

XXV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXV ENANCIB

GT 10 – Informação e Memória

CONCEPÇÕES DE MEMÓRIA INSTITUCIONAL: AÇÕES DE DIFUSÃO DO CENTRO DE MEMÓRIA DA NOVONOR

CONCEPTIONS OF INSTITUTIONAL MEMORY: DISSEMINATION ACTIONS OF NOVONOR MEMORY CENTER

Tatiana Souza Nascimento – Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Leyde Klebia Rodrigues da Silva – Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: Este trabalho tem como objetivo compreender a concepção de memória da Novonor, a partir de suas políticas institucionais e do papel do Centro de Memória na difusão da memória institucional da empresa. O referencial teórico adotado aportou-se em discutir memória institucional e difusão da informação. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. Quanto ao delineamento, configura-se como documental. O lócus da pesquisa foi o Centro de Memória da Novonor, e a coleta de dados foi realizada por meio da análise documental. Os resultados demonstram que a Novonor tem uma história rica e complexa, que sustenta sua memória institucional, voltada para produção de narrativas e disponibilização de informações ao público. As considerações finais destacam que a memória institucional é um elemento fundamental para a construção da identidade organizacional, e que a sua difusão, por meio do Centro de Memória, é uma estratégia eficaz para fortalecer as relações da empresa com a sociedade e com os indivíduos que dela fazem parte.

Palavras-chave: memória institucional; difusão; centro de memória - Novonor.

Abstract: This paper aims to understand Novonor's conception of memory, based on its institutional policies and the role of the Memory Center in disseminating the company's institutional memory. The theoretical framework adopted was based on the discussion of institutional memory and the dissemination of information. Methodologically, this is a qualitative, descriptive study. In terms of design, it is characterized as documentary. The research locus was Novonor's Memory Center, and data was collected through document analysis. The results show that Novonor has a rich and complex history, which underpins its institutional memory, focused on producing narratives and making information available to the public. The final considerations highlight that institutional memory is a fundamental element in the construction of organizational identity, and that its dissemination through the Memory Centre is an effective strategy for strengthening the company's relations with society and the individuals who are part of it.

Keywords: institutional memory; dissemination; memory center - Novonor.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo resulta de uma pesquisa com foco no Centro de Memória da Novonor (CMN), um espaço físico que classificamos como um lugar de memória, baseado na apropriação simbólica de sentimentos de pertencimento. Nele, entrelaçam-se conexões e narrativas que vinculam o indivíduo a si mesmo, à empresa e à sociedade, funcionando como uma ponte para a cultura adentrar no universo individual e se transformar em experiências coletivas. Assim, esse espaço pode se constituir como um elemento social fundamental para a difusão da memória institucional.

Partimos do pressuposto que o CMN atua como um espaço de difusão da memória institucional e pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de preservação da memória e para a educação do público sobre a história das organizações. Nesse sentido, indagamos: como se dá a concepção de memória da Novonor a partir de suas políticas institucionais e qual o papel do Centro de Memória na difusão da memória institucional da empresa?

Dessa forma, este estudo tem como objetivo compreender a concepção de memória da Novonor a partir de suas políticas institucionais e do papel do Centro de Memória na difusão da memória institucional da empresa.

Para tanto, sob o ponto de vista da abordagem, se pautou na pesquisa qualitativa do tipo descritiva. Quanto ao delineamento, configura-se como documental. As pesquisas documentais apoiam-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico e valem-se de todo tipo de documentos, elaborados com propósitos diversos (Gil, 2008). O autor recomenda que seja considerada fonte documental quando o material pesquisado for interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados. Isso porque, geralmente, os documentos internos são elaborados para atender às necessidades específicas da organização e não para serem publicados para um público amplo.

O campo da pesquisa foi o Centro de Memória da Novonor, que guarda de forma digital e física, documentos, fotos, vídeos, peças museológicas e publicações que contam a história do Grupo Novonor, grupo empresarial com 80 anos de existência com atuação em negócios nas áreas de engenharia e construção, empreendimentos imobiliários, química e petroquímica, infraestrutura, com duas empresas auxiliares e a Fundação Norberto Odebrecht, na atuação social.

Os dados foram obtidos por meio de análise documental e observação direta. Os documentos analisados, pertencentes ao acervo do CMN, abrangem o período de 1990 a 2018. A maior parte desses documentos foi coletada nos acervos físico e digital do Centro de Memória. Também foram utilizadas informações e documentos disponíveis no Portal da Novonor¹.

Acreditamos que a metodologia adotada possibilitará identificar a concepção de memória da Novonor a partir de seus documentos institucionais. Além disso, essa abordagem permitirá compreender de que forma o centro de memória pode ser utilizado para difundir a memória institucional.

Entendemos que o presente trabalho representa apenas o início de um percurso investigativo, ainda centrado na apresentação das atividades de difusão desenvolvidas pelo CMN a partir dos documentos institucionais da empresa. No entanto, o intuito é ampliar a abordagem para incluir uma discussão teórica mais consistente e uma problematização acurada sobre o papel da memória institucional enquanto recurso estratégico para a comunicação corporativa e para o fortalecimento da reputação empresarial.

2 MEMÓRIA INSTITUCIONAL E DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO

A informação e a memória são elementos indissociáveis à ação humana, especialmente numa dimensão cognitiva, acompanhada da produção de saberes, culturas e conhecimentos. Assim como são elementos intrínsecos às instituições, sendo a informação a ponte entre o instituído e o instituinte.

Assim, a memória encontra na Ciência da Informação um terreno propício para sua análise e investigação. Historicamente, a humanidade desenvolveu múltiplos métodos para o registro e a preservação de informações. A Ciência da Informação, enquanto campo de estudo, dedica-se a investigar os processos de produção, organização, armazenamento, recuperação e disseminação da informação, desempenhando um papel essencial na preservação e no acesso à memória, especialmente a memória institucional.

No que concerne à instituição, Thiesen (2013, p. 29) afirma que “são tomadas como formas fundamentais de saber-poder, que emergem no seio das sociedades e possuem duas faces simétricas: lembrar e esquecer”. Sodré (2018) também vai dizer que as instituições se articulam em função do saber, definindo um modo de regulação que assegura a transmissão

¹ Disponível em: <https://www.novonor.com/>. Acesso em: ago. 2024.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

de um saber internalizado. A instituição desempenha um papel fundamental na transmissão de valores, crenças e conhecimentos, que são essenciais para a coesão social e o desenvolvimento individual. Entende-se, assim, que as instituições são criadas e moldadas pelas relações sociais entre os sujeitos, servem a diversas funções, onde cada instituição é única, com suas crenças, valores, cultura, assim como o indivíduo.

Tendo em vista o exposto, é relevante refletir sobre as possibilidades da memória no contexto institucional. Pois estas ocupam um espaço significativo na sociedade, influenciando e interferindo em vários aspectos da vida dos indivíduos. De acordo com Thiesen (2013, p. 31), “a memória institucional abrange a memória organizacional, mas não se limita a ela. São as relações de forças que determinam o plano institucional que, por sua vez, define a organização. A questão da instituição é a legitimidade”.

Conforme Rueda, Freitas e Valls (2011, p. 86)

Informações organizadas e seguras para o dia-a-dia ou para momentos importantes de tomada de decisão fazem parte da rotina de qualquer tipo de instituição e tem como resultado dados, procedimentos, produtos e conseqüentemente toda a documentação desses processos que fazem parte da Memória Institucional por estarem relacionados à sua trajetória.

Nesse sentido, a memória institucional compreende um conjunto de informações e documentos que registram a história e a trajetória de uma entidade. Sua importância reside na capacidade de manter a vitalidade da instituição, fortalecer suas bases e assegurar sua continuidade. Além de preservar o legado institucional, a memória institucional promove a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional, ao mesmo tempo em que fortalece os vínculos da instituição com seus diversos públicos de interesse.

Trabalhar com a memória institucional não é apenas reviver o passado de uma organização. É, sobretudo, aproveitar sua história para construir o futuro, tomar decisões mais acertadas e a construir uma identidade forte. O registro histórico pode incluir não apenas a empresa, mas também seus fundadores, líderes, gestores, colaboradores, produtos e serviços, segmentos econômicos e regiões. Sendo assim, a memória institucional é um jogo, uma interação entre o instituído e o instituinte, pensada como uma memória-hábito, que fixa comportamentos e condutas e uma memória-arquivo, que produz documentos e informações que devem ser recuperados (Thiesen, 2013).

A seguir, discutiremos sobre difusão da informação e como está se relaciona com as concepções de memória institucional, principalmente por entender está última se

fundamenta na coleta, preservação e comunicação de informações relevantes sobre a história e as práticas de uma instituição.

2.1 Difusão informacional

A difusão da informação desempenha um papel central na preservação e na divulgação da memória institucional. É um processo que possibilita que a informação, uma vez organizada e preservada, alcance seu público de forma acessível e significativa. Dessa forma, “o trunfo da difusão é a aproximação que esta realiza entre o acervo e o usuário, residindo, nisso, o principal motivo para se difundir acervos arquivísticos” (Almeida *et al.*, 2023, p. 9). Difundir, mais do que disponibilizar dados, implica promover o acesso, estimular a apropriação e facilitar a circulação do conhecimento em diferentes espaços. Desse modo, a difusão torna-se um elo entre a memória preservada e a sociedade, possibilitando que a memória institucional continue a gerar sentidos, identidades e práticas culturais nas instituições.

Chaves (2020, p. 84) destaca que a difusão tem como princípio a divulgação da instituição, dos seus trabalhos técnicos e científicos, do seu acervo e da identidade do arquivo. No que compreende a divulgação institucional, tornar a instituição conhecida pelo público é uma dimensão fundamental desse processo. E isso pode ser feito por meio da utilização de diferentes suportes e canais de comunicação, como produtos institucionais, exposições, plataformas digitais e redes sociais.

Para Candau (2011), a transmissão é a mobilização da memória, é a expansão da memória que tem o papel de “fixar” o passado.

[lugares, escritos, comemorações, monumentos, etc.] contribuem para a manutenção e transmissão da lembrança de dados factuais: estamos, assim, em presença de ‘passados formalizados’, que vão limitar as possibilidades de interpretação do passado e que, por essa razão, podem ser constituídos de uma memória ‘educada’, ou mesmo, ‘institucional’, e, portanto, compartilhada (Candau, 2011, p. 118).

Sobre esta perspectiva, o lugar que guarda o acervo da memória da empresa, o Centro de Memória, contribui não só para preservação, mas também para a difusão da memória da Novonor, forjada para tornar acessível a informação contida nesse acervo, variando conforme o público e o conteúdo a ser disponibilizado. Essa difusão é o “processo cujo objeto é a informação que segue uma dinâmica emissiva em relação ao público para o qual se dirige,

numa estratégia de transmissão cujo objetivo último é acessibilidade via produtos e serviços” (Aldabalde; Rodrigues, 2015, p. 259).

No entendimento de que a difusão prima pelo estreitamento da relação entre o acervo e o usuário, difundir deve ser um dos pontos basilares dos centros de memórias. Assim, podemos observar que Bellotto (2006) apresenta três modelos de difusão em arquivos que, a nosso ver, podem ser aplicados aos centros de memória: a difusão educativa, que compreende uma relação entre a instituição e a comunidade educacional por meio de visitas e conhecimento do acervo custodiado; a difusão editorial, que divulgam os produtos e serviços por meio de publicações; e a difusão cultural, voltada para projetos culturais com diversas temáticas.

Nesse sentido, a difusão tem um papel norteador nos centros de memória, na medida em que “lança elementos de dentro do arquivo para fora, procurando atingir um campo de abrangência cada vez mais amplo, e a que permite o retorno dessa mesma política, acenando com atrativos no recinto do arquivo” (Bellotto, 2006, p. 228). Em vista disso, a comunicação se estabelece enquanto ponto de partida para o estabelecimento das ações de difusão. Conforme Rockembach (2015, p. 101),

[...] a difusão também pode ser considerada um ponto de ligação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Comunicação, o ‘difundir’ fazendo parte do fenômeno ‘comunicar’ que, por sua vez, estabelece relação com o fenômeno ‘informar’ a partir dos usos do conteúdo produzido.

A difusão configura-se como um processo complexo que demanda a consideração de diversos fatores e áreas do conhecimento, destacando três elementos principais: o usuário da informação, o conteúdo a ser difundido e o uso de tecnologias de informação e comunicação, de modo a potencializar seu alcance e eficácia, dentro de uma abordagem interdisciplinar Rockembach (2015).

Segundo Barbosa e Silva (2012), a difusão deve ser uma prioridade para os arquivos, pois é por meio dela que a sociedade conhece o patrimônio documental. O autor defende que os acervos não devem ser apenas acessíveis, mas também conhecidos por um público mais amplo. Em função disso, é necessário investir na divulgação, difusão, comunicação e vulgarização dos acervos. A difusão dá visibilidade às fontes, antecipando ao público a riqueza documental de um arquivo. Sua importância está em chamar a atenção para o que está guardado.

3 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Na perspectiva de compreendermos a concepção de memória da Novonor e o papel do Centro de Memória da Novonor na difusão da memória institucional da empresa, o histórico apresentado a seguir fundamentou-se em dois documentos que tratam da trajetória do Grupo Novonor: a Linha do Tempo e o perfil "Odebrecht: memória, presente e futuro" (2004). A Linha do Tempo, localizada na aba Nossa História no site institucional da empresa, disponibiliza informações históricas do período de 1944 até os dias atuais, em que os momentos mais relevantes, organizados por décadas, são lembrados. O perfil apresenta a origem do Grupo a partir de 1856, com a chegada dos Odebrecht ao Brasil, até 2004. No caso específico de estabelecer a concepção de memória da Novonor, consultamos a Política sobre Comunicação (Novonor, 2021), um documento institucional da empresa pertinente ao universo investigado. Apesar desses documentos possibilitarem uma visão da trajetória institucional, é necessário destacar que eles são fontes produzidas pela própria empresa, reforçando a necessidade de relacionar a estudos teóricos que não normalizem a narrativa institucional. Segundo Pazin Vitoriano (2019), os centros de memória, vinculados às estratégias organizacionais, adotam abordagens que privilegiam a preservação, disseminação e uso da informação, assim como a divulgação da versão institucional da história da empresa, articulando memória e comunicação. Camargo e Goulart (2015) ressaltam ainda que tais espaços podem ser analisados enquanto dispositivo de fortalecimento da identidade, responsabilidade histórica, meio de comunicação de valores e fator estratégicos nas organizações.

De acordo com dados disponibilizados pelo Grupo Novonor (Odebrecht, 2004), a história do Grupo Novonor remonta a meados do século XIX, com a chegada de Emil Odebrecht, engenheiro prussiano, em 1856 ao Brasil, especificamente no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Ele participou ativamente da demarcação de terras, de levantamentos topográficos e da construção de estradas no sul do Brasil. Nesse sentido, a concepção de memória da Novonor apreendida nos documentos é evidenciada enquanto registro histórico, mas também como patrimônio estratégico, um ativo simbólico capaz de sustentar narrativas de legitimidade e confiança com seus públicos de interesse. Esse registro da memória envolve um processo de seleção sobre o que lembrar e esquecer. As escolhas feitas carregam implicações éticas e políticas. Desse modo, toda decisão sobre o que preservar e rememorar está longe de ser neutra. Candau (2011) enfatiza que as decisões de lembrar ou esquecer

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

fazem parte das dinâmicas sociais de construção identitária, demarcando silenciamentos e disputas simbólicas.

A trajetória da Novonor começou com Emílio Odebrecht, que fundou sua empresa no Recife em 1923 e se transferiu para Salvador em 1926. Norberto Odebrecht, seu filho, criou a Construtora Norberto Odebrecht (CNO) em 1944, dando origem ao Grupo. Inicialmente atuando na Bahia, a empresa expandiu para o Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil nas décadas seguintes, e iniciou sua internacionalização em 1979.

Nos anos 2000, a Novonor diversificou seus negócios, criando a Braskem e expandindo para áreas como bioenergia, defesa e concessões. A década de 2010 foi marcada pela crise provocada pela Operação Lava Jato, levando a empresa a firmar acordos de leniência e a adotar novas práticas de governança e conformidade. Em 2019, buscando se reestruturar e recuperar sua imagem, o Grupo passou por mudanças de marca e pediu recuperação judicial.

Em 2020, a Odebrecht passa a se chamar Novonor, que “é a união das palavras novo e norte. Representa a força da renovação e nosso olhar confiante em direção ao futuro” (Novonor, 2022, p. 12). Em 2024, o Grupo Novonor completou 80 anos de trajetória e cinco empresas/negócios: OEC, OR, Braskem, Enseada e Nova Infra Invest. Além de duas empresas auxiliares: Horiens e Vexty, e a Fundação Norberto Odebrecht.

O Grupo tem como propósito o serviço à sociedade por meio das empresas integrantes na construção de um futuro sustentável. Para isso, tem operação em 9 países e exporta produtos e serviços para mais de 100 países. Quanto aos integrantes, são 23 mil, sendo que 73% no Brasil e 27% no exterior, 81% são homens e 19% são mulheres. Em relação às idades desses integrantes, cerca de 8% têm até 25 anos, 28% de 26 a 35 anos, 37% de 36 a 45 anos, 26% de 46 a 60 anos e 4% têm acima de 61 anos (Novonor, 2024).

A empresa vem, através dos seus negócios e investimentos, contribuindo para o desenvolvimento dos países e das comunidades onde atua. A memória institucional e a responsabilidade histórica surgem como atributos capazes de diferenciar uma organização no seu relacionamento com seus diversos públicos e como uma ferramenta da comunicação com a sociedade.

No Grupo Novonor, a memória está sob responsabilidade da área de Comunicação, que tem na sua Política sobre Comunicação (Novonor, 2021) o objetivo de contribuir para que os diversos públicos que se relacionam com a empresa tenham a percepção desejada sobre a Novonor S.A.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Da Política sobre Comunicação (Novonor, 2021), podemos destacar algumas ideias contidas no documento que merecem destaque para os fins desta pesquisa. Primeiro, a questão da identidade, fortalecida pela cultura e pelos integrantes, alinhados aos valores e produtos e serviços fornecidos à sociedade. Segundo, as orientações sobre como deve ser o relacionamento com integrantes, sociedade, clientes e usuários, fornecedores e prestadores de serviço, entre outros. E por último, a reputação, que tão importante quanto as anteriores, "é o vínculo emocional e racional que promove a predisposição favorável ou desfavorável em relação à empresa" (Novonor, 2021, p. 5).

Dos documentos institucionais pesquisados, políticas, diretrizes e códigos, apenas a Política sobre Comunicação trata, de forma superficial, da memória. Segundo o documento, a empresa preserva o patrimônio histórico do Grupo, com objetivo de perpetuar a memória institucional e valorizar a história e a cultura. Para isso, mantém as informações atualizadas, garantindo que o conteúdo esteja disponível para consulta (Novonor, 2021).

É perceptível nas publicações que utilizamos para o desenvolvimento da pesquisa, que essa percepção está imbuída nos escritos e nas falas não formais, quando falamos sobre a memória da empresa sendo usada para construir e preservar sua identidade, fornecendo um senso de continuidade e propósito; usada para motivar e inspirar os funcionários, mostrando-lhes como a empresa chegou ao lugar em que está hoje; usada para educar o público sobre a empresa, compartilhando sua história e seus valores. De acordo com Noberto Odebrecht (Odebrecht, 1984), essa memória

[...] destina-se a manter vivo, na lembrança de sucessivas gerações de empresários, o acervo de resultados alcançados pelas gerações precedentes, com a consciência de que: os resultados do passado são, a cada dia, os dados - visíveis e invisíveis que devem inspirar cada novo empresário, que se integra à Organização, a captar os fatos de sua realidade presente e a transformar estes fatos em novos atos: o ponto de partida para a obtenção de resultados sempre melhores e maiores; estes resultados sempre melhores e maiores são o fundamento do que realmente pretendemos, com relação a nossos Clientes: a segurança e a tranquilidade que somente uma organização em permanente crescimento e desenvolvimento pode lhes oferecer (Odebrecht, 1984, p. 3).

É necessário frisar que um documento institucional, como uma Política que trate detalhadamente da memória, é um importante instrumento normativo e uma referência oficial da instituição a respeito das intenções, metas e planos de ação da área. É fundamental a criação de "mecanismos eficientes de gestão e comunicação da informação e do conhecimento produzidos pela organização" (Pazin, 2015, p. 2).

Nesse contexto, a Novonor, reconhecendo a importância de preservar sua história e cultura por meio da conservação de seu patrimônio histórico (Novonor, 2021), criou o CMN, que teve sua origem com o Núcleo de Memória Odebrecht (NMO), em 1984, na sede da empresa em Salvador, como uma exposição permanente de objetos e fotografias. Posteriormente, em 1991, foi criado o Centro de Documentação e Referência (CDR) no Rio de Janeiro, dedicado à preservação do acervo histórico, sendo transferido para Salvador em 1993. Em 1998, o acervo passou a ser gerido por cada empresa do Grupo.

Em 2004, com a inauguração do novo Edifício-Sede, surgiu o Núcleo da Cultura Odebrecht (NCO), integrando filosofia, história e pessoas. Em 2005, o CDR foi reestruturado com gestão especializada e tecnologia para conservação documental. Em 2011, foi criada a Biblioteca Hertha Odebrecht (BHO), reforçando o compromisso com a educação e a cultura.

Esses três organismos consolidaram o CMN, que por 39 anos preservou e difundiu a memória institucional da Novonor. Em 2019, os espaços físicos foram desmobilizados, e parte do acervo da biblioteca foi doado, embora o acervo documental tenha sido preservado.

A partir de 2022, o CMN iniciou a retomada das atividades, agora sob o nome “Nossa Memória”, focado na gestão do acervo arquivístico, biblioteconômico e museológico da Novonor e da família Odebrecht.

3.1 Ações do CMN na difusão da Memória Institucional

Na concepção de que "tudo que tem valor tem uma história e uma memória" (Odebrecht, 1984, p. 2), o CMN é um espaço dialógico para compartilhamento das realizações da empresa com seus integrantes, clientes e comunidade. Acredita-se que disseminar a memória de uma empresa para seus diversos públicos é importante para assegurar a preservação dessa memória e estabelecer uma comunicação efetiva entre as partes. É importante ressaltar que essa formulação é uma expressão da própria narrativa institucional. A partir da observação das ações de difusão e dos documentos, a pesquisa identifica uma concepção operacional de memória vinculada à comunicação institucional, em que a preservação do acervo se articula com ações de visibilidade e fortalecimento da marca.

Nessa perspectiva, o CMN contribui de forma significativa para a materialização desse processo, através de várias ações de difusão e/ou disseminação realizadas no espaço do Centro de Memória, pois visa “aproximar o público em geral, com o intuito de dar acesso à informação e fomentar a criação de conhecimentos” (Cabral, 2012, p. 35-36). Sendo assim, a

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

difusão assume um papel de mediação entre o acervo e o público, alinhando-se às políticas institucionais e contribuindo para a construção da reputação empresarial (Barbosa; Silva, 2012; Chaves, 2020). Tal uso da memória reforça o entendimento de Bellotto (2006) sobre a função cultural, educativa e editorial dos centros de memória, mas também exige atenção às implicações éticas e comunicacionais desse processo.

As ações de difusão realizadas pelo CMN, por meio da área de Comunicação da Novonor, envolvem integrantes, público escolar, público acadêmico e sociedade por meio da disponibilização de informações e documentos digitalizados, atendimento de pesquisas, realização de palestras sobre assuntos afins, desenvolvimento de exposições e realização de visitas guiadas pelos espaços do centro de memória.

Nesse âmbito, utilizamos as publicações Odebrecht Informa e Odebrecht Notícias como fontes para a descrição das ações relativas à difusão do CMN, assim como fotografias para ilustrá-las. Apresentamos um quadro com algumas ações categorizadas da seguinte forma: atividades realizadas, descrição das atividades e ano de realização. Por fim, comentamos sobre essas ações.

Quadro 1 – Ações realizadas pelo CMN para difundir a memória institucional

Atividade realizada	Descrição da atividade	Ano de realização
Exposição Programas da Fundação Emílio Odebrecht (FEO)	Mostra realizada dentro do Programa de Dinamização do Núcleo da Memória Odebrecht que apresentou os diversos programas da FEO.	1990
Exposição sobre atuação internacional da Organização Odebrecht	Mostra de objetos típicos, fotografias e informações socioeconômicas e culturais sobre os 18 países onde atuam as empresas do segmento engenharia da Organização.	1994
Exposição de acervo doado	Mostra de publicações doadas ao fundador da empresa.	1997
Programa de Visitação do Núcleo da Cultura Odebrecht	Programa de visitas dirigido a estudantes do ensino médio, universidades e comunidade.	2002
Prêmio Núcleo da Cultura Odebrecht	Prêmio para a melhor redação, de temática livre, que capta as impressões dos estudantes que visitam o Núcleo em relação à história, à filosofia e aos negócios da empresa.	2005
Exposição 30 anos de Internacionalização	Exposição dos marcos históricos e ciclo de palestras, com integrantes marcantes na	2009

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Atividade realizada	Descrição da atividade	Ano de realização
	história da empresa, sobre os 30 anos de internacionalização da Odebrecht.	
Exposição Odebrecht Informa 150 Edições	Exposição fotográfica para celebrar as 150 edições da revista Odebrecht Informa. As fotos utilizadas já foram publicadas na revista ou realizadas durante a produção da reportagem.	2010
Exposição Hertha Odebrecht	Exposição que conta a trajetória de Hertha Odebrecht, mãe de Norberto Odebrecht, e os lugares onde viveu.	2011
Leitura sobre a vida de Castro Alves	Leitura adaptada sobre a vida de Castro Alves realizada pelo ator Jackson Costa, em comemoração ao Dias das Crianças.	2011
Sessões de cinema	Encontros para exibição de longas, como “A pedagogia da presença”, do diretor Jorge Alfredo.	2011
Conversa Livro Capitães de Areia	Bate papo com atores do filme homônimo, lançado em 2011, em que falaram sobre as experiências vividas nas gravações. A iniciativa faz parte das celebrações do centenário de Jorge Amado.	2012
Exposição em homenagem a Jorge Amado	Exposição de obras de Jorge Amado produzidas com o apoio da empresa, na década de 1990, e outras peças que fazem parte do seu acervo.	2012
Palestra Programa de Desenvolvimento e Crescimento Integrado com Sustentabilidade (PDCIS)	Palestra entre integrantes da Odebrecht e alunos e professores de universidades para compartilhamento do saber.	2012
Palestra Água: desafio do presente ou do futuro?	Palestra proferida para estudantes de engenharia ambiental de faculdades de Salvador sobre o recurso água.	2013
Encontro do Grupo de Estudos da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)	Encontro para os integrantes discutirem acerca dos Princípios e Valores da TEO	2016
Encontro estratégico entre pesquisadores e equipe interna	Encontro com pesquisadores da UFBA, entre eles a coordenadora de pesquisa e professora Alícia Duhá Lose, e equipe do CDR para estudar o acervo de livros especiais da BHO, com foco na identificação de obras especiais, detalhamento e características de livros raros e	2016

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Atividade realizada	Descrição da atividade	Ano de realização
	conservação de obras de cunho artístico e cultural	
Lançamento de livro	Lançamento do livro “Certas Mulheres”, de autoria de integrante da empresa	2016
Programa EOBA 360º	Programa realizado para incentivar o compartilhamento de informações dos integrantes dos escritórios de Salvador.	2018

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Referente às ações realizadas, é necessário destacar que é um trabalho realizado conjuntamente com a equipe de Comunicação e o CMN, visando estabelecer um diálogo com os diversos públicos do relacionamento do Grupo Novonor para contar a história da instituição, reforçar sua identidade, seus valores e sua reputação. O CMN tem o papel de selecionar o acervo e seus conteúdos, explorando o seu potencial.

As ações aconteceram entre o período de 1990 e 2018, perpassando por várias configurações do centro de memória. O que demonstra que, independentemente do momento, a instituição está voltada para produção de narrativas e disponibilização de informações para o público.

Sobre as ações, percebemos que apesar de variadas, a categoria exposição é recorrente, talvez por ter, como foi mencionado anteriormente, uma concepção museológica. De qualquer maneira, verificamos que tais ações são temporárias e permitem uma relação com o público e a materialização de informações.

A realização de ações socioculturais possibilita a promoção de parcerias institucionais, é o caso do encontro entre pesquisadores da UFBA e a equipe do Centro de Memória, assim como as parcerias com faculdades para realização de palestras e visitas de estudantes.

A realização do Programa de Visitação do Núcleo da Cultura Odebrecht e do Prêmio Núcleo da Cultura Odebrecht merece destaque por vislumbrar a longo prazo. São ações que dão visibilidade à comunidade que é tocada de alguma forma pela empresa. Percebemos que as ações realizadas permitem uma concepção do fortalecimento do espaço, assim como de compartilhamento de conteúdo. Atualmente, a difusão é subsidiada pelo site Nossa Memória² e no auxílio à produção de celebrações de marcos do Grupo.

² Intranet Novonor, 2023. Disponível em: <https://nossamemoria.novonor.com/csp/nossoacervo/index.csp>

Essa ambivalência entre ações de cunho cultural e atividades de preservação da memória institucional revela, conforme Camargo e Goulart (2015), a necessidade de clareza no escopo e nos objetivos do centro de memória, para que ele não se torne apenas um espaço de eventos, mas mantenha seu papel estratégico na gestão da memória e da comunicação organizacional, “operando de comum acordo com seus diferentes setores e procurando atender a todo tipo de demanda” (Camargo; Goulart, 2015, p. 58).

Com base na análise do quadro 1, é possível concluir que o CMN realizou diferentes ações que se enquadram na concepção híbrida de um centro de memória. Também é perceptível que falta, por parte do centro, uma sistematização dessas ações, uma vez que não existe um lugar ou uma publicação (informativo, boletim, folheto e outros) que trate do aspecto da difusão no CMN e que reúna essas ações especificamente.

Ainda ao analisar o quadro 1, observamos que parte considerável das iniciativas, especialmente a partir da atividade “Leitura sobre a vida de Castro Alves”, de 2011, aproximam-se mais de um perfil de centro cultural do que de um centro de memória institucional. Entretanto Camargo e Goulart (2015, p. 58) ao afirmar que o "diferencial de um centro de memória [...] estaria em sua capacidade de antecipar e presumir as necessidades da organização, viabilizando acesso aos elementos que possam embasar respostas e soluções", facultam essas ações culturais como possibilidades de atendimento ao que a empresa necessitaria no momento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico, buscamos trazer considerações para compreender a concepção de memória da Novonor a partir de suas políticas institucionais e do papel do Centro de Memória na difusão da memória institucional da empresa. A difusão da memória institucional, por meio de centros de memória, é uma estratégia eficiente para fortalecer a identidade organizacional e potencializar as relações da empresa com a sociedade e com os indivíduos que dela fazem parte, conforme argumenta Thiesen (2013), ao declarar que a memória é uma construção social, e não um simples reservatório de dados. Portanto, não há resgate de memória puro e simples, mas sim, construção e reconstrução.

No que concerne a estabelecer a concepção de memória da Novonor e como essa se expressa nas políticas da empresa, entendemos como é estruturada e formalizada a área da memória nos documentos institucionais da empresa. Este foi um objetivo alcançado, na

medida em que identificamos que essa formalização é incipiente, mencionada apenas na Política de Comunicação, mas de forma simples. Contudo, a análise também demonstrou que a concepção de memória da Novonor está diretamente ligada às estratégias de comunicação e a gestão de reputação, o que reforça seu caráter instrumental. A difusão tem papel central nesse contexto, sendo um meio de materializar as narrativas institucionais.

Em se tratando de descrever as formas como o centro de memória pode ser utilizado para promover a memória institucional, a pesquisa evidenciou que o CMN é um espaço múltiplo que se comunica com o usuário através de diversos tipos de eventos, ampliando a difusão do acervo e da trajetória da empresa. O espaço era utilizado para atividades de educação e sensibilização, que contribuíram para o fortalecimento da cultura organizacional da empresa.

Na perspectiva que o CMN hoje não é mais o mesmo lugar de outrora, um espaço vivo para compartilhamento de informações e conhecimento, e visando contribuir para a construção da identidade organizacional da empresa e para o fortalecimento de suas relações com a sociedade, recomendamos que a Novonor continue a investir na estruturação de um espaço de troca para difusão da sua memória institucional; amplie suas ações de comunicação e difusão da sua história para o público interno e externo e desenvolva parcerias com instituições acadêmicas e culturais para promover a pesquisa e a reflexão sobre a história da empresa.

Em síntese, a pesquisa permitiu perceber o papel do Centro de Memória da Novonor no processo de difusão da memória institucional da empresa e como este lugar é importante para a construção e consolidação da identidade organizacional. O lugar permite a articulação entre a história da empresa e seus diferentes públicos, sendo a base para sustentar a memória institucional e fomentar a identidade.

REFERÊNCIAS

ALDABALDE, Taiguara Villela; RODRIGUES, Georgete Medleg. Mediação cultural no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. **TransInformação**, Campinas, v. 27, n. 3, p. 255-264, set./dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v27n3/0103-3786-tinf-27-03-00255.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.

ALMEIDA, Bruna Carballo Dominguez de *et al.* Arquivos como lugares de memória por meio da difusão arquivística. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 10, n. 1/3, p. 1-16, 2023. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/226865>. Acesso em: 28 abr. 2025.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

BARBOSA, Andresa Cristina Oliver; SILVA, Haike Roselane Kleber da. Difusão em Arquivos: definição, políticas e implementação de projetos no Arquivo Público do Estado de São Paulo. Rio de Janeiro: **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 45-66, 2012. Disponível em: <https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/337/337>. Acesso em: 02 nov. 2023.

BELLOTTO, Heloisa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

CABRAL, Rosimere Mendes. Arquivo como fonte de difusão cultural e educativa. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 35-44, jan./jun. 2012.

CAMARGO, Ana Maria; GOULART, Silvana. **Centros de memória**: uma proposta de definição. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2015. 112 p.

CANDAU, Joel. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2011. 219 p.

CHAVES, Marcelo Antônio. O papel da difusão para o fortalecimento da identidade de arquivo. **Revista do Arquivo São Paulo**, ano 6, n. 10, 2020. Disponível em: https://revista.arquivoestado.sp.gov.br/ojs/revista_do_arquivo/article/view/86/47. Acesso em: 28 abr. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NOVONOR. **Nossa história**. [São Paulo], 2023. Disponível em: <https://novonor.com/pt/a-novonor/nossa-historia>.

NOVONOR. **Nossa cultura**. São Paulo: Novonor, 2022. 82 p.

NOVONOR. **Política sobre comunicação**. Versão 2. São Paulo: Novonor, 2021. 17 p. Disponível em: https://apicdn.novonor.com/media/documents/politica_sobre_comunicacao.pdf. Acesso em: 27 abr. 2023.

NOVONOR. **Relatório da administração Novonor S.A.** 2023. São Paulo: Novonor, 2024. Disponível em: https://api-cdn.novonor.com/media/documents/Relat%C3%B3rio_da_Administra%C3%A7%C3%A3o_-_2023.pdf. Acesso em: 27 abr. 2025.

ODEBRECHT. **Memória, presente, futuro**. Salvador: Odebrecht, [2004].

ODEBRECHT, N. Memória para crescer e perpetuar. **Odebrecht Informa**, São Paulo, n. 34, p. 2-3, ago. 1984.

PAZIN, Márcia. **A importância dos centros de memória para as instituições e para a sociedade**. São Paulo: Itaú Cultural, 2015. Disponível em:

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

https://d3nv1jy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/12/Texto_Marcia-Pazin.pdf. Acesso em: 01 maio 2025.

PAZIN VITORIANO, Marcia C. C. Centros de memória como estratégia de preservação e acesso à informação retrospectiva. **Revista do Arquivo**, São Paulo, v. 5, n. 9, p. 87-102, out. 2019. Disponível em:

https://revista.arquivoestado.sp.gov.br/ojs/revista_do_arquivo/article/view/107#inicio_artigo. Acesso em: 1 maio 2025.

ROCKEMBACH, Moisés. Difusão em arquivos: uma função arquivística, informacional e comunicacional. **Informação Arquivística**, v. 4, n. 1, p. 98-118, jan./jun., 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/257217/000977660.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 maio 2025.

RUEDA, Valéria Matias da Silva; FREITAS, Aline de; VALLS, Valéria Martin. Memória institucional: uma revisão de literatura. **Revista CRB8 Digital**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 78-89, abr. 2011.

SODRÉ, Muniz. Entre a instituição e a organização. In: FERREIRA, Jairo *et al.* **Entre o que se diz e o que se pensa**: onde está a mediação? Santa Maria: FACOS-UFSM, 2018. v. 1.

Disponível em:

https://www.academia.edu/41300371/Entre_o_que_se_diz_e_o_que_se_pensa_onde_est%C3%A1_a_midiatiza%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 07 set. 2023.

THIESEN, Icléia. **Memória institucional**. João Pessoa: UFPB, 2013. 312 p.