paulista à Oban/Operação Bandeirantes, 1969-1971. 2012. Dissertação (Mestrado em História Social)- Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, UFF. Niterói, 2012. Disponível em: <<http://www.historia.uff.br/stricto/td/1552.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2015.

MUSEU HISTÓRICO BRADESCO [Site do]. Disponível em: <<http://www.fundacaobradesco.org.br/museu/museu.asp>>. Fundação Bradesco.

NISSLEY, Nissley.; CASEY, Andrea. The politics of the exhibition: viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. **British Journal of Management**, v. 13, p. 35-45, 2002. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=333868>. Acesso em: 03 set. 2015.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, 2, n. 3, p. 3-15, 1989. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2278/1417>>. Acesso em: 03 set. 2015.

RIBEIRO, A. P. G.; BARBOSA, M. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. **Comunicação e Sociedade**, Rio de Janeiro, n. 47, p. 99-114, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v28n47p99-114>>. Acesso em: 03 set. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.